



Commission nationale sur le Stress au Travail

Livret N° 2

Mai 2011

Jean-Ange Lallican - Raphaël Anton - Philippe Rodet

Commission nationale sur le Stress au Travail

ANDRH

Préface d'Armand Mennechet

DRH de l'Assemblée française des CCI

Membre du bureau national ANDRH

Pour l'ensemble des acteurs de la fonction RH et du premier d'entre eux, le DRH, la compréhension du stress comme phénomène de société et phénomène professionnel aux incidences multiples est devenue un impératif fondamental.

Le stress représente un kaléidoscope des états humains en environnement social. A ce titre, la variété des stress peut être observée dans des configurations de travail et des contextes très divers.

Les travaux de la commission stress nous conduisent à améliorer la connaissance de plusieurs catégories de stress au premier chef desquels figure le stress organisationnel.

Ainsi, dans le cadre du stress généré par une évolution d'organisation, deux phénomènes se font jour : le stress de projection et le stress d'adaptation.

Le stress de projection se traduit par la difficulté de nombreux salariés mais aussi de dirigeants à présager l'avenir de leur entreprise en environnement incertain. Il rend ainsi le présent fragile et insécurisant, difficile à dépasser et à envisager de façon positive et enthousiasmante. Il peut devenir particulièrement intense lorsqu'à des annonces de réorganisation, se doublent des perspectives d'exigences de rentabilité et d'optimisation plus fortes relayées par le management.

Un stress d'adaptation lié à l'annonce de décisions opérationnelles et palpables de transformation, de changement régulier (particulièrement dans des secteurs exposés à la concurrence mondiale et à des ruptures de métier et de technologie) peut également se manifester.

Le rôle du DRH en raison de la relation particulière qu'il entretient avec l'ensemble des managers est en cela particulièrement important dans le traitement et l'atténuation des causes directes du stress en traduisant les changements, en éclairant l'avenir et en formant les collaborateurs aux nouveaux contextes professionnels.

L'isolement psychologique des personnes, et les phénomènes de résistance doivent être traités de façon attentive et systématique car la combinaison de fragilités professionnelles et personnelles peut avoir des conséquences directes et profondes sur la santé des personnes.

C'est bien à l'ensemble de la chaîne des responsables d'entreprise ou d'établissements publics d'identifier en temps réel les seuils d'alerte et de déclencher une réflexion immédiate et concertée sur les actions à engager immédiatement.

Les travaux de la commission stress constituent en ce sens à la fois une ressource précieuse bâtie bien sûr à partir de repères théoriques et académiques mais surtout à partir d'expériences vécues, de témoignages issus de la variété des expertises des membres de la commission.

Ce cahier, synthèse d'analyse plurielle et de préconisations pratiques, témoigne de la capacité de l'ANDRH à apporter aux acteurs professionnels : dirigeants, syndicalistes, professionnels de la santé au travail, un vade-mecum précieux et utile à la connaissance des stress au travail, du traitement préventif voire curatif de celui-ci autour d'une seule ambition partagée : l'équilibre de l'homme dans son milieu de travail.

Commission nationale sur le Stress au Travail

ANDRH

Plan

Préface

Avant propos

Plan

Présentation des membres

- Membres fondateurs
- Membres actifs

Introduction

Pourquoi prendre le stress en considération ? ou... arguments pour convaincre un CODIR !

Pistes d'action concrètes

- Management
- Reconnaissance
- Règles hygiéno-diététiques

Enquête 2010

- Résultats
- Evolution par rapport à l'enquête de 2008

Conclusion

Commission nationale sur le Stress au Travail ANDRH

Présentation des membres

Membres fondateurs :

Jean-Ange Lallican : Président de la Commission
Ancien Président du groupe l'ANDRH Bretagne Est
Directeur des Ressources Humaines
Maître de conférences à l'IAE/IGR de Rennes
Membre de la Commission sur les risques psycho
sociaux au Ministère du Travail

Philippe Rodet : Médecin, consultant
Auteur de plusieurs ouvrages et de nombreuses
tribunes
Membre de la Commission sur les risques psycho
sociaux au Ministère du Travail et du "Cercle de
l'Humain".

Membres actifs :

Raphaël Anton : Créateur et animateur du blog de la Commission

Philippe Bielec : Ingénieur de prévention, Direction des risques
professionnels - CNAMTS

François Bouyer : Président de BeThe1

Antoine Chollier : Docteur en médecine

Nancy Destefanis Dupin: Ancien directeur juridique et RH

Philippe Douillet : Chargé de mission au département santé et travail de l'ANACT

Jean-Pierre Frau : Ingénieur, ancien chargé des questions de santé auprès du DRH d'un groupe industriel

Ségolène Journeau : Chargée de mission à l'ANACT

Emmanuel Frère : Capitaine de l'Armée de Terre, psychologue du travail

Jean-Marie Gobbi : Dirigeant d'entreprise, membre de l'ANDRH

Jean Krakowiecki : Alcoologue

Armand Mennechet : Directeur des Ressources Humaines, membre du bureau de l'ANDRH

Jean-Marie Surirey : Directeur des Ressources Humaines, membre du Groupe "La Fayette" de l'ANDRH

Sandrine Weisz : Consultante, journaliste

Commission nationale sur le Stress au Travail

ANDRH

Introduction

En 2008, la Commission nationale sur le stress de l'ANDRH rédigeait un premier livret qui présentait d'une part les résultats de l'enquête sur le stress au travail lancée auprès des membres de l'association et d'autre part des pistes destinées à diminuer les effets du stress tout en préservant la performance de l'entreprise.

Parmi celles-ci, on notait :

- 1) Développer des stratégies de sensibilisation et de formation des équipes
- 2) Améliorer la qualité du management
- 3) Sensibiliser le Comité de direction
- 4) Développer des processus de communication internes dédiés au sujet du stress
- 5) Donner du sens par une meilleure délégation
- 6) Agir sur les causes principales
- 7) Promouvoir des règles hygiéno-diététiques
- 8) Développer des actions curatives
- 9) Développer la reconnaissance au travail.

Des pistes en harmonie avec les propositions du rapport demandé par François Fillon à Muriel Pénicaut, directrice générale des ressources humaines de *Danone*, Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de *Schneider Electric*, et à Christian Larose, président de la *Section du Travail du Conseil économique, social et environnemental*.

Les dix propositions du rapport :

- 1) L'implication de la direction générale et du conseil d'administration est indispensable.
- 2) La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.
- 3) Il faut donner aux salariés les moyens de se réaliser dans leur travail.
- 4) Il faut impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.
- 5) La mesure de la santé psychologique des salariés est une condition de son amélioration.
- 6) Préparer et former les managers au rôle de manager doit faire partie intégrante de leur formation initiale.
- 7) Il ne faut pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.
- 8) Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

9) La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise, qui a un impact en particulier sur ses fournisseurs.

10) La détection et l'accompagnement des situations de stress sont une nécessité.

Depuis 2008, la Commission a continué à travailler à l'émergence de pistes d'action plus concrètes, situées à un niveau opérationnel, dans trois grands domaines : le management, la reconnaissance, l'activité physique et la diététique.

Parallèlement, en 2010, la Commission a lancé une nouvelle enquête auprès des adhérents de l'association afin de voir si des évolutions significatives ont eu lieu depuis celle de 2008.

Dans ce nouveau livret, nous vous présenterons donc à la fois les pistes d'action concrètes destinées à allier le bien-être au travail des salariés et la performance de l'entreprise ainsi que les résultats de la nouvelle enquête.

Commission nationale sur le Stress au Travail ANDRH

Pourquoi prendre le stress en considération ou Arguments pour convaincre un CODIR

Armand Mennechet, Philippe Rodet

Pour tenter de répondre à cette question et apporter des arguments pour convaincre un CODIR, nous allons étudier l'influence du stress sur la santé, sur l'entreprise, sur l'économie.

L'influence du stress sur la santé est néfaste...

On peut retenir qu'il favorise le développement de certaines pathologies et aggrave l'évolution d'autres.

À titre d'exemples, citons l'influence du stress sur les maladies cardio-vasculaires (hypertension artérielle, infarctus, angine de poitrine, accident vasculaire cérébral...), sur les pathologies impliquant le système immunitaire (augmentation du risque d'allergies, diminution des défenses naturelles...), sur les affections rhumatismales (arthrose, maladies auto-immunes, troubles musculo-squelettiques...), sur les troubles digestifs (ulcères gastriques, gastrites, reflux gastro-œsophagien, colopathies fonctionnelles...), et sur les désordres moraux (dépressions, suicides...).

Actuellement, il ne se passe rarement un mois sans que des chercheurs ne découvrent de nouvelles maladies liées au stress, maladies parfois liées à des modifications de l'expression de certains gènes...

Le coût du stress professionnel sur l'économie est colossal...

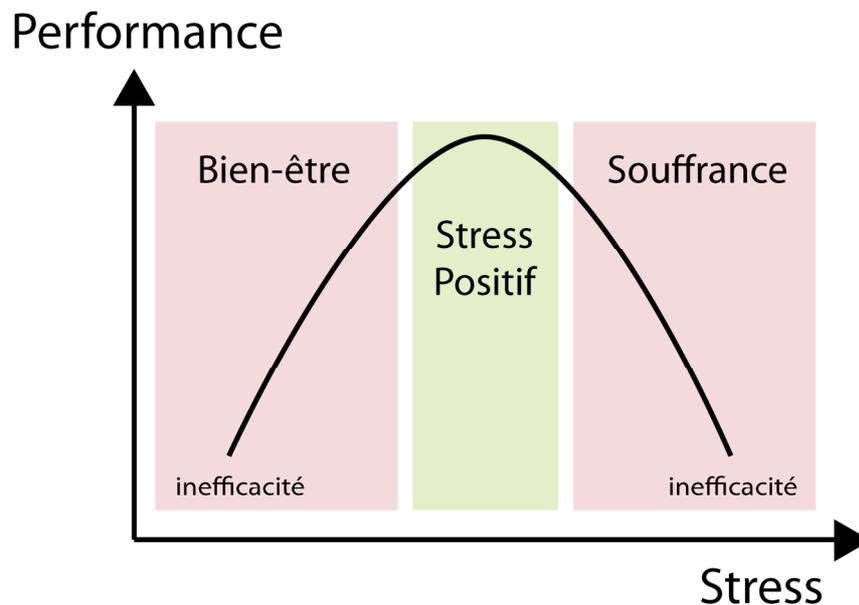
Selon le B.I.T., le coût annuel du stress professionnel, en France, se situe aux environs de 51 milliards d'euros par an.

En outre, lorsque le niveau moyen de stress des citoyens augmente, celui-ci va paralyser la consommation et donc le moteur interne de la croissance.

Le coût du stress pour l'entreprise est, lui aussi, très important...

En termes de performances...

Sur le plan de la performance, on a longtemps pensé qu'un peu de stress était nécessaire. Cette perception se traduisait sur une courbe d'allure gaussienne. Le début de la courbe se situe dans une zone de bien-être, où le salarié ne subit pas de stress. Il est donc supposé ne pas être performant. La courbe retombe dans un secteur où le niveau de stress est excessif. Là, on reconnaît que l'excès est néfaste pour la performance. Le milieu de la courbe ou le faite de la cloche, reflète la corrélation entre un certain niveau de stress et un bon niveau de performance.



La courbe à l'origine du management par le stress

Dès lors qu'il s'agit de salariés exerçant des tâches simples, la pression d'enjeu et le management par le stress peuvent s'avérer probants, sur une courte durée. En outre, dans le passé, le niveau de stress moyen de la population était assez bas. Le stress qui pouvait alors être lié au travail était beaucoup mieux supporté. Sa traduction notamment, sur le plan de la santé était donc moindre.

