



LE STRESS AU TRAVAIL FACTEURS DE RISQUES, EVALUATION ET PREVENTION

Novembre 2006

Direction générale Humanisation du travail



Cette publication peut être obtenue gratuitement :

- Par téléphone au 02 233 42 14
- Par commande directe sur le site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale: <http://www.emploi.belgique.be>
- Par écrit auprès de la Cellule Publications du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale
Rue Ernest Blerot 1
1070 Bruxelles
Fax : 02 233 42 36
E-mail: publications@emploi.belgique.be

Cette publication est également consultable sur le site Internet du SPF <http://www.emploi.belgique.be>

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands

La rédaction de cette publication a été achevée le 30 avril 2004

Coordination: Direction de la communication

Rédaction: Laurence Leruse, Isabelle Di Martino, Nicole Malaise (Psychologues au Cites Prévert) et Pierre Firket (Coordinateur du Cites-Prévert) avec la collaboration de Vincent Jaminon (Conseiller en prévention-psychologue) et de Marianne Paradowski (Psychologue) en collaboration avec la Direction générale Humanisation du travail

Couverture et mise en page: Hilde Vandekerckhove

Impression: Imprimerie Bietlot

Diffusion: Cellule Publications

Editeur responsable: SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal: D/2006/1205/52

© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.



AVANT PROPOS

Bien que les gens aillent généralement travailler de bon cœur, le stress au travail est toujours ressenti comme un grave problème. Dans cette problématique, les conséquences pour le travailleur et l'entreprise ne doivent pas être sous-estimées. Il ressort cependant d'une évaluation du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale que les entreprises et les secteurs trouvent difficilement la voie de l'implémentation d'un plan d'action contre le stress.

Effectuer une analyse des risques ne constitue ici qu'un obstacle de « moindre » importance. Les choses sont, par contre, plus difficiles lorsque les résultats de cette analyse des risques doivent être convertis en points d'action et lorsque ces derniers doivent être implémentés. Les entreprises, les comités pour la prévention et la protection au travail, les conseillers en prévention, les responsables HRM, en bref, les personnes-clefs dans l'approche du stress au travail, avouent ressentir un manque d'expertise pour entreprendre réellement les démarches nécessaires. Néanmoins, il apparaît également que seuls les niveaux entrepreneurial et sectoriel permettent de s'attaquer au stress au travail.

Lors de l'élaboration d'une politique anti-stress, il convient de parler de situation gagnant-gagnant. Des travailleurs satisfaits améliorent le climat de l'entreprise, augmentent sa productivité et la qualité de la société. Et inversement, une entreprise saine connaît un climat plus ouvert où les travailleurs peuvent s'épanouir. Tous les acteurs, employeurs, travailleurs, conseillers en prévention ..., sont



partenaires dans le développement d'une politique anti-stress / du bien-être. Une approche participative est toute indiquée, bien que la réalisation concrète de cette approche soit déterminée par les caractéristiques spécifiques de l'entreprise et par l'expertise spécifique des parties concernées. Par exemple, dans certaines situations, le choix peut se porter sur une approche de petite ampleur au travers de groupes de travail là où dans d'autres situations une analyse des risques globale aurait tout d'abord été effectuée à l'aide d'un questionnaire. Une approche participative signifie également que chacun doit prendre ses propres responsabilités à condition qu'elles soient décrites clairement.

Cette brochure fournit des explications sur une méthode appartenant à l'approche participative. En effet, le but n'est pas de donner un aperçu de toutes les méthodes d'analyse des risques existantes (1). En matière d'analyse des risques, il n'existe pas de recette toute faite. Les expériences sur le terrain sont actuellement le meilleur outil d'apprentissage. Il importe donc de favoriser les échanges d'expérience entre les entreprises et les secteurs et ce non seulement au sujet d'une seule méthodologie, mais également en ce qui concerne les différentes approches appliquées, les mesures développées et introduites ainsi que l'évaluation de ces mesures.

(1) De plus amples informations sur ce sujet sont disponibles dans la brochure "Analyse des risques" du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Cette brochure peut être consultée sur le site Internet du SPF: <http://www.meta.fgov.be>, module Publications, rubrique Bien-être au travail.

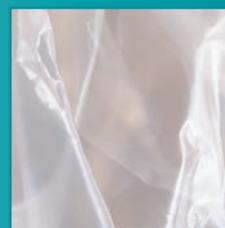
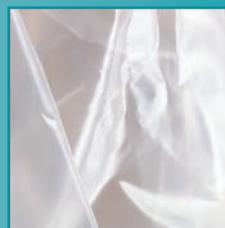


TABLE DES MATIERES

Avant propos	3
Table des matières	5
1. Stress	7
1.1 Définition	7
1.2 Evolution du concept de stress et mécanismes importants	7
1.2.1 Stress selon Selye ou "le modèle de réponse"	8
1.2.2 Emotion	9
1.2.3 "Modèle du stimulus"	9
1.2.4 Concept transactionnel du stress	10
1.3 Mécanismes importants	12
1.3.1 Contrôle	12
1.3.2 Evaluation cognitive de la situation	12
1.3.3 Stratégies d'adaptation ou coping	13
2. Stress professionnel	15
2.1 Stress dans la sphère du travail	15
2.2 Stress professionnel = danger	16
2.3 Conséquences du stress au travail sur la santé	18
2.4 Facteurs susceptibles de provoquer du stress professionnel	20
2.4.1 Aperçu	20
2.4.2 Classifications des facteurs de stress	22
2.5 Facteurs susceptibles de diminuer le stress	27
2.6 Coût du stress pour l'entreprise	28
3. Modèles explicatifs de l'émergence du stress professionnel	31
3.1 Approche transactionnelle de MacKay et Cooper	31
3.2 Modèle de Karnas	33
3.3 Modèle de Compennolle	36
3.4 Modèle INRCT	37
3.5 "Job strain model" de Karasek	38
3.6 Modèle de Lazarus et Folkman	41
4. Méthodes d'évaluation	43
4.1 Evaluation	43
4.1.1 Outils d'évaluation	43
4.1.2 Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise	45
4.1.3 Modèle d'analyse de risques	46
4.1.4 En conclusion	48
4.2 Intervention	50
4.2.1 Aborder le stress lié au travail	50
4.2.2 Interventions contre le stress	50



5.	Changement organisationnel	73
5.1	Définition	73
5.1.1	Changement	73
5.1.2	Changement organisationnel du point de vue de l'organisation	74
5.1.3	Changement organisationnel du point de vue de l'individu	74
5.2	Origine du changement organisationnel	74
5.2.1	Apport de l'approche systémique	74
5.2.2	Facteurs externes et internes du changement	75
5.3	Déroulement d'un changement organisationnel	78
5.4	Vécu d'un changement organisationnel	79
5.4.1	Etapas dans la réponse humaine du changement organisationnel	79
5.4.2	Eléments importants lors de la mise en oeuvre d'un changement organisationnel	80
5.4.3	Conséquences d'un changement organisationnel sur les individus	83
6.	Qualité de vie des travailleurs	85
6.1	Qualité de vie	85
6.1.1	Définitions	85
6.2	Qualité de vie au travail	86
6.2.1	Définition	86
6.2.2	Qualité de vie au travail selon Ripon	86
6.2.3	Modèle conceptuel de la qualité de vie	87



1. Stress

1.1 Définition

Le **stress** est considéré comme le résultat de l'interaction entre le sujet et son environnement.

Il est défini comme “un état de divergence”, d'inadéquation, entre les demandes perçues par le sujet et l'idée qu'il se fait de ses possibilités de réponse. Le sujet peut alors avoir le sentiment de perte de contrôle de la situation: c'est **la réaction de stress**.

Au niveau somatique, la réaction de stress se traduit par une série de manifestations liées à des modifications hormonales et métaboliques: accélération du rythme cardiaque, augmentation de la tension artérielle, hypersudation... Au niveau psychologique, le stress se traduit par une brève exacerbation de la vigilance et de l'état émotionnel (tension, sensation de malaise) engendrant une agitation ou une inhibition psychomotrice.

Lorsque cette réaction de stress est brève, elle permet à l'individu de s'adapter. Si elle est intense, durable ou chronique, elle s'accompagne de souffrance et est susceptible d'entraîner des problèmes de santé (maladies psychosomatiques, troubles psychiques): c'est **l'état de stress**.

Enfin, le concept de problème pour expliquer comment certaines situations deviennent stressantes pour un individu. Un problème est une situation marquée par l'écart entre ce que le sujet souhaite qu'il arrive ou s'attendait à ce qu'il arrive réellement, sans aucune solution immédiate pour réduire cette différence. Le stress psychologique est défini par Ostell comme “un état qui survient lorsque l'on perçoit la situation comme étant un problème qui a un coût significatif pour soi-même et va engendrer un effort ou un débordement de ses propres ressources pour y faire face” (2).

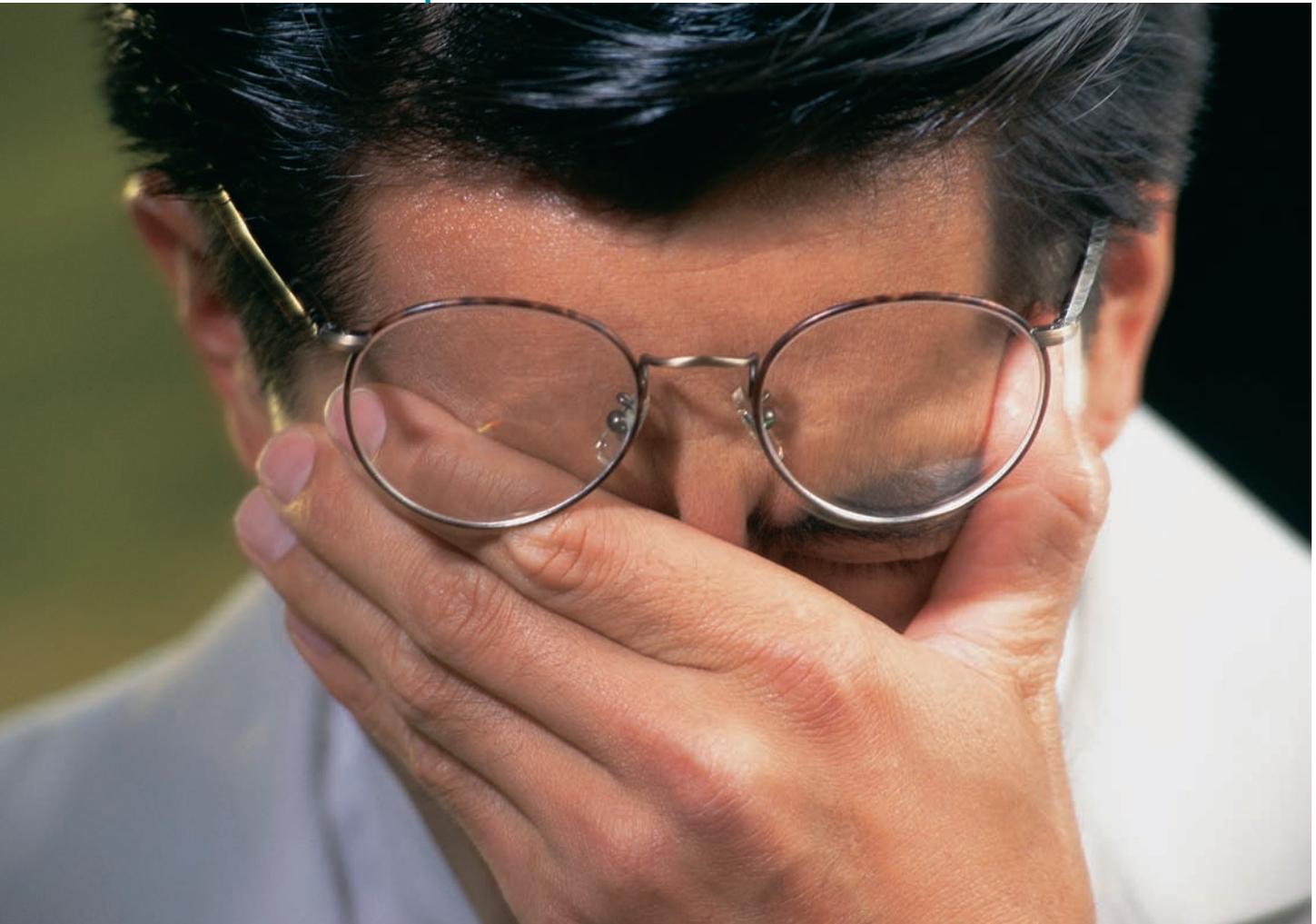
1.2 Evolution du concept de stress et mécanismes importants

En 1872, Darwin précise déjà, dans sa théorie de l'évolution, que la peur, chez l'homme et l'animal, a pour rôle de mobiliser l'organisme afin d'affronter le danger, encore faut-il qu'un certain seuil ne soit pas dépassé. La peur est envisagée comme un mécanisme utile en vue de la survie, sauf si elle entraîne une terreur panique provoquant éventuellement une obnubilation de la conscience et par conséquent un coût important (3). En 1915, Claude Bernard souligne l'importance de l'équilibre d'une personne pour affronter les événements de la vie quotidienne. Cet équilibre est possible si l'homme est capable de maintenir stable son milieu interne quelles que soient les conditions externes ou les agressions de l'environnement. Lorsque la personne perd cette faculté d'autorégulation, son équilibre se dérègle et elle court alors de grands dangers: troubles, maladies et mort. A la même époque, le physiologiste belge Frédéricq écrit que l'être vivant est tel que toute influence perturbatrice provoque elle-même une activité compensatrice destinée à neutraliser ou à porter remède à cette perturbation (4).

(2) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, dans L. CHNEIWEISS et E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété: les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

(3) J. RIVOLIER, *Le concept de stress*, dans L. CHNEIWEISS et E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété: les faux-semblants*, Château du Loir, Editions Jean-Pierre Goureau, 1993.

(4) C. FERNÁNDEZ GARRIDO, *Le stress dans l'agriculture*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège, 1993.



(5) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, dans L. CHNEIWEIS et E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

(6) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ? Actes de la journée d'étude, Mardi 21 octobre 1997, Erreur humaine, stress, fatigue et burnout ... Expressions de dysfonctionnements professionnels. Approche multidisciplinaire des facteurs de risques humains, techniques et organisationnels. La recherche fédérale au service d'une amélioration des conditions de travail*, Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techni-ques et Culturelles, Bruxelles, 1997.

Il est important de rappeler, outre l'historique du stress, qu'encore aujourd'hui le stress peut faire référence à trois cadres conceptuels différents: les modèles de stress ont été conçus soit comme une réponse, soit comme un stimulus, soit comme une transaction. Il est essentiel de savoir à quel cadre on se réfère car le programme de prise en charge en sera nécessairement modifié et cela permettra d'éviter les éternelles confusions sur le concept (5).

1.2.1 Stress selon Selye ou "le modèle de réponse"

Dès 1936, Hans Selye, physiologiste, prend conscience d'une série de manifestations biologiques réalisant un syndrome unique mais pouvant connaître plusieurs causes. Ce syndrome est appelé "syndrome général d'adaptation" survenant entre 6 et 48 heures après une agression. Une hypertrophie marquée du cortex surrénalien, des ulcérations gastro-duodénales et une atrophie du thymus et de la rate sont observables pendant cette première phase appelée réaction d'alarme. La seconde phase, ou phase de résistance, correspond à une stimulation persistante des fonctions thyroïdiennes et surrénales. Enfin, la troisième phase, ou phase d'épuisement, peut survenir après un délai long et variable, en général trois mois, et précède la mort des animaux, avec épuisement des ressources (6).



En 1946, Selye utilise pour la première fois le terme “stress” pour désigner une “exposition au stress” et donc un phénomène extérieur au sujet. Il emploie alors ce terme à propos du “syndrome général d’adaptation” en faisant l’hypothèse que “les maladies de l’adaptation” pourraient se développer à partir de réactions d’adaptation anormales lors d’un stress. Il considère donc bien le stress en tant que stimulus, c’est-à-dire comme agent provoquant une réaction de l’organisme.

Plus tard, en 1950, Selye utilise le terme “stress” pour désigner la condition dans laquelle l’organisme répond à différents agents appelés “stressors”. Les hormones du stress et leur rôle important dans la réalisation des états constitués par la réaction d’alarme, la phase de résistance et la phase d’épuisement sont alors reconnus. Selye a en effet une conception biologique du stress, à ne pas confondre avec le processus émotionnel du stress. Il n’y a, selon Selye, qu’un seul type de stress alors que les agents de stress peuvent être multiples. Le syndrome général d’adaptation est en effet une réaction unique et globale à différentes sortes d’agressions: traumatique, chimique, biologique, thermique, électrique et même “commotions nerveuses” c’est-à-dire d’ordre psychologique (7). Pour Hans Selye, la réaction de stress a pour objet de corriger toute rupture d’homéostasie provoquée par un agresseur quelconque. Selye écrit en 1956, “Le stress est la réponse non spécifique de l’organisme à n’importe quelle demande de l’environnement”.

Mason (8) montre qu’en réalité la réponse n’est pas liée aux stimuli nocifs mais à la réaction psychologique engendrée par les stimuli. Même chez l’animal, le type de réaction physiologique est variable selon la situation (9). Il semble donc que les réactions physiologiques soient au contraire spécifique de l’individu et de la situation dans laquelle il se trouve. La critique centrale faite à ce modèle est de minimiser le rôle essentiel de la psychologie et plus particulièrement des cognitions dans l’éveil provoqué par le stress. Malheureusement, ce que l’on a retenu de Selye, plutôt que ce syndrome général d’adaptation, apport essentiel, c’est l’emploi du mot “stress”, qui médiatisé avec grand succès, va être à l’origine d’une grande dérive sémantique, et devenir finalement source d’une grande confusion.

1.2.2 Emotion

Entre 1914 et 1932, Cannon a démontré que l’émotion pouvait placer un individu dans un état particulier, en expliquant l’apparition de cet état par l’activation du système sympathique (point de départ central au niveau de l’encéphale et non pas périphérique au niveau des organes) (10).

Canon insiste aussi sur le fait que cette activation du système sympathique est stéréotypée, non spécifique, en réponse à tout stimuli présentant un caractère émotionnel. L’émotion provoque ainsi des manifestations viscérales et le sentiment subjectif de l’émotion. Enfin, la finalité de ce système est de préparer l’organisme à l’action.

1.2.3 “Modèle du stimulus”

Le modèle du stimulus présente le stress comme une demande psychosociale qui conduit à une tension individuelle (11). Ce modèle postule que le stress, l’événement de vie, conduit de façon prévisible aux symptômes de stress comme certaines maladies. Il fait cependant l’impasse sur les cognitions face aux stressors.

(7) Ibid. H. SELYE, *Le stress de la vie*, Paris, Edition Gallimard, 1975.

(8) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, dans L. CHNEIWEISS et E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

(9) Ibid.

(10) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ? Actes de la journée d’étude, Mardi 21 octobre 1997, Erreur humaine, stress, fatigue et burnout ... Expressions de dysfonctionnements professionnels. Approche multidisciplinaire des facteurs de risques humains, techniques et organisationnels. La recherche fédérale au service d’une amélioration des conditions de travail*, Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles, Bruxelles, 1997.

(11) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, dans L. CHNEIWEISS et E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.



(12) T. COX et E. RIAL-GONZALEZ, *Stress lié au travail : panorama européen*, dans *Travailler sans stress*, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2002.

COX et al, *Research on work-related stress*, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2000.

(13) R. S. LAZARUS, *The stress and coping paradigm*, dans C. EISDORFER, D. COHEN, A. KLEINEMAN et P. MAXIM (eds.), *Models for clinical psychopathology*, MTP Press Limited, International Medical Publishers, 1981.

R. S. LAZARUS, *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer, 1994.

(14) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ?* Actes de la journée d'étude, Mardi 21 octobre 1997, *Erreur humaine, stress, fatigue et burnout ... Expressions de dysfonctionnements professionnels. Approche multidisciplinaire des facteurs de risques humains, techniques et organisationnels. La recherche fédérale au service d'une amélioration des conditions de travail*, Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles, Bruxelles, 1997.

(15) V. DE KEYSER et I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, dans *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

(16) Ibid.

(17) C. J. MACKAY et C. L. COOPER, *Occupational stress and health: some current issues*, dans *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

(18) V. DE KEYSER et I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, dans *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

1.2.4 Concept transactionnel du stress

Les modèles transactionnels voient le stress comme une interaction entre la personne et son environnement. Ils expliquent que le stress ne réside ni dans la situation, ni dans la personne, mais dans la transaction entre l'environnement et la personne. Lazarus est le principal représentant de cette approche cognitive.

Des travaux de Cox (12) et Lazarus (13) émergent un concept mettant en relation l'individu et son environnement (14). Face à un obstacle, le sujet évalue la menace ou le défi par rapport à ses propres possibilités de réponse. C'est l'adéquation ou non entre la demande extérieure perçue et les ressources également perçues ou auto-évaluées par le sujet qui déterminera l'apparition ou non de stress.

Il revient à Lazarus et Folkman d'avoir parlé pour la première fois de modèle transactionnel (15). Il s'agit tout d'abord d'un modèle qui conçoit la personne et l'environnement dans une relation dynamique, mutuellement réciproque et bi-directionnelle. Des caractéristiques séparées du sujet et du milieu convergent pour donner de nouvelles significations via le processus d'évaluation de la situation. Ensuite, ce modèle reconnaît un processus impliquant des changements au fil du temps, en différenciant les conséquences immédiates des conséquences à long terme du stress sur l'adaptation (aspect temporel). En outre, le stress est conçu comme un processus constamment réitéré au fur et à mesure des situations de confrontation rencontrées dans la vie quotidienne. Enfin, Lazarus et Folkman ont beaucoup insisté sur les trois niveaux du stress inclus dans une perspective transactionnelle : le niveau social, psychologique et physiologique (16).

Dans la même lignée, Mackay et Cooper (17) conçoivent le stress non comme une composante fixe de l'environnement ou de l'individu mais comme un processus évoluant dans le temps. Il s'agit en quelque sorte d'un modèle cybernétique où, outre les composantes elles-mêmes, les relations entre celles-ci et leur évolution dans le temps en fonction de certains facteurs influencent l'apparition de stress (18).

En fait, le concept de stress est à la croisée de l'individu et de l'environnement dans lequel il évolue. La gestion du stress au sens strict limite les interventions aux individus. Il est donc clair que la conception du stimulus n'ouvre pas la porte aux programmes de gestion du stress et que celle de la réponse les limite aux techniques de relaxation ou aux traitements médicamenteux. Par contre, la notion de transaction suppose que chaque personne a une manière propre de vivre et de gérer cette transaction. Les programmes de gestion du stress peuvent alors leur permettre d'optimiser cette transaction sujet-environnement grâce à leurs propres ressources. Il s'agit alors d'améliorer ses modes de coping (action face au problème du stress par des méthodes cognitivo-comportementales individuelles ou en groupe de travail). Nous verrons également qu'agir seulement sur l'individu ne suffit pas. Une action sur l'environnement se révèle tout aussi indispensable.





1.3 Mécanismes importants

1.3.1 Contrôle

La définition du “contrôle” s’appuie sur les idées d’évaluation subjective des ressources, d’implication du travailleur, d’incertitude de l’issue et est directement liée à la notion de contrôle de l’environnement (19).

La contrôlabilité a un effet important dans un contexte organisationnel et de ce fait, un travail à la fois très exigeant et peu contrôlable peut avoir un impact négatif sur le bien-être psychique et la santé (20).

Impact du contrôle par rapport aux demandes de l’environnement sur l’individu

		Demandes de l’environnement	
		Faibles	Elevées
Contrôle	Elevé	Peu de tension	Motivation élevée
	Faible	Faible motivation	Tension importante

Karasek (21) a montré que les risques de santé augmentent d’autant plus en présence d’un faible degré de contrôle de la tâche associé à des demandes professionnelles importantes.

De Keyser et Hansez ont mis au point un questionnaire (le “Wocccq” ou the Working Conditions and Control Questionnaire) sur les conditions de travail liées au contrôle. L’hypothèse de cet outil est que le sentiment de non-contrôlabilité des facteurs liés au travail influence la génération de stress. Il se compose de 80 items répartis en six dimensions :

- Contrôle des ressources disponibles (ressources cognitives, informationnelles ou relationnelles nécessaires à l’accomplissement de la tâche);
- Contrôle des exigences contradictoires liées à la gestion de la tâche (conflits interpersonnels, conflits de rôle, et incertitude quant aux tâches incombant à la personne);
- Contrôle des risques (risques personnels, pour autrui et responsabilités envers d’autres personnes);
- Contrôle de la planification du travail (répartition de la charge de travail);
- Contrôle des contraintes temporelles (échéances à respecter, cadences de travail imposées, vitesse de travail dépendante des autres...);
- Contrôle de l’avenir (perspectives d’évolution et stabilité de l’emploi).

1.3.2 Evaluation cognitive de la situation

L’approche transactionnelle insiste sur l’idée d’évaluation de la situation par l’individu. Selon De Keyser et Hansez (22), avant de répondre par un sentiment d’impuissance, la personne soumise aux exigences de son environnement de travail procède d’abord à une évaluation de la situation, de ses ressources cognitives, émotionnelles et comportementales. En fonction des résultats de cette évaluation, l’individu adoptera l’une ou l’autre stratégie de coping.

Ce concept d’évaluation cognitive est pris en compte dans la théorie cognitive de Lazarus et Folkman (23) et correspond aux processus cognitifs intervenant entre la

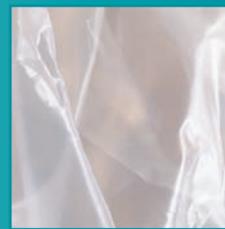
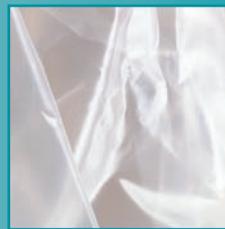
(19) Ibid.

(20) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d’un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège, 2001.

(21) Ibid.