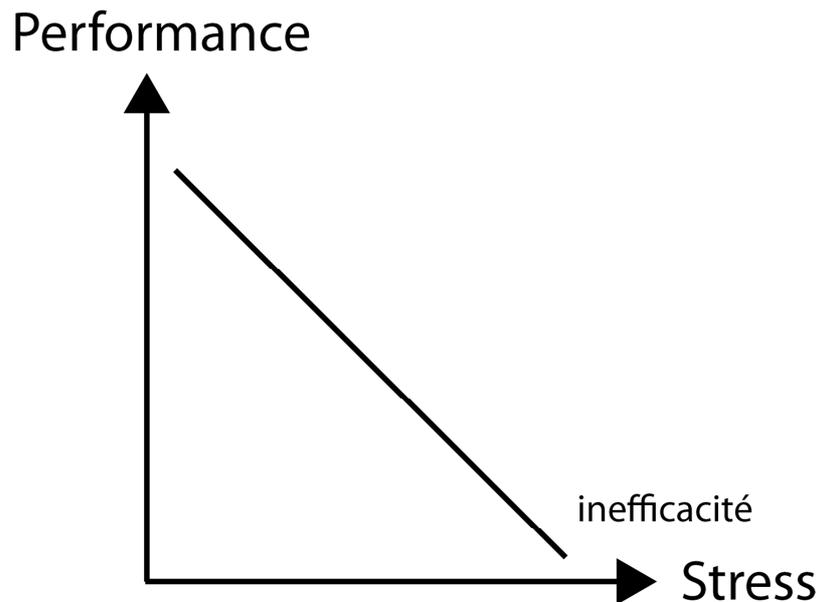
En revanche, dans le contexte actuel, le stress est néfaste à la performance. Les récents travaux¹ du Professeur ÉRIC GOSSELIN sont, sur ce point, très riches d'enseignement.

¹ <http://www.stress-info.org/nouvelles-recentes/stress-et-performance/>

La méta analyse réalisée par son équipe porte sur 52 études indépendantes. Ces travaux démontrent que la courbe d'allure gaussienne citée précédemment, reflétant un niveau de performance qui augmente en corrélation avec le « juste » niveau de stress, n'est plus significative que dans... 10 % des cas !

Dans 15 % des situations observées, le stress n'a pas d'incidence significative.

En revanche, dans 75 % des cas, les chercheurs observent que dès que le stress augmente, la performance diminue !



Dans 75% des cas,
dès que le stress augmente,
la performance diminue

Le stress est néfaste à l'efficacité intellectuelle, contrairement à la sérénité, qui l'améliore, comme le confirme une récente étude² sino-américaine.

En termes d'image...

On ne développera pour ainsi dire pas cette partie tellement elle est évidente. La médiatisation de certains drames altère considérablement l'image de certaines entreprises, les rendant nettement moins attrayantes notamment pour des générations Y.

En termes de coût...

Globalement le stress coûte cher à l'entreprise. Selon une étude menée par le docteur Claudia Put³, le coût du stress au travail pour les entreprises flamandes s'élève à... 13 milliards d'euros par an ! Cet analyse est intéressante car elle prend en compte la part du présentisme dans le coût du stress au travail.

² http://www.futura-sciences.com/fr/news/t/medecine/d/la-meditation-augmente-les-performances-de-lesprit-et-reduit-le-stress_13140/

³ Chercheur à l'Université catholique de Leuven et psychologue à l'hôpital Universitaire de Gasthuisberg.

Selon de docteur Put, l'importance du présentisme est supérieure à celle de l'absentéisme et de loin. « Le présentisme atteint 61% des coûts totaux relatifs à la santé dans une entreprise, suivi par les frais médicaux (28 %) et l'absentéisme (10 %) ».

Ainsi, la « perte de productivité due au stress au travail au sein d'une entreprise qui compte par exemple 500 travailleurs coûte 2 millions d'euros par an ».

Le bien-être peut rapporter gros...

Si le stress rend malade et coûte cher, le bien-être est source de réussite individuelle et de performance collective. C'est ce qui va être démontré par le groupe sur le management.

Faire en sorte que la qualité de vie au travail soit réelle permet donc d'allier réussite individuelle, performance collective et... santé! Trois arguments forts me semble-t-il susceptibles de convaincre bon nombre d'indécis.

Commission nationale sur le Stress au Travail

ANDRH

Pistes d'action concrètes

Le management

Jean-Ange Lallican, Raphaël Anton, Jean-Pierre Frau, Philippe Rodet, Sandrine Weisz

Les propositions qui vont être présentées s'inspirent de mesures expérimentées dans des entreprises de différents secteurs et de tailles diverses. Il est intéressant de constater que ces différentes pistes sont de nature à améliorer le bien-être des salariés et donc la performance de l'entreprise.

Ces pistes améliorent la performance parce qu'elles sont en mesure de diminuer le niveau de stress. En effet, on sait depuis les travaux du professeur Eric Gosselin, professeur de psychologie du travail au Département de relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais, chercheur à IRSP/GAP-Santé, on sait que dans 75% des cas, lorsque le stress augmente, la performance diminue. Le Professeur Gosselin s'appuie pour cela sur une analyse portant sur 52 études, menées entre 1980 et 2006, portant sur la relation entre le stress et performance. Il convient de remarquer que, seulement dans 10% des cas, les études identifient une relation curvilinéaire entre le stress et la performance, c'est-à-dire que la performance augmente avec un peu de stress et diminue s'il y en a trop peu ou trop.

Ces pistes améliorent aussi la performance en raison de la motivation qu'elles induisent et de l'optimisation de la solidarité de proximité, clé de l'intelligence collective.

I : Développer le réflexe service : positionner ses interlocuteurs en clients internes ou externes

Idée centrale : Développer le sens du service car une partie du stress vient de conflits qu'on aurait pu éviter.

« L'altruisme égoïste » : on se fait plaisir en aidant les autres, comme un artisan qui aime le travail bien fait. Et dans ce cas, on limite les effets du stress.

Mesures concrètes

- Changer la terminologie : parler de clients internes
- Développer les formations avec jeux de rôles sur le sens du service et la gestion des conflits
- Diffuser des DVD réalisés par prestataires de service : saynètes de bonne et mauvaise gestion des situations
- Evaluer les collaborateurs sur ce point: ex. questionnaire de satisfaction des clients internes (comme dans hôtels ou formation)

II : Mieux organiser les réunions afin de mieux respecter le temps partagé

Idée centrale : Rendre les réunions mieux organisées car une partie du stress en entreprise vient de la perte de temps qu'elles génèrent.

Mesures concrètes :

- Développer une pratique de conduite de réunion qui rend obligatoire la mention de la durée (heure de début et de fin), d'un ODJ (ordre du jour) avec timing par sous-partie et nom des intervenants.
- Eviter les réunions de plus de 2h sauf cas exceptionnel
- Etre pro-actif pour décider d'assister ou non à une réunion à laquelle on est convié (après vérification auprès de l'organisateur et/ou de sa hiérarchie)
- Développer les formations à la conduite de réunion sur le thème : « être un animateur ou un participant efficace »
- Distribuer un livret de bonnes pratiques sur les réunions présentiels, téléphoniques et vidéoconférences
- Pratiquer la réunion à « géométrie variable » : tous les participants ne sont pas tenus d'assister à la totalité de la réunion. Fixer le planning en fonction de la valeur ajoutée et de l'intérêt de chacun pour les différents points de l'ordre du jour.

III : Prévoir un item « bien être au travail » dans l'entretien annuel d'évaluation

Idée centrale: Attirer l'attention des managers de proximité sur les sujets du bien être et du stress, dont le dernier est souvent lié à des dysfonctionnements pour lesquels le correctif est simple à mettre en place

Point de vigilance : Ne pas le présenter comme « mettant en défaut » le collaborateur dans sa capacité à gérer son stress.

Mesures concrètes :

- Intégrer une rubrique « bien être » dans le formulaire de l'entretien annuel d'évaluation
- Demander au collaborateur d'évaluer le niveau et les raisons de son bien être ainsi que les causes de son stress éventuel.
- Trouver ensemble des pistes d'amélioration

IV : Partager la vision et fixer des objectifs à court, moyen et long terme

Idée centrale : Les salariés connaissant la vision de l'entreprise et ayant des objectifs précis sont plus efficaces, impliqués et épanouis dans leur travail. Il convient d'insister ici sur la nécessité de fixer des objectifs au bon niveau par rapport aux compétences du salarié. En effet, des objectifs trop ambitieux génèrent du stress et des objectifs trop modestes procurent de l'ennui. Il suffit de se remémorer sur ce plan les travaux de Mihaly Csikszentmihalyi sur la notion de flow. La détermination d'objectifs intermédiaires permet d'éviter la pression d'enjeu. Enfin, si l'on parvient à faire en sorte que l'objectif fixé, au bon niveau, décliné en objectifs intermédiaires, soit riche de sens, on est encore plus protecteur.

Mesures concrètes :

- Explication régulière du projet global de l'entreprise aux salariés
- Définition de l'objectif du salarié en fonction de son niveau de compétence et élaboration d'objectifs intermédiaires pour la partie du projet les concernant
- Entretiens fréquents (toutes les quatre à six semaines) pour s'assurer du bon niveau de l'objectif par rapport aux compétences du salarié.

V : Communiquer sur la situation financière de l'entreprise

Idée centrale : Rassurer et éviter la propagation incontrôlée de rumeurs

Mesures concrètes :

- Organisation de réunions régulières
- Intégrer les données financières dans le journal interne

VI : Préciser les rôles de chacun

Idée centrale : « *Pour que le travail se passe bien, le salarié doit surmonter deux difficultés : se débrouiller face à ce que la prescription n'a pas prévu et défendre son travail face à l'impatience de ceux qui n'en ont pas l'expérience (hiérarchie, clients ou collègues). Le collectif constitue la ressource essentielle pour relever ce défi.* » Philippe Davezies (enseignant-chercheur en médecine et santé au travail).

Mesures concrètes :

- Etablissement et diffusion des organigrammes
- Donner accès à l'ensemble des référentiels emplois
- Permettre à des salariés d'aller se rendre compte de ce qu'est vraiment le travail de leurs collègues durant des périodes d'une journée. Cela peut aussi permettre à des salariés de découvrir l'intérêt de certains métiers qu'ils ignoraient (GPEC)
- Prendre en considération les remarques des salariés destinées à améliorer leur poste (Intérêt de poser trois questions : Qu'est ce qui vous plaît dans votre poste ? Qu'est ce qui vous semble difficile ? Qu'est ce qu'il vous semble utile de modifier afin d'améliorer le fonctionnement de votre poste ?

VII : Cultiver le lien social

Idée centrale : Cultiver la solidarité entre les salariés diminue le niveau de stress. L'éloge de la bonté du docteur Stefan Ehorn dans « *L'Art d'être bon* » est, sur ce point, évocateur. Ce professeur de cancérologie suédois a constaté que les patients généreux et tournés vers les autres guérissent mieux, y compris de pathologies graves.

Mesures concrètes :

- Dans le journal interne, présenter les passions des salariés
- Impliquer les salariés dans des projets de solidarité extérieurs soutenus par l'entreprise
- Organiser des temps de pause sous forme de séminaires d'équipe
- Cultiver les émotions positives (encouragements, gratitude...) et diminuer les émotions négatives grâce au pardon.
- Témoigner de son intérêt pour des relations humaines de qualité en créant une Charte des Bonnes Relations Humaines au Travail
- Diffusion et promotion de la Charte en interne : implication des partenaires sociaux, réunion de présentation, distribution aux nouveaux arrivants...

VIII : Développer des services

Idée centrale : Eviter les sources de stress indirectement liées au travail : garde des enfants, trajets, tâches familiales...

Mesures concrètes :

- Adapter les horaires des salariés lorsque cela est possible notamment pour ceux ayant des enfants en bas âge...
- Mettre en place un service de conciergerie
- Organiser le covoiturage
- Mise en place d'une part de télétravail...

IX : Améliorer le cadre de vie

Idée centrale : Un salarié sera d'autant plus détendu qu'il sera reconnu et travaillera dans une atmosphère agréable et/ou qu'il prendra conscience que l'on s'y intéresse...