(22) V. DE KEYSER et I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d’évaluations méthodologiques*, dans *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

(23) Ibid.



situation de confrontation et la réaction de la personne. Ces auteurs ont identifié trois types d'évaluation:

- L'évaluation primaire constitue le premier jugement de la situation et permet de déterminer si l'effet de confrontation sur le bien-être de la personne sera sans importance, faible, positive ou stressante;
- L'évaluation secondaire détermine la solution pouvant être apportée;
- La réévaluation renvoie au changement dans l'évaluation de départ basé sur l'information nouvelle issue de l'environnement ou de la personne elle-même.

De plus, des facteurs personnels et situationnels peuvent influencer la perception et l'évaluation de la situation. Les facteurs individuels déterminant l'évaluation cognitive de la situation sont les suivants :

- Les engagements de la personne (ce qui est important pour elle et qui détermine ses choix, buts);
- Les croyances (relatives au contrôle personnel, notamment) et les croyances existentielles. Les croyances existentielles donnent une signification et maintiennent l'espoir. Les croyances relatives au contrôle influencent les perceptions de l'individu quant au caractère contrôlable d'une situation et davantage si la situation est nouvelle ou ambiguë. Ce concept de contrôle se rapproche du "locus of control" (ou lieu de contrôle) dans la mesure où ce concept peut être défini "comme une croyance générale concernant le degré selon lequel les issues importantes sont déterminées par des facteurs externes" (24). Dans ce sens, le fait de savoir si une situation est aisément contrôlable aide à diminuer le stress.

Le concept de vulnérabilité est souvent associé à l'évaluation cognitive de la situation. La vulnérabilité est souvent définie en termes de ressources de coping. Une personne vulnérable a des ressources de coping déficientes. Toutefois, la vulnérabilité psychologique est aussi déterminée par la signification des engagements ou enjeux de toute situation de confrontation suivant (25).

Les facteurs de situation influençant le processus d'évaluation sont les suivants (26): le caractère nouveau, prévisible ou incertain de l'événement; l'imminence, la durée de la situation de confrontation et l'incertitude temporelle; l'ambiguïté de la situation et enfin, le rythme des événements. Ces différents facteurs influencent par conséquent le stress ressenti et les stratégies d'adaptation mises en place.

1.3.3 Stratégies d'adaptation ou coping

Aujourd'hui, il n'est pas possible de parler de stress sans faire référence à la notion de coping (27). Ce mot d'origine anglo-saxonne représente l'ensemble des moyens et stratégies mises en œuvre pour affronter les stressés. Ce terme est utilisé quelle que soit la qualité du résultat. Ainsi le coping peut désigner l'effort d'adaptation mis en jeu face à une situation perçue comme stressante.

Ainsi, Lazarus et Folkman (28) définissent les stratégies d'adaptations ou coping comme "des efforts cognitifs et comportementaux en évolution constante et développés dans le but de maîtriser des demandes internes et/ou externes qui sont évaluées comme excédant les ressources de l'individu".

Matheny et coll. (29) définissent le coping comme "tout effort bénéfique ou non pour la santé, conscient ou inconscient visant à prévenir, éliminer ou diminuer les stressés ou à tolérer leurs effets de façon la moins douloureuse possible".

(24) Ibid.

(25) Ibid.

(26) Ibid.

(27) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ? Actes de la journée d'étude, Mardi 21 octobre 1997, Erreur humaine, stress, fatigue et burnout ... Expressions de dysfonctionnements professionnels. Approche multidisciplinaire des facteurs de risques humains, techniques et organisationnels. La recherche fédérale au service d'une amélioration des conditions de travail*, Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles, Bruxelles, 1997.

(28) V. DE KEYSER et I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, dans Cahiers de médecine du travail, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

(29) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, dans L. CHNEIWEISS et E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.



(30) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ?* Actes de la journée d'étude, Mardi 21 octobre 1997, *Erreur humaine, stress, fatigue et burnout ... Expressions de dysfonctionnements professionnels. Approche multidisciplinaire des facteurs de risques humains, techniques et organisationnels. La recherche fédérale au service d'une amélioration des conditions de travail*, Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles, Bruxelles, 1997.

(31) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, dans L. CHNEIWEISS et E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

(32) V. DE KEYSER et I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, dans *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

(33) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège, 2001.

De plus, selon Chamoux (30), il existe deux sortes de coping: le coping qui prend pour objet le traitement méthodique et froid des problèmes (focalisé sur le problème) et le coping qui prend pour objet la réduction de la composante émotionnelle (focalisé sur l'émotion). Ces deux fonctions s'influencent mutuellement.

Dans le modèle de Lazarus, le principe de coping est conceptualisé à travers deux grandes catégories (31):

- La résolution de problèmes, qui est constituée par tous les plans d'action dirigés vers une modification, un évitement ou une minimalisation de l'impact du stressor et où les activités cognitives permettent de penser que le stressor peut être contrôlé;
- Le coping focalisé sur l'émotion qui consiste à palier ou à éliminer les émotions engendrées par un stressor en utilisant des mécanismes comme le déni et les pensées permettant d'éviter la confrontation directe avec le stressor. Ce dernier est considéré comme primitif et mal adapté.

Schwartz et Stone (32) définissent différentes sortes de coping: la distraction, la redéfinition de la situation, l'action directe, la catharsis, l'acceptation de la situation, la recherche de support social, la relaxation et la religion.

Bruchon-Schweitzer et al. (33) précisent que certaines de ces stratégies d'adaptation sont efficaces et que d'autres non, ces stratégies inefficaces pouvant entraîner des dysfonctionnements aux niveaux psychique et physique de l'individu. Ils expliquent également qu'un coping centré sur le problème a des effets positifs plus marqués dans le cas de situations perçues comme contrôlables alors qu'une stratégie émotionnelle est davantage bénéfique si la situation est évaluée comme incontrôlable.

Donc un individu face à une situation de confrontation dispose de ressources. L'incertitude et la perception de contrôle sont ainsi deux éléments influençant l'évaluation de la situation et par-là les stratégies d'adaptation de l'individu. La prise en compte du coping et de ses diverses stratégies a permis d'offrir des possibilités d'action face aux problèmes de gestion du stress.



2. Stress professionnel

Tout au long de son existence, l'espèce humaine a connu peu de transitions dans sa vie laborieuse. La première s'est produite, il y a près de dix mille ans, lorsque les tribus nomades vivant de la chasse et de la cueillette se sont tournées vers l'agriculture. La seconde transition a commencé il y a quelques siècles à peine, avec l'avènement de la révolution industrielle. Aujourd'hui, nous vivons une troisième transition caractérisée par l'économie de l'information, par la mondialisation, la réorganisation des entreprises, les nouvelles technologies et philosophies de gestion, une diversité accrue de la population active et de plus fortes attentes de la part de celle-ci (34). Ces mutations se produisent de plus à une allure folle.

Il va sans dire que ces développements recèlent un grand potentiel de santé, de bien-être et de prospérité, mais il est aussi évident que certains d'entre eux produisent des effets secondaires sous forme de stress et de problèmes de santé liés au travail.

2.1 Stress dans la sphère du travail

Le stress est une réaction qui se produit en réponse à l'exposition à des facteurs de stress. Si cette réaction est appropriée lorsque l'homme se trouve face à un danger réel ou si elle permet l'adaptation, elle n'est pas adéquate lorsque des travailleurs s'efforcent de s'adapter à des conditions de travail difficiles, monotones ou exigeantes. La notion de "stress collectif" est donc importante.

D'après le NIOSH (35), "on peut définir le stress au travail comme les réactions physiques et émotionnelles négatives qui se produisent lorsque les exigences au travail ne concordent pas avec les capacités, les moyens ou les besoins du travailleur. Ce stress peut se traduire par des problèmes de santé, voire des accidents".

De même, la Convention collective du travail (inspirée de la définition de l'OMS) définit le stress au travail comme "un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou de dysfonctionnements au niveau physique et/ou social et qui est la conséquence du fait que les travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail".

Nous pouvons donc définir le stress lié au travail comme une réaction émotionnelle, cognitive, comportementale et physiologique aux aspects néfastes et négatifs de la nature du travail, de son organisme et de son environnement. Cette réaction, qui peut devenir un état, est caractérisée par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et, souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir.

Enfin, De Keyser et Hansez (36) envisagent le stress psychologique dans la sphère du travail comme "une réponse du travailleur devant des exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face". Cette définition, que nous retiendrons dans le contexte de ce manuel, insiste sur l'évaluation subjective des ressources, sur l'implication du travailleur, et sur l'incertitude de l'issue, comportant une probabilité d'échec. Elle est directement liée à la notion de contrôle de l'environnement de travail.

(34) COMMISSION EUROPENNE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.

(35) Ibid.

(36) V. DE KEYSER ET I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, dans *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.



2.2 Stress professionnel = danger

Oui et non... Ce qu'il faut éviter, c'est le stress intense et chronique. Les questions pertinentes à poser sont les suivantes: "Quelle est sa force? Quelle est sa durée? Correspond-il aux besoins de la situation? Du point de vue de qui?"

En effet, le stress peut provoquer des troubles lorsque les exigences professionnelles sont élevées et que l'individu ne peut agir sur ses conditions de travail, lorsque le soutien social, de la direction ou des collègues est insuffisant, lorsque la récompense proposée au travailleur en termes de rémunération, d'estime ou de valorisation ne correspond pas aux efforts qu'il a fournis et, lorsque ces situations sont intenses, chroniques et/ou répétitives (37). Le résultat final est alors des maladies psychosomatiques et/ou des troubles psychiques.

À l'inverse, la réponse est plus probablement "non" si le travailleur est autorisé à maîtriser au moins en partie ses conditions de travail, s'il bénéficie d'un soutien social suffisant et si une récompense à la hauteur de ses efforts lui est proposée. Lorsque la personne a le sentiment de contrôler la situation, le stress peut être "une motivation" et non une menace. Par contre, lorsque l'individu n'a pas le sentiment de maîtriser la situation, le stress peut être synonyme de crise et être dangereux pour la santé de l'individu, et par conséquent pour celle de l'entreprise (absentéisme, congé maladie, turn-over, avec comme conséquence la gestion des formations et des compétences).

Quoi qu'il en soit, le stress coûte toujours à l'individu et à l'entreprise. Aubert (38) identifie quatre niveaux où la réaction de stress peut être produite ou amortie dans la relation que l'homme entretient avec le travail.

(37) COMMISSION EUROPENNE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.

(38) N. AUBERT, *Stress, motivation et management: enjeux et paradoxes*, dans S. Moors (ed.), *Stress et travail*, Institut National de recherche sur les Conditions de Travail (INRCT), Bruxelles, 1994.





▲ Niveau organisationnel

Le niveau organisationnel concerne tout ce qui a trait à la structure de l'organisation de la société et de l'entreprise. Chacun est d'accord pour reconnaître que nous vivons dans une "société fortement productrice de stress". Les valeurs traditionnelles tendent à disparaître (valeurs de solidarité et d'entraide), d'autres apparaissent (la compétition, la consommation, etc.). Nous assistons au développement d'un débat réinterrogeant la société sur la place et l'avenir réservés au travail. Le travail lui-même évolue, il devient de plus en plus abstrait. L'espace homme - machine se distend; l'utilisation de nouvelles technologies ne rend plus indispensable la présence des travailleurs dans un même lieu. Face à cette évolution accélérée, l'individu perd le sentiment de pouvoir contrôler son activité professionnelle. De plus, certaines entreprises génèrent des systèmes de valeurs et conçoivent des objectifs qui sont parfois en contradiction avec ceux des travailleurs.

▲ Niveau interpersonnel

La qualité des relations et de la communication entre les personnes au sein de l'entreprise est liée étroitement à l'ambiance professionnelle. Le sentiment d'être reconnu, compris et aidé représente pour chaque travailleur l'occasion de confirmer sa propre identité et est donc essentiel à l'activité du groupe de travail. Dans des situations de forte compétitivité, la perception par le travailleur de la remise en cause de son rôle suscite en lui le sentiment de perte de contrôle et peut l'amener à commettre des agressions psychologiques violentes qui renforcent, dans un cycle malsain, le dysfonctionnement de la communication.

▲ Niveau professionnel

Ce niveau concerne le travail lui-même, ses spécificités et les conditions dans lesquelles il s'exerce (39).

Les qualités ergonomiques de la tâche sont en étroite relation avec le sentiment de bien-être du travailleur. Le bruit, la pollution, l'éclairage, les produits chimiques, etc. de même que le travail posté et le travail à la chaîne, conditionnent dans une large mesure la relation de l'homme à son travail. Le "travail absurde", ne correspondant à rien dans la vie imaginaire du sujet, représente une contrainte psychologique et une frustration narcissique importantes. Dans certaines activités professionnelles (employés des agences postales et bancaires, pompiers, policiers, etc.), le danger est fréquent, la confrontation avec la mort est souvent présente et engage intensément les émotions des travailleurs. Nous retrouvons cette dimension émotionnelle chez les personnes dont la relation humaine est l'objet de l'activité professionnelle (infirmiers, travailleurs sociaux, enseignants, hôtesses, etc.).

▲ Niveau individuel

Ce niveau fait référence aux potentialités propres du sujet, à son histoire personnelle et à l'état physique et psychologique dans lequel il se trouve (40).

Chaque individu possède un seuil de sensibilité, de compréhension et de vulnérabilité propre qui conditionne ses modalités et ses capacités à faire face aux événements. Le sujet apprécie la situation et ses ressources propres, et de cette appréciation dépend son sentiment de contrôle ou de non contrôle.

Dans la relation spécifique du travailleur avec son entreprise, nous rencontrons ces quatre niveaux qui génèrent leurs facteurs de stress propres mais également leurs "facteurs - tampons". A titre d'exemple, un sujet particulièrement vulnérable (niveau personnel) qui travaille dans des conditions difficiles (niveau professionnel) peut garder un bon sentiment de contrôle de la situation si le système de valeurs de l'entreprise est proche du sien (niveau organisationnel) et si la communication entre les travailleurs est de bonne qualité (niveau interindividuel).

(39) A. RAIX et C. MIGNÉE, *Psychopathologie du travail et du chômage*, Paris, Ed. Techniques-Encyclopédie Médicale, 1995.

(40) R. S. LAZARUS, *The stress and coping paradigm*, dans C. EISDORFER, D. COHEN, A. KLEINEMAN et P. MAXIM (eds.), *Models for clinical psychopathology*, MTP Press Limited, International Medical Publishers, 1981.



2.3 Conséquences du stress au travail sur la santé

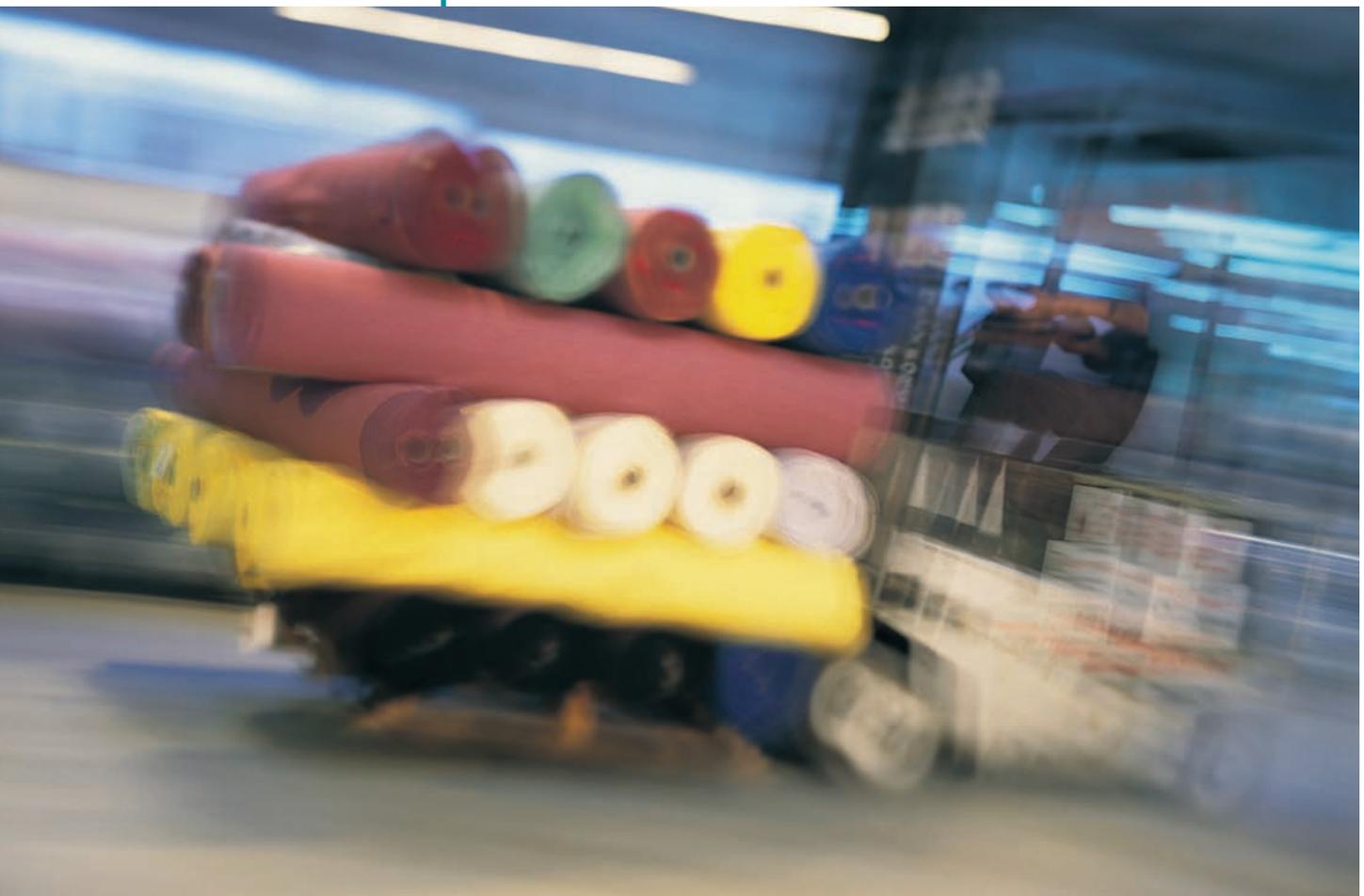
Le travail peut avoir des conséquences positives sur la santé et le bien-être lorsque les exigences professionnelles sont optimales, lorsque le travailleur jouit d'un degré normal d'autonomie et lorsque le climat de l'entreprise est favorable. Le travail peut alors donner sens et but à la vie, il peut structurer et densifier la vie quotidienne. Il peut apporter une identité, le respect de soi et le soutien social ainsi que la récompense matérielle (41).

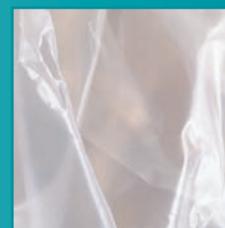
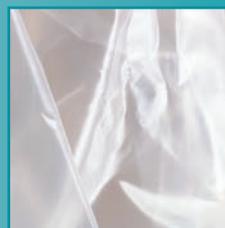
En revanche, lorsque les conditions de travail présentent les caractéristiques inverses, elles sont susceptibles, à long terme, de provoquer des problèmes de santé ou d'en accélérer le cours ou d'en déclencher les symptômes. Lorsqu'une personne est exposée à des facteurs de stress, elle peut avoir des réactions émotionnelles comme par exemple, l'anxiété, la dépression ou la fatigue. Le stress peut également être créé par une interprétation erronée, émotionnelle ou cognitive des conditions de travail que le sujet juge menaçantes.

Le stress au travail peut aussi influencer les comportements. Ainsi, certains vont fumer davantage, devenir boulimiques, boire de l'alcool ou adopter des conduites à risques (au travail, en voiture). Ces comportements peuvent aboutir à la maladie voire au décès et le suicide n'en est qu'un exemple.

L'être humain réagit également sur le plan physiologique : tension artérielle et rythme cardiaque accélérés ou irréguliers, muscles crispés et douleur à la nuque et à la tête, aigreurs d'estomac, etc.

(41) COMMISSION EUROPENNE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.





Répercussions du stress au travail sur la santé de l'individu

Cardiopathie et accident vasculaire cérébral	Le European Heart Network (42) note une corrélation entre le stress au travail et le risque de maladie cardiovasculaire, notamment en cas de fortes exigences, de faible maîtrise, de faible soutien social et d'absence de récompense pour un effort important. La proportion de maladies cardiovasculaires provoquées par le stress au travail est estimée à 16% chez les hommes et 22% chez les femmes. Si l'on intègre le travail sédentaire dans ce calcul, la proportion des maladies cardiovasculaires provoquées par le travail dépasse les 50%.
Cancer	Si le stress lié au travail n'est pas en soi une cause de cancer, on sait toutefois qu'il favorise des comportements qui augmentent le risque de cette maladie: tabagisme, trop manger, manger trop gras, vie déréglée...
Affections musculo-squelettiques	La conjugaison d'une tension musculaire (provoquée par des facteurs de stress liés au travail) et de traumatismes multiples à certaines parties du système musculo-squelettique (provoqués par des conditions de travail peu ergonomiques) peut provoquer des douleurs fréquentes, durables, invalidantes, notamment dans la nuque et la région lombaire.
Maladies gastro-intestinales	La corrélation entre l'ulcère gastro-duodéal et le stress lié au travail n'a pas encore reçu de confirmation univoque. Toutefois, nombre de ses symptômes sont observés dans des cas fréquents de dyspepsie non ulcéreuse due au stress professionnel. De même, le syndrome du côlon irritable (spasmes douloureux du gros intestin) est une réaction fréquente au stress lié au travail.
L'état de stress aigu	L'état de stress aigu montre un profil d'angoisse et de dissociation survenant pendant ou immédiatement après un événement traumatisant, qui dure au moins deux jours et se résout en l'espace d'un mois.
L'état de stress post-traumatique	L'état de stress post-traumatique survient en réponse à un événement traumatisant et accablant. Il entraîne des réactions débilantes qui durent plus d'un mois. On peut observer ces réactions chez les anciens combattants, les survivants de catastrophes naturelles et aussi en réponse à un traumatisme subi sur le lieu de travail par les policiers, les pompiers, les employés de banque (risque de vol à main armée), en cas de violence et de suicide sur le lieu de travail ou en cas d'accidents de travail graves.
Dépression	Même si la dépression (et les phénomènes comportementaux et physiologiques qui en découlent) n'est pas directement liée au travail, elle peut aboutir à des congés de maladie, des consultations médicales et différents types de dysfonctionnement chez la personne, aussi bien dans son foyer que sur son lieu de travail.
Accidents, suicides	Il paraît évident que le stress professionnel figure parmi les facteurs ayant contribué aux quelques cinq millions d'accidents du travail survenus dans l'UE en 1994 (chacun ayant entraîné plus de trois jours d'absence) et à quelque 48.000 suicides annuels et 48.000 tentatives de suicide.

Le stress peut avoir des conséquences sur la quasi-totalité des aspects de la santé. Le stress peut se traduire par les troubles les plus variés, un mal-être mais aussi, pour l'entreprise, une perte de productivité. En outre, le stress a des répercussions sur le plan cognitif. En cas de stress lié au travail, de nombreux travailleurs vont avoir du mal à se concentrer, à mémoriser, à apprendre, à être créatifs, à prendre des décisions. Enfin, les autres effets concernent les accidents de travail: les travailleurs surmenés, distraits ou frustrés sont plus enclins à ignorer les précautions de sécurité, à prendre des risques inutiles ou à ne pas tenir compte d'un danger imminent (43).

(42) Ibid.

(43) Ibid.



Une autre conséquence particulière du stress professionnel peut être, chez certains travailleurs, le burn-out (burn-out ou syndrome de l'épuisement professionnel). L'individu est alors littéralement consumé par une exposition trop prolongée au stress. Il a des difficultés à séparer sa vie professionnelle, sociale et familiale. Le stress s'insinue lentement, de façon évolutive jusqu'à devenir une pathologie liée au travail engendrant un désastre social.

Pour Perlman (44), ce syndrome se traduit par un ensemble de signes physiques et comportementaux tels que l'épuisement, le sentiment de toute puissance, la paranoïa... Il se traduit également par une inefficacité grandissante face aux objectifs professionnels. Pour Maslach (45), le burn-out serait un syndrome d'épuisement physique et émotionnel comprenant une image négative de soi-même, une attitude négative envers le travail et une perte d'intérêt.

Toutefois, le burn-out n'est pas une conséquence du stress en soi mais est plutôt dû à une mauvaise gestion de celui-ci. Il se retrouve particulièrement dans les professions où il y a un lien avec la clientèle (grandes surfaces, hôpitaux, services de garde, enseignement...) et où il faut faire sans cesse face à l'urgence. Les travailleurs "touchés" ont tous une prédominance à s'investir dans leur travail, au cours d'une période relativement longue avec un engagement personnel, affectif et émotionnel important. Et malheureusement, cet investissement est souvent peu reconnu et récompensé par autrui (collègues, supérieurs, hiérarchie...).

Cependant, tout individu soumis à un stress professionnel ne développe pas un burn-out pour autant. Divers facteurs individuels (vulnérabilité de l'individu, personnalité, support social...) interviennent aussi comme protecteur, modérateur ou au contraire comme potentialisateur.

2.4 Facteurs susceptibles de provoquer du stress professionnel

2.4.1 Aperçu

Deux enquêtes réalisées à l'échelle communautaire montrent qu'une forte proportion des 147 millions d'actifs présents sur le marché du travail de l'UE sont exposés à une diversité d'exigences liées au travail (facteurs de stress) qui sont connus pour induire du stress et des maladies ou fortement soupçonnées d'en être la cause (46). De même, des études menées sur les conditions de travail réalisées par la Fondation européenne en 1996 et 2000 montrent que 28% des travailleurs font état de problèmes liés au stress. D'autres études (47) au Royaume-Uni révèlent qu'entre 50% et 60% de l'ensemble des journées de travail perdues sont liées au stress. Le coût que cela représente est considérable. Les coûts peuvent se calculer en terme de souffrance humaine et familiale, de dysfonctionnements de l'organisation du travail et de dépenses pour la société entière qui prend à sa charge, par l'intervention des mutuelles, les frais médicaux et les paiements des assurances contre l'incapacité de travail.