Mesures concrètes :

- Travailler à l'ergonomie du poste de travail, notamment en prenant en compte les TMS, et plus généralement au cadre de vie : lumière, température, niveau sonore...
- Espace de convivialité, plantes vertes,...

X : Augmenter les performances de chacun grâce à la formation

Idée centrale : La formation, en améliorant l'employabilité, est un élément de valorisation et de bien être. Les salariés qui prennent conscience qu'ils progressent se sentent de plus en plus utiles à leur entreprise, à la société en général et sont de mieux en mieux protégés du stress.

Mesures concrètes :

- Connaissance et prise en compte des souhaits d'évolution de chacun des salariés
- Identification des potentiels de chaque salarié
- Formation des salariés en fonction de leurs souhaits, de leurs capacités et des opportunités des entreprises

XI : Déléguer la responsabilité de création de bonnes relations humaines au travail aux managers de proximité et à tous les employés

Idée centrale : une grande part du stress provient de moins de 2m de soi, c'est-à-dire des personnes que l'on côtoie tous les jours. Le manager de proximité est le pilote et le garant des bonnes relations humaines dans son équipe. Chaque employé a la responsabilité des relations avec son entourage.

Mesures concrètes :

- Ajouter clairement aux missions du manager de proximité un volet bonnes relations humaines dans son équipe
- Ajouter dans tous les contrats de travail une phrase responsabilisant chacun sur les relations humaines avec son entourage dans le travail. Par exemple « Vous êtes en charge de la bonne qualité des relations humaines avec votre entourage dans le travail »
- Formation des salariés autour des sujets de la Charte : responsabilité de soi, respect, engagement.

XII : Déléguer la responsabilité à chacun en donnant du sens à chacun

Idée centrale : Donner du sens à l'action des collaborateurs par une délégation intelligente, le sens étant tout autant un levier de performance que de bien-être.

Idée centrale : Placer les managers dans l'animation quotidienne de leur équipe en déléguant au plus près de l'action

Mesures concrètes :

- Piloter les actions générales du service des collaborateurs en animant des réunions régulières de leurs unités
- Accompagner les collaborateurs dans la prise de responsabilité, en affinant la délégation
- Encourager son équipe en insistant sur les réussites et en fixant les correctifs de façon réalisable et durable

Au total :

A travers ces douze leviers, nous avons précisé en quoi chacun est source de bien-être et de performance. En effet, l'enjeu de l'entreprise de demain est bien là. Il incombera donc aux Responsables des Ressources Humaines de faciliter cette alchimie.

Le lien entre un management de qualité et le bien-être semble passer par deux niveaux :
D'une part, l'amélioration de la motivation;
D'autre part, la culture de la solidarité de proximité.

En ce qui concerne la motivation :

Lorsque l'on sait proposer un but riche de sens, améliorer la formation, encourager, cultiver la gratitude... on va développer chez ses collaborateurs une véritable motivation. C'est-à-dire

qu'ils vont prendre du plaisir à... travailler ! Le plaisir que l'on éprouve quand on prend conscience que l'on est un des acteurs d'une ambition collective.

On abordait, il y a quelques lignes, le lien entre la motivation et le plaisir à travailler. Si cela apparaît spontanément assez évident, cela a le mérite de se vérifier d'un point de vue neurophysiologique. En effet, l'hormone clé de la motivation est la dopamine.

La preuve de son rôle dans la motivation a été apportée par des expérimentations animales. En effet, si, par l'intermédiaire de médicaments, on bloque les récepteurs à dopamine d'un animal, celui-ci se laisse mourir de faim et de soif car il n'a plus la motivation nécessaire pour s'alimenter et s'hydrater.

Dans le jargon médical, on appelle souvent la dopamine, l'hormone du plaisir tant elle intervient dans les réactions impliquant le plaisir.

Lorsque l'on va motiver ses collaborateurs, on va donc leur permettre d'éprouver du... plaisir et c'est ce plaisir qui explique l'influence de la motivation sur le bien-être.

En effet, le plaisir, nous protège des effets toxiques du stress ; deux récentes études viennent de montrer que le plaisir en rapport avec le simple fait d'aller voir, d'ici trois jours, un film à caractère humoristique diminue la sécrétion d'adrénaline de soixante dix pour cent et de cortisol de trente neuf pour cent. En 2006, la même équipe de chercheurs californiens avait démontré que le plaisir lié au fait de s'attendre à une période de rire augmentait les taux de deux hormones bénéfiques à la santé : l'hormone de croissance (HGH) et la bêta endorphine. L'influence de l'hormone de croissance est majeure puisqu'elle contribue à diminuer les effets du stress sur l'immunité. Quant aux endorphines, elles agissent, de manière indirecte, en augmentant la libération de dopamine, contribuant ainsi à créer une spirale vertueuse.

En une phrase, la motivation provoque du plaisir et le plaisir nous protège notamment des effets toxiques du stress!

C'est ce qui fait dire au Professeur Ethel Roskies, docteur en psychologie à l'Université de Montréal, « Un plaisir par jour chasse le stress ».

C'est aussi ce qui explique que l'Université de Liège en Belgique explique à ses étudiants, que « les menus plaisirs sont à déguster sans modération ; ils stimulent notre production d'endorphines et contribuent à nous assurer un bien-être indispensable ».

En ce qui concerne la solidarité de proximité :

Au sujet de la solidarité de proximité :

On se rend facilement compte que manager des collaborateurs passe par une communication permettant à ceux-ci de mesurer l'attention portée par leur manager.

Et lorsque l'on prend conscience que l'on compte pour autrui, on s'aperçoit que les relations de solidarité entre les personnes deviennent plus fortes. A l'extrême, c'est ce que l'on voit dans les unités de combat où l'on parle de frère d'Arme. Et dans ce cas là, on s'est aperçu qu'une hormone intervient pour développer l'empathie, la générosité : l'ocytocine ! C'est cette substance qui, en amplifiant l'empathie et la générosité, va permettre aux relations de se développer et à la solidarité d'exister.

On a longtemps cru que cette substance libérée par la mère lors de l'accouchement où dans les relations amoureuses avait besoin de sentiments très forts ou de contacts physiques pour être sécrétée.

Or, différentes études ont montré que des sentiments d'amitié comme ceux qu'éprouvent les militaires entre eux suffisent...

D'autres études ont montré que le contact physique n'était pas indispensable puisqu'un simple échange verbal pouvait suffire ...

Selon de récents travaux, des attentions particulières, comme celles que l'on a quand on va chercher à motiver ses collaborateurs, susceptibles d'augmenter les émotions positives et de diminuer les émotions négatives, suffiraient à déclencher la libération d'ocytocine...

Et l'intérêt est majeur car l'ocytocine agit à deux niveaux.

D'une part, elle a un effet bénéfique sur le stress qui s'illustre par une diminution du taux de cortisol, comme en attestent plusieurs études.

D'autre part, elle renforce la générosité et l'empathie, conditions essentielles à l'expression de... l'intelligence collective !

Un enjeu colossal...

Des leviers de management, grâce à la motivation qu'ils génèrent, provoquent du plaisir qui vient diminuer les effets du stress. Or, nous savons qu'en diminuant le niveau de stress, on augmente le bien-être et la réussite individuelle.

Des leviers de management, en permettant en plus de la libération de dopamine, la sécrétion d'ocytocine, diminuent encore plus les effets du stress, renforçant ainsi l'action sur le bien-être et sur la réussite individuelle.

Parallèlement, grâce à l'action de l'ocytocine, l'émergence de l'intelligence collective est facilitée.

Les raisons de recourir à un management de très grande qualité, sont donc majeures puisqu'elles permettent d'associer, réussite individuelle, performance collective et santé.

Voilà un bien bel enjeu pour les DRH !

La reconnaissance

Jean-Marie Gobbi, Jean-Marie Surey

Les résultats de l'enquête Reconnaissance

- ➔ Globalement, l'ensemble des participants estiment être reconnus dans leur entreprise.

- ➔ C'est la performance au travail qui semble être la plus valorisée avec la présence de témoignages d'appréciation.

- ➔ Ils estiment également que leur contribution au sein de l'entreprise est reconnue.

- ➔ Toutefois, pour l'ensemble des répondants, ils estiment être peu reconnus lorsqu'il s'agit de prise de décision et de demande d'avis et conseils. Ils estiment avoir peu de moyens mis à leur disposition.

- ➔ Il semblerait qu'à travers cette observation, les répondants se sentent davantage reconnus dans la réalisation de leur tâche (la performance) que pour eux-mêmes (participation, avis, etc.).

Sentiment d'être reconnu en fonction du sexe

- Comparativement à l'ensemble des répondants, les femmes estiment être moins reconnues par leur entreprise que les hommes.

- Toutefois, globalement, la différence n'est pas significative en fonction des pratiques de reconnaissance entre les deux sexes.

Sentiment d'être reconnu en fonction de l'âge

- Globalement, les moins de 25 ans sont la tranche d'âge qui se sent la plus reconnue et notamment en ce qui concerne leur performance. Ils estiment recevoir des témoignages d'appréciation. En revanche, ils ont le sentiment d'être peu concertés pour donner un avis.
- Les plus de 46 ans se sentent dans l'ensemble moins reconnus que les moins de 25 ans. Toutefois, ils estiment davantage être concertés pour des prises de décision.
- Les plus de 56 ans estiment être davantage reconnus pour leur performance alors que peu de moyens seraient mis à leur disposition.

Sentiment d'être reconnu en fonction de l'ancienneté

- Les moins de 5 ans d'ancienneté ont des résultats similaires à l'ensemble des répondants. Ils estiment être davantage reconnus pour leur performance mais participeraient moins aux prises de décisions (manque d'expérience?).
- Quant aux plus de 20 d'ancienneté, ils estiment être peu félicités pour les efforts (moins reconnus pour leur investissement).

Reconnaissance en fonction du statut

- Les cadres encadrant (minoritaires dans leurs réponses), sont ceux qui estiment avoir le plus de reconnaissance. Ils estiment être reconnus aux vues de participations à des décisions (expérience).
- Alors que pour les employés, ils estiment être moins reconnus principalement concernant la participation aux prises de décision, les avis, les moyens donnés pour leur permettre d'évoluer.

Reconnaissance des pratiques de travail

- Globalement, les pratiques de reconnaissance telles que les lettres ou mails de félicitations sont peu présentes contrairement à la mise à disposition d'outils performants.
- Néanmoins, dans l'ensemble, ces pratiques de reconnaissance ne sont pas très présentes dans leurs entreprises.

Pratiques de reconnaissance en fonction des sexes

- De façon générale, les femmes ont le sentiment que ces pratiques de reconnaissance sont plus présentes comparativement aux hommes.
- En effet, ces pratiques sont en lien avec la reconnaissance existentielle (qui concerne les personnes), les femmes auraient davantage le sentiment d'être reconnues (à leur écoute, soutien, etc.) que les hommes.
- Dans l'ensemble des résultats, les outils mis à disposition sont plus présents que les mails de félicitations et ce pour les deux sexes.

Pratiques de reconnaissance en fonction de l'âge

- Les résultats restent congruents. Peu important l'âge, les pratiques de reconnaissance les moins présentes restent les mêmes.
- Toutefois, la distinction se situe dans les différences entre les tranches d'âges notamment entre les moins de 25 ans et la tranche des 46 à 55 ans (exceptée en ce qui concerne la pratique de valorisation).

Pratiques de reconnaissance en fonction de l'ancienneté

- Les résultats restent les mêmes. Mise à disposition d'outils pour les moins de 25 ans alors que pour les plus de 20 ans, la reconnaissance existentielle semblerait s'amoinrir.

Pratiques de reconnaissance en fonction du statut

- Globalement, les cadres encadrant, estiment avoir plus de reconnaissance dans ces pratiques de travail.
- Les outils mis à leur disposition semblent être présents.
- Pour les employés, ils estiment majoritairement avoir moins de reconnaissance que les autres statuts par rapport à l'ensemble des répondants.

Par qui se sentent-ils reconnus ?

- Globalement, les répondants estiment être davantage reconnus par leurs collègues que par la direction générale (la distance hiérarchique).

Par qui, en fonction du sexe ?

- Les résultats ne sont pas significatifs exceptés au niveau de la reconnaissance par les subordonnés.
- Les femmes estiment être moins reconnues par les subordonnés.
- Dans l'ensemble, les femmes comme les hommes estiment être moins reconnus par la direction générale.

De qui, par âge ?

- La tranche de 46 à 55 ans estime être plus reconnue par leurs clients.

- Comparativement à l'ensemble des âges, au sujet de la reconnaissance de la direction générale, les 36 à 45 ans, est la tranche d'âge qui estime être la plus reconnue par la DG.

De qui, en fonction du statut ?

- Dans la moyenne, les cadres encadrant ont davantage le sentiment d'être reconnus.
- Ils se distinguent notamment au niveau de la reconnaissance par les subordonnés ainsi que la direction générale.
- En revanche, au sujet des employés, ils semblent se sentir moins reconnus par la DG (grande distance).

Conclusion

- Les résultats soulignent des différences parfois significatives dans les pratiques de reconnaissance.
- Il semblerait aux vues des résultats, que les entreprises auraient tendance à reconnaître plus précisément la performance de leurs collaborateurs et de moins axer la reconnaissance sur la personne, ses pratiques de travail et même son investissement.
- La reconnaissance des résultats reste une pratique réelle.
- Les lettres de félicitations, les participations aux décisions, avis consultatifs semblent être peu présents.
- Peut-être s'agirait-il d'améliorer ces axes de reconnaissance.

- Quelles pourraient être les pistes d'action?
- La mise en place d'un programme de reconnaissance.

« Il n'y a guère au monde un plus bel excès que celui de la reconnaissance. »

Jean de La Bruyère

Le besoin de reconnaissance semble être croissant chez les salariés français. Des PME aux grands groupes, toutes les professions sont concernées.

C'est d'ailleurs ce que vient confirmer la nouvelle enquête de la commission nationale sur le stress de l'ANDRH : **53,6% des répondants estiment avoir besoin de reconnaissance, contre 49,1% en 2008.**

Longtemps, on a pensé que la reconnaissance était uniquement monétaire, aujourd'hui, on s'aperçoit que les besoins des salariés sont plus complexes. D'après l'enquête réalisée à ce sujet, chacun souhaite être reconnu pour sa performance, mais aussi pour ce qu'il est, ce qu'il apporte aux autres, et pour sa contribution aux objectifs communs.

Ainsi, les carences dans les pratiques de reconnaissance qui ressortent à plusieurs reprises dans cette enquête sont les demandes d'avis, les demandes de conseils et les participations aux décisions.

Des groupes de concertation hétérogènes pourraient être créés, ils rassembleraient des membres de la direction, des cadres et des employés.

Le concept de reconnaissance est une notion centrale de l'identité, identité mise à rude épreuve au sein de l'entreprise, premier lieu d'interaction et d'intégration des personnes. Dans la sphère professionnelle, comme dans la sphère sociale, il est question de processus d'intégration et d'approbation sociale. La reconnaissance est liée à une attente de confirmation de talents et de valeurs par d'autres hommes. Dans l'entreprise comme ailleurs l'homme est sensible à ce qui est juste et c'est, de par cette justice, qu'il se sentira reconnu. La reconnaissance est garante d'un certain équilibre psychique. Synonyme de bien-être, elle se révèle aussi être un levier majeur dans la prévention du stress au travail.

L'Homme aime exercer ses talents : plus ces derniers s'enrichissent, plus il a d'occasions d'en faire profiter le groupe, plus la satisfaction qu'il éprouve est grande. Pour un cadre notamment, entre deux activités qu'il maîtrise, il préfère celle qui fait appel à une plus vaste

gamme de compétences et à une plus grande expertise. Autrement dit, un salarié recherche naturellement les missions susceptibles de lui apporter la plus forte reconnaissance. L'entreprise, en offrant à ses collaborateurs l'opportunité de complexifier leurs tâches tout en les maîtrisant, d'exercer leurs talents, prouve sa confiance et reconnaît la valeur de leur contribution.

Pour accompagner cette montée en compétences, il est donc nécessaire d'identifier clairement les savoir-faire des salariés et de les ajuster en fonctions de ceux recherchés dans l'organisation.

Cette juste évaluation nécessite un management optimal et, en complément, la conception et la maîtrise d'outils efficaces (entretiens d'évaluation, de progrès, référentiel de compétences métier, analyse des postes de travail, plans de formations etc.).

La démarche globale d'entretien annuel d'évaluation en est un exemple. L'entreprise dispose avec cet outil riche et dynamique d'un moyen efficace de répondre aux besoins de valorisation.

La montée en compétences raisonnable et pilotée est donc une des composantes de la reconnaissance au travail.

La reconnaissance naîtra aussi de l'évaluation que l'Homme fera de son utilité sociale. Il se trouvera satisfait lorsqu'il a des raisons de penser que celle-ci existe, et qu'il participe, même à un petit niveau, à l'objectif commun. Chacun doit sentir qu'il apporte sa pierre à l'édifice. Ainsi, il sera attaché à mobiliser les énergies collectives et à rendre ses talents complémentaires à ceux des autres, tant que sa position et son utilité sont parfaitement connus de lui-même et des autres. Pour se sentir reconnu, l'homme doit avoir conscience de la valeur ajoutée de son activité, aussi simple soit-elle, dans le processus global.

Pour cela, il faut donc donner du sens au travail individuel et collectif.

Donner du sens aux salariés, chacun doit se sentir acteur de l'ambition collective.

L'organisation doit rendre lisible l'utilité sociale de ses collaborateurs en offrant une vision claire de leur rôle et de leur complémentarité. Il s'agit de reconnaître les aptitudes individuelles et donc les particularités de chacun, de définir un cadre collectif (par unité, par métier, par service...) et de développer les valeurs propres à ce groupe.

Les managers sont les principaux vecteurs de reconnaissance dans l'entreprise. Ils créent le lien entre les missions individuelles et la mission collective en posant des exigences claires, en proposant des objectifs concrets et mesurables à chacun, ils mobilisent les équipes en offrant une vision partagée et stimulante, cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise et ses valeurs.

Une pratique simple et efficace à mettre en place : les emails et lettres de félicitations sont souvent négligés, et pourtant, d'après l'enquête, les salariés en réclament davantage !

D'autre part, directement liée à la reconnaissance, nous devons évoquer l'importance de la justice organisationnelle. En effet, le sentiment d'être traité justement explique une part importante du niveau de confiance des salariés sur leur lieu de travail. En d'autres termes, l'injustice perçue dégrade de façon très importante la reconnaissance dans l'entreprise. Les conséquences sont également de nature organisationnelle : turn-over, absentéisme, présentéisme et comportements contre-productifs... La supervision injuste est fréquemment citée comme source de stress. La compréhension des mécanismes de l'injustice organisationnelle est donc un enjeu majeur de prévention des risques psycho-sociaux.

Etre juste. Cela paraît simple mais les managers doivent garder à l'esprit l'importance de l'équité.

De quelles injustices souffre-t-on en entreprise ? Celle portant sur la distribution des biens et celle portant sur les règles et les processus utilisés pour prendre une décision.

Les individus évaluent ce qui est juste en établissant un ratio entre leurs contributions et leurs rétributions comparativement à une autre personne placée dans la même situation qu'eux. Les entreprises qui s'intéressent à l'équité et la transparence des processus de rétribution contribuent à accroître le sentiment de reconnaissance dans les équipes. Elles se préservent aussi d'un certain niveau d'hostilité. Le sentiment d'injustice perçu est, semble-t-il, une cause importante de conflits interpersonnels dans les équipes. Les critères d'attribution de primes, de bonus, de commissions, de points de compétence ou toute autre forme de rémunération doivent être parfaitement explicites et ne doivent en aucun cas faire l'objet d'une quelconque partialité. La forme serait donc plus importante que le fond ? Elle compte au moins autant. Dans un processus de décision, les personnes impliquées sont disposées à accepter la décision plus facilement si elles participent activement à ce processus de décision. L'entreprise établit un diagnostic précis de la situation et émet des critiques constructives qui justifient ses nouvelles positions. Ainsi, il est important de privilégier les démarches participatives et la communication de terrain, garants de l'adhésion des collaborateurs.

La communication interne de l'entreprise doit être très présente et efficace, grâce à des outils qui permettent notamment de faire le lien entre la direction et les salariés (journaux internes, affiches...).

Dans l'enquête, on remarquera que les salariés réclament plus de reconnaissance et de proximité de la direction, la communication interne peut donc être un maillon renforçant la reconnaissance, la compréhension et l'adhésion de tous.

La réponse aux attentes de reconnaissance peut s'avérer complexe pour diverses raisons : les carences managériales, les obstacles organisationnels, les obstacles relationnels, les processus de communication inefficaces, les personnalités divergentes, le manque de temps et la méconnaissance d'autrui en sont des exemples. Or, ces obstacles ne doivent pas servir de prétexte pour banaliser ou discréditer l'importance de l'expression et de la manifestation de reconnaissance en milieu de travail. De grands chantiers sont encore à mener dans le domaine de la reconnaissance –en particulier non monétaire-, concept longtemps qualifié d'insaisissable ou de marginal, qui ouvre de nouvelles voies indissociables d'un management de qualité.

Former les managers et mettre en place un Programme de Reconnaissance, deux belles perspectives pour les années à venir !

Promotion des règles hygiéno-diététiques

Jean Krakowiecki, Antoine Chollier, Michel Brack, Patrick Arrighi, Véronique Troalen-Rigaudias, Arnaud Metlaine, Guy Azoulai

Ces propositions ne visent pas à éviter le stress, mais à le prévenir en partie.

En améliorant le bien-être, la qualité de vie du salarié et sa santé on accroît sa capacité à faire face de façon dynamique aux situations stressantes qu'il est amené à rencontrer.

Gains de productivité appréciables

Les études démontrent qu'éliminer un seul des facteurs de risque cardio-vasculaire : augmente la productivité au travail de 9% et réduit l'absentéisme de plus de 20% ; qu'un employé actif physiquement est 12% plus productif qu'un employé sédentaire; qu'un employé fumeur coûte 3150\$ de plus par année à une entreprise qu'un employé non fumeur.

Le coût de la « non-santé », c'est en moyenne le cinquième de la masse salariale des entreprises et organisations.

Sur 100 salariés, les deux tiers ne font pas suffisamment d'exercice pour se maintenir en santé.

Pourtant 80% des maladies sont évitables en agissant sur les habitudes de vie et l'environnement, dont celui du travail. Un employé actif est 12% plus productif. Éliminer un seul des facteurs de risque les plus connus augmente la productivité et réduit l'absentéisme. Il y a donc espoir si l'on adopte, avec la collaboration des employés, des stratégies favorisant une meilleure santé.

Un seul cas de dépression engendre des coûts de 10 000 \$ par employé.

Source des chiffres : Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health, 2004

Ainsi, si la personne impliquée ne dispose pas des ressources nécessaires pour affronter et gérer ces difficultés, elle peut se retrouver en situation délicate.

C'est pourquoi les organisations ont tout intérêt à promouvoir une bonne hygiène de vie en créant les conditions d'un environnement favorable. Nous vous présentons ci-après des pistes de réflexion et des programmes pouvant favoriser le bien-être des salariés.

I : Considérer la notion de règles hygiéno-diététiques au sens large

Idée centrale : Marquer l'importance du suivi de quelques règles qui augmente la capacité de faire face au mieux aux situations de stress.

- Les règles hygiéno-diététiques doivent s'entendre comme l'ensemble des règles qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie du salarié (alimentation, sommeil, activité physique, la prévention des addictions...).
- Le lien entre la bonne santé des salariés et la bonne santé de l'entreprise s'impose de plus en plus comme une évidence.
- Toute démarche en faveur du bien-être du salarié ou de l'amélioration de sa qualité de vie constitue une mesure de prévention nécessaire qui contribue indirectement à minimiser le risque d'installation du stress en entreprise.
- Nécessité de passer d'une politique de prévention des risques à une démarche santé/bien-être

II : Inciter les salariés à pratiquer une activité physique et/ou sportive

Idée centrale: Communiquer sur les bienfaits de l'activité physique et /ou sportive comme étant l'un des facteurs essentiels de bien-être et donc de prévention du stress.