Outre ses graves conséquences sur la santé mentale et physique des travailleurs, l'impact du stress lié au travail est évident dans les "symptômes organisationnels" tels que les taux élevés d'absentéisme et de rotation du personnel, les faibles performances en matière de sécurité, le manque d'enthousiasme des salariés, le manque d'innovation et la faible productivité (48).

(44) Y. LOUVRIER, *Contribution des perceptions individuelles et des mécanismes d'ajustement à l'état de stress*. Mémoire de Licence en Sciences Psycho-Pédagogiques non publié, Université de Mons-Hainaut, Mons, 1996.

(45) Ibid.

(46) COMMISSION EUROPENNE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.

(47) Ibid.

(48) Ibid.





(49) S. MOORS, *Organisation et stress: origine et approche*, dans S. Moors (ed.), *Stress et travail*, Institut National de recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles, 1994.

(50) Le projet 'BELSTRESS' a été mis sur pied par un réseau de scientifiques de l'Université de Gand et de l'Université Libre de Bruxelles. Via des listes de questions standardisées, des travailleurs masculins et féminins âgés de 35 à 59 ans ont été interrogés sur le lien entre le stress lié au travail et les maladies cardiaques et sur le lien entre le stress lié au travail et l'absentéisme.

(51) COMMISSION EUROPENNE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.

(52) Ibid.

(53) Modèle de Cooper et Marshall, 1986. C. J. MACKAY et C. L. COOPER, *Occupational stress and health: some current issues*, dans *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

En Belgique, le coût de l'absentéisme lié au stress, sans compter le salaire garanti, se situe dans une fourchette de 11 à 33 milliards de FB par an (49). L'étude Belstress (50) portant sur 12.708 participants confirme l'hypothèse selon laquelle il existe une relation entre stress au travail et absentéisme pour cause de maladie.

A l'origine du stress se trouvent une inadéquation entre l'homme et son travail, des conflits entre ses rôles dans le travail et en dehors du travail et le fait qu'il ne possède pas un degré normal de maîtrise de son travail et de sa vie.

Le stress au travail peut être dû à une multitude de facteurs (51), par exemple :

- Charge de travail excessive ou insuffisante;
- Temps insuffisant pour achever le travail à son entière satisfaction et à celle des autres;
- Absence de description de poste précise ou de chaîne de commandement;
- Aucune reconnaissance, ni récompense pour un travail bien fait;
- Aucune possibilité d'exprimer des doléances;
- Nombreuses responsabilités, mais peu d'autorité ou de pouvoir décisionnel;
- Supérieurs, collègues ou subordonnés peu coopératifs ou n'apportant guère de soutien;
- Aucune maîtrise, ni fierté du produit fini de son travail;
- Insécurité de l'emploi, poste non permanent;
- Exposition aux préjugés concernant l'âge, le sexe, la race, l'ethnie ou la religion;
- Conditions de travail physiques dangereuses ou désagréables;
- Aucune possibilité d'exploiter efficacement ses aptitudes ou ses dons personnels;
- Présence d'un risque d'erreur qui peut avoir des conséquences graves voire catastrophiques;
- Toute conjonction de ce qui précède.

Il va de soi que les conditions de travail qui viennent d'être citées ne traduisent pas toutes un stress ou des problèmes de santé liés au stress chez tous les travailleurs exposés, pas plus que tous les problèmes de santé liés au travail ne sont nécessairement liés au stress. Par contre, il paraît probable que la liste des problèmes de santé liés au stress provoqué par le travail est bien plus longue que celle des doléances de santé présentées dans les enquêtes auprès des travailleurs (52).

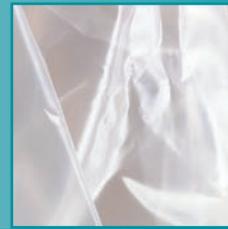
2.4.2 Classifications des facteurs de stress

Il existe diverses manières de classer en catégories les conditions de travail qui peuvent être des facteurs de stress.

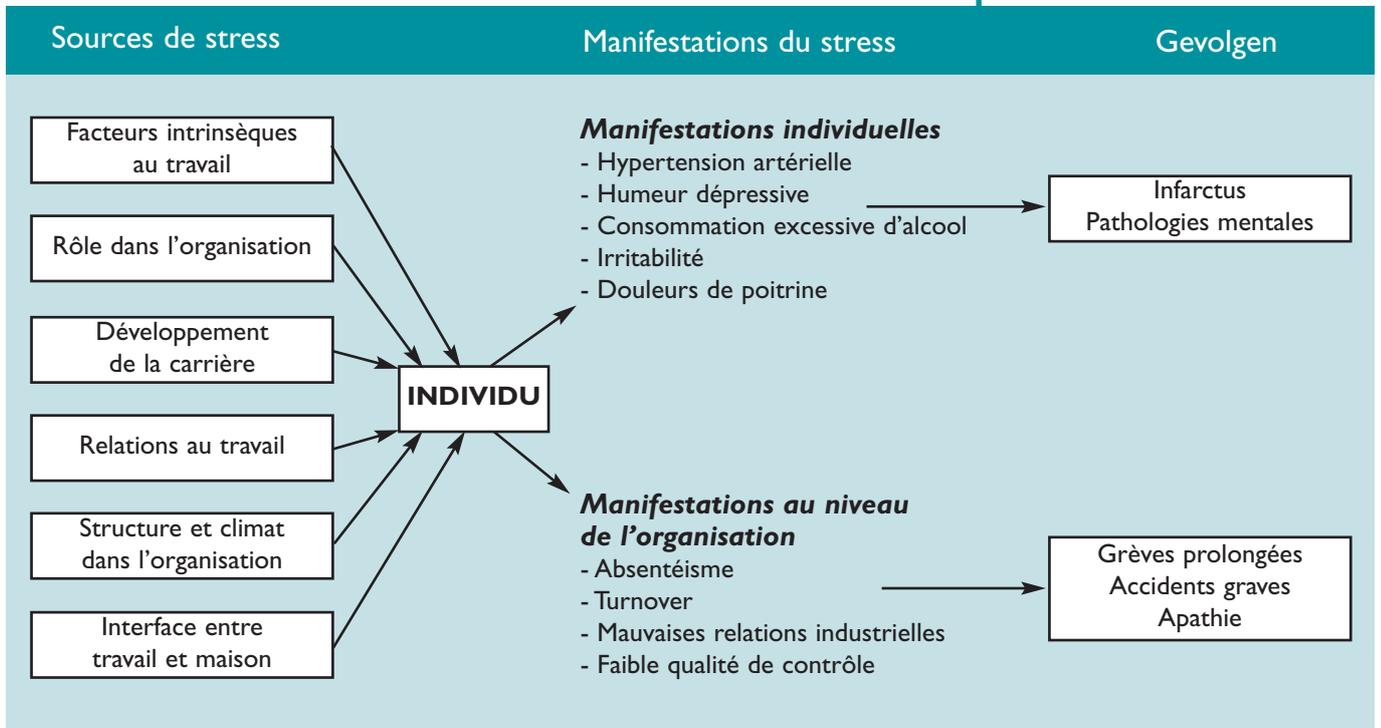
A. Modèle de Cooper et Marshall

Pour évaluer les facteurs de stress (parce que c'est à ce niveau que la prévention va agir), nous pouvons exploiter le modèle de Cooper et Marshall (53). Celui-ci classe les causes du stress en six grandes catégories.

Ces causes de stress agissent alors sur l'individu et ont des répercussions tant au niveau individuel qu'organisationnel.



Modèle de Cooper et Marshall



Facteurs intrinsèques au travail

- Les mauvaises conditions de travail (poste de travail mal agencé, mauvaise qualité des outils employés, des horaires de travail imprévisibles, plannings inflexibles);
- Le travail changeant;
- La surcharge de travail (soit avoir trop de travail, soit qu'il soit trop difficile);
- L'insuffisance de travail (54);
- Les dangers physiques (peuvent être sources de stress même si les travailleurs se sentent suffisamment équipés);
- L'adéquation entre l'individu et son environnement et la satisfaction au travail.

Rôle dans l'organisation

Des rôles mal définis ou contradictoires, un manque de consignes claires et de ligne de conduite déterminée pour l'exécution du travail ou la prise de responsabilités sont sources de stress.

Développement de la carrière

Le manque de perspective de carrière, l'insécurité professionnelle, l'impact de la sur-promotion ou de la sous-promotion, des salaires bas sont autant de stresseurs potentiels.

Relations au travail

Le soutien des collègues (social et technique) peut être un agent protégeant du stress dans la mesure où il allège les tensions professionnelles (importance d'interagir avec des collègues pendant le travail, les pauses et après le travail). Par contre, de mauvaises relations professionnelles (relations conflictuelles, mauvaise communication avec la hiérarchie) peuvent induire un sentiment de stress.

(54) Le manque de travail associé à un travail monotone, routinier est selon Wallace, Levens et Singer source de stress, 1988.





Structure et climat dans l'organisation

De nombreux éléments à ce niveau peuvent être sources de stress: l'absence de consultation des employés, une participation insuffisante aux prises de décision, le manque de contrôle sur le travail, le manque d'autonomie laissée au travailleur.

Interface entre travail et maison

La sphère familiale peut être aussi bien un agent modérateur du stress (quand le soutien attendu est présent) qu'une source de stress. Les tensions naissent des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle. Les conflits sont souvent liés aux préoccupations financières, au temps passé sur le lieu de travail. Tensions également très présentes lorsque les deux partenaires font carrière.

B. Facteurs physiques, psycho-sociaux et socio-économiques

Une autre étude (55) envisage une classification un peu différente de celles présentées ci-dessus. Ces auteurs envisagent, à l'origine du stress, trois types de facteurs: physiques, psychosociaux et socio-économiques.

Facteurs physiques	<p>Ils jouent un rôle d'agent stressant secondaire. Ces facteurs sont de deux types: charge physique (soulever des charges lourdes, maintien d'une posture ou d'une charge pendant de longues durées) et ambiance physique de travail (bruit, température, éclairage, poussières, vibrations).</p> <p>Les premiers provoquent une fatigue musculaire mais non assimilée à un stress. On pourra néanmoins parler de stress postural si l'organisation de travail est telle que l'organisme n'a pas le temps de se rétablir. L'ambiance physique de travail, quant à elle, par le fait qu'elle plonge l'organisme dans un état de tension permanente est plutôt considérée comme fragilisante.</p>
Facteurs psycho-sociaux	<p>Les stimuli en provenance de l'environnement social (ou de la représentation que l'individu s'en fait) et l'anticipation que l'individu fait de la chaîne des événements à venir auront un retentissement sur son psychisme. On compte, parmi les facteurs psycho-sociaux, la charge mentale (qui croît au fur et à mesure des évolutions technologiques), la personnalité (l'histoire de chacun, le niveau d'anxiété, de tolérance à la frustration, les événements stressants antérieurs), les relations interpersonnelles (elles vont constituer l'un des éléments essentiels de la satisfaction au travail ou au contraire de stress potentiel telle que l'absence du choix des collègues de travail) et l'organisation.</p> <p>De plus, les emplois impliquant l'exposition à la souffrance, à la maladie ou à des accidents (par exemple les policiers, les urgentistes, les médecins) ou ceux où le personnel est lui-même exposé à un risque physique (plongeurs, marins-pêcheurs) ou à des menaces de violence (vigilés, transporteurs de fonds) imposent parfois aux salariés de graves contraintes émotionnelles et génèrent du stress (56).</p>
Facteurs socio-économiques	<p>On entend ici l'incertitude liée à l'emploi, l'apparition des nouvelles technologies, la compression du personnel, le salaire au rendement et l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle à risques.</p>

Nous pouvons ajouter à ce tableau un quatrième facteur : le facteur de gestion. Il est en effet fréquent que les employeurs soulignent l'importance, pour la productivité, de certains aspects de l'organisation de travail et du contenu du travail: avoir des valeurs et des objectifs d'entreprise précis, une bonne communication, des rôles clairement définis, des priorités précises, des rapports définis avec les supérieurs, un environnement sans dan-

(55) Sharit et Salvendy, 1982.

(56) COMMISSION EUROPENNE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.



ger... Or, il est tout aussi important d'éviter une attitude inflexible sur des questions comme les dispositions prévues pour la consultation et la participation des salariés aux décisions, les mesures de prévention des conflits ou du harcèlement, la conception des postes et la maîtrise de la charge, de la cadence et des horaires de travail (57).

Enfin, la nécessité d'une flexibilité maximale recherchée par les entreprises pour répondre aux exigences de l'évolution de la société occasionne chez le travailleur des tensions et une émergence du stress (58).

C. Synthèse des études sur les facteurs de stress

Nous proposons maintenant une synthèse des études menées sur les facteurs de stress (59). Ces auteurs évoquent d'une part la présence de facteurs de stress répartis selon la nature de l'activité et l'environnement de l'activité et d'autre part l'existence de variables modératrices.

▲ Facteurs de stress

Nature de l'activité

- Complexité de la tâche: du stress peut naître aussi bien d'une tâche complexe qui exige un investissement de la personne que d'une tâche routinière;
- Autonomie liée à la tâche: l'autonomie est liée à la responsabilité de l'individu face à sa tâche (la relation entre autonomie et stress n'est pas linéaire). Les tâches impliquant la responsabilité de vies humaines sont sources de stress importants. Les individus doivent disposer d'une certaine autonomie à condition que celle-ci soit balisée;
- Rôle inhérent à la tâche: le stress peut naître d'une surcharge ou d'une sous-charge de travail, de l'imprévisibilité ou de "l'incontrôlabilité" de la tâche, d'un conflit de rôle (lorsque l'individu est coincé entre des attentes et des devoirs contradictoires quant à leur réalisation), d'une cadence de travail (par exemple rapide mais avec des impératifs de grande vigilance);

(57) Ibid.

(58) Perilleux, 1993, et De Keyser, 2000.

(59) Gaussin, Karnas et Karnas, 1995. G. KARNAS, *Evaluation du stress dans une perspective ergonomique*, dans *Médecine du travail et ergonomie*, 1997, 34, 2, pp.69-74.

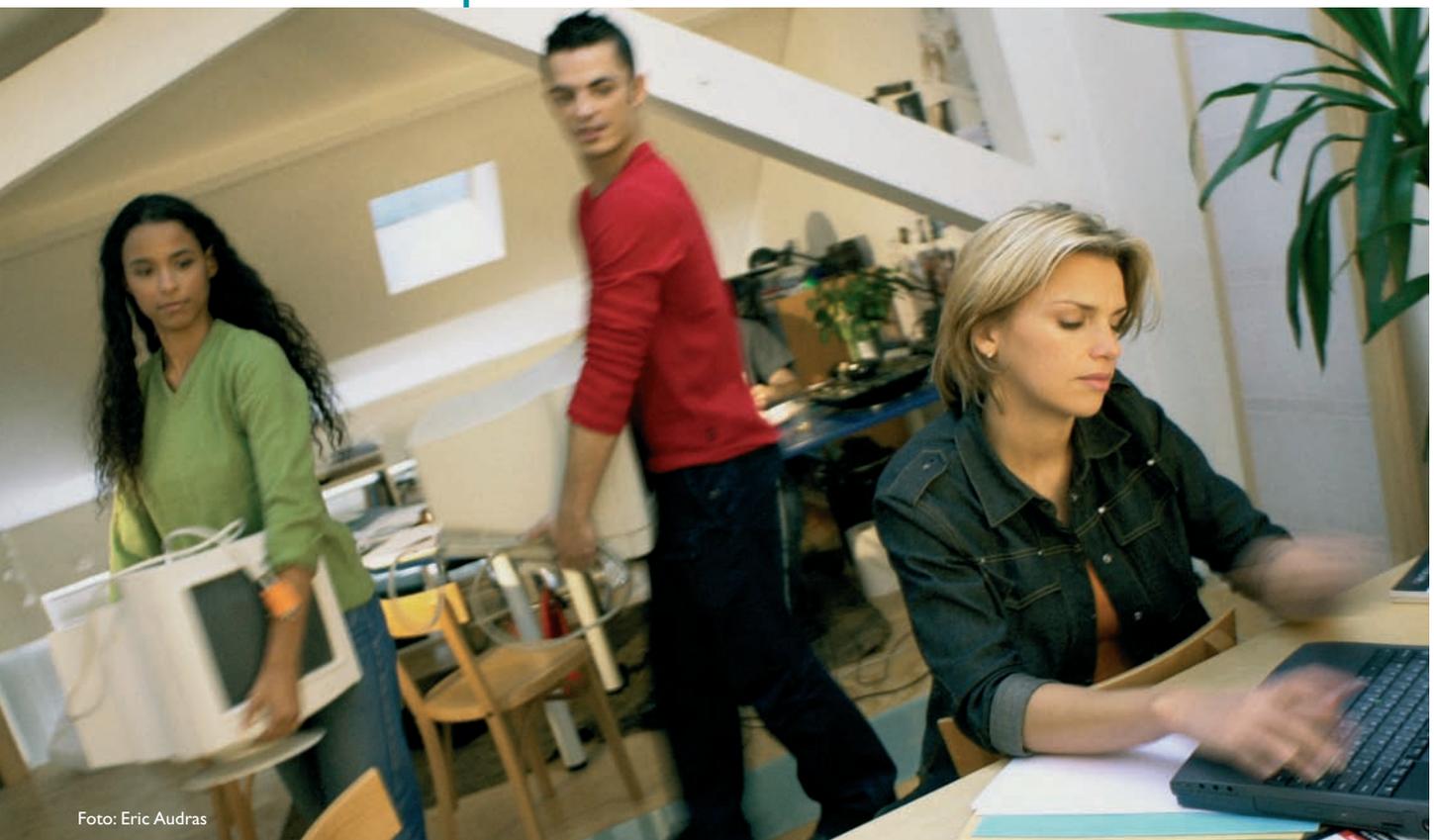


Foto: Eric Audras



- Participation aux décisions: l'absence de participation crée des tensions et de l'insatisfaction;
- Risques de l'activité.

Environnement de l'activité

- Contexte physique: charge physique de l'activité (bruit, chaleur, polluants, vibrations, etc.), horaire et travail de nuit (bouversements des rythmes nyctéméraux et conséquences négatives sur les relations familiales et sociales), heures supplémentaires non souhaitées ou excessives et densité de population;
- Structure d'organisation: c'est la trame sur laquelle se greffent les relations, les rapports de pouvoir et la communication. L'inadéquation de cette structure avec les besoins et attentes de l'individu peut être un facteur de stress;
- Possibilité de carrière et politique: avenir bouché et politiques ambiguës;
- Système de récompense: un travail basé sur des récompenses liées à la performance entraîne une motivation, mais aussi un stress important. Mais une non-reconnaissance du travail effectué engendre des frustrations et de l'ennui;
- Relations interpersonnelles au travail: tantôt source de stress tantôt support de l'individu.

▲ Variables modératrices

A côté de ces facteurs de stress, certaines variables jouent un rôle de tampon entre ces facteurs et la réaction de stress de l'individu. Ces variables modératrices sont en rapport avec des facteurs individuels et socioculturels.

Facteurs individuels et socioculturels

- La vie privée: peut diminuer ou aggraver le stress de la sphère de travail;
- Les traits de personnalité: l'autonomie de la personne, sa flexibilité, son locus de contrôle interne, sa tendance à l'extraversion et une personnalité de type B semblent être des facteurs favorisant la gestion adéquate des réactions de stress;
- Les valeurs et besoins de l'individu: plus les attentes du sujet sont élevées, plus il risque de subir des échecs et donc des frustrations;
- Les capacités, expériences et connaissances: la formation permet une maîtrise des situations anxiogènes;
- La condition physique et de santé générale: une bonne gestion du stress passe par une condition physique générale de qualité (alimentation, rythme de vie, sport...);
- Support social, familial et professionnel;
- Culture de l'environnement de travail: la culture influence la perception subjective de l'activité et peut moduler les contraintes de travail.

2.5 Facteurs susceptibles de diminuer le stress

Il existe un certain nombre de facteurs qui vont constituer une "protection" susceptible d'atténuer les effets du stress. Parmi ces facteurs, on compte le soutien social (au travail et dans la vie privée) qui peut faire office de tampon contre les circonstances stressantes et limiter les phénomènes relatifs au stress (60). Karasek ajoute deux autres facteurs. Selon lui, un travailleur qui bénéficie en plus, de tâches à la fois bien conçues et variées, qui a la possibilité de se former et a des perspectives de carrière, peut s'acquitter de fonctions très exigeantes sans pour autant être affecté par le stress. Pour réduire le stress, il faut également souligner l'importance de savoir dire non, c'est-à-dire de diminuer volontairement les pressions extérieures. Le style de coping adopté par le sujet, seraient également un facteur susceptible de modérer les effets néfastes du stress (61).

(60) Seghers, 1996.

(61) Ibid.



2.6 Coût du stress pour l'entreprise

Dans certaines entreprises, la direction, consciente de son rôle social autant que de ses intérêts, prend en charge la santé et le bien-être de ses collaborateurs. Elle peut en effet apporter une aide morale et physique conséquente au travailleur. De plus, elle a la possibilité de fournir des ressources administratives et psychologiques avant que les tensions n'apparaissent.

L'Institut national de recherche sur les conditions de travail (INRCT) a réalisé en 1993 (62) une étude sur le coût du stress qui stipule que le stress professionnel touche un travailleur sur trois, et est autant dommageable et coûteux pour le travailleur, sa famille, l'employeur, l'entreprise ou la société en général. Ce point examine donc l'influence des effets du stress sur l'organisation, l'entreprise.

Au niveau de l'entreprise, des comportements actifs tels que la grève, l'expression de revendications peuvent être exprimés face à un environnement de travail stressant. Passivement, le stress peut se traduire par le manque de motivation, la diminution de la capacité de travail, la qualité du travail amoindrie. Face à la surcharge de travail, les individus se concentrent souvent sur la tâche principale et négligent celles qui leur paraissent plus secondaires. Il n'est pas rare que face à des contraintes excessives, les travailleurs expérimentés modifient les processus (les simplifient par exemple) afin de réduire la surcharge de travail et d'abaisser ainsi le niveau de stress induit.

L'entreprise peut aussi devoir faire face à l'absentéisme et à la rotation du personnel. En effet, les attitudes de retrait sont liées à l'insatisfaction au travail.

De plus, Shephard (63) explique qu'une réduction de l'absentéisme et des remplacements de collaborateurs permettrait une économie salariale de l'ordre de 0,35%. Une diminution du nombre de démissions et du nombre d'engagements de nouveaux travailleurs à former permet une économie salariale de 2,2% (par travailleur et par an). Les entreprises prenant en charge le bien-être de leurs travailleurs obtiennent une réduction de 0,5 à 5 jours d'absence par travailleur et par an. Il paraît évident que l'environnement de travail et le mode de management animent des comportements forts différents face à l'absentéisme.

Ingvar et Sandberg (64) décrivent en outre comment une entreprise et une organisation, ainsi que leurs travailleurs, peuvent avoir un degré d'excitation minimal, optimal ou maximal. Au degré minimal, l'entreprise dans son ensemble et l'individu sont trop peu stimulés, s'ennuient, leur rendement, leur efficacité et leur productivité sont faibles. Au degré optimal, la motivation est élevée, comme l'est la disposition aux initiatives créatrices et la souplesse de comportement. Cela est particulièrement le cas si l'entreprise et les travailleurs fonctionnent dans la confiance réciproque.

Par contre, la "sur-stimulation" (surcharge de travail, d'informations...) des entreprises comme des hommes aboutit à la perte de créativité, à l'incapacité de prendre des décisions efficaces, à la confusion et à l'effondrement. Cette situation peut entraîner des coûts directs et indirects considérables, non seulement pour l'individu et pour la société, mais aussi pour l'entreprise ou l'organisation.

Toutes les organisations ou entreprises existent pour fabriquer des produits ou fournir des services. Leur survie dépend de leur capacité à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente. Pour cela elles disposent de moyens divers, dont le plus important est le capital intellectuel et social de leurs salariés (65).

(62) C. VIATOUR, *La flexibilité au travail et ses conséquences en terme de stress professionnel*, Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège, 2001.

(63) Ibid.

(64) COMMISSION EUROPENNE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.

(65) Ibid.



Employeurs et salariés œuvrent pour un but commun dans le cadre d'un rapport d'échange complexe ("contrat social"). Les travailleurs attendent une rémunération et des avantages en échange de leur participation à la production de l'entreprise et ils attendent des lieux de travail sains et des possibilités de promotion et d'évolution de carrière en récompense. La santé des hommes est l'une des conditions de la santé de l'entreprise, et la santé de l'entreprise favorise la santé des hommes par la satisfaction des besoins et des possibilités de progression et d'évolution (66).

Les entreprises saines pratiquent l'auto-examen et l'auto-renouvellement en ce qui concerne les hommes, la structure, la technologie et les tâches, les différents acteurs travaillant en harmonie, faute de quoi il peut y avoir une incidence négative sur des résultats importants du point de vue de l'employeur comme des travailleurs.

Les coûts directs englobent la participation et l'adhésion. Si un travailleur ne participe pas ou quitte l'entreprise, cette dernière paie le prix du travail qui n'est pas exécuté (par exemple, absentéisme, manque de ponctualité, grèves, arrêts de travail, rotation dysfonctionnelle).

Les coûts indirects englobent les phénomènes suivants et leurs effets: perte de vitalité, de réactivité et de capacité de récupération, moral et motivation faible et mécontentement élevé, rupture de communication, prise de mauvaise décision avec jugement altéré, baisse de la qualité des rapports de travail (méfiance, manque de respect, animosité),

(66) Ibid.



Foto: Eric Audras



agression et violence (verbales et physiques) et “coût de substitution” entraînés par des salariés affligés qui ne tirent pas profit des occasions qui se présentent car ils consacrent toute leur énergie à s’en sortir (67).

Paradoxalement, le présentéisme (c’est-à-dire le contraire de l’absentéisme) peut créer des problèmes pour les entreprises comme pour les travailleurs. Le travailleur faisant preuve de présentéisme présente quatre caractéristiques:

- L’insécurité quant à son emploi;
- Le besoin de montrer qu’il s’investit dans l’entreprise, même au détriment de sa vie privée, familiale ou sociale en prestant des heures excessives, en travaillant la nuit et les week-ends...;
- Le besoin d’être présent à toutes les réunions très importantes, même si sa présence est superflue;
- Le besoin qu’on le voie arriver tôt et partir tard.

Dans ce cas de figure, des personnes “malades” peuvent se sentir obligées d’aller travailler. Ce présentéisme peut se traduire par des résultats sub-optimaux, le refus de donner à l’organisme la possibilité de récupérer, l’exposition des collègues à des comportements dysfonctionnels et l’augmentation du risque d’incapacité de travail. Tout cela peut contribuer à une mauvaise qualité et quantité de travail, à des griefs et à des accidents augmentant le coût des soins et le paiement d’indemnités.

Le coût pour l’entreprise peut se résumer en plusieurs points importants:

- Diminution de la satisfaction au travail, du dynamisme de l’organisation et donc de la production et du rendement affectant directement les résultats;
- Tensions et conflits entre collègues et à tous les niveaux, ambiance de travail dégradée ainsi que des structures de contrôle onéreuses;
- Perte financière (cotisations d’assurance accident, perte due aux arrêts de travail, dégâts matériels divers dus par exemple aux accidents du travail...);
- Absentéisme, rotation du personnel, démissions, grèves...;
- Présentéisme.

(67) Ibid.



3. Modèles explicatifs de l'émergence du stress professionnel

Un seul modèle ne peut rendre compte de la diversité des facteurs explicatifs du stress. Ce chapitre développe donc brièvement plusieurs modèles théoriques: le modèle de MacKay et Cooper (68), le modèle d'analyse du travail de Karnas (69) et le modèle d'interprétation de Compernelle (70). Nous présentons également le "Job strain model", le modèle INRCT (71) et le modèle de Lazarus et Folkman (72).

3.1 Approche transactionnelle de MacKay et Cooper

Le modèle de MacKay et Cooper (présenté ci-dessous) reprend le concept d'équilibre entre les demandes et les ressources. Il distingue les demandes internes (ambition, rigueur...), les ressources internes (capacité physique, habileté, expériences...), les demandes externes (production, qualité...) et les ressources externes (machines, outils, assistance...).



(68) C. J. MACKAY et C. L. COOPER, *Occupational stress and health: some current issues*, dans *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

(69) G. KARNAS, *Evaluation du stress dans une perspective ergonomique*, dans *Médecine du travail et ergonomie*, 1997, 34, 2, pp.69-74.

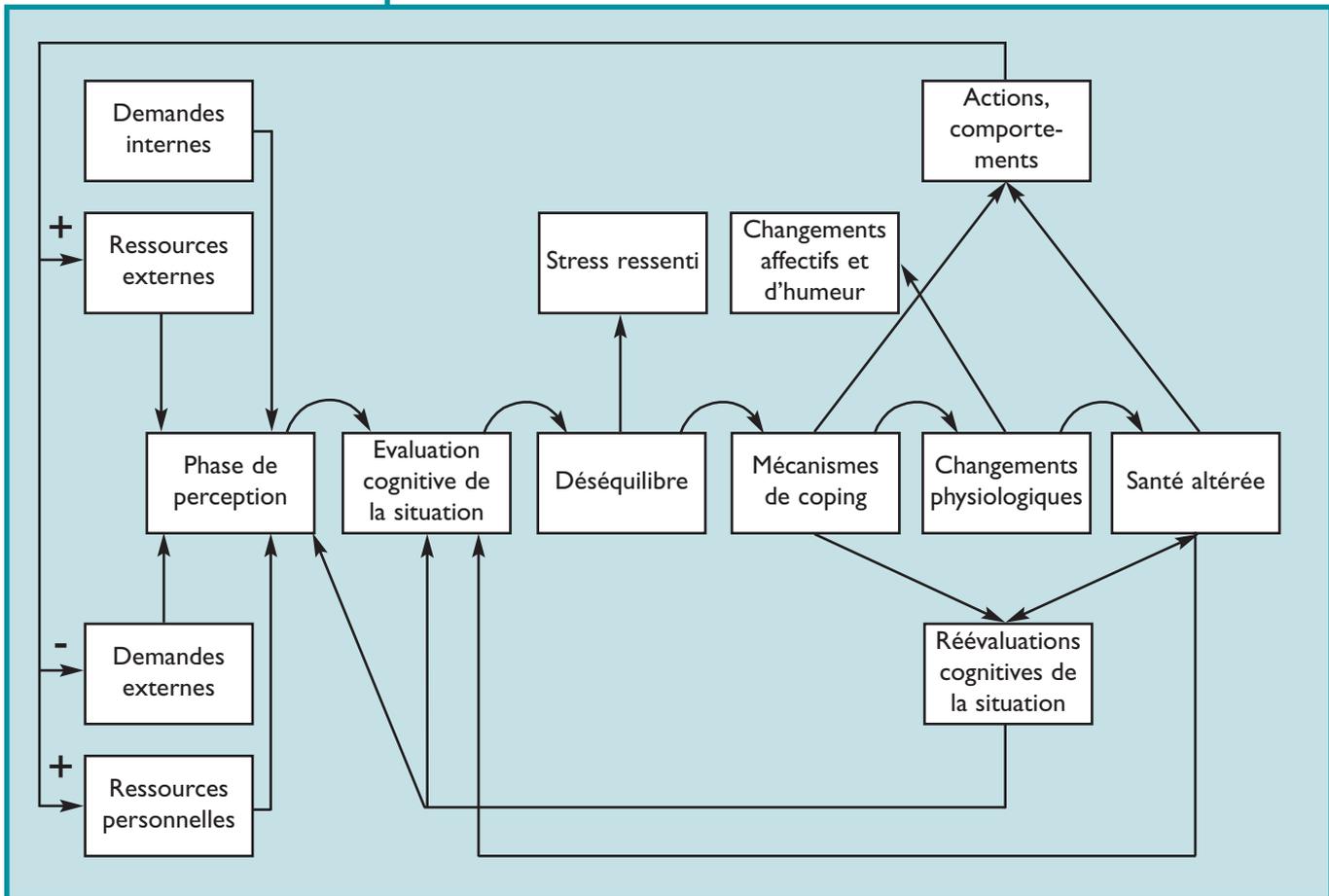
(70) Modèle d'interprétation de Compernelle, 1992. T. COMPERNOLLE, *Individueel stressmanagement*, dans S. Moors (ed.), *Stress et travail*, Institut National de recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles, 1994. T. COMPERNOLLE, *De cruciale rol van het management in de strijd tegen stress*, Colloque du 12 février 2001, *La lutte contre le stress: du diagnostic à l'intervention collective*, Ministère de l'Emploi et du Travail avec le soutien du Fonds Social Européen, 2001.

(71) S. MOORS, *Organisation et stress : source et approche*, dans S. Moors (ed.), *Stress et travail*, Institut National de recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles, 1994.

(72) Modèle de Lazarus et Folkman, 1984. R. S. LAZARUS, *The stress and coping paradigm*, dans C. EISDORFER, D. COHEN, A. KLEINEMAN et P. MAXIM (eds.), *Models for clinical psychopathology*, MTP Press Limited, International Medical Publishers, 1981.



Modèle transactionnel du stress professionnel de MacKay et Cooper (73)



De l'évaluation cognitive de la situation résulte le sentiment de déséquilibre, de stress et la stratégie de coping. Ce mécanisme de coping détermine les actions et comportements qui influencent en boucle de rétroaction les ressources et les demandes. Il détermine aussi les effets physiologiques et influence par rétroaction la perception et l'évaluation cognitive de la situation.

Ce modèle est l'un des premiers modèle dynamique, montrant de quelle façon, au cours du temps, les ressources, les demandes, le stress, le comportement et la santé peuvent interagir.

Il semble toutefois utiliser une définition du stress ressenti quelque peu restrictive qui, selon ce schéma, serait fonction du déséquilibre ressource-aptitude et serait indépendant des stratégies de coping.

Pour bien comprendre ce modèle, il faut considérer tous les facteurs suivants (74).

- L'inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu (aptitudes, ressources) à combler ces exigences. La perception de cette inadéquation joue un rôle important dans la génération de stress chez le sujet;
- Le déséquilibre entre les stressseurs venant de l'individu (demandes internes) et les ressources fournies par l'environnement de travail pour cet individu;

(73) C. J. MACKAY et C. L. COOPER, *Occupational stress and health: some current issues*, dans *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

(74) V. DE KEYSER et I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, dans *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.





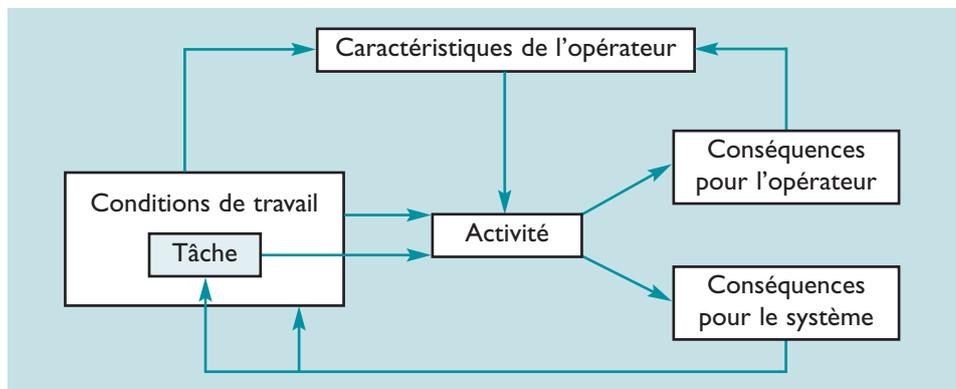
- Le processus d'évaluation combinant les deux paires de composantes externes-internes. Ce processus permet d'évaluer s'il existe un déséquilibre ou non et détermine si cela pose problème ou si cela posera problème à plus long terme;
- Le résultat est le coping comprenant des composantes cognitives, comportementales et physiologiques;
- La vitesse à laquelle les différentes composantes changent (en secondes ou en années) influence la manière dont l'individu réagit;
- Le feed-back, mécanisme important comprenant des implications d'un point de vue méthodologique.

3.2 Modèle de Karnas

Ce modèle (présenté ci-dessous) n'est pas strictement un modèle de développement du stress mais bien un modèle d'analyse du travail.

Karnas met particulièrement en évidence l'importance des interactions "tâche-activité" et "conditions-conséquences", non seulement au travers des relations causales directes, mais aussi par le jeu de boucles de retour car, dans la réalité, les conséquences agissent aussi sur les causes.

Modèle d'analyse du travail d'après Karnas (75)



Ainsi, les caractéristiques de la tâche (travail prescrit), des conditions de travail et de l'opérateur, à un moment donné, déterminent l'activité (travail réel). Celle-ci a des conséquences particulières tant pour l'opérateur que pour le système.

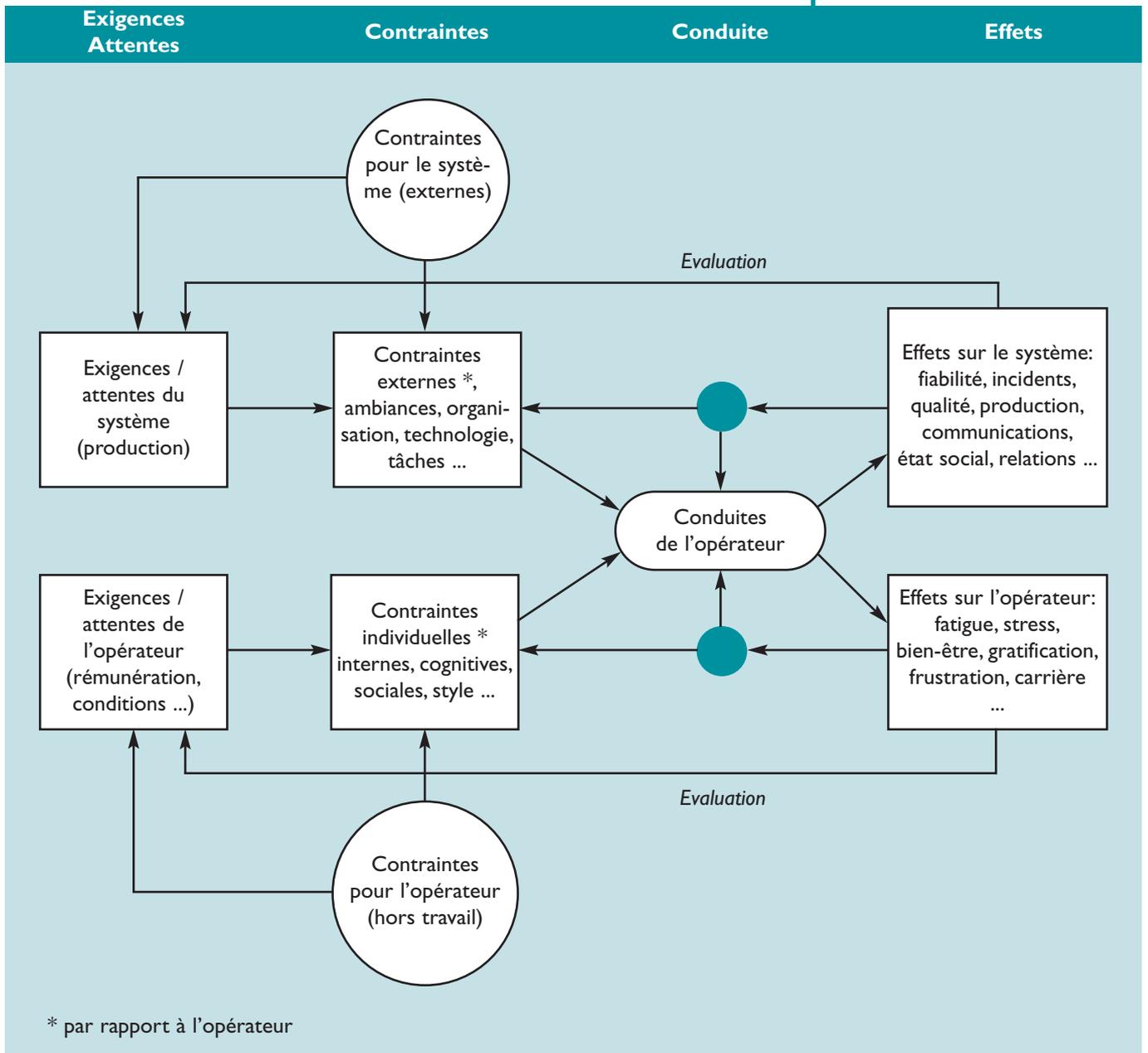
Ces conséquences pour le système ont des effets directs sur la tâche et sur les conditions de travail, qui, à leur tour, ont des effets sur la tâche; le tout déterminant à nouveau l'activité.

Ce modèle semble avoir connu des développements ultérieurs reflétés à la figure ci-dessous. Il établit une distinction entre le rapport exigences / attentes du système qui détermine les contraintes de la situation de travail (contraintes externes) et le rapport exigences / attentes du sujet qui détermine les contraintes internes, individuelles, cognitives et sociales. Il est ainsi à rapprocher du modèle de MacKay et Cooper car il introduit également les notions de contraintes externes liées au système et liées aux conditions de vie hors du travail.

(75) G. KARNAS, *Evaluation du stress dans une perspective ergonomique*, dans *Médecine du travail et ergonomie*, 1997, 34, 2, pp.69-74.



Modèle d'analyse du travail d'après Karnas (76)



(76) Ibid.



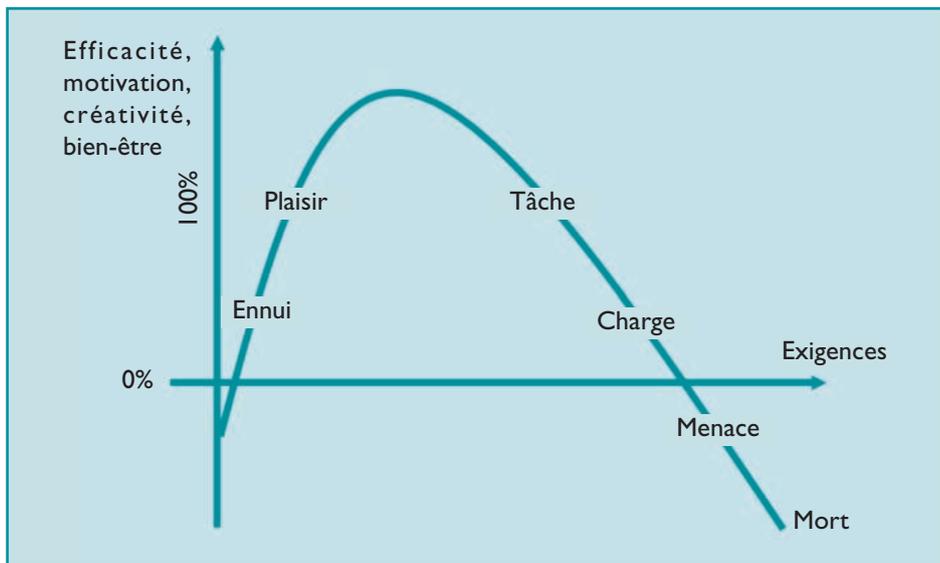


3.3 Modèle de Compernelle

Le modèle de Compernelle n'est pas un modèle théorique mais plutôt un modèle d'interprétation.

Le schéma suivant représente le rendement de la personne (en ordonnée) en fonction du niveau de stress (en abscisse).

Variation de l'état de résistance du sujet exposé à un agent stressant (77)



Pour Compernelle, la gestion optimale du stress au sein d'une entreprise se compose d'un volet individuel (formation à la gestion du stress) et d'un volet d'entreprise (dépistage des sources de stress et stimulation de soutien).

La gestion préventive du stress est bien plus qu'un ensemble de techniques pouvant être utilisées par les individus pour affronter leur stress. Il s'agit d'une philosophie imprégnant l'organisation dans son intégralité et postulant que l'individu et l'organisation doivent prendre ensemble la responsabilité de promouvoir la santé et prévenir le stress négatif.

L'objectif, selon Compernelle, n'est pas d'éviter tout stress, mais de déterminer un niveau de stress optimal qui rend plus créatif, motive, met au défi de découvrir les solutions nouvelles pour des problèmes anciens, un stress formant une stimulation pour la croissance et le développement.

Toutefois, la notion de "stress positif" nous semble confondre stress (sentiment de perte de contrôle, manque de ressources internes et/ou externes, mécanismes de coping faibles...) et motivation (l'individu trouve l'énergie, les ressources et possède un contrôle suffisant de la situation pour relever le défi...).

(77) Modèle d'interprétation de Compernelle, 1992. T. COMPERNOLLE, *Individueel stressmanagement*, dans S. Moors (ed.), *Stress et travail*, Institut National de recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles, 1994. T. COMPERNOLLE, *De cruciale rol van het management in de strijd tegen stress*, Colloque du 12 février 2001, *La lutte contre le stress: du diagnostic à l'intervention collective*, Ministère de l'Emploi et du Travail avec le soutien du Fonds Social Européen, 2001.

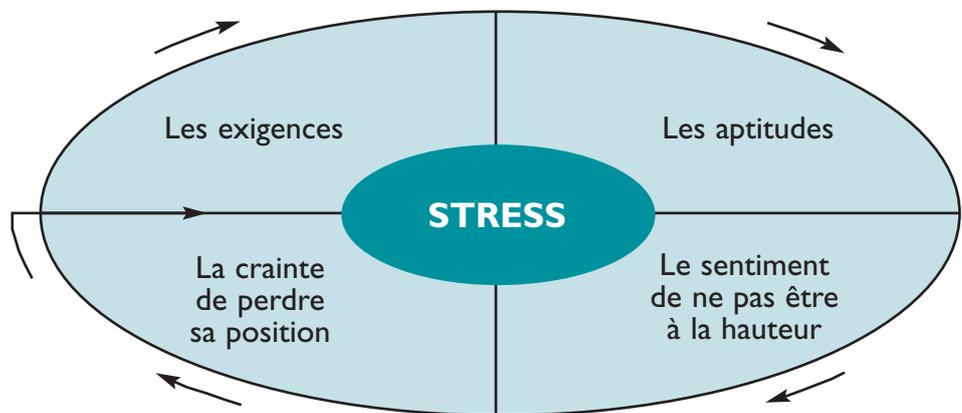


3.4 Modèle INRCT

Selon ce modèle (présenté ci-dessous), lorsqu'un sujet a le sentiment de ne pas pouvoir assumer son travail et le ressent comme une menace, des sentiments d'anxiété et de stress se développent.

Les aspects déterminant "les exigences" sont liés à l'objet (le produit, les personnes, les informations...), les moyens (les machines, le pouvoir de décision, l'aide...), les opérations (la complexité, la qualité, la quantité) et les circonstances (les contraintes physiques, psychiques, sociales, temporelles...).

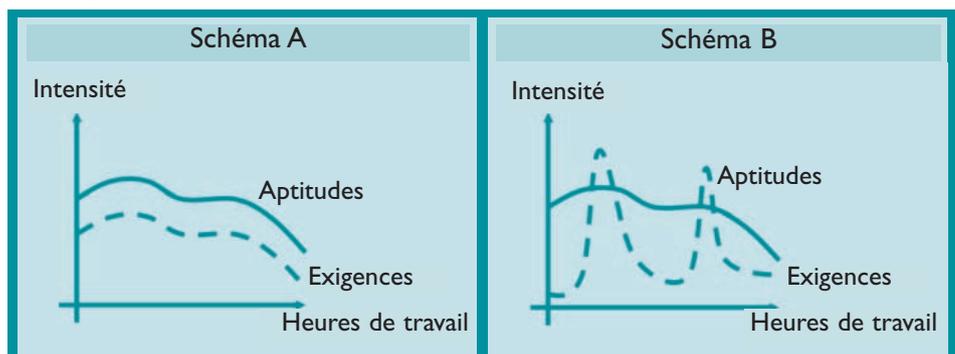
Modèle de stress de l'INRCT (78)



Les aptitudes sont tous les moyens dont dispose le sujet pour affronter la situation. Il s'agit d'outils externes et d'outils internes (aptitudes propres, expérience, formation).

L'auteur propose les schémas suivants pour illustrer les évolutions, au cours du temps, des aptitudes et exigences. Dans le schéma B, les exigences varient considérablement au fil du temps. A une période avec exigences faibles (ayant tendance à causer la baisse des aptitudes) succède une période avec des exigences élevées. Si les aptitudes sont dépassées (comme c'est le cas dans le schéma B), du stress en résulte.

Exemples d'évolution de courbes "exigences" et "aptitudes" au cours d'une journée de travail (79)



(78) S. MOORS, *Organisation et stress : source et approche*, dans S. Moors (ed.), *Stress et travail*, Institut National de recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles, 1994.

Dans le cadre de la réforme de l'administration fédérale, l'INRCT a été intégré au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. L'ancien INRCT est devenu la Direction de la recherche sur l'amélioration des conditions de travail et fait désormais partie de la Direction générale Humanisation du travail.

(79) Ibid.



Ce modèle INRCT obéit a priori au schéma classique en physiologie du travail: l'astreinte est fonction du rapport entre les contraintes et les capacités. Cependant, il se distingue sur trois aspects:

- L'évolution dans le temps;
- Les exigences agissent sur les aptitudes (par exemple, des contraintes de temps peuvent déclencher d'autres modes d'organisation du travail). La situation n'est donc pas figée ou constante. Elle est dynamique. Cette idée est déjà présente dans le modèle de Karnas;
- Le troisième et dernier aspect nous paraît restrictif. Le modèle part en effet du principe que "le stress n'intervient que lorsque la personne a le sentiment de ne pas être à la hauteur de la tâche et qu'elle le ressent comme une menace pour sa place dans l'entreprise. Elle craint de perdre son emploi (...), ou d'être dévalorisée aux yeux de ses collègues et de son chef". Cette notion de menace ne semble présente dans aucun autre modèle où la notion de qualité de vie paraît plus fréquente.

Un quatrième aspect intéressant, et pourtant non discuté par les auteurs, apparaît dans ce modèle: l'idée que le rapport exigences/capacités de travail avec des exigences très inférieures aux capacités de la personne est également source de stress... sans toutefois qu'il y ait menace.



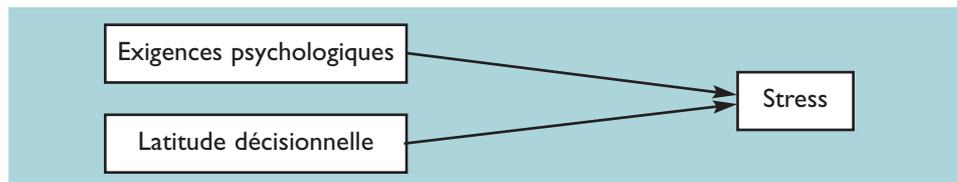


3.5 “Job strain model” de Karasek

Karasek propose un modèle (présenté ci-dessous) destiné à étudier le degré de risque de la situation professionnelle pour le travailleur. Ce modèle bi-directionnel du stress au travail est basé sur deux facteurs:

- Le degré de maîtrise de l'individu sur son travail ou le degré de liberté dans les décisions.
Cette latitude de décision est définie comme la somme de la possibilité d'utiliser ses compétences au travail (possibilité d'apprentissage continu, de développer des compétences nouvelles, requises par le travail, par la variété des tâches, répétitivité et créativité requise par le travail) et de la possibilité de prise de décision (liberté de prise de décision, choix d'organisation de travail, possibilité de s'exprimer concernant son travail);
- Les demandes psychologiques issues du travail ou les exigences du travail (travail excessif, demandes contradictoires, temps insuffisants pour exécuter le travail, rythme de travail rapide et travail lourd).

“Job strain model” de Karasek (80)



(80) R. KARASEK et T. THEORELL, *Healthy work – stress, productivity and reconstruction of working life*, Basic Books, New York, 1990.





Par la suite, une troisième dimension fut ajoutée au modèle : la perception par le travailleur du soutien social au travail (81). Un soutien social élevé aurait un effet modérateur favorable alors qu'un soutien social faible amènerait un effet défavorable.

On ne distingue pas ici le soutien social venant du supérieur hiérarchique de celui provenant des collègues de travail.