- Faire évoluer les comportements individuels, le ressenti des salariés et de l'encadrement par rapport à l'activité physique. (Voir le plan national de prévention par l'activité physique ou sportive (PNAPS).
- Développer les actions de lutte contre la sédentarité en favorisant l'accès pour le plus grand nombre à l'activité physique ou sportive.
- Faciliter l'accès aux structures de proximité. Contribuer au développement des espaces « sport -santé ». Intérêt de répertorier les facilités de voisinage : piscine, courts de tennis, terrain de foot.....

- Dans le même esprit, la construction de parkings à vélo ou d'abris sécurisés, l'éclairage ou la rénovation des escaliers ce qui encourage à les utiliser (cf. : la campagne de communication « Retrouver la forme en 3 fois 3 escaliers par jour (c'est à dire 3 étages X 3 fois /jour)»)
- Développer des actions et mettre en place des campagnes dans l'entreprise sur les conditions de bonnes pratiques de l'activité physique en fonction des possibilités et des conditions physique de chacun. Développer la notion « d'activité physique adapté » en fonction de l'état de santé du salarié. Ceci passe par la prise de contact avec les structures spécialisées : parcours de soins, programmes activité physiques locaux encadrés, lien avec les structures proposant des services spécifiques.
- Proposer des incitations financières facilitant l'accès du plus grand nombre aux activités physiques. Développer par exemple un dispositif de « chèques actifs » ou de « coupons ou tickets sport – santé » au sein de l'entreprise. Dans ce cadre créer des partenariats avec les assurances maladie obligatoires et complémentaire ainsi qu'avec les caisses de retraite.
- Reconstituer par l'intermédiaire de l'activité physique partagée, le lien social, la reconnaissance et la solidarité interindividuelle au sein de l'entreprise. Ces derniers éléments constituent certainement un outil puissant pour lutter contre le stress.
- Mettre en place des indicateurs et des tests d'évaluation simple de l'état de santé des salariés et en assurer le suivi. On peut, par exemple, suivre le nombre de salariés qui se déplacent à pied ou à vélo, le nombre de licenciés non compétitifs, le temps moyen par semaine ou par mois consacré aux activités physiques ou sportives des salariés.
- Créer dans l'entreprise un référent sport & santé, qualité de vie.

III : Concevoir un programme nutrition s'inscrivant dans la durée

Idée centrale: l'alimentation est un facteur important de bien-être en complément du volet «activité physique».

Un bon équilibre alimentaire permet d'être plus résistant et réactif face aux situations stressantes de la vie quotidienne

Pour la réussite de ce programme il est indispensable de l'inscrire dans la durée, de diversifier les objectifs avec une approche à la fois individuelle et collective.

Par exemple:

- Conseiller et dépister pour limiter les pratiques alimentaires préjudiciables en lien avec l'équipe médicale.
- Communiquer sur les repères nutritionnels du Programme National Nutrition Santé (PNNS) : panneaux d'information, affiches, brochures, conférence...
- Fournir une offre alimentaire adaptée aux besoins nutritionnels des salariés, repenser éventuellement l'espace de restauration pour le rendre plus convivial. Cela impliquera un travail en partenariat avec la société assurant la restauration.

IV : Former et informer le personnel sur l'importance d'un sommeil de qualité

Pourquoi prendre en considération le sommeil des salariés?

- Les troubles du sommeil sont fréquents, l'insomnie concerne près de 20% de la population générale. 10 % des français souffrent d'insomnie sévère. Le retentissement diurne de l'insomnie est lourd de conséquences. Parmi la population des insomniaques le risque accidentel est multiplié par 4,5. L'absentéisme est doublé en cas d'insomnie. La performance des salariés souffrant de troubles du sommeil est considérablement diminuée. Le manque de sommeil diminue fortement la protection face au stress. C'est pourquoi l'hygiène de sommeil est un thème essentiel à aborder.

- La somnolence au travail peut être due à des pathologies telles que le syndrome d'apnée du sommeil qui est observée dans 4 à 5 % de la population générale. Le risque accidentel au travail (conduite professionnelle) est multiplié par 2 à 3 voire 10 selon certaines études. Il est important de le dépister.

- Le travail posté ou les horaires atypiques sont responsables de troubles de sommeil et de privation chronique de sommeil.

- La première cause de somnolence diurne est la privation de sommeil en lien direct avec l'hygiène de vie. Les conséquences professionnelles sont comparables à celles observées dans l'insomnie chronique et les principaux troubles de la vigilance.

Quatre situations différentes; un point commun essentiel: l'hygiène de sommeil !

Qui peut prendre en charge la formation et l'information sur l'hygiène de sommeil ?

Elle doit être à l'initiative de l'employeur ce qui permettra de donner l'impulsion et favorisera l'adhésion des salariés.

Le médecin du travail est un relais pivot dans l'entreprise. Les infirmières de service inter-entreprise ou service autonome sont un excellent relais.

Le Service de santé au travail (SIE ou SA) doit s'entourer de services experts dans le domaine (centre du sommeil, INVS). Le centre du sommeil et de la vigilance et de consultations de pathologies professionnelles de l'hôtel Dieu de Paris possède une expertise et une expérience dans le domaine de la prévention des troubles du sommeil en lien avec le travail (travail de nuit, horaire atypique, vigilance et travail).

Comment prendre en charge la formation et l'information sur l'hygiène de sommeil ?

- Formation au sein de l'entreprise: session de formation générale abordant le thème du sommeil et de la physiologie du sommeil, les pathologies du sommeil...
- Actions d'éducation pour la santé (informations sur la gestion du sommeil, surtout pour un public ciblé en horaires atypiques par exemple).
- Sensibilisation sur le sommeil par le biais d'affiches ou de brochures de l'Invs, de l'INPES ou conçues spécifiquement pour l'entreprise.
- Relais d'information par le service de santé au travail qui pourra aussi assurer le suivi de ce programme dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux.

V : Agir et prendre en charge les conduites addictives (alcool, tabac, drogues, médicaments ...), souvent liées à un fort stress

Idée centrale: Aller au devant des problèmes existants et promouvoir la demande sans attendre qu'elle émerge spontanément.

Mesures concrètes:

- Communiquer sur les addictions, proposer des conférences, expositions, animations, ateliers interactifs et participatifs.
- Proposer des moyens d'auto-évaluation aux salariés et la possibilité de se renseigner et de poser des questions de manière anonyme.
- Former les services de médecine du travail au dépistage précoce et aux interventions brèves, en particulier à l'Entretien Motivationnel
- Inciter à ouvrir des consultations externes d'addictologie mettant en œuvre des approches validées et brèves et faciliter leur développement (budgets, politique de santé) afin d'optimiser la prise en charge
- Prévention de la rechute en réduisant l'exposition à des situations à risque au retour de soins (stress, incitations à boire, mauvaises conditions de vie et de travail...)
- Former des personnes ressources relais, facilitateurs identifiés pour inciter à la modération et aux soins et apporter soutien (infirmières, psychologues, animateurs sécurité, formateurs, volontaires, etc.)
- Faciliter la formation et la mise à disposition de spécialistes expérimentés extérieurs à l'entreprise ayant pour mission d'aller au contact de personnes avec des problèmes identifiés en précédant la demande.

VI : Dépistage du stress oxydatif

Idée centrale : Le stress psycho-social accentue le stress oxydatif. Les scores de stress oxydatif* sont parfaitement corrélés à l'état de santé général du salarié.

Ils vont permettre d'identifier chez un individu de façon objective et rationnelle, la réalité du stress ainsi que l'existence d'anomalies en termes d'hygiène de vie ou de santé.

Ainsi, le dépistage du niveau de stress oxydatif est un moyen remarquable pour identifier de façon précise les sujets à risques chez qui la mise en place de mesures correctives s'impose. Ces résultats vont permettre d'inciter le salarié à prendre soin de sa santé.

- les tests biologiques peuvent être mis en place au sein de l'entreprise, comme 'marqueurs' de l'état d'un salarié
- Chez les sujets dont les résultats du bilan de stress oxydatif sont anormalement élevés un entretien individuel permet d'interpréter les résultats et de mettre en lumière les causes probables responsables de cette anomalie. Il s'agit le plus souvent de mettre en évidence certains comportements inadaptés (alimentation, activité physique, addictions, stress...) ou d'orienter une prise en charge pertinente.
- Dans un deuxième temps ce test permet de vérifier l'efficacité des mesures correctives adoptées.

(*l'obtention d'un bilan de stress oxydatif nécessite un bilan sanguin)

VII : Utiliser une méthodologie de projet en concertation avec les partenaires internes et externes à l'entreprise

Idée centrale : Mobiliser *au maximum les ressources disponibles et les compétences pour atteindre les objectifs, en utilisant une méthodologie de projet rigoureuse.*

Exemple de partenaires en interne:

- Service de santé au travail, service social
- Organisations syndicales
- Salariés impliqués
- Membres du CHS-CT

Partenaires externes :

- Associations ou consultants externes spécialisés en fonction des thématiques (exemple l'ANPAA sur les questions relatives aux addictions)
- Services de prévention des risques professionnels des CRAM (Caisses Régionales d'Assurance Maladie)

Note importante :

Pour mener à bien ces programmes, il convient de constituer un groupe de pilotage qui adoptera une méthodologie de projet rigoureuse (état des lieux, objectifs, moyens, évaluation...). La réussite de ces projets nécessite un investissement dans la durée avec des relances régulières et des approches variées .C'est à cette condition que se créera ou s'entretiendra une « culture santé » profitable à la fois aux salariés et à l'entreprise.

Commission nationale sur le Stress au Travail

ANDRH

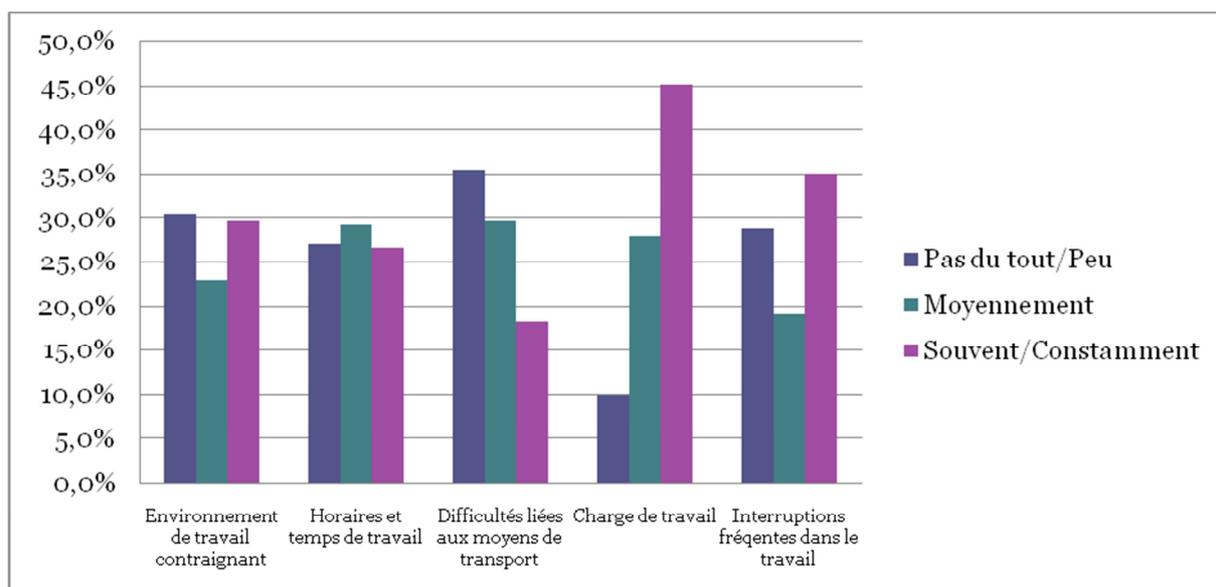
ENQUETE 2010

Résultats

Préambule

- La comparaison avec la précédente version du questionnaire « Stress » est à relativiser notamment en raison du passage de l'échelle en 4 points à une échelle en 5 points. Cette dernière autorisant une position médiane. Ce qui a pour effet de réduire les effectifs des catégories extrêmes.
- De plus, un certain nombre d'items ont été modifiés dans cette nouvelle version.

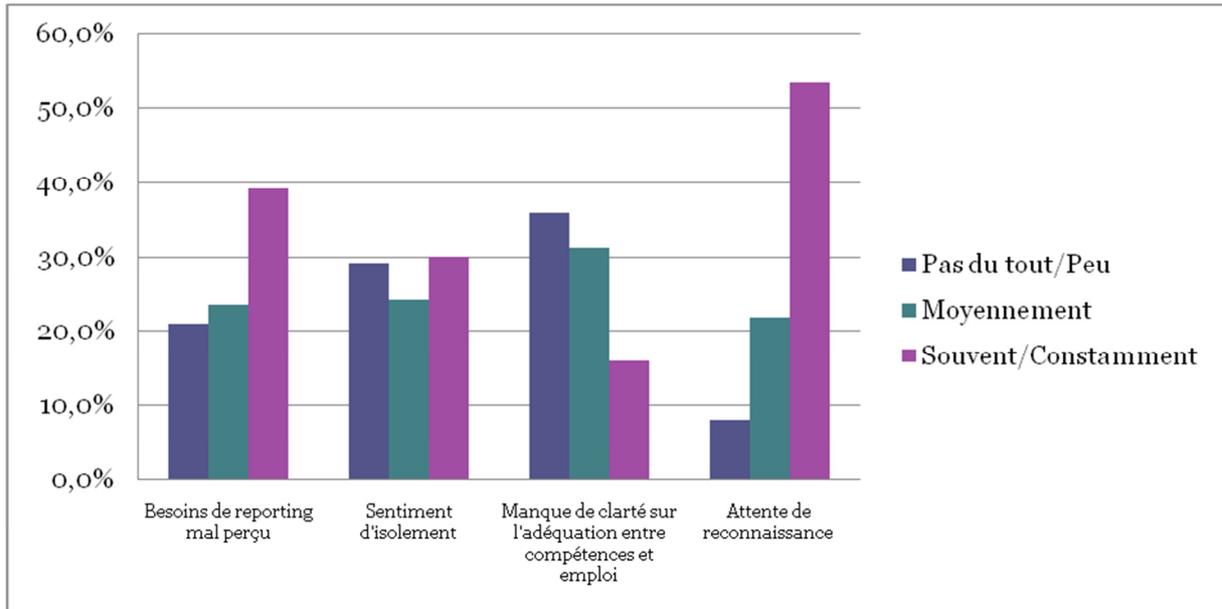
I : Causes : Conditions de travail



- Globalement, les éléments les plus générateurs de stress, selon les personnes interrogées, sont restés les mêmes depuis la précédente édition (entre crochets). Il convient toutefois de noter une baisse significative du pourcentage inhérent à la charge de travail.

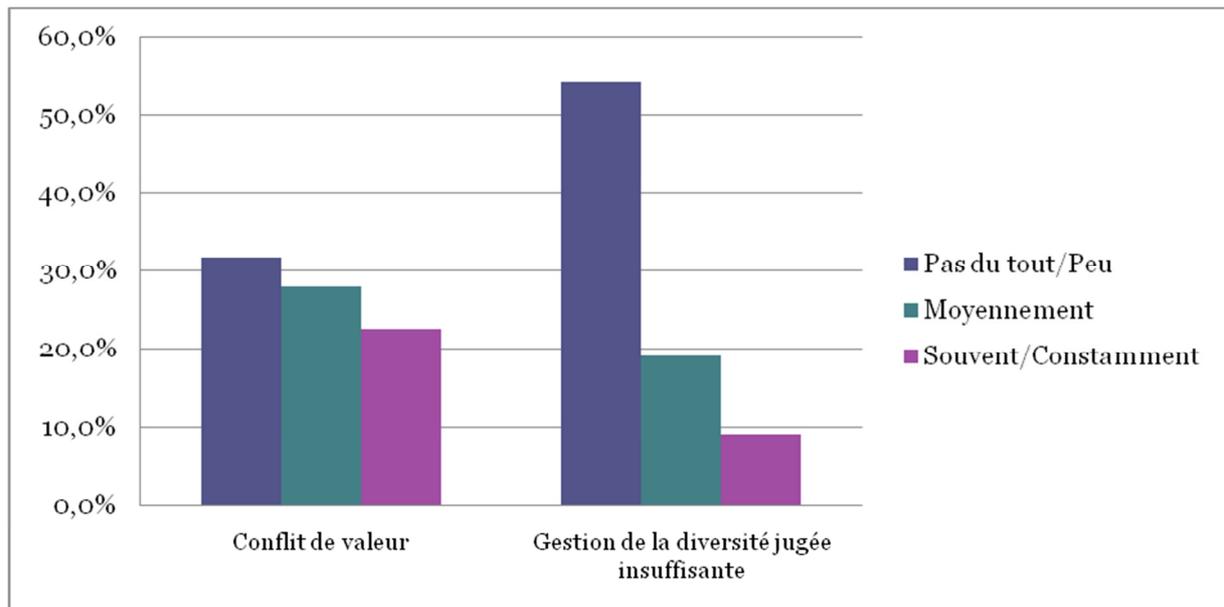
- La charge de travail est bien la cause la plus fréquemment évoquée (45,2% [73,3%]).
- L'interruption dans l'activité (35,1%[42,34%]).

II : Causes : Relations de travail



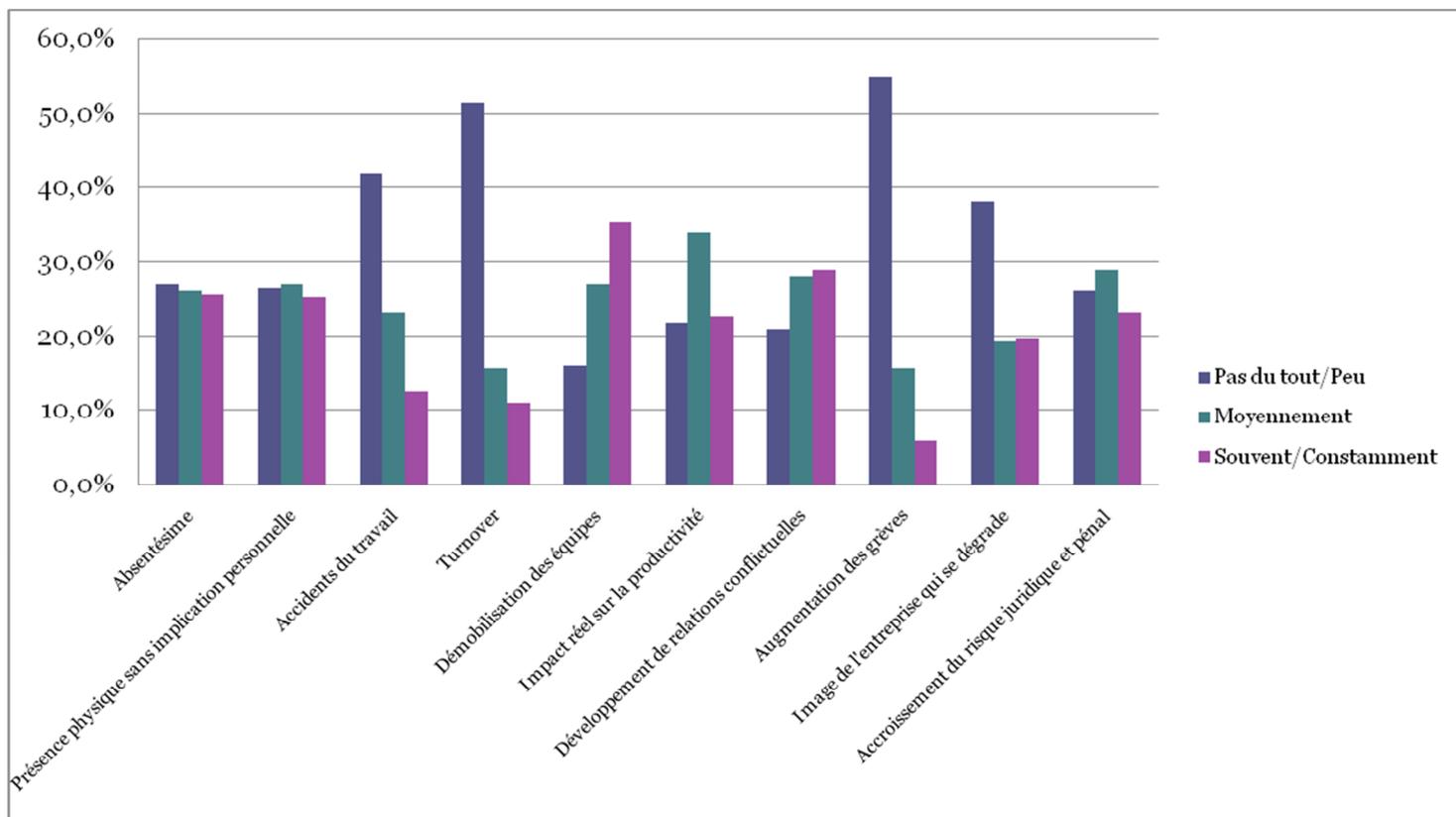
- Une information importante est l'accroissement du besoin de « Reconnaissance ». Celui-ci était de 49,1% (2008), désormais il s'élève à 53,6%.
- Le sentiment d'isolement (ou manque de soutien social) a vu son importance, auprès des DRH, s'accroître (30,1%[27,3%]).
- Globalement, l'effort attendu en termes de management est clair.

III : Causes liées à l'individu

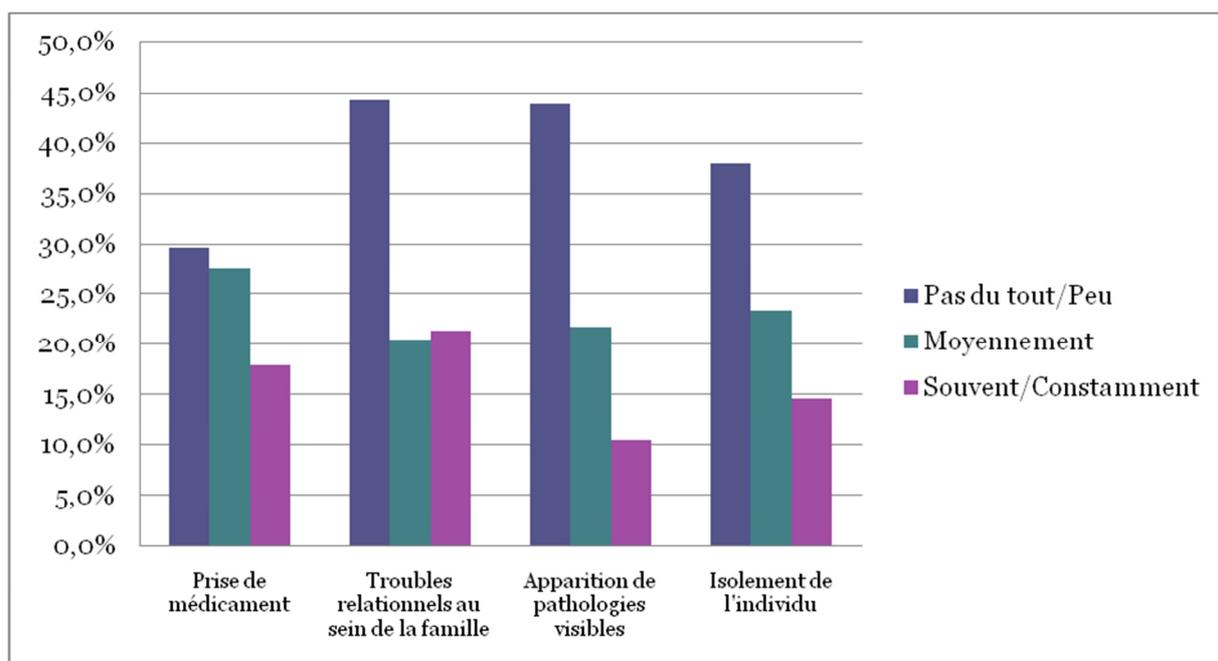


- A l'image des résultats de 2008, les causes liées à l'individu sont perçus comme les moins prépondérantes.
- Le conflit de valeurs entre valeurs personnelles et valeurs professionnelles est toujours perçu comme une cause de stress relative.