De même, le modèle de Karasek prédit l'apparition de certains traits de personnalité induits par les comportements au travail. Ainsi, l'adaptation à des situations de travail passives avec une faible demande de contrôle peut amener à réduire les capacités à résoudre des problèmes ou à affronter des défis, et engendrer des sentiments de dépression.

A l'opposé, des demandes élevées de travail combinées à un grand pouvoir de décision et la possibilité d'usage de ses compétences conduit à développer de plus grandes capacités d'apprentissage actif.

Interprétation du “Job strain model” de Karasek

Les risques pour l'individu seront d'autant plus élevés qu'il dispose d'un faible degré de contrôle et que les exigences de la tâche sont importantes (82).

		Exigences (charge de travail)	
		Limitées	Elevées
Latitude de décision (possibilité de contrôle)	Limité	Travail monotone : ennui, passif	Travail éreintant : tension, surchargé
	Large	Travail facile : facilité, détendu	Travail exigeant : défi, exigeant, dynamique

Karasek définit quatre types de travail selon les combinaisons de ces deux facteurs. Leurs répercussions sur le bien-être des travailleurs seraient les suivantes:

Travail monotone: il s'agit de postes passifs à faible charge de travail et aux possibilités de contrôles réduites. Si l'opérateur est confronté à un problème, il doit faire appel à un supérieur afin de le résoudre. Cette passivité professionnelle est rarement compensée par la pratique de loisirs actifs. A la longue, une baisse de motivation et de satisfaction professionnelle peut apparaître ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme.

Travail éreintant: il s'agit de postes à forte charge de travail et peu de possibilité de contrôle. Ces postes s'avèrent très stressants.

Travail facile: il s'agit de postes à faible charge de travail et où l'opérateur dispose de nombreuses possibilités de contrôle.

Travail exigeant et dynamique: il s'agit de postes très actifs, à forte charge de travail, engendrant beaucoup de tensions, tout en laissant de grandes possibilités de contrôle. Le travailleur jouit d'une grande autonomie et prend seul les décisions importantes. Il peut exploiter ses connaissances et ses compétences.

Karasek a affiné son modèle en le rendant tridimensionnel. Il a ajouté un axe dédié au soutien social. Si celui-ci est important et associé à un contrôle élevé, la situation est favorable pour l'individu. Nombre d'études démontrent l'utilité du soutien social et lui attribuent différents rôles tels que le support informationnel, l'aide à l'accomplissement de tâches lors de surcharges, le support émotionnel et la guidance.

(81) Ibid.

(82) Ibid.



3.6 Modèle de Lazarus et Folkman

Lazarus et Folkman (83) ont beaucoup insisté sur les trois niveaux du stress inclus dans une perspective transactionnelle : le niveau social, psychologique et physiologique. Même si l'aspect psychosocial focalise notre attention, il est important d'avoir une vue d'ensemble sur toutes les variables de chaque niveau incluses dans le processus de stress.

Modèle transactionnel basé sur les trois niveaux de Lazarus et Folkman

	Antécédents causals	Processus intermédiaires	Effets immédiats	Effets à long terme
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau social • Profil culturel • Système institutionnel • Structures du groupe (ex. pattern du rôle) 	<ul style="list-style-type: none"> • Supports sociaux disponibles • Moyens sociaux ou institutionnels disponibles pour des améliorations 	<ul style="list-style-type: none"> • Perturbations sociales • Réponses du gouvernement • Pressions socio-politiques • Aliénation du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Echec social • Révolution • Changements sociaux et culturels
PSYCHOLOGIQUE	<p><i>Variables personnelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • valeurs-enjeux • croyances-postulats, ex. contrôle personnel, styles de cognitifs de coping <p><i>Variables de la situation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • demandes de la situation • imminence • timing • ambiguïté • ressources sociales et matérielles 	<p>Vulnérabilités</p> <p>Evaluation-réévaluations</p> <p><i>Coping:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • centré dans le problème • centré sur l'émotion • recherche et utilisation de support social <p><i>Support social perçu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • émotionnel • tangible • informationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiments positifs ou négatifs • Qualité de l'issue de la situation de confrontation stressante 	<ul style="list-style-type: none"> • Moral • Fonctionnement dans la vie
Physiologique	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs génétiques ou de constitution • Conditionnement physiologique (stéréotype individuel de réponse) • Facteurs de risque pour la santé, ex. fumer • Ressources immunitaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnérabilité des espèces • Vulnérabilité temporaire • Imperfections acquises 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements somatiques (précurseurs de maladies) • Maladie aigüe 	<ul style="list-style-type: none"> • Maladies chroniques • Fonctionnement physiologique altéré • Longévité • Rétablissement d'une maladie

Dans ce modèle, les réponses aux agents stresseurs peuvent être influencés par deux processus cognitifs qui médient les réactions au stress : l'évaluation cognitive de la situation et les stratégies d'adaptation (coping). L'évaluation cognitive est influencée par les buts et croyances de chaque personne. Ces buts et croyances varient d'une personne à l'autre mais également d'un moment à l'autre chez une même personne.

Lazarus présente donc l'évaluation cognitive comme un phénomène subjectif car la même situation ne sera pas vécue de la même manière par la même personne à des moments différents. De ces processus d'évaluation et de coping va dépendre l'intensité du stress développé.

On constate donc que, dans ce modèle, ni l'environnement, ni les individus ne sont figés.

(83) V. DE KEYSER et I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, dans *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.



4. Méthodes d'évaluation

4.1 Evaluation

4.1.1 Outils d'évaluation

Il existe des outils qui s'intéressent aux effets, aux symptômes psychosomatiques, bref à la recherche des signes de stress. Ces méthodes permettent uniquement un constat sans rechercher les causes de l'état de stress ni proposer de solutions. Par contre, il en existe d'autres qui proposent, au-delà, des conditions d'amélioration.

On trouve deux types d'outils d'évaluation: les questionnaires et les groupes d'analyse des problèmes rencontrés au travail. Ces outils peuvent être utilisés seuls ou en batterie si l'on veut affiner son diagnostic.

A. Questionnaires

La plupart des questionnaires existants ont été développés dans le cadre de la lutte contre le stress. Ils peuvent mesurer des choses différentes: les stresseurs ou le stress ressenti par les personnes. Les avantages des questionnaires sont : la confidentialité et le fait qu'ils livrent des chiffres, matériel que l'employeur à l'habitude d'utiliser dans les autres domaines de sa gestion. Cela le met en confiance quant au sérieux de la démarche.





Les inconvénients des questionnaires sont: l'aspect réducteur par rapport à la réalité, le fait que certains facteurs sont aggravants pour certains et réducteurs de stress pour d'autres et enfin le coût lié au fait qu'ils peuvent nécessiter un investissement en temps important.

Les types de questionnaires davantage utilisés sont :

▲ Les questionnaires individuels sur les conditions de travail

Ces questionnaires se penchent sur le jugement personnel des individus concernant leurs conditions de travail. On retrouve aussi bien des questionnaires qui peuvent être "auto-passés" individuellement par un groupe de personnes que des questionnaires qui vont être administrés lors d'un entretien singulier. Parmi le panel de questionnaires existant, on peut en trouver allant de 2 à 255 questions (items).

Ces questionnaires analysent au niveau individuel, les caractéristiques du travail, les conditions de travail, l'organisation de travail ou les relations dans le travail. Ils s'orientent vers la recherche de facteurs susceptibles de générer du stress. Cependant, ils ne fournissent pas directement d'éléments permettant d'orienter l'utilisateur vers des actions de prévention.

Le recours aux questionnaires est courant lorsqu'il est question d'évaluer une situation. Néanmoins, le principe de base "la quantification conduit aux solutions" peut être discuté. La quantification du détail peut nuire à l'ensemble et ainsi se borner à des constatations stériles.

De même l'opinion "ce qui n'est pas quantitatif n'existe pas", souvent prêtées aux décideurs, doit être combattue. La quantification prend du temps et de l'argent sans apporter nécessairement de solutions. Certes, elle peut être utile pour établir des comparaisons entre secteurs, ou des comparaisons avant/après instauration de changements. Mais il est important de garder en tête qu'une quantification ne suffit pas ; et qu'une fois la quantification effectuée, le travail reste à faire. Faire un recueil de données permet de justifier le fait que l'on tente de faire quelque chose et que l'on s'intéresse au problème, mais cela ne constitue pas une véritable recherche de solutions.

D'un point de vue éthique, il serait préférable de recourir à une personne neutre et extérieure pour mener à bien les enquêtes et questionnaires. En effet, il est important de garantir au travailleur la confidentialité et de le préserver d'un risque d'utilisation abusive. Le risque d'une déviation du but premier et d'un usage, notamment lors de restructuration, pour une sélection est bien réel. Cependant, ceci nous emmène inéluctablement vers des coûts auxquelles l'entreprise va devoir faire face.

▲ Les check-lists

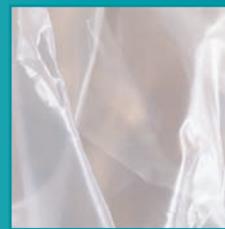
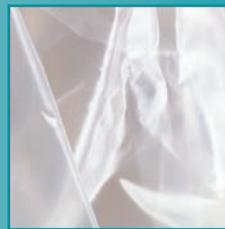
Les check-lists permettent de faire une analyse des conditions de travail de façon collective. On en recense différentes méthodes.

▲ Les check-lists s'accompagnant de recommandations

Cette méthode propose des possibilités d'amélioration, des plans d'action, des propositions de changement correspondant à chaque type de problèmes décelés à l'aide de la check-list.

B. Les groupes d'analyse de problèmes

Ces groupes, de 10 à 15 personnes, consistent en des discussions menées par un animateur. Diverses techniques d'animation existent qui permettent également de mesu-



rer la fréquence et la gravité des problèmes évoqués. Les participants doivent être volontaires.

Les avantages des groupes d'analyse de problèmes sont: d'une part le fait que l'expression des problèmes libère. C'est déjà un début de processus de résolution en ce qu'elle permet la communication entre les personnes. D'autre part, le groupe d'analyse fournit une description plus fine et plus sensible des situations car on prend en compte, globalement, le subjectif, le vécu, l'imaginaire et le réel.

Les inconvénients des groupes d'analyse de problèmes sont: la difficulté, pour certaines personnes, de s'exprimer en public, la peur de dire certaines choses devant les collègues par crainte d'un manque de confidentialité et enfin, la peur de donner du pouvoir à l'autre en parlant.

4.1.2 Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise

Une revue des principales méthodes d'évaluation du stress en entreprise utilisées en Belgique a été réalisée (84). Vingt-deux méthodes ont été revues et comparées du point de vue de l'utilisateur non spécialisé sur les problèmes de stress. La comparaison des 22 méthodes a été réalisée sur base, pour chacune, d'une fiche technique reprenant les objectifs de la méthode, la définition du stress et le modèle théorique sur lequel elle repose, la description détaillée de la méthode et de l'interprétation des résultats, l'évaluation du temps nécessaire à son utilisation et la validation établie par les auteurs.

Sur base des différents critères définis ci-dessus, les méthodes ont été classées en méthodes de quantification ou de prévention et ont été réparties aux différents niveaux de la stratégie de prévention SOBANE à quatre niveaux (85). Pour chaque niveau, la méthode correspondant le mieux à la méthode SOBANE a été retenue.

Bien que la quantification du stress soit utile à certaines fins, telles que la comparaison entre secteurs, la comparaison avant/après intervention et l'argumentation pour convaincre les dirigeants, les méthodes retenues sont celles orientées vers la prévention, à savoir:

- Au niveau 1, Dépistage par la direction: la méthode SuvaPRO (86) avec dix questions incitant les membres de la ligne hiérarchique à se rendre compte de la situation et à aborder le problème sous un angle collectif;
- Au niveau 2, Observation: une démarche à partir d'une discussion de groupe et d'une check-list de 54 items avec des propositions d'amélioration (87). Cette démarche doit être doublée d'une réflexion individuelle (SuvaPRO), comprenant 24 questionnements sur les effets du stress, 17 questionnements sur le contexte professionnel, 8 questionnements sur le contexte privé. Cette dernière propose à chacun d'établir son propre plan d'action pour améliorer la situation, après lui avoir expliqué comment favoriser les ressources au niveau organisation et communication;
- Au niveau 3, Analyse: pour les situations plus difficiles à maîtriser, un approfondissement à partir des sections pertinentes du "Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise" (88);
- Aucune méthode n'a été classée en Expertise, niveau auquel les compétences requises concernent plus un aspect particulier que la problématique du stress dans son ensemble.

(84) M. DELAUNOIS, J. MALCHAIRE, A. PIETTE, *Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise*, dans *Médecine du travail & ergonomie*, volume 39, N° 1, 2002. M. DELAUNOIS, *Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise*. Mémoire d'Etudes Spécialisées en Médecine du Travail non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve, 2001.

(85) La stratégie SOBANE est une stratégie de prévention des risques à quatre niveaux: dépistage (Screening), OBServation, ANalyse et Expertise. La stratégie et la méthode SOBANE ont été développées par l'Université catholique de Louvain dans le cadre du projet de recherche SOBANE cofinancé par le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds social européen.

(86) Liste de contrôle stress SuvaPRO, Rüeggsegger, 1999.

(87) Liste de questions travailleur et organisation, Van Orden, 1994.

(88) Canevas de la prospective diagnostique de stress à l'intérieur d'une entreprise, Gaussin et Karnas, 1995.

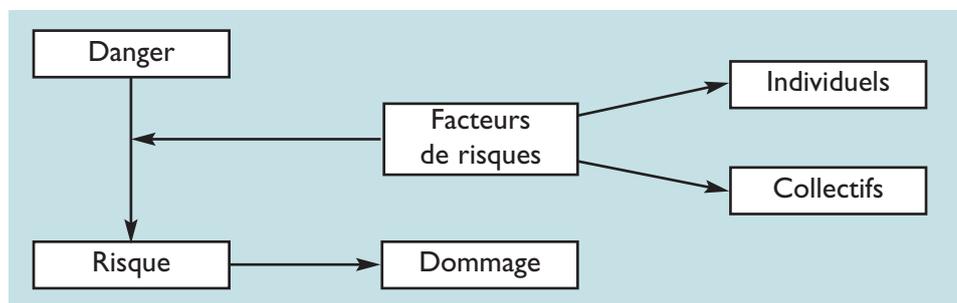


4.1.3 Modèle d'analyse de risques

L'évaluation des risques comporte l'identification, la mesure et le classement des risques par ordre de priorité. Une bonne part de la gestion consiste à apprendre quand et comment accepter les risques. Cette démarche s'appelle "l'analyse de risques".

Plutôt que de s'inquiéter des risques, il faut apprendre à les gérer. La gestion des risques comprend leur analyse et les actions prudentes qui résultent d'une connaissance et d'une sensibilisation accrues aux conséquences.

Ce modèle, développé par l'administration, intègre les facteurs psychosociaux dans l'analyse des risques (cadre conceptuel).





Définition des concepts

▲ Danger

Le danger est la propriété ou la capacité intrinsèque d'un agent, d'un objet, d'un équipement, d'une procédure ou d'une situation susceptible de causer un dommage (atteinte à la santé, à l'environnement, à la qualité du produit, à l'entreprise).

▲ Risque

Le risque est la probabilité de survenance du dommage évaluée en fonction du danger et des facteurs de risque. Le risque est un concept qu'on emploie pour exprimer les craintes à l'égard des effets probables d'un environnement incertain. Les conséquences sont les répercussions tangibles des risques sur les décisions, les événements et les processus.

▲ Facteurs de risques

Les facteurs de risques sont les différents éléments qui codéterminent le risque. Ils peuvent être de différents types:

- Collectif: facteurs qui déterminent l'exposition comme l'intensité, la fréquence, la durée, facteurs liés à l'environnement comme l'organisation du travail, les facteurs d'ambiance (bruit, chaleur, froid, vibrations, éclairage) ou les facteurs psychosociaux (relations);
- Individuel: facteurs liés à l'état physiologique ou psychologique de l'individu, à son comportement, à son hérédité.

Application aux facteurs psychosociaux

▲ Dangers

Violence (diverses formes internes et externes, physique et mentale), management par la peur, intimidation, paradoxes (doubles discours), manque de communication, de dialogue, manque de reconnaissance.

▲ Risques

Probabilité de survenance des dommages suivants:

- Pour les personnes: dépressions, névroses, alcoolisme et autres assuétudes, suicide, somatisation (maux de tête, maux d'estomac), perte d'emploi, exclusion sociale, burn-out, accidents;
- Pour le groupe: rupture de la cohésion, de la solidarité, des conflits, de disparition de la créativité, de la perte de confiance dans le management, de la perte de motivation;
- Pour l'entreprise: perte de motivation, absentéisme, baisse de qualité, baisse de productivité, turn-over et grèves.

▲ Facteurs de risques

- Individuels: fragilité psychologique, manque de capacités d'expressions, manque de capacités relationnelles;
- Collectifs: manque d'autonomie, manque de soutien social, manque d'identification au groupe, formes négatives de leadership (management par la peur), structures déficientes de concertation, conflits entre services, système de promotions injuste, formations inadéquates, intensivité du travail trop grande, contrôles inadaptés.

Lorsqu'on se trouve au niveau des mesures de prévention à prendre, il est toujours nécessaire de prendre en compte l'ensemble de la situation et d'agir sur l'ensemble des dangers et facteurs de risques.



4.1.4 En conclusion...

A. *Processus*

La recherche de mesures à prendre pour éliminer ou limiter les risques doit se faire de façon participative et globale (systémique). Les personnes, qui lors de la phase diagnostic, ont exprimés les problèmes qu'elles vivent sont les mieux à même d'élaborer des propositions de solutions. Le dialogue avec les personnes concernées enclenche une dynamique, qui, si elle est bien gérée peut déboucher sur un processus permanent d'amélioration dans lequel tout le monde peut être gagnant (employeurs et travailleurs).

La démarche doit être globale (systémique). Elle doit aborder les structures de l'entreprise, ses sous-systèmes, leurs résistances, leurs modes de fonctionnement, les canaux de communication, la dynamique interne, la culture, l'identité. Une démarche qui voudrait faire l'économie de tout ou d'une partie de ces éléments serait suspecte.

Lorsqu'on entreprend ce type de démarche, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs qui en détermineront le succès:

- Il faut, lorsqu'on se trouve devant un problème, mettre en œuvre des mécanismes de recherche de solutions plutôt que de recherche de coupables;
- Il faut éviter que les personnes ne se sentent atteintes dans leur identité et reconnaître leur droit à l'erreur. Quand les comportements d'une personne posent problème, il faut bien lui expliquer que ce n'est pas elle en tant que personne qui est en cause mais bien certains de ses comportements qui sont perfectibles;
- Il faut être conscient du fait que toute la démarche passe par des mots, que ceux-ci sont ambivalents et qu'ils essaient parfois d'exprimer l'inexprimable;
- Il faut savoir faire la part du dit et du non-dit, percevoir ce que le travailleur parfois ne sait pas ou n'ose pas exprimer;
- Il faudra que les services externes de prévention et de protection aient en leur sein des spécialistes en gestion des ressources humaines pour permettre la prise en compte des facteurs psychosociaux dans les PME.

B. *Tenir compte des résistances*

La phase de passage de diagnostic à la prise de mesure est la plus difficile. En effet, on constate que dans de nombreux cas, une fois le diagnostic posé, des résistances profondes se manifestent qui empêchent les entreprises de passer concrètement à l'action. Le diagnostic n'ouvre pas obligatoirement la porte à la prise de mesure et même parfois la ferme.

La réussite de la démarche dépend d'un grand nombre de facteurs:

- Qui en est l'initiateur?
- Y-a-t-il des jeux de pouvoirs en sous-main?
- La motivation de départ est-elle une volonté cohérente d'améliorer la situation ou uniquement due à une crise (suicide, grève...)?
- Les partenaires sociaux sont-ils solidaires de la démarche?
- Veut-on sortir du modèle "règlement - contrôle - sanction"?
- Tous les acteurs ont-ils suffisamment conscience des côtés positifs possibles de la démarche ? Ont-ils également conscience des lacunes dans nos connaissances dans ces matières et des difficultés que cela induit lorsque nous voulons planifier ou harmoniser des objectifs contradictoires?





4.2 Intervention

4.2.1 Aborder le stress lié au travail

Comme le souligne Christina Roberts (89), «l'information doit servir à développer des actions permettant de traiter le problème du stress au travail. Par exemple, les études de cas sur les bonnes pratiques dans une entreprise peuvent inspirer des méthodes pour gérer le stress dans d'autres, et les données sur l'évaluation des risques devraient servir de fil conducteur aux personnes chargées d'effectuer des évaluations».

Ainsi, à défaut de recettes de cuisine, nous avons souhaité exposer, dans ce chapitre, des expériences menées sur le terrain, par des acteurs de terrain.

Pour être efficace, les intervenants se sont rendus compte que c'est en analysant chaque problématique particulière que l'action et le changement sont possibles. C'est en partant du terrain que les clés adéquates peuvent être trouvées. Leurs interventions mettent l'accent sur la prévention primaire au niveau de l'organisation.

Dans cette optique de prévention, nous pensons qu'il ne faut pas mettre l'accent sur la quantification (à l'aide de questionnaires, par exemple) car la quantification risque d'attirer l'attention sur le score et de le détourner de la réflexion sur les raisons de cet état et les moyens de l'améliorer. La quantification n'aboutit bien souvent qu'à un constat sans pouvoir dire pourquoi les choses en sont là et ce qui pourrait améliorer cet état. Tout en sachant que la quantification peut être utile à certaines fins, telles que la comparaison entre secteurs, la comparaison avant/après et l'argumentation pour convaincre les dirigeants, il est cependant préférable d'utiliser des méthodes davantage orientées vers la prévention.

L'objet de ces interventions est davantage d'agir sur l'organisation de l'entreprise que sur l'individu. Ces interventions vont par la suite donner des clés d'action aux travailleurs.

4.2.2 Interventions contre le stress

La variabilité des réactions individuelles au stress explique que l'on s'intéresse de près aux mécanismes de défense personnels, mais il ne faut pas pour autant négliger l'action directe sur les agents stressés.

A. Prévention individuelle et collective

▲ La prévention axée sur l'individu?

Selon Stuart (90), actuellement, les méthodes de prévention du stress sont presque exclusivement axées sur la prévention secondaire ou tertiaire. Ces méthodes peuvent être de proposer l'accès à une salle de sport au sein de l'entreprise, des cours de relaxation, des examens médicaux de dépistage du stress, les services d'un psychologue pour apprendre à le gérer...

S'il n'est pas question de critiquer ses programmes d'aide, il est important de souligner qu'il ne sont pas suffisants pour régler le problème de l'inadéquation entre le travailleur et ses conditions de travail. Seule une volonté d'agir également au niveau organisationnel peut porter ses fruits dans le sens d'une prévention réussie.

▲ La prévention organisationnelle?

Afin de prévenir les risques psychosociaux et ses répercussions sur la santé de l'individu et de l'entreprise, au-delà de l'entraînement à une meilleure gestion individuelle des

(89) C. ROBERTS, *Traduire les connaissances en action. Accès à l'information de l'Agence sur le stress lié au travail*, dans *Travailler sans stress*, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2002.

(90) COMMISSION EUROPÉENNE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.



facteurs de stress, quelles pourraient être les interventions au niveau de l'organisation? La prévention organisationnelle peut être décrite par les cinq rubriques suivantes (91). La plupart de ces conditions de travail négatives peuvent faire l'objet d'interventions de prévention primaire.

- La reconception du poste par la réorganisation d'une ou plusieurs dimensions essentielles du travail afin d'améliorer l'adéquation entre la personne et le poste. Faire en sorte que le travail soit vécu comme chargé de signification pour le travailleur, que les résultats du travail soient visibles et que le travailleur s'en sente responsable sont tout autant de facteurs qui vont favoriser une motivation pour le travail, une meilleure qualité d'exécution, un degré de satisfaction élevé mais aussi une diminution de l'absentéisme et de la rotation (92);
- La gestion participative consiste en l'accroissement de la marge de discrétion et d'autonomie dont dispose l'individu. L'une des composantes importantes de la participation est ce qu'on appelle l'habilitation c'est-à-dire le partage du pouvoir au sein d'une entreprise. L'habilitation rend le travailleur conscient de son efficacité, lui donne foi en sa compétence, ses performances, son efficacité et ses responsabilités. Si le salarié trouve parfois assez difficile de répondre aux impératifs de responsabilité et d'autogestion qui accompagnent le processus d'habilitation, il est cependant moins sujet à la détresse associée à un environnement de travail restrictif et étroitement définis;
- Les horaires de travail flexibles permettent au travailleur de faire face à l'ensemble des exigences que sa vie lui impose (conduire les enfants à l'école, aller rechercher son conjoint au travail, s'occuper d'un parent malade, etc.);
- L'évaluation de possibilité d'évolution dans sa carrière;
- La conception du cadre physique. Les facteurs de stress liés au cadre physique fréquemment pris en compte sont le bruit et les vibrations, les machines et outils, les odeurs, l'éclairage, les facteurs climatiques ainsi que les bâtiments et locaux (93). Ces facteurs favorisent grandement le stress au travail, agissent comme une menace pour la santé et le bien-être et diminuent la productivité.

Il n'est pas question ici de révolutionner l'organisation de l'entreprise, révolution qui serait vécue comme génératrice de stress par l'ensemble des travailleurs, mais bien de proposer des pistes pour tenter d'améliorer les conditions du travail. Comme le souligne la Commission européenne (2000), il est indispensable que ces interventions soient bien gérées et bien appliquées sinon, elles peuvent finir par accroître le stress au lieu de le réduire. Seule une intervention exhaustive et planifiée faisant l'objet d'un suivi et d'une évaluation peut être réellement efficace.

Il est possible de mettre en place des programmes de prévention efficaces, à coût réduit et ayant pourtant des répercussions positives sur l'économie de l'entreprise par le biais du mieux-être du travailleur et d'une meilleure organisation de son travail.

Il est intéressant de s'arrêter un instant sur la Déclaration du Luxembourg pour la promotion de la santé sur le lieu de travail (PST) dans l'Union européenne qui a été adoptée par le Réseau européen pour la promotion de la santé au travail (94). La PST repose sur une collaboration plurisectorielle et pluridisciplinaire. Les grands principes à appliquer afin qu'une politique de prévention soit efficace et qu'elle ait des chances de faire évoluer les choses dans l'entreprise sont les suivants:

- L'ensemble du personnel doit participer;
- La PST doit être intégrée dans toutes les décisions importantes et dans tous les secteurs de l'entreprise;

(91) Ibid.

(92) Ibid.

(93) Ibid.

(94) Ibid.



- Toutes les mesures et tous les programmes doivent être adaptés à un cycle de résolution de problèmes : analyse des besoins, fixation des priorités, planification, application, contrôle et évaluation constants.

Ainsi, les maîtres-mots d'un projet de prévention efficace sont participation, intégration et gestion de projet.

B. Niveaux d'intervention

Trois niveaux d'intervention sont possibles dans la gestion du stress:

- Un niveau primaire, où l'on cherche à réduire les agents agresseurs. Il y a donc ici une "modification des facteurs de stress liés à l'entreprise et au lieu de travail" (95);
- Un niveau secondaire, avec gestion individuelle du stress, visant une sensibilisation et une augmentation des ressources physiques et psychologiques de l'individu pour lui permettre de minimiser les effets négatifs du stress et de gérer son stress de manière plus efficace. Ici, on vise à "modifier les réactions individuelles à l'exposition à des facteurs de stress" (96);
- Un niveau tertiaire, caractérisé par des programmes d'assistance collective au personnel, avec un rôle plus curatif que préventif. Ici, on tente de "réduire au minimum la détresse des hommes et des entreprises engendrées par l'exposition aux facteurs de stress" (97).

La suppression des nuisances sur les lieux de travail ou la protection des hommes face à ces dangers fait partie de la prévention. Mais comme tous les agents stressants ne peuvent pas être supprimés, l'entraînement des travailleurs à des méthodes d'ajustement efficaces leur permettant de mieux réagir face aux agents stressants peut être bénéfique dans la réduction du niveau de stress. L'idéal est cependant d'agir sur les causes. Dans ce sens, les actions entreprises visent à favoriser l'adéquation individu et environnement.

(95) Ibid.

(96) Ibid.

(97) Ibid.





ILLUSTRATION 1 : PREVENTION DU STRESS POST-TRAUMATIQUE

Action menée par le Cites prévert, Centre d'informations, de thérapeutique et d'étude sur le stress, dans le cadre de la prévention du stress post-traumatique en milieu professionnel à risques.

Prévention primaire: réduire les agents stressants

La démarche en prévention primaire est une démarche ergonomique c'est-à-dire qu'il est question d'adapter l'environnement de manière à ce qu'il s'adapte à l'individu, et non l'inverse.

La démarche est la suivante:

▲ Etape 1

Une séance d'information sur le stress post-traumatique est d'abord organisée. Les personnes responsables de l'entreprise et du comité de sécurité et hygiène d'une part et le personnel de terrain d'autre part, y participent ensemble lors d'une séance commune ou séparément en plusieurs séances. Cette information permet aux participants d'améliorer leur compréhension des phénomènes de stress post-traumatique, de mieux cerner ses effets sur la santé et les conséquences qui peuvent découler sur le plan physique et psychologique ainsi que les répercussions collectives.

La théorie sur le stress est présentée sous forme d'exposé interactif, ouvert aux questions et témoignages des participants. Il s'agit d'une première action dans une perspective globale de prévention qui engage une réflexion sur les stratégies d'intervention à adopter au sein de l'entreprise. Il s'agit de définir la procédure appropriée afin de réduire les risques d'apparition d'un stress post-traumatique.

▲ Etape 2

Ensuite il est question de former les personnes référentes au sein du milieu de travail. Les personnes intéressées (responsable et/ou personnel de terrain) suivent une formation avec des psychologues spécialisés afin d'apprendre les techniques adéquates et les réactions appropriées à adopter envers la personne en situation de stress aigu (suite à un accident, à une agression, à un hold-up). Elles deviendront les personnes référentes de l'entreprise prenant soin de la personne et lui assurant un soutien psychologique et logistique dans les premières heures de l'incident critique.

▲ Etape 3

Enfin, les personnes référentes de l'entreprise pourront bénéficier à leur demande d'une supervision afin d'être soutenues et renforcées dans leur action.

Prévention secondaire

La prévention secondaire consiste essentiellement à détecter et à maîtriser rapidement le stress éprouvé en augmentant la prise de conscience et, en améliorant les aptitudes de l'individu à gérer le stress.

Dans le cas de la prévention d'un stress aigu, la gestion du moment critique de l'accident va se faire lors d'un "defusing" ou d'un "debriefing". Lors du "defusing", les personnes référentes formées par le Cites Prévert (ou l'équipe, elle-même du Cites prévert), interviennent dans les premières heures auprès de la personne ou du groupe de personnes afin d'apporter un soutien, de faciliter les démarches administratives et de permettre le désamorçage des réactions de stress aigu. Le "debriefing", quant à lui, s'effectue dans les 72 heures après l'accident afin de permettre à la (ou les) personne(s)



de témoigner de leur vécu et de les informer des signes et symptômes possibles après un incident. Cette intervention a pour objectif de prévenir les conséquences de l'incident critique. Un suivi post-critique est également proposé durant les semaines qui suivent l'accident ou l'incident critique. Le but étant d'amortir les troubles "normaux" consécutifs à la situation de stress aigu afin de minimiser le risque de chronification et l'installation d'un stress post-traumatique.

Prévention tertiaire: programme d'assistance

La prévention tertiaire a trait au traitement, à la réhabilitation et au processus de récupération de ceux des individus dont la santé a souffert ou souffre du stress. Si suite à l'incident critique, la personne continue à présenter des signes de stress persistants, une prise en charge individuelle adaptée à la problématique est alors engagée (type psychothérapie, sophrologie ...).

Bien menée, l'approche primaire est cependant la seule garante d'une efficacité maximale de la réduction du stress mais ces interventions exigent une volonté politique de changement dans l'organisation, qui n'est pas toujours présente.

C. Démarche participative pour réduire les risques psychosociaux

Pour être implantées, les solutions doivent être techniquement applicables mais également être compatibles avec la culture d'entreprise, d'où l'idée de développer les solutions avec la participation des acteurs de l'entreprise.

Nous retrouvons les bases des démarches participatives (et notamment de l'ergonomie participative) dans les théories organisationnelles des relations humaines et des néo-relations humaines. L'efficacité de constituer des groupes restreints pour résoudre des problèmes en industrie a été mise en évidence dans les années 1940 (travaux menés sur la dynamique des groupes) (98). Des enquêtes ont montré que dans les entreprises où les interactions entre les membres de l'organisation étaient favorisées, il existait une meilleure satisfaction des aspirations individuelles du personnel, et la productivité s'en trouvait accrue. De là, des cercles de qualité ont vu le jour aux Etats-Unis. Dans un premier temps, le but de ces cercles, constitués de petits groupes de travailleurs et de leur supérieur, était d'améliorer la qualité. Dans un second temps, les problèmes de sécurité ont été abordés. Ces cercles se sont révélés être un moyen d'améliorer la satisfaction des employés (99).

La participation est nécessaire afin d'évaluer l'écart existant entre le travail prescrit et le travail réalisable. De nombreuses études ont montrés que cet écart était attribuable aux différences entre les représentations qu'ont les concepteurs du travail et celles des travailleurs. Ces différences de représentations concernent les objectifs mêmes du travail, tels que l'importance moins grande accordée aux objectifs de santé et sécurité relativement aux objectifs de production. Dans cette perspective, la participation des différents acteurs de l'entreprise s'avère nécessaire sur le plan méthodologique afin de permettre des changements dans le travail.

Selon Wilson et Haines (100), il faut prendre en considération différentes dimensions lors d'une démarche participative.

- Le niveau: les démarches doivent s'inscrire tant à un micro-niveau qu'à un macro-niveau. Même si ce sont de petits groupes de travailleurs qui réfléchissent sur des situations de travail précises, une structure comportant des représentants de l'organisation chapeaute l'intervention, lui donnant ainsi une perspective plus macro;

(98) Voir le travail de Kurt Lewin.

(99) Les démarches participatives sont également nées en l'absence de prise en compte des besoins psychologiques des travailleurs lors de l'application du taylorisme.

(100) J. R. WILSON et H. M. HAINES, *Participatory ergonomics*, dans *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, John Wiley and Sons., 1997, pp. 490-513.



- L'objet: la démarche peut concerner autant un poste de travail précis que l'organisation. La démarche peut conduire à des transformations qui dépassent le poste de travail précis analysé. Comme le souligne les auteurs, "l'analyse peut en effet faire ressortir que la solution à un problème lié à une situation de travail particulière provient d'un autre poste de travail ou de l'organisation d'un service ou même de la politique de formation d'une entreprise";
- Le but de l'intervention: il s'agit d'analyser les situations de travail qui posent problème avec l'intention de les transformer. Il est important que le milieu s'approprie la démarche ainsi, le pôle "organisation du travail" est touché;
- Le déroulement temporel: la plupart des interventions en entreprise sont "discrètes" plutôt que continues car la présence dans l'entreprise est un temps fort dans l'implantation de la démarche. Selon ce que l'entreprise fait de l'approche proposée, on peut observer ou non une continuité après l'intervention;
- L'implication des acteurs peut varier selon la constitution des groupes: on peut imaginer des groupes constitués de certains travailleurs du poste ou du service étudié ("participation directe partielle"). Un autre groupe, par exemple celui du comité de pilotage, va être constitué des représentants de la direction, des syndicats, etc. et des représentants de différents services (ingénierie, entretien, ressources humaines, etc.). On parlera ici de "participation représentative";
- Le couplage: on parlera de "couplage direct" pour signifier que les idées des participants influencent fortement la démarche comme dans le cas où des travailleurs reconçoivent eux-mêmes une situation de travail. Toutefois, les membres du groupe doivent en débattre et obtenir une autorisation pour que les propositions retenues soient mises en application. Le "couplage à distance" traduit plutôt le fait que les travailleurs sont consultés mais que leurs idées sont ensuite filtrées;
- Le type de participation: la participation doit être volontaire, même s'il est vrai qu'il est peut-être difficile d'en être assuré pour les cadres. L'atteinte des objectifs suppose une certaine mobilisation des acteurs au sein de l'entreprise, laquelle s'obtient essentiellement par la mise en place de structures d'intervention et par des modes d'interactions avec les travailleurs de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà cité plus haut, on peut distinguer deux structures engagées dans l'intervention. Premièrement, un groupe qui a pour fonction de piloter l'intervention et deuxièmement, un ou plusieurs groupes qui ont pour mandat de participer à l'analyse des situations de travail et à l'implantation de transformations.

Groupe de travail

Les groupes de travail peuvent être constitués de manière à regrouper des compétences différentes et complémentaires (membres de la production tels que travailleurs ou superviseurs; des services techniques tels que les techniciens ou les ingénieurs; du service de santé et de sécurité au travail). La composition hétérogène des groupes permet une synergie dans l'action mais soulève parfois également des difficultés.

Le nombre de participants varie (sans cependant dépasser une douzaine) et la composition du groupe n'est pas nécessairement paritaire.

Ils sont sensibilisés aux problématiques psychosociales et font l'apprentissage de l'analyse de l'activité de travail, de la recherche et de l'implantation de solutions.



Comité de pilotage

Ce groupe joue un rôle d'interface entre les intervenants, les groupes de travail et la direction. Il est composé des acteurs clés de l'entreprise: représentants de la direction, représentants des travailleurs, représentants des participants au groupe de travail et dans certains cas, représentants des services techniques ou représentants des services de santé et sécurité.

C'est là que se négocient les libérations des personnes appelées à participer aux groupes de travail ainsi que les sommes d'argent nécessaires à la réalisation des changements. Le comité de pilotage joue également un rôle important pour ajuster les interventions au contexte et également pour assurer la reconnaissance du travail du ou des groupe(s) de travail.

Ils sont informés tout au long de l'intervention du déroulement des travaux par un dépliant d'information, par l'intranet, par la transmission lors de réunions régulières ...

Grâce à une démarche participative, les participants développent des connaissances (la formation donnée), sont impliqués activement dans les prises de décision, leur savoir-faire est reconnu et finalement, toute la démarche met l'accent sur la communication entre les différents acteurs de l'entreprise. De plus, la démarche participative peut concourir à accroître le sentiment de contrôle des travailleurs.





ILLUSTRATION 2 : ACTION DE PRÉVENTION MENÉE PAR UN INTERVENANT EXTERNE “La gestion du stress dans une institution hospitalière X” (action menée par le CITES Prévert)

Lorsqu'une loi sur le bien-être des travailleurs vient d'être créée, les représentants du CPPT et la direction se retrouvent avec la nécessité de mener des actions pour lesquelles ils ne sont pas outillés.

Diagnostic - Définition du problème

La démarche du CPPT est alors de faire appel à des intervenants extérieurs en se faisant porteur de la demande “pour les travailleurs”. Le souhait de la direction est d'apporter une aide au personnel en ce qui concerne la gestion du stress.

Une analyse de la demande de l'entreprise est proposée afin de déterminer, avec le plus de clarté possible, sa nature (en fonction d'une première évaluation de la notion de stress) et sa compatibilité avec les compétences du Cites prévert.

Ce travail s'effectue en collaboration avec, selon les cas, des responsables hiérarchiques, des représentants des travailleurs, le médecin du travail... Cette phase de l'action permet une élaboration plus précise des objectifs, du processus et des modalités pratiques de l'intervention.

Planification de l'action

Il est indispensable de programmer l'action future et de réaliser un projet de collaboration. L'intention est de rencontrer les différents partenaires et d'évaluer le retentissement de la réunion préliminaire, de définir les modalités de l'intervention en tenant compte des disponibilités (intégration dans le mode de fonctionnement de l'institution, le mode d'invitation, le nombre de participants, le choix d'un espace, etc.), explorer les locaux, l'environnement matériel, l'aménagement de l'espace et considérer les conditions de travail et enfin définir le cadre global de la recherche (situation de l'hôpital, composition des équipes, mode de fonctionnement, philosophie commune de travail, etc.)

Réalisation de l'action

Nous ne pouvons pas fournir un modèle type de réalisation de l'action dans la mesure où celle-ci est déterminée par la spécificité et la nature de la demande de l'entreprise où on est appelé à intervenir. Cependant certaines grandes lignes peuvent être dégagées.

Information et sensibilisation à la problématique du stress

Ces deux étapes sont indispensables pour en arriver à une meilleure maîtrise du stress. Elles se réalisent avec des groupes de \pm 20 à 25 travailleurs. Le contenu de cette information est adapté aux caractéristiques du groupe et à sa réalité professionnelle. Cette information est interactive et ouverte aux préoccupations des gens de terrain. Il s'agit surtout d'ouvrir un lieu d'échange autour du concept du stress: les animateurs prennent en compte les représentations des participants; ensemble, ils font émerger un concept du stress, spécifique à leur propre milieu de travail, que le groupe et chaque



participant pourra, ensuite se réapproprier. On peut imaginer, que notre intervention se limite, dans certain cas, à cette phase d'information et de sensibilisation au stress.

Mise en place de “groupes” (appelés “groupes Prévert”)

Ces ateliers sont le lieu d'une sensibilisation plus approfondie aux problématiques du stress. A l'intérieur de cet espace, des travailleurs se regroupent en tenant compte de la réalité fonctionnelle de leur entreprise (différents niveaux hiérarchiques représentés). Ces groupes sont basés sur la relation et ont pour objectif la gestion du stress au travail. Ils sont constitués de \pm 12 participants. Ils constituent le creuset de changements internes susceptibles d'être reproduits à plus grande échelle dans l'entreprise.

A côté des exposés théoriques interactifs viennent se greffer d'autres techniques dont notamment:

- Le jeu “D Stress” qui permet la consolidation sur un mode ludique et actif des connaissances sur le stress;
- Le jeu de rôle qui constitue une méthode active d'exploration du vécu de l'individu. Lors des jeux de rôle, l'intervenant suscite l'observation de chacun et l'exposé des vécus en provoquant le raisonnement sur le plan interpersonnel et organisationnel;
- Le sculpting qui permet la mise en évidence de certaines interactions (ou du moins l'idée que peut en avoir le “sculpteur”). Cette technique permet aussi d'obtenir une série d'instantanés sur le langage analogique et non-verbal de situations du système professionnel;
- La métaphore permet de représenter le rôle et les fonctions de chacun dans le groupe ou dans l'organisation de façon inhabituelle, voire poétique. Elle favorise une redéfinition du problème, elle permet de représenter ou dramatiser une dynamique relationnelle, elle explicite le fonctionnement du système. Ainsi se précise progressivement l'élaboration d'un contenu nouveau qui permet de mieux définir la réalité du groupe;
- L'organigramme fournit un canevas précis, sous forme graphique, pour discuter de toute la gamme des expériences. L'entretien pour établir l'organigramme porte l'attention du groupe sur l'ensemble du système de l'entreprise;
- Les techniques corporelles (relaxation, auto-massage, respiration, etc.) permettent d'aborder le corps, réceptacle des tensions et des émotions exprimées dans le groupe comme pouvant être une des conséquences du stress au travail. La relaxation permet à chaque participant de prendre conscience de ses tensions, de mettre en place la technique adéquate pour lui et d'essayer de l'appliquer au sein même de l'entreprise.

Ces différents outils sont utilisés de façon variable, en fonction de la sensibilité du groupe en formation. Quelles que soient les techniques développées, l'objectif consiste d'une manière générale à limiter les risques de production de stress et à potentialiser les ressources aux différents niveaux professionnel, interpersonnel, organisationnel et personnel.

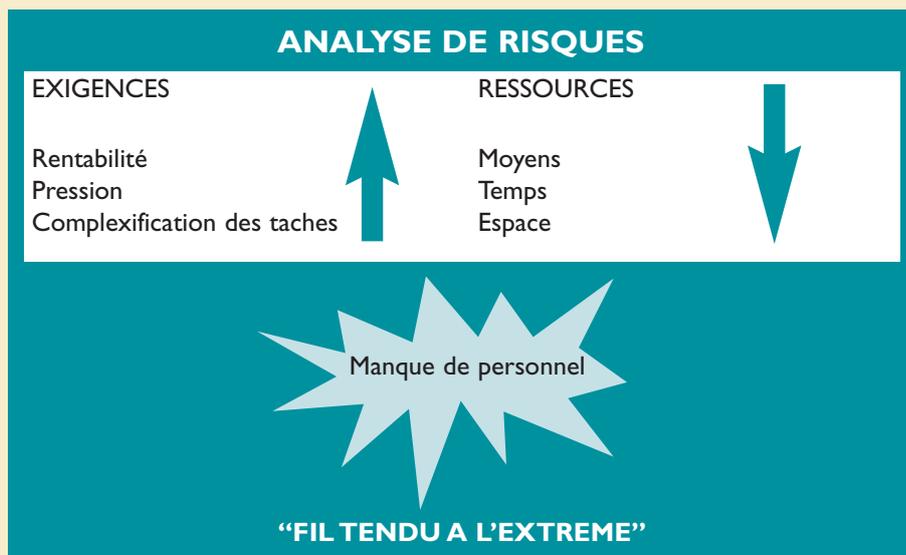
Concrètement, pour en revenir à l'exemple de l'intervention menée au sein de cet hôpital X, la formation proposée a concerné l'ensemble du personnel de l'hôpital et la participation s'est faite sur base volontaire, en partant de la motivation et de l'intérêt de chacun pour la problématique du stress. Comme la formation doit concerner l'ensemble du personnel, différentes catégories professionnelles doivent être représentées (tous services confondus, un représentant par service) : nettoyage, infirmière en salle, infirmière urgentiste, aide-soignante, personnel administratif, logistique, paramédical, représentants de la polyclinique, médecin. L'intervention va se faire en collectivité.



Deux groupes de formations sont ainsi planifiés de chacun 15 participants. La mise en place du calendrier prévoit 6 séances de formation de 6 heures chacune. Celles-ci auront lieu tous les 15 jours. Le commencement de la formation pour le second groupe débutant deux mois et demi après la dernière séance du premier groupe. Il est ajouté une demi-journée pour les deux groupes afin de les solidariser et de faire la jonction finale entre les deux groupes. La moyenne globale de participation des deux groupes aux 6 séances programmées est de 84% de présence. En dehors des “malades” ou “en congé”, certains ont été dans l'impossibilité de venir à cause de la surcharge de travail pour les collègues ou de la non-collaboration du chef de service : “débrouille-toi pour te faire remplacer !”.

Evaluation et définition des connaissances nouvelles

L'évaluation est présente à tout moment : elle renvoie, de façon récursive, des informations (élaborations de connaissances nouvelles) sur le déroulement de la formation qui retentissent à leur tour, sur la poursuite des séances.



Au niveau personnel

Les sources de stress sont perçues de manière différente selon la personnalité du travailleur. Certaines personnalités (manque de confiance en soi, perfectionnisme ...) sont plus vulnérables au stress. Certains travailleurs sont douloureusement conscients de ne pas avoir les moyens d'offrir les soins ou l'accueil qui correspond à leur idéal professionnel.

Les participants des groupes organisés relèvent de personnalités “préjudiciables” qui ont tendance à induire le stress ou à l'exacerber. Ils peuvent devenir des “agents stressés”. Il s'agit donc d'éviter de les renforcer en ce sens.

Les rapports familiaux sont également pour certains source de stress supplémentaire dans la mesure où des conflits naissent à cause des conditions de travail éprouvantes (notamment l'imprévisibilité des horaires).



Au niveau interpersonnel

Le niveau interpersonnel comporte le plus de risques de situations de stress mais également devient le niveau le plus porteur pour la prévention en matière de stress.

▲ Risque entre travailleurs de statuts différents

Les participants ressentent un manque de concertation avec la hiérarchie (prise de décision parfois en dépit du bon sens sans consulter les gens de terrain). Les remontrances ou remarques peuvent être mal vécues. Des menaces de préavis engendrent des tensions renforcées par le sentiment d'insécurité d'emploi.

Certains parlent de harcèlement et de culpabilisation comme "modes de communication" entraînant des relations peu positives et un climat général de tension et d'agressivité. Certains problèmes sont évoqués en rapport avec le pouvoir sur les autres: des décisions sont perçues comme arbitraires, injustes ("deux poids, deux mesures").

Le stress est répercuté en cascade d'une personne à l'autre vers le bas. Certaines attitudes entraînent à la longue des sentiments de dévalorisation et une démotivation du personnel: exigence de la perfection, manque de reconnaissance de l'investissement au travail, manque de valorisation du positif ("dire aussi quand ça va bien, pas seulement le négatif"), impression d'être "taillable et corvéable à merci".

▲ Problématiques de communication entre les travailleurs

Attitude de non-écoute à l'égard des autres, "écouter à moitié", perception d'un climat de tensions et de conflits, agressivité entretenue car l'agressé devient ensuite agresseur avec une perpétuation de ses modes de communications, contacts téléphoniques impersonnels et désagréables (on ne se présente pas au téléphone, on crie, etc.).

Les individus peuvent également ressentir des sentiments de solitude et d'isolement liés à un certain individualisme et à une rupture de solidarité. Le personnel ne sait pas non plus toujours vers qui se tourner pour trouver un soutien. Si on ne peut s'exprimer, on finit par "exploser" ou "imploser".

▲ Risque entre les services

Un service peut être vécu comme perturbateur pour un autre service (ex : une urgence qui arrive en radiologie, retards pour la tarification, etc.).

L'information entre les services ne passe pas toujours très bien. Les services sont cloisonnés (problème du manque de lien entre les services).

La rencontre de divers services autour de la table a permis de constater qu'il y a peu d'espace de dialogue entre services et que les personnes n'étaient pas conscientes de la réalité des autres services: "Il faudrait aller voir ce qui se passe dans d'autres départements pour se rendre compte".

▲ Risque lié aux patients et à leur famille

L'agressivité de certains patients envers le personnel voire leur violence pose parfois problème. Il n'existe pas de services de vigiles et le personnel peut se sentir insécurisé. Si on veut prendre en compte le bien-être du patient, on ne peut faire l'impasse du bien-être du personnel.

Au niveau de la tâche

En dehors de la complexification globale des professions, il y a de plus en plus de tâches à honorer correctement dans un temps limité. La difficulté peut consister à hiérarchiser des priorités.



Certaines tâches sont délicates, il existe un danger inhérent au travail avec des personnes humaines; l'assumer seul comme par exemple les infirmières seules la nuit constituent un véritable problème à résoudre. Un service peut faciliter ou rendre plus difficile la tâche des autres.

Société et ses caractéristiques

L'analyse met en évidence l'importance du contexte plus global dans lequel s'insère le milieu de travail. Ce contexte, c'est la société qui a une influence majeure sur l'organisation et le climat au sein de l'hôpital. La société fait du stress son idéologie dominante, le stress souvent valorisé peut même être cultivé dans un processus de "sélection naturelle" (les plus faibles étant amenés à lâcher prise) et la résistance au stress peut être envisagée comme un défi permanent.

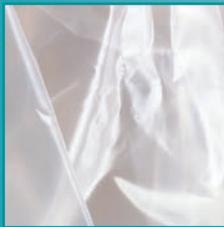
Dans notre société compétitive, l'hôpital qui a fait l'objet de notre démarche, se trouve dans une perspective globale de rentabilité. Les patients s'intègrent dans cette structure économique devenant des "objets de consommation" ou des "consommateurs de soins". Ils sont ainsi plus exigeant qu'avant. Le système de sécurité sociale impose certaines normes et constitue des directives pour le management. Cette "pression" est répercutée et amplifiée par la direction. Elle se répercute en cascade hiérarchique sur tous les services.

Les participants ressentent une valorisation plus importante des actes médicaux techniques (plus rentables) au détriment d'actes certes moins rentables mais indispensables pour la qualité des soins (accueil des patients, relation patient-soignant, actes intellectuels ...). Si cette institution hospitalière subit cette logique de rendement, elle n'en a pas pour autant perdu sa finalité de médecine sociale. Le personnel s'en trouve alors d'autant plus en situation de conflit interne (dissonance cognitive) entre différents objectifs, pris dans un paradoxe entre soins de qualité et rendement. A cette perspective s'ajoute le fait que notre société est plus individualiste et se caractérise par une diminution du soutien social.