IV : Conséquences d'ordre économique

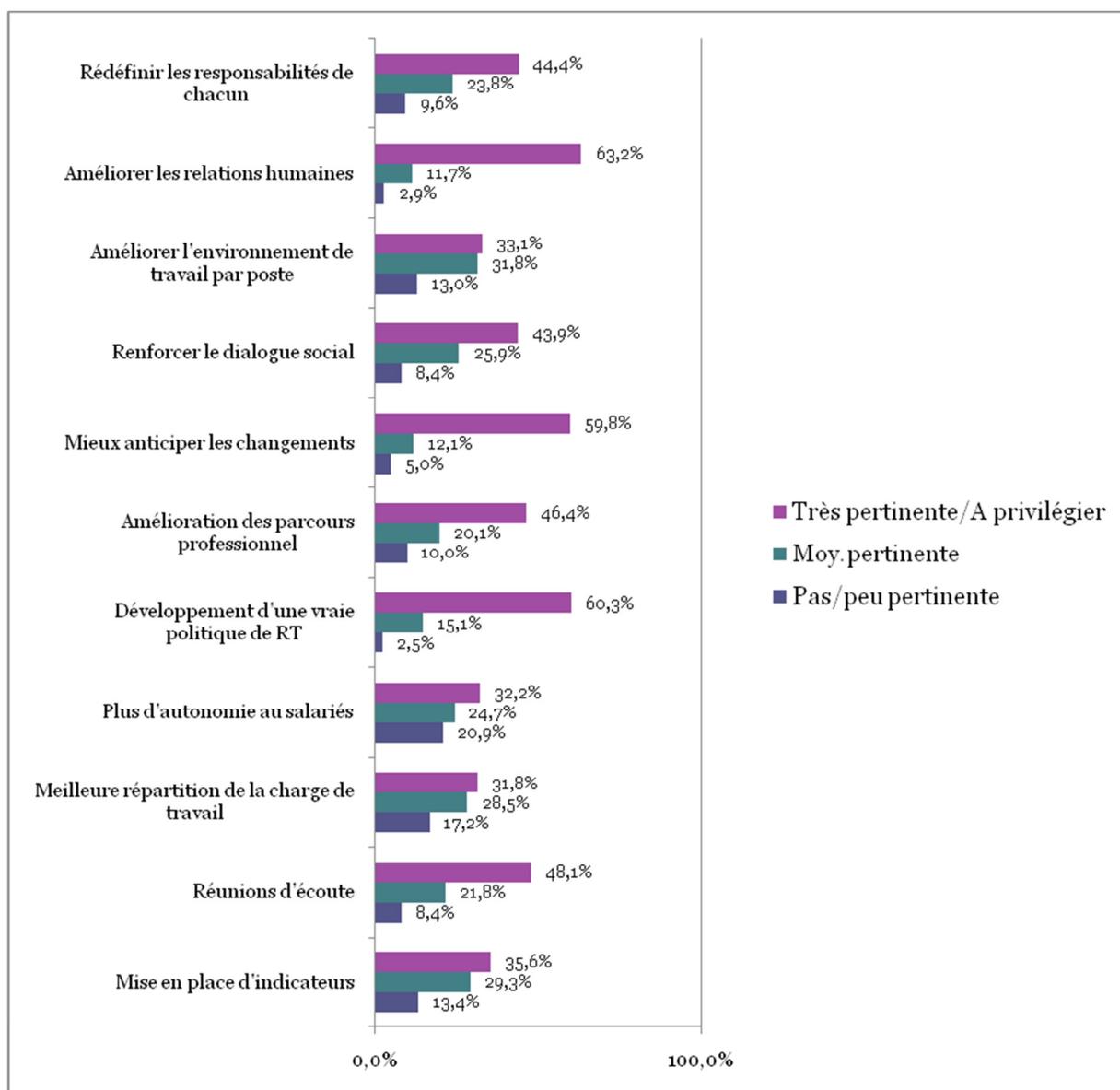


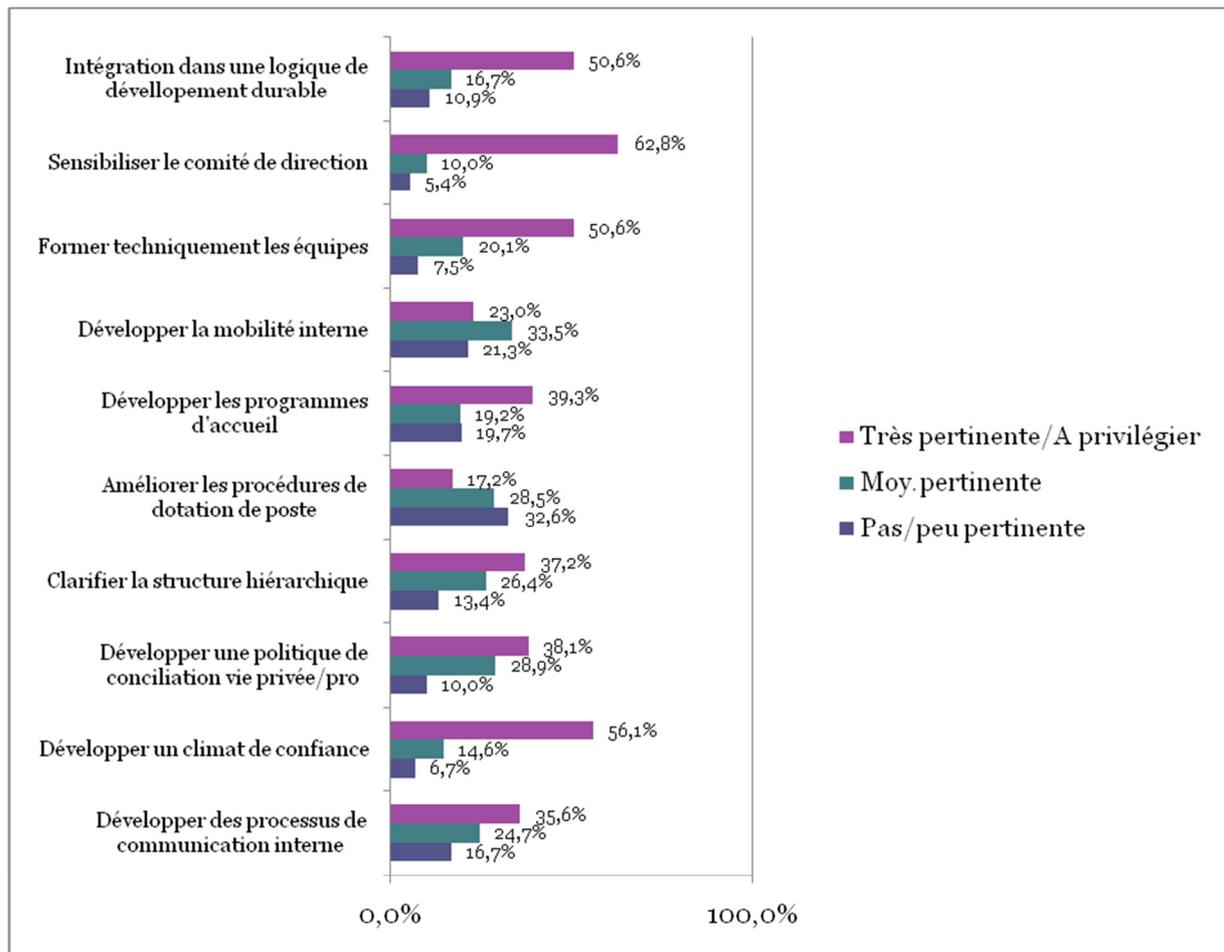
V : Conséquences pour l'individu et son environnement



- La perception des conséquences du stress pour l'individu et son environnement a légèrement changé.
- En effet, les troubles relationnels (21,3%[16,7%]) au sein de la famille, mais surtout l'isolement social (14,6%[3,4%]) sont davantage perçus.

VI : Pistes d'action à privilégier

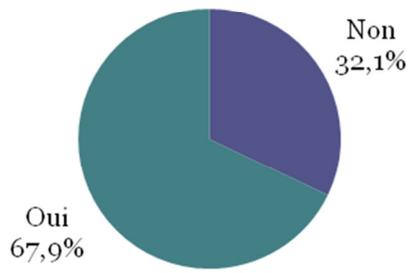




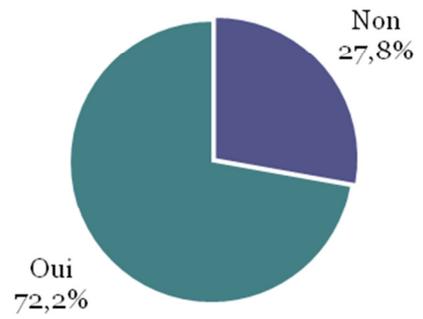
- L'accent est là encore vraiment mis sur le management. En effet, les cinq pistes d'action privilégiées par les DRH de notre panel sont : l'amélioration des relations humaines, la sensibilisation du comité de direction, le développement d'une politique de reconnaissance au travail, une meilleure anticipation des changements et la culture d'un climat de confiance.

VII : Freins aux pistes d'actions préventives

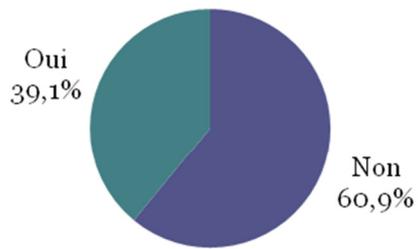
Manque de connaissance du sujet



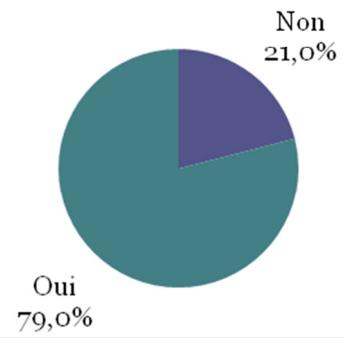
Manque de temps



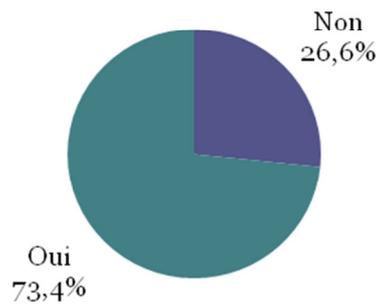
Manque d'intérêt général



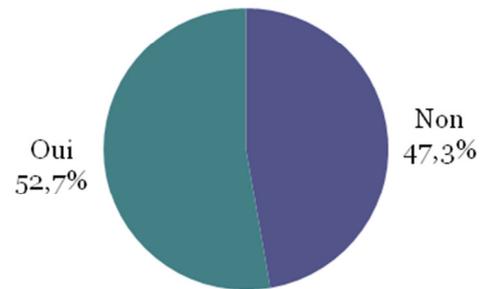
Difficulté d'établir un diagnostic

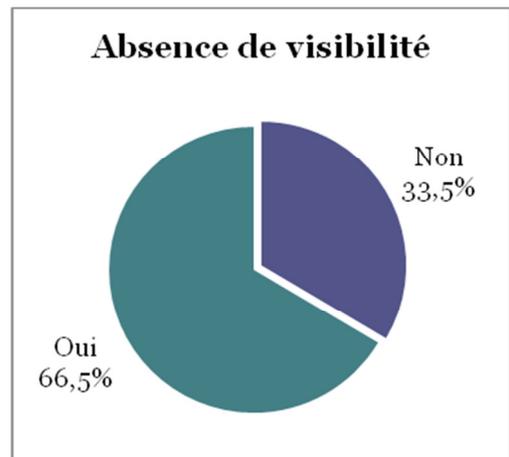
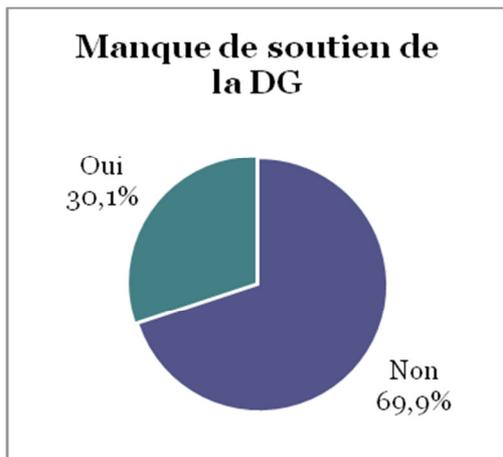