Certains travailleurs ressentent une insécurité d'emploi. Ce sentiment est finalement plus généralisé que nous pourrions le croire et génère une pression constante sur certains travailleurs. Le nombre de contrats "précaires" a augmenté. Ils constituent une ressource humaine non négligeable mais occasionnent une perte d'énergie: il s'agit de former à plusieurs reprises des personnes qui partent ensuite quand elles sont à même de porter leurs responsabilités.

Historique du milieu de travail

Les constatations fondamentales concernant l'histoire de l'hôpital sont à prendre en compte dans l'amélioration de la prévention du stress au travail. Cet hôpital se caractérise par une évolution dans le temps: "Une barque devenue paquebot...". Les années passent, les médecins sont dorénavant payés à l'acte. Le nombre des patients a lui aussi augmenté. L'activité a donc globalement et fortement augmenté: médecine plus rapide, charge administrative plus lourde en un temps plus court, plus d'exigences et pas forcément une augmentation de personnel proportionnelle à l'augmentation de la productivité.



Parallèlement,

- l'organisation n'a pas cessé de se complexifier (notamment l'organisation entre services);
- la gestion des ressources humaines est plus délicate;
- de nombreux problèmes "géographiques" ou d'espace sont ressentis;
- une "déshumanisation" des relations est décrite comme une "aridité dans les contacts" ou encore par l'expression "se sentir comme des pions";
- des problèmes de communication en découlent.

Gestion du temps

La charge de travail a globalement augmenté, le "timing" est des plus serré, les patients étant plus nombreux, il n'y a plus autant de temps pour bien s'en occuper. Les priorités peuvent être différentes pour chaque service: ainsi, aux "urgences", le stress n'est pas, comme dans les autres services, une question du nombre de patients mais la gravité de l'urgence. D'autre part, rien n'est programmé. La perception du temps n'étant pas la même d'un secteur à l'autre: certains ont des échéances à respecter (exemple: tarification de la bonne marche financière de l'hôpital). Les services ne sont pas toujours conscients des impératifs inhérents aux autres et peuvent amplifier le stress (exemple: laboratoire et urgences).





Environnement

Le nombre de patients, de médecins, d'instruments techniques ayant augmenté, malgré une extension des locaux, la surface est exigüe.

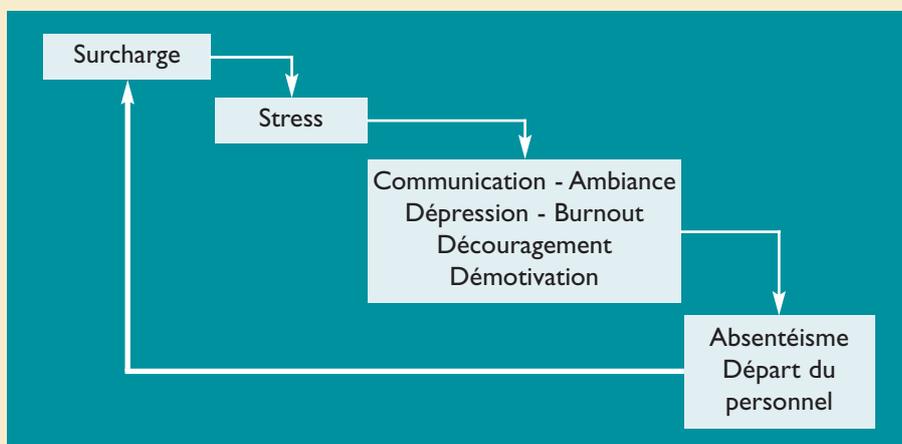
Certains bureaux sont petits et très encombrés (services administratifs). Il n'existe pas toujours de local où se retirer (impression de n'être jamais tranquille) ni de lieux de rencontre entre services ou d'espace où s'expliquer. "L'espace manque ! Une grande proximité engendre des problèmes de cohabitation et de stress".

Fonctions et responsabilités

Les rôles pourraient être mieux définis. Chacun saurait: où est sa place, qui décide, qui fait quoi et pourrait mieux assumer ses propres responsabilités. Par ailleurs, au sein d'un cadre mieux défini, les travailleurs prônent une plus grande autonomie pour exprimer sa créativité et exploiter davantage les potentialités de chacun dans la résolution de certains problèmes (concertation plus importante à partir de données de terrain utiles).

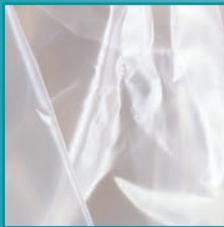
Moyens

En hospitalisation, le petit matériel manque pour réaliser "une économie de bout de chandelle". Cela provoque beaucoup de stress: il faut savoir courir à gauche à droite pour trouver le matériel (perroquet...). Avec peu d'investissement, une remédiation est possible.



Les participants s'inquiètent à l'idée que leur investissement personnel ne soit vain et qu'il ne s'agisse que d'une approche éphémère du stress qui ne se perpétuerait pas après la formation. Chacun des deux groupes a réfléchi aux changements et prolongements réalisables au sein de l'institution (changements organisationnels) qui constitueraient une véritable prise en compte des problèmes de stress. Ils ont fait preuve d'une grande créativité et de multiples propositions ont été évoquées.

Tout d'abord, pour les participants, il semble primordial d'affirmer la continuité de cette action par la création d'un groupe. Ils imaginent la constitution d'un groupe de personnes provenant de services différents dont la mission serait de collecter les informations sur les problèmes en lien avec leur réalité professionnelle et de réfléchir, à l'ai-



de des outils proposés lors de la formation, aux solutions possibles et aménageables au sein de l'institution. Ils pourront chercher des solutions dans un objectif d'auto-gestion pour une meilleure maîtrise du stress à long terme.

Ce groupe serait constitué de personnes-relais, excepté les membres du CPPT, et une personne du groupe animerait la séance, le groupe désirant être autonome et mettre à profit les enseignements de la formation.

Si les participants s'engagent volontiers à créer ce groupe et se disent prêts à s'investir, c'est dans un cadre structuré avec un soutien de la hiérarchie. En effet, pour jouer ce rôle, ils auraient besoin d'une reconnaissance institutionnelle et d'un espace-temps prévu dans le temps de travail.

Ils estiment nécessaire une supervision après six mois de fonctionnement afin de réajuster s'il y a lieu, le bon emploi des outils et les objectifs poursuivis. Ce groupe rencontrerait le CPPT afin d'exposer le fruit de sa réflexion. Ce groupe pourrait continuer le processus de réflexion entamé et trouver des stratégies face aux situations problèmes suivantes: la sécurité et le problème des vigiles, le problème de l'infirmière de nuit, le manque d'espace et de temps pour la facturation, que prévoir pour le stress-post-traumatique du personnel, l'agressivité de certains patients, les problèmes liés à l'informatique.

Un autre projet qui tient également les participants à cœur est la rédaction d'une charte reprenant des recommandations concrètes visant à améliorer la communication et la solidarité. Les participants souhaitent la diffuser par l'intermédiaire des fiches de salaire. Des affiches pourraient reprendre les thèmes clés sous forme d'une campagne de sensibilisation. D'autre part, ils souhaiteraient répercuter à l'ensemble de l'hôpital certaines conclusions de la formation et informer le personnel par l'intermédiaire du journal syndical de la liste des personnes relais en matière de stress. Ils suggèrent aussi une information pour les responsables. Ils représentent en effet des personnes-ressources car ils occupent une position privilégiée en matière d'amortissement du stress.

La demande s'oriente aussi vers un espace de parole et de détente au sein du milieu de travail. Cela permettrait d'amortir le stress au niveau individuel et constituerait une véritable avancée dans le souci de l'institution de promouvoir le bien-être au travail. Il s'agirait d'un lieu aménagé où les personnes pourraient venir se relaxer ou parler ensemble ou simplement écouter de la musique. En effet, de nombreuses études démontrent combien le support social est susceptible de réduire l'impact des événements stressants et est considéré comme facteur de protection face au stress.

En résumé...

Dès sa conception, le Cites prévert a voulu situer son action entre santé et maladie. Toute la difficulté est d'appréhender les situations de stress vécues par les travailleurs avant la survenue de maladies (insomnie, maux de dos, ulcères gastriques...), de troubles psychiques (dépression, phobies, recours aux médicaments, abus d'alcool...) ou encore de troubles relationnels ou organisationnels. L'identification des circuits de stress est un préalable à toute action de prévention et de prise en charge du problème.

Nous insistons sur le fait que le milieu du travail, par la contrainte qu'il constitue, représente déjà une source de stress. La contrainte spécifique à la nature de la tâche, ainsi que celle liée aux relations interpersonnelles, en constituent une source supplémentaire. Par ailleurs, il n'est pas possible d'identifier des modèles de stress professionnel



spécifique, et les réactions de stress varient en fonction de l'individu, de son histoire singulière et de sa relation à son activité. L'intervention d'un tiers, extérieur à l'entreprise, permet de faire évoluer la relation entre le sujet et son travail. Elle offre une alternative au système de communication en cours et permet d'adopter de nouvelles "règles du jeu".

Des techniques d'évaluation du stress, des programmes d'information et de formation, des stratégies thérapeutiques centrées sur l'individu et sur le groupe de travailleurs sont les moyens mis en place par le Cites prévert pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé.

Les options méthodologiques de l'intervention s'accordent avec la conception de la recherche-action avancée par Susman et Evered. En effet, la méthode ci-dessus "se présente comme un ensemble de phases organisées en un processus cyclique ou spirale".

La figure ci-jointe reproduit la représentation du processus cyclique de la recherche-action qui s'inscrit dans un processus circulaire en 5 phases: le diagnostic, la planification de l'action, la réalisation de l'action, l'évaluation, la définition de connaissances nouvelles. Certaines de ces phases sont plus près du pôle "recherche", d'autres du pôle "action". La méthode se présente comme un processus récursif en 5 étapes c'est-à-dire que le processus peut être répété de façon indéfinie.

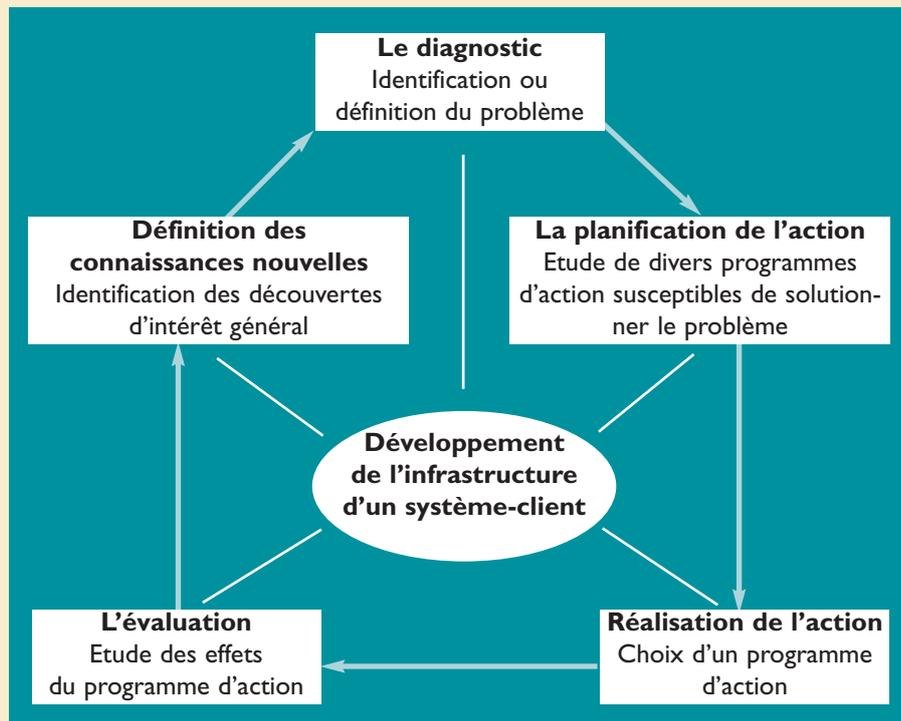




ILLUSTRATION 3 : “PRÉVENTION DU STRESS : L’EXPÉRIENCE D’UNE ENTREPRISE BELGE”

Action de prévention menée par un conseiller en prévention interne à l’entreprise.

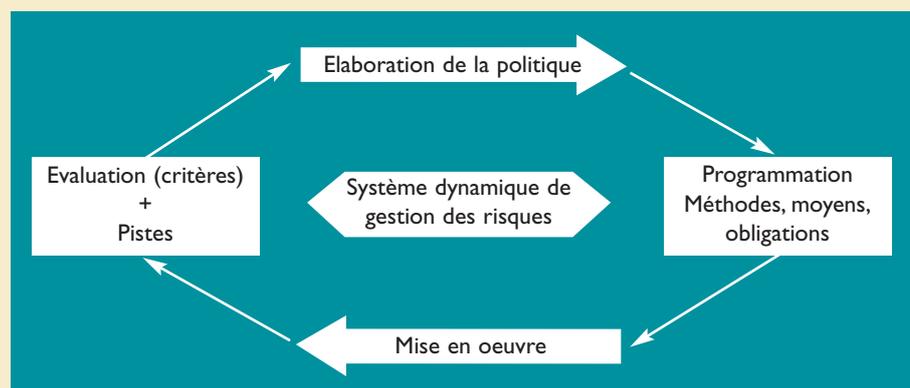
Cette expérience fait suite à la loi belge du bien-être au travail. Elle est mise en place par le service interne de prévention et de protection du travail (SIPPT). Le conseiller en prévention étant en quelque sorte le consultant interne. Les objectifs de cette expérience sont donc d’améliorer le bien-être et la satisfaction et de diminuer et prévenir le stress des collaborateurs.

Selon la loi du bien-être, les actions en faveur du bien-être doivent se situer à différents niveaux: sécurité, hygiène de travail, ergonomie, charge psychosociale, protection de la santé, environnement, embellissement des lieux de travail et également la lutte contre la violence, le harcèlement moral et sexuel. La technique, l’organisation du travail, les conditions de vie au travail, les relations sociales et les facteurs ambiants du travail sont intégrés dans la planification de la prévention et l’exécution de la politique de prévention mise en place.

L’action va se faire sur les causes organisationnelles, c’est-à-dire les facteurs qui dépendent de la structure de l’organisation, et du fonctionnement même de l’entreprise, du département et de l’équipe. Il est question d’analyser les causes du stress internes à l’entreprise et non les causes à un niveau individuel ou sociétal.

Le service interne de prévention et protection au travail (constitué de conseillers en prévention et de médecins du travail) et le(s) comité(s) de prévention et protection au travail (constitué(s) des représentants de l’employeur et des représentants du personnel) ont un rôle de conseil auprès des acteurs privilégiés de l’entreprise qui sont l’employeur, la ligne hiérarchique et le personnel. La méthode participative est retenue.

Le système d’analyse qui est mis en place se base sur le “système dynamique de gestion des risques”.



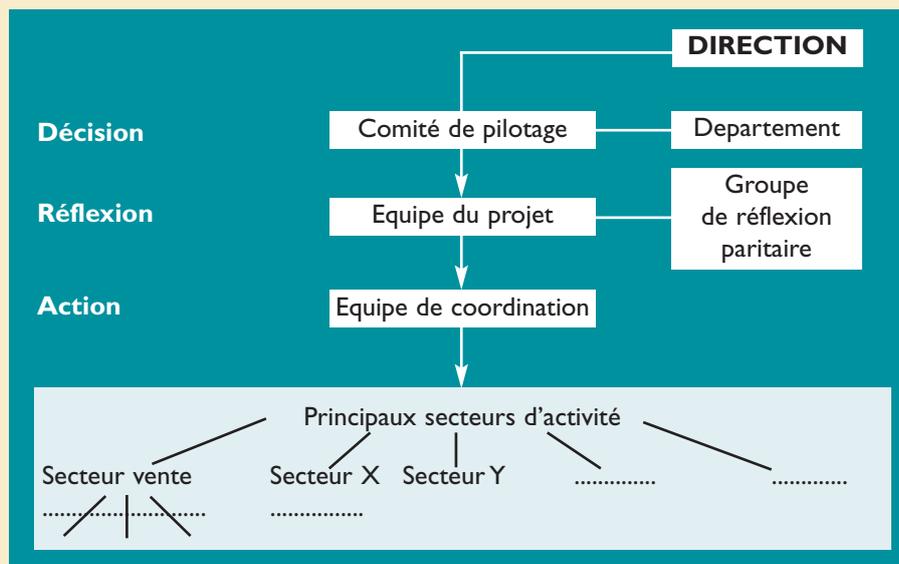
Selon sa mission dans le cadre de la loi du bien-être, l’employeur, premier responsable, détermine une politique de prévention. Il le fait avec l’aide de la ligne hiérarchique, et l’avis du service interne de prévention. Conformément à la loi, la politique de prévention consiste en l’élaboration d’un plan global de prévention sur cinq ans et la prise de mesures de prévention. L’évaluation de ces mesures étant indispensable, soit de manière régulière, soit selon les circonstances.



Dans la ligne de cette politique de prévention, une enquête sur le stress est effectuée au sein de la société. Son intention est d'identifier les facteurs de stress, d'analyser la charge de travail et l'organisation de travail, les conséquences de ces facteurs sur le bien-être et enfin, de mettre en place des mesures d'amélioration du bien-être au travail. Elle s'effectue d'une part à l'aide de questionnaires et d'autre part sur base d'interviews de groupe. Cette entreprise se divisant en plusieurs secteurs d'activité ou business line avec contexte de travail spécifique et éventuellement source propre de stress, un plan d'action est ainsi proposé par business line.

Idéalement ce plan d'action comprend deux axes: un axe transversal (actions à travers les différents métiers) et un axe vertical (à l'intérieur de chaque business line). Chacune des business line a remis un (des) projet(s) de changement pour remédier et prévenir le stress dans leur terrain spécifique: formation à la communication afin d'être mieux armé à gérer le stress occasionné par les relations à la clientèle devenues plus difficiles, facilitation du travail de chacun par différentes actions sur base d'une résolution de problème, diminution des notes de service, information, etc.

Quelle est la structure du projet?



Quel est le rôle des différents acteurs du processus de changement?

Rôle du comité de pilotage

Il va valider les propositions de l'équipe de projet et du groupe de réflexion paritaire et y rendre sensible la hiérarchie. C'est le comité de pilotage, sur proposition du conseiller en prévention et du groupe de réflexion, qui a décidé du modèle causal et de la structure du projet pour la phase d'actions coordonnées des business line.

Rôle du groupe de réflexion

Le groupe de réflexion est paritaire. Il est, pour la moitié, composé de représentants des travailleurs et pour l'autre moitié, de médecins du travail, d'assistants sociaux, du conseiller en prévention, des gestionnaires du personnel. Ce groupe relaye les motifs



d'insatisfaction, en discute, donne son avis et fait des propositions. Les réunions sont présidées par un responsable des ressources humaines et animées par le conseiller en prévention.

Rôle de l'équipe de coordination

Son rôle est de coordonner les projets des équipes de terrain, de proposer des actions transversales, d'informer la hiérarchie, de suivre la réalisation globale du projet de changement, de diffuser des bonnes pratiques, d'apporter un soutien, une assistance, des outils.

Dans cette équipe, le conseiller en prévention, aidé par des collègues des ressources humaines, va "coacher", c'est-à-dire accompagner les chefs des différentes business line dans l'élaboration et la réalisation des projets. Par leur écoute et leurs questions, ils tentent d'augmenter la qualité des projets.

- Nul ne sait mieux que le personnel de la business line, quelle est la complexité de la situation qu'il vit en tant que responsable du terrain. Il est très compétent au niveau de sa spécialité (production, comptabilité...) et a l'autorité pour faire avancer le projet dans le métier. Par contre, pour l'aider à ce que ses projets soient bien des projets d'amélioration du bien-être psychosocial et répondent aux besoins des collaborateurs en ce sens, l'équipe de conseillers en prévention, aidée par l'équipe de coordination, peut jouer un rôle.
- Idéalement, le conseiller en prévention est catalyseur des différents groupes d'acteurs de l'entreprise au niveau du bien-être. Il va aider à l'échange d'information, à partager une politique commune, il coordonne les différentes actions, rappelle l'importance et stimule la réalisation des actions.

Rôle des chefs des différentes business line

Leurs rôles sont de définir les missions prioritaires après une analyse des facteurs de stress sur le terrain et les ressources à stimuler ainsi que les éléments faisant partie de leur métier qui, selon eux et l'équipe sont générateurs de stress, d'évaluer les moyens et les budgets nécessaires et de défendre le projet devant le comité de prévention et protection au travail.

Rôle de l'équipe de terrain

Coordonner des actions au sein du secteur et entretenir des contacts avec l'équipe de coordination du projet. L'équipe de terrain, idéalement est composée d'un responsable qui est écouté et a un poids hiérarchique pour faire avancer les choses. L'équipe de terrain coordonne les différentes actions comme un gestionnaire de personnel qui apporte sa vision de consultant interne en ressources humaines.

Quel est le processus de résolution de problèmes organisationnels ?

Connaître le fonctionnement de l'entreprise

Dans un premier temps, il est question de définir ce projet de prévention du stress. Quelle va en être sa structure, ses buts et quels seront les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ensuite, il est important de passer par une récolte d'information par le biais d'interviews de groupe, en relayant les plaintes. Cette récolte d'information est ensuite analysée par le groupe de réflexion et des priorités d'action sont définies. Il est



indispensable, avant toute action, d'avoir une compréhension fine du fonctionnement de l'entreprise.

Il ne faut bien entendu pas s'arrêter en si bon chemin. Il est question maintenant de passer de cette phase de connaissance, où l'accent est mis sur le savoir, à une phase d'action, où l'accent sera mis sur la démarche, sur la stratégie, la communication et la réalisation des projets.

Outils ayant permis l'analyse de terrain et la mise au point de plans d'action concrets

Deux types d'outils psychosociaux ont été utilisés: des "workshops" et un "mode d'emploi", un guide, pour le plan d'action. Les différentes sessions de workshops ont permis d'informer, d'aider et d'outiller les responsables de secteur. Le mode d'emploi, quant à lui, reprenait le modèle causal (les causes prioritaires identifiées) détaillé et un questionnaire aidant à l'analyse de la situation de chacun des départements, services ou équipes dans les business line (causes de stress, causes d'insatisfaction et de satisfaction, éléments de motivation, recherche de solutions, etc.).

Modifier le fonctionnement

Dans un second temps, avec en tête les causes générant le stress sur lesquelles il faut agir en priorité, il va être question de définir l'action, d'analyser et de rechercher des solutions sur le terrain. C'est au contact des différents chefs des business line que vont être définies les actions à mener. Les causes de stress peuvent être intrinsèques à la tâche, en lien avec le développement de la carrière, avec les relations dans le travail, avec le climat et la structure de l'organisation, avec le rôle dans l'organisation. L'équipe de coordination avec le conseiller en prévention interne va aider à trouver les outils adéquats et la façon de mettre en application les actions de changement souhaitées. Le conseiller en prévention va soutenir, coordonner les actions menées.

Pour espérer un changement, il est indispensable de sensibiliser à la problématique du stress les gestionnaires du personnel, les délégués syndicaux, la hiérarchie, les délégués des ressources humaines.

Enfin, une évaluation du résultat et du processus mis en place est nécessaire. Il ne faut pas omettre de donner une visibilité maximale à toute l'entreprise des actions effectuées (par exemple, par le biais du journal d'entreprise, par une rubrique au sein de l'intranet ...).

Comment réaliser un plan d'action?

Il est décidé d'un plan d'action particulier à chaque business line. C'est le chef de la business line, avec l'avis de son équipe de terrain et le soutien de l'équipe de coordination, qui va déterminer le plan d'action propre à son secteur.

La définition de ce plan d'action se déroule en six étapes:

ANALYSE

- Une évaluation du rôle de chacun en terme de métier, des compétences, d'organisation pratique, de manière à connaître l'identité de la business line – "Qui sommes-nous?", "Que faisons-nous?";
- Un relevé des indicateurs de stress, des événements clés récents, des causes, des facteurs de motivation et de satisfaction, des ressources et des personnes-ressources.



PRIORITES

- La définition et la hiérarchisation des priorités.

SOLUTIONS

- Suite aux priorités, il s'agit de rechercher de manière créative les solutions qui peuvent amener à l'amélioration souhaitée.

PLANIFICATION

- La conception du plan d'actions: dénomination, définition des résultats à atteindre, étapes, timing (début et fin), moyens et budget(s), responsable(s), autres secteurs concernés, dispositif d'évaluation, plan de communication et plan de participation.

REALISATION

- Les actions sont mises en place. Petit à petit, les réalisations se concrétisent.

EVALUATION

- L'évaluation se fait, en cours et/ou en fin de projet, sur base de sa pertinence, de sa faisabilité, de son impact, de son ambition, de ses effets dans le temps, de sa forme (participative, top-down, bottom-up);
- La relance de nouvelles pistes.

Quels ont été les freins au changement?

- La position difficile de la ligne hiérarchique qui est jugée sur ses résultats opérationnels à court terme;
- Les effets du stress sont difficilement quantifiables. Il y a une difficulté de relever les effets des actions sur le stress. On sait difficilement dire si ceux-ci sont dus aux actions ou s'ils ont d'autres causes. Entre-temps d'autres facteurs interviennent qui auront une influence sur le perçu du stress;
- L'utilisation de l'ambiguïté de la notion de stress (notion de stress positif, c'est-à-dire la croyance que le maintien d'un certain niveau de stress pourrait être positif et motivant vient de Selye, le père du stress, qui parlait à l'origine d'"eustress" et de "distress". Mais selon l'OMS et la Convention collective de travail n° 72, le stress est négatif par définition, il survient à partir du moment où la personne n'est plus en mesure de faire face.