Absence de solutions concrètes



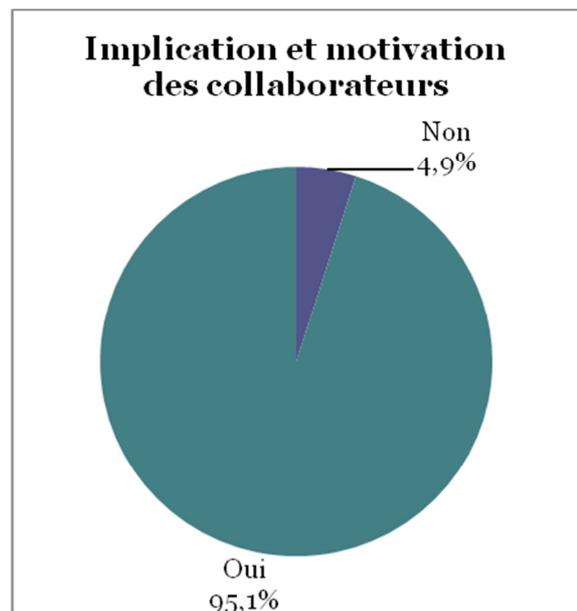
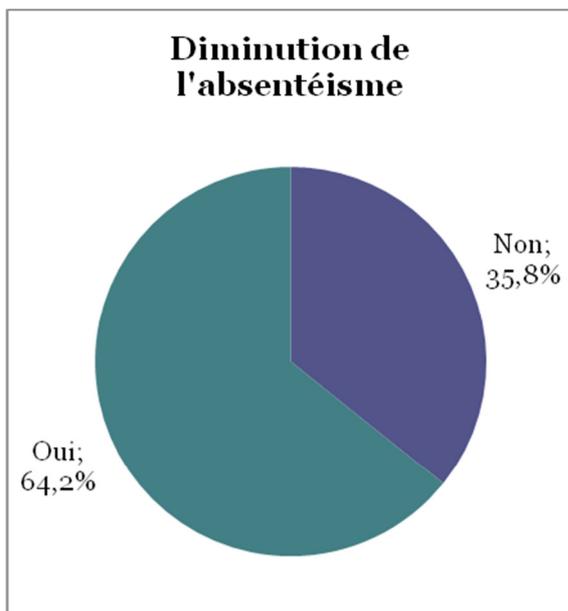
Manque de budget

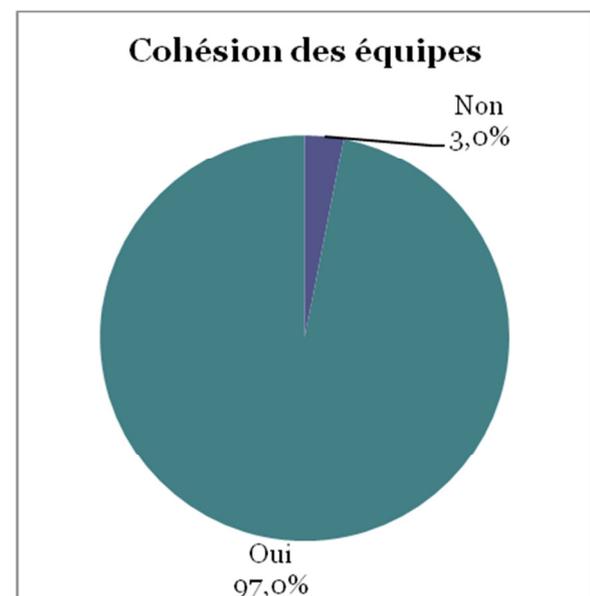
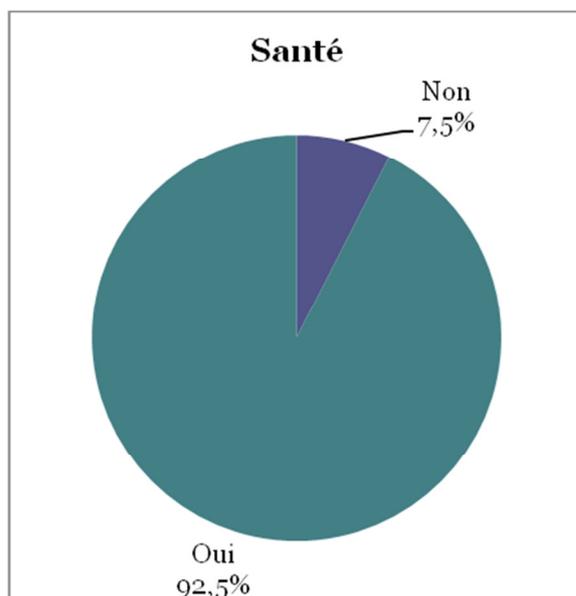
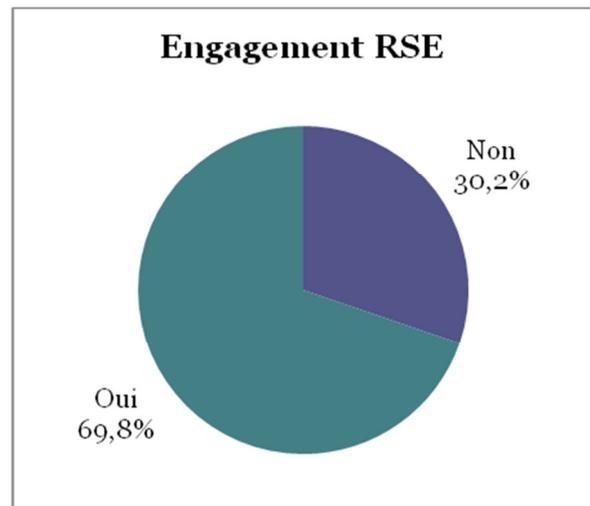
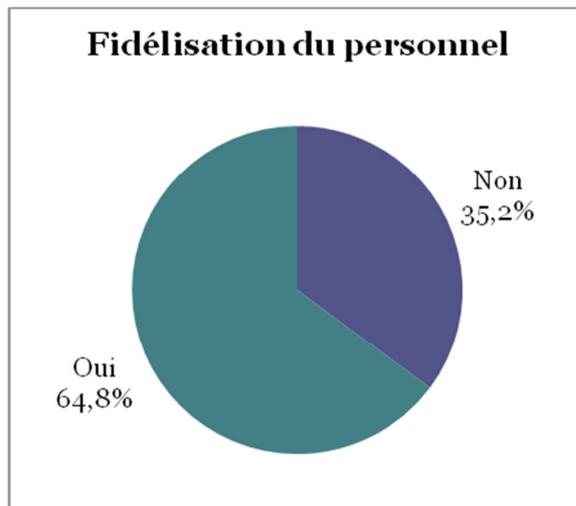




- La difficulté à établir un diagnostic, le manque de temps et le manque de connaissance du sujet sont les trois freins majeurs à l'image de ce qui avait été identifié en 2008.

VIII : Objectifs d'une démarche de prévention





- Les objectifs proposés sont bien accueillis dans leur ensemble. Tout comme dans le précédent questionnaire, la cohésion d'équipe et la motivation des collaborateurs sont les objectifs prioritaires.

Commission nationale sur le Stress au Travail

ANDRH

Conclusion

Jean-Ange Lallican

Chers lecteurs

J'ai le plaisir, non dissimulé, de conclure ce second livret, qui compile un grand nombre de nos réflexions et discussions menées lors de nos rencontres entre les années 2008 et 2010. Le travail exécuté par les membres de notre commission stress de l'ANDRH confirme toute la richesse des propos échangés lors de nos réunions.

Nous avons le sentiment en 2007 que nos échanges devraient se poursuivre sur de nombreuses années, tant le sujet était et est complexe et vaste. Notre second livret, prolonge le premier et aborde des clés d'actions que chaque lecteur pourra appréhender lors des réflexions concrètes qu'il abordera sur cette problématique. Trois années sont passées entre la parution de notre premier livret et celui-ci. Force est de constater que nous sommes face à des situations professionnelles qui livrent encore de nombreuses interrogations. Ceci nous rend toujours aussi humbles dans l'analyse et dans nos observations sur le sujet du stress. Pour autant nous sommes convaincus qu'il nous faut agir par touches décisives et concrètes. Notre monde s'accélère et s'emballe, aussi il est nécessaire d'adapter notre rythme, nos modes de pensée au travail, mais jusque quelles limites. Nous n'avons pas tous les mêmes capacités d'adaptation pour répondre aux nombreuses sollicitations que produit notre environnement. Alors que devons nous entreprendre ? Plus de régulation très certainement, notre monde est et reste humain, aussi nos recherches de solution doivent se porter sur des démarches accessibles pour le plus grand nombre. Nous pensons que nous devons baisser la pression d'enjeu par des approches plus séquencées de nos objectifs, les rendant de fait plus réalistes. Aussi nous avons souhaité vous présenter des clés d'action qui puissent s'opérationnaliser rapidement et simplement dans nos organisations.

Désormais, nous savons bien que la responsabilité des équipes dirigeantes est engagée de façon bien plus précise et inscrit des obligations de résultat. Pour autant c'est la ligne managériale et plus particulièrement les managers de proximité qui vivent la plupart des difficultés au quotidien. Nous avons à répondre le plus objectivement à cette population, sur qui reposent les développements attendus en gestion des ressources humaines.

J'espère que les éléments portés dans ce livret illustreront les réflexions et les démarches à engager dans vos entreprises. La prise de conscience de l'importance du phénomène de stress est

réelle dans une grande partie de nos organisations, il reste à convaincre les indécis qu'agir sur ce sujet évitera des conséquences négatives pour eux et pour l'ensemble de leurs collaborateurs. Le secret du bonheur ne consiste pas à faire ce que l'on aime , mais à aimer ce que l'on fait et nous pouvons nous engager sur quelques axes de management :

- maintenir une atmosphère de travail stimulante et positive
- travailler sur la confiance en soi par un management positif
- reconquérir le lien social, créer ou recréer des rites (fêtes, rencontres..)
- développer la pédagogie, l'enthousiasme et une énergie communicative
- renforcer l'engagement
- expliquer l'inexplicable
- favoriser la créativité collective pour faire mieux
- mettre du « CO » dans l'action
- créer des chaînes de valeurs dans le groupe , dans l'entreprise
- opter pour un management durable

Nous disposons de l'énergie suffisante pour ne plus douter des démarches à engager. Aussi je vous invite à emprunter les chemins d'une meilleure partition sociale ou chaque acteur trouvera l'essentiel de son développement. Je souhaite qu'à la lecture de ce livret vous partagiez avec nous cette volonté d'engagement et expérimentiez une ou plusieurs des clés proposées. Notre objectif, placer l'homme au cœur de l'essentiel