Une chose est de considérer le stress comme négatif, une autre chose est d'agir en mettant en place des actions basées sur les forces positives d'amélioration;

- L'individualisation du stress et du niveau de résistance, c'est l'idée répandue que la manière de gérer le stress dépend du niveau de résistance individuel au stress. Dans cette logique, le stressé est un faible. La définition de la CCT n° 72 place quant à elle le stress au niveau organisationnel. La loi du bien-être met la priorité sur le collectif et non sur une action vers l'individu;
- Le fait que changer les mentalités prend du temps. C'est un travail pas à pas;
- Les solutions en terme de stress sont parfois plus "techniciennes" que qualitatives. Le manque de formation spécifique des managers à la gestion du stress (Etre sensible, détecter, savoir susciter les propositions constructives, savoir agir de manière participative et savoir évaluer les actions entreprises en terme de stress et de bien-être).



Comment le changement a-t-il été cristallisé?

Le changement de l'organisation est possible grâce à un engagement collectif, à un engagement concret des personnes-clés, à un renforcement continu par ces personnes-clés et par des liens intersystémiques (de proche en proche, circulation horizontale et verticale).

Un changement personnalisé est favorisé par un climat de liberté, par une information adéquate, par une participation active et par la possibilité donnée à chacun de donner son avis et de décider.

Distinction entre la situation du conseiller en prévention interne et du conseiller en prévention externe

Le conseiller en prévention interne et le conseiller en prévention travaillant pour un service externe ont des approches qui les différencient; leur situation respective influence non seulement leur relation avec le milieu dans lequel ils interviennent, mais aussi l'orientation de leur travail.

Les principales distinctions peuvent être établies selon les points suivants:





Liens avec l'entreprise:

- Le conseiller en prévention interne est employé par l'entreprise. Son lien avec cette organisation est relativement permanent et il connaît bien la culture du milieu dans lequel il vit. Ceci lui permet de s'y ajuster rapidement dans ses interventions. Il est fidèle à l'organisation, il en respecte les valeurs, les politiques, et les priorités;
- Le conseiller en prévention externe de son côté est soit indépendant, soit employé par un service externe de prévention. Son lien avec l'entreprise qui recourt à ses ressources est de l'ordre de fournisseur de services, et est limité par la durée du contrat. Ainsi son passage dans le milieu est temporaire et ponctuel. Il doit rapidement se familiariser avec la culture du milieu et en tenir compte dans son intervention. Il n'est pas soumis aux règles de l'organisation et il peut remettre en cause certaines pratiques mais de par son contrat, il se doit d'être loyal à son client.

Expertise:

Le conseiller en prévention interne a une vision et des actions plus en profondeur et développe son expertise dans l'organisation qui l'emploie. Il est spécialiste de ce fait dans un seul type d'entreprise.

Le conseiller en prévention externe est davantage généraliste, il intervient dans des milieux et des problématiques diversifiés qui lui procurent une grande polyvalence. Il a une vision et des actions plus en largeur.

Demande et mandat:

- Le conseiller en prévention interne doit avoir reçu un mandat de son employeur et l'accord du CPPT. Dans ces actions, il ne répond pas nécessairement à une demande définie, bien souvent, il suscite le besoin. Son mandat n'est pas toujours très bien compris par les intervenants;
- Le conseiller en prévention externe intervient toujours suite à la demande. Il peut analyser celle-ci et éventuellement la refuser.

Enfin...

Il est important de rappeler qu'il n'est pas différent de gérer le stress que de gérer autre chose. C'est de la résolution de problèmes avec la mise en place d'un plan d'action. L'accent doit être mis sur la participation, sur une participation apprenante.

Les points suivants favorisent le succès des interventions collectives contre le stress (101):

- La détermination des objectifs, des tâches, des responsabilités, du planning et des moyens financiers;
- L'analyse de ce qui motive le dirigeant d'une entreprise à se lancer dans la prévention du stress au travail;
- L'implication de toute la hiérarchie et de tous les travailleurs;
- Le soutien permanent du top management;
- La définition d'un plan de communication;
- L'analyse des risques et un diagnostic pertinent;
- La mise sur pied de techniques d'intervention en adéquation avec les problèmes identifiés dans l'analyse du risque;
- L'évaluation des résultats.

(101) V. DE KEYSER et I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, dans *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.



5. Changement organisationnel

De tout temps, les hommes ont été confrontés à des changements tant individuels, interindividuels que sociaux. En effet, ces changements touchent autant les conditions sociales, économiques et politiques de notre société qu'à nos groupes particuliers d'appartenance et à notre expérience individuelle. Ainsi certains auteurs (102) considèrent que les entreprises sont vouées à connaître des changements organisationnels importants et à les intégrer afin de rester compétitives, de suivre et de s'adapter aux changements spécifiques de leur environnement. Par conséquent, les individus composant ces organisations doivent eux aussi apprendre à faire face à ces multiples changements (implantation de nouvelles technologies, restructuration...).

Dès lors, au sein de cette partie, nous allons tenter de comprendre la nature d'un changement organisationnel, la raison de ce changement, le déroulement et les étapes d'un changement organisationnel et la façon dont ce type de changement est vécu et l'émergence de résistance.

5.1 Définition

5.1.1 Changement

Le changement peut désigner une modification d'état ou de forme, le fait de quitter une chose pour une autre, l'état de ce qui évolue, se modifie ou encore une chose, une circonstance qui change, qui évolue (103).

De plus, Côté, Bélanger et Jacques définissent le changement comme "le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originelle actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées". Ce passage implique donc une rupture avec un équilibre existant. Dans cette perspective, le changement est considéré comme une évolution, comme un intermédiaire permettant l'atteinte d'un état meilleur ou d'une situation désirée (104).

S'il apparaît que le changement est un passage d'un état d'équilibre à un autre, nous pouvons supposer que les individus en situation de changement doivent à un moment donné affronter une situation de déséquilibre, d'instabilité.

En outre, Watzlawick, Weakland et Fisch (105) avancent que le changement et la permanence, généralement opposées, sont en réalité complémentaires. Il existe selon eux deux types de changement: le changement de type 1 et le changement de type 2. Les changements 1 font que "plus cela change, plus c'est la même chose" et les changements 2 modifient la situation, c'est-à-dire le système. Nous pouvons plus simplement parler de changements qui ne font que perpétuer une situation et d'autres qui la modifient.

Ainsi, nous pouvons d'une part analyser les modifications des composantes du système, voire le changement de l'intérieur du système. Et d'autre part, nous pouvons analyser le changement du système même en prenant une position extérieure.

(102) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège, 2001.

(103) Ibid.

(104) Ibid.

(105) Ibid.



De ces définitions, nous pouvons retenir que le changement est une modification d'un état d'équilibre à une nouvelle situation par le passage à un état de déséquilibre. Le changement peut également être analysé à deux niveaux: l'évolution du système ou les modifications au sein du système.

5.1.2 Changement organisationnel du point de vue de l'organisation

Probst et al. (106) associent le changement organisationnel au processus de l'organisation et de la réorganisation. Ils supposent de plus que les organisations actuelles doivent disposer, d'une part, d'une stabilité interne sur la base de quelques principes et relations fixes et d'autre part, d'une flexibilité, d'une adaptabilité permettant l'évolution. Ces auteurs voient le changement organisationnel comme un processus se déroulant en plusieurs étapes.

De même, Buchanan et Huczynski (107) définissent le changement organisationnel comme un impératif "stratégique" dans la mesure où les changements importants ou radicaux du fonctionnement ou de la structure organisationnelle sont requis pour réagir aux changements nombreux et imprévisibles se produisant dans l'environnement social, économique, politique et technologique de l'organisation.

5.1.3 Changement organisationnel du point de vue de l'individu

André Pèlerin (108) voit le changement organisationnel comme un processus complexe non linéaire dont l'issue est imprévisible. Vivre un changement organisationnel implique, selon cet auteur, une perte de contrôle suivie d'abord d'une recherche de contrôle et ensuite d'un regain de contrôle.

Ce point de vue aide à comprendre la réponse humaine au changement organisationnel plus que la mise en place du changement lui-même.

5.2 Origine du changement organisationnel

5.2.1 Apport de l'approche systémique

L'approche systémique définit un système comme "un ensemble d'éléments qui interagissent et qui forment un tout organisé". Elle se développe autour de la notion de dynamisme (développement, individus acteurs et changements d'état), des interactions complexes et réciproques entre individus et environnement, du concept de temps, de processus et de la notion de contexte, de plus en plus larges et généraux.

A partir de ces notions, nous pouvons définir une organisation comme un système car elle se compose de plusieurs éléments en interactions. Elle fait elle-même partie d'un système plus large qui correspond à son environnement, à la société dans laquelle l'organisation évolue et se développe. Tout comme l'organisation influence et est influencée par les individus qui la composent, elle interagit avec son milieu, elle agit et réagit en fonction des changements et modifications de son environnement politique, social, économique et/ou technologique.

Pour comprendre un système, il faut tenir compte de son environnement. Ce dernier est dynamique, il se modifie sans cesse et les liens entre le système et son milieu évoluent.

(106) Ibid.

(107) Ibid.

(108) Ibid.



Différents comportements sont alors possibles face à une modification de l'environnement (109):

- La réaction c'est-à-dire l'adaptation à posteriori aux nouvelles exigences du contexte;
- L'inaction correspondant à l'obstruction active ou passive par rapport à un changement externe;
- L'interaction qui se caractérise par un comportement tourné vers l'avenir à partir du passé.

Il faut donc tenir compte des structures de l'ensemble, des individus, du tout et de son environnement. Le système (l'entreprise ou plus généralement, l'organisation) a plusieurs possibilités d'action face à un changement de son milieu.

Jusqu'à présent, nous avons réfléchi aux raisons d'un changement organisationnel par rapport à son environnement. Toutefois, certains auteurs s'intéressent aussi aux raisons d'organiser et de réorganiser, aux facteurs internes et externes du changement organisationnel.

5.2.2 Facteurs externes et internes du changement

Afin de s'interroger sur la réorganisation, les raisons qui amènent les entreprises à s'organiser doivent être comprises. Probst et al. (110) font remarquer que "la question de la gestion d'un changement organisationnel naît évidemment de la perception d'une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ce pourquoi elle existe (...). On pourrait alors se demander pourquoi une société, un groupement d'individus ont besoin de s'organiser".

(109) Ibid.

(110) Ibid.





Lorsque des individus se rassemblent, ils se créent des règles qui permettent de connaître son rôle et les limites de celui-ci. Probst et al. (111) désignent ainsi le cadre de référence, inhérent à chaque groupe d'individus disposant d'un objectif commun et d'une durée d'existence plus ou moins longue. Selon eux, "un système s'organise pour se doter d'un cadre de référence par rapport auquel ses membres pourront orienter leurs actions en toute confiance, confiance qui influencera les conséquences des activités de l'ensemble et contribuera ainsi à justifier son processus d'organisation". Théoriquement, chaque élément renforce le suivant et l'ensemble forme ainsi une boucle ou un cycle.

Cependant, les auteurs reconnaissent que ce schéma ne suffit pas à expliquer la complexité de la vie d'une organisation puisque l'entreprise, l'institution, l'association... ne vit pas hors du temps, elle interagit avec son environnement. Les organisations doivent donc affronter des contraintes internes et externes, des changements influençant le processus organisationnel et modifier leurs structures au fur et à mesure de leur évolution.

Face aux modifications externes et aux contraintes internes, les entreprises ont deux manières possibles de réagir (112):

- Soit l'organisation tente d'influencer son milieu, d'agir activement face à lui;
- Soit elle agit sur les facteurs internes et met en place les aménagements nécessaires. Loin d'être un comportement passif, cette manière d'agir est une adaptation active de "l'intérieur" du système, afin qu'il puisse continuer à subsister.

Ces manières d'agir ne sont pas exclusives. Rien n'empêche les organisations d'agir à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur. Selon Probst et al. (113) "la réorganisation devient un outil de modelage du cadre de référence en fonction de ce vers quoi l'on tend" et que "le choix d'un changement organisationnel dépend alors de la volonté et de la capacité de l'entreprise, d'une part d'épouser les évolutions de son milieu ou de ses composantes (...), et d'autre part à tenter de les adapter à ses politiques".

Les auteurs citent comme principaux facteurs internes et externes de réorganisation: la technologie, la stratégie, les pouvoirs et enfin, la configuration de l'organisation.

Pour comprendre les circonstances d'un changement organisationnel, nous citons quelques raisons d'une réorganisation énoncées par les auteurs. Ainsi et de manière non exhaustive, une organisation peut être amenée à se réorganiser notamment:

- Si elle doit adapter ses structures aux évolutions technologiques externes ou si elle doit préparer ses structures pour utiliser ses propres découvertes technologiques;
- S'il lui faut adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes, influencées par les valeurs de société ou si elle doit se doter de structures flexibles adaptables à de futures et probables modifications stratégiques;
- Si les valeurs du monde l'y conduisent ou si elle cherche à modifier sa culture;
- Si elle doit adapter son fonctionnement aux forces et aux pouvoirs en place afin de leur donner des moyens pour développer les projets ou si l'environnement semble désapprouver activement les styles de pouvoirs qui la constituent;
- Si la configuration est inadaptée à l'organisation générale ou si l'environnement nécessite une certaine configuration spécifique (bureaucratisme, flexibilité...). La configuration d'une entreprise correspond à l'ensemble des règles, des caractéristiques et des ressources organisées qui s'expriment par les activités des acteurs de l'entreprise;
- En lien avec l'approche systémique, si l'un ou plusieurs de ses facteurs organisationnels ne répondent plus aux exigences de l'environnement, si on souhaite influencer

(111) Ibid.

(112) Ibid.

(113) Ibid.



l'environnement en modifiant l'ordre interne d'un ou plusieurs de ces facteurs, si les échanges d'information entre l'entreprise et son environnement laissent prévoir un manque futur d'adéquation entre son fonctionnement et ses buts.

Nous reconnaissons, comme les auteurs, le caractère arbitraire de cette segmentation mais il est important de comprendre les mécanismes sous-tendant une réorganisation c'est-à-dire le jeu entre les influences du milieu et les actions des facteurs internes correspondants.

Buchanan et Huczynski (114) voient, quant à eux, le changement comme un impératif stratégique. Les organisations qui ne sont pas capables de mettre en place les changements stratégiques appropriés ou qui ne sont pas capables de s'ajuster rapidement auront des difficultés à survivre. Ils ont répertorié de manière non exhaustive les facteurs internes et externes pouvant amener des changements organisationnels.

Facteurs externes et internes du changement organisationnel du point de vue organisationnel

Les facteurs externes du changement organisationnel peuvent inclure	Les facteurs internes pour le changement organisationnel peuvent inclure
<ul style="list-style-type: none">• le développement technologique de nouveaux matériaux;• des changements dans les exigences et les goûts des clients;• les activités et innovations des concurrents;• une nouvelle législation et/ou politique du gouvernement;• des changements économiques nationaux et globaux;• des changements dans les politiques locales, nationales et/ou internationales;• des changements dans les valeurs sociales et culturelles.	<ul style="list-style-type: none">• de nouvelles productions et innovations dans le modèle des services;• de faibles performances;• la nomination d'un nouveau directeur ou d'une équipe de nouveaux directeurs;• l'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base;• la délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marchés;• des problèmes liés aux facteurs de redistribution des responsabilités;• des innovations de processus de fabrication;• de nouvelles idées pour l'offre aux clients...

Ces deux listes recèlent des similitudes et semblent complémentaires. La première permet de comprendre les influences et les interactions entre l'environnement et l'organisation. La seconde offre des exemples concrets de facteurs pouvant amener le changement organisationnel et distingue clairement les éléments internes à l'organisation des facteurs externes à celle-ci.

Enfin, si cette liste de facteurs décrit l'organisation comme plutôt réactive, Probst et al. (115) précisent que l'organisation peut aussi bien agir de manière anticipée et proactive.

(114) Ibid.

(115) Ibid.



5.3 Déroutement d'un changement organisationnel

Côté, Bélanger et Jacques (116) décrivent le processus général du changement à partir de la typologie de Kurt Lewin: le dégel, le mouvement et la stabilisation (117).

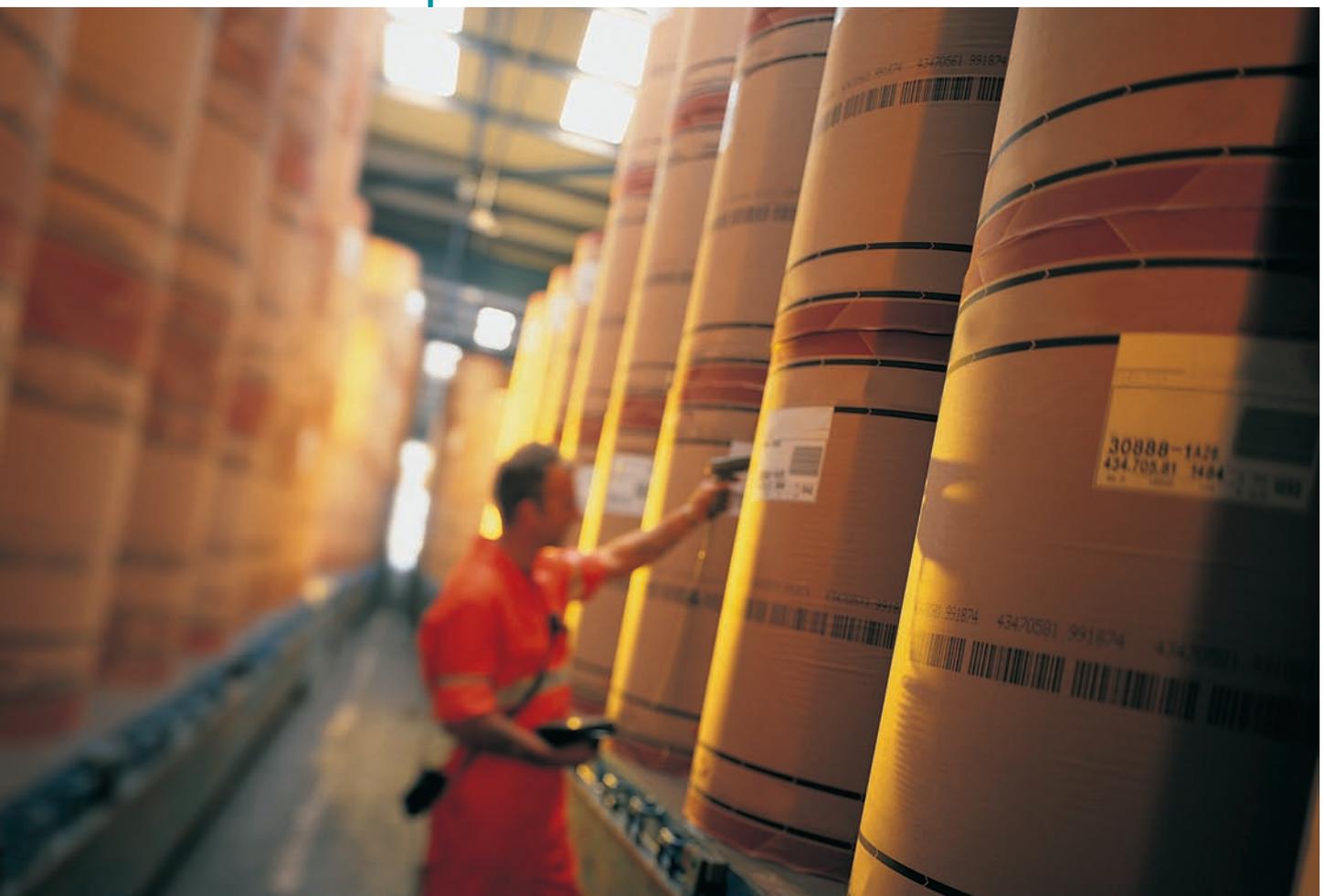
- La première phase correspond à celle du dégel. Tout d'abord, il y a prise de conscience des inconvénients ou du caractère déplaisant d'une situation existante ou de l'écart entre la situation prévue et la situation actuelle;
- Suite à cette prise de conscience, survient la seconde phase qui est celle du mouvement, du changement proprement dit. Il faut déterminer les mesures à prendre pour acquérir de nouveaux comportements, établir un ordre de priorités et ensuite, réaliser le plan d'action. A cette étape, il peut être mis en place, dans les organisations, un projet pilote afin de diminuer les risques d'échec et d'assurer une meilleure diffusion des nouvelles attitudes et comportements;
- La dernière phase est celle de la stabilisation des attitudes, valeurs et comportements nouvellement adoptés. Un nouvel équilibre s'installe alors de manière provisoire. Il faut veiller au maintien des conditions de travail physiques, financières et humaines qui doivent renforcer le changement mis en place.

Ces trois phases du changement organisationnel concernent les acteurs du changement et peut-être davantage les décideurs que les autres acteurs de l'organisation.

Le point suivant étudie le vécu des travailleurs face à un changement organisationnel. Ce vécu diffère d'une personne à l'autre, du niveau de changement, de la stratégie adoptée...

(116) Ibid.

(117) Qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, les phases principales d'un changement semblent être les mêmes.





5.4 Vécu d'un changement organisationnel

5.4.1 Etapes dans la réponse humaine du changement organisationnel

Malgré les différences individuelles, certains auteurs ont tenté de décrire et de catégoriser le vécu des individus lors d'un changement organisationnel. Les étapes mises en évidence semblent aider à comprendre d'une part le vécu d'un changement organisationnel et d'autre part, les éléments importants lors de la mise en place d'un changement.

Buchanan et Huczynski (118) s'appuient sur la théorie du cycle de réponse de Kubler-Ross (119). Ce cycle de réponses pourrait être utile pour comprendre les réponses humaines au changement organisationnel pouvant être particulièrement stressant pour les individus. Les cinq étapes du cycle de réponse de Kubler-Ross sont les suivantes:

- Le déni ("mauvaise volonté" de confronter à la réalité);
- La colère (étape où l'individu retourne l'accusation sur les responsables apparents);
- Le marchandage (l'individu essaye de négocier, de diminuer les pertes);
- La dépression (l'individu "apprécie" la réalité de la perte);
- L'acceptation (accepter la situation et ses multiples implications).

Cette "séquence universelle" cache des différences individuelles et certains stades peuvent être omis ou "revisités". Le changement peut être étudié à différents niveaux: individuel, groupal, organisationnel, social et/ou global. Les changements organisationnels influencent les conditions de travail, les identités et divisions occupationnelles, le travail et l'expérience des employés et les relations hiérarchiques. Les différents niveaux, à partir desquels les changements organisationnels sont étudiés, sont intimement liés et cela rend difficile la distinction entre les causes et les effets. Par conséquent, le changement est difficile à étudier dans la mesure où il n'est pas simple de prendre du recul par rapport à un processus dans lequel des personnes sont impliquées afin d'examiner la situation objectivement.

Pèlerin (120) propose la séquence suivante quant au vécu de changements organisationnels du point de vue de l'individu:

- Le choc (prise de conscience suite à l'annonce du changement);
- La remise en question (l'individu réalise que le changement est inévitable);
- L'engagement (l'individu est disposé à adopter de nouveaux comportements);
- L'appropriation (la maîtrise du changement par la personne).

En outre, il est important de répondre aux besoins de l'individu en fonction de l'étape à laquelle il se trouve.

Ces deux perspectives ne définissent pas des étapes identiques mais sont complémentaires. La perspective de Pèlerin se rapproche sensiblement des trois étapes du processus de changement. Dans les deux cas, la première étape correspond à la prise de conscience du changement, suivie par une étape d'engagement vers de nouveaux comportements pour arriver à accepter et approprié le changement. L'approche de Buchanan et Huczynski apporte davantage d'éléments sur les émotions ressenties par un individu face à un changement organisationnel. Ces éléments paraissent importants car ils permettent de cibler ce qu'il faut mettre en place lorsqu'une entreprise est amenée à se réorganiser.

(118) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège, 2001.

(119) Celle-ci explique que l'être humain réagit à une perte ou à l'imminence de celle-ci en une série d'étapes, chacune caractérisée par une réponse émotionnelle.

(120) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège 2001.



5.4.2 Éléments importants lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel

A. Communication

Il ressort, des deux théories précédemment présentées, que la communication est un élément essentiel dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

Ainsi des comportements clés pourraient être les suivants:

- Présenter clairement le changement, sa nécessité, les appuis disponibles, le plan prévu, ce qui change ou ne change pas;
- Donner la même information à tout le monde, éviter de laisser se propager les rumeurs, informer des avantages et des inconvénients du changement;
- Veiller à la mise en place de mécanismes de communication;
- Informer du déroulement du changement et finalement de sa réussite.

Le manque d'information peut entraîner des résistances au changement. La transmission d'informations incomplètes ou incorrectes entraîne de l'incertitude et des rumeurs empêchant la compréhension du changement organisationnel.

B. Confiance

Un autre élément important selon les deux approches précédentes est celui de la confiance accordée et confirmée aux employés. Il est essentiel que les dirigeants fassent confiance aux travailleurs, quant à leurs compétences, et qu'ils en fassent part afin d'assurer le bon déroulement du changement organisationnel au niveau des aspects humains.

C. Contrôle et incertitude

Le changement organisationnel a un impact sur le sentiment de contrôle de la situation et sur l'incertitude pouvant être ressentie par les individus.

Le climat d'incertitude et les trois dimensions associées (communication, sentiment d'injustice et "job insecurity") apparaissent liés au stress et semblent avoir un impact important sur celui-ci.

La communication est en fait la première dimension du climat d'incertitude perçu par les travailleurs lors d'un changement organisationnel. En effet, plus les travailleurs ont le sentiment de ne pas être informés par leur organisation des événements futurs et plus ils se sentiront incertains de leur avenir au sein de l'organisation (121).

La seconde dimension mise en évidence par les équipes de la recherche "Flexihealth" du climat d'incertitude correspond au sentiment d'être traité de façon injuste durant la mise en œuvre du changement. Le sentiment d'injustice semble contribuer au climat d'incertitude.

La troisième dimension du climat d'incertitude concerne le "job insecurity" ou l'inquiétude quant à son avenir professionnel. La menace continue de perte de son emploi est considérée comme la première cause de la détérioration du bien-être psychologique sur le lieu de travail et rend compte de plusieurs maladies du stress, comme les maladies cardiaques et les ulcères (122). De Witte (123) confirme l'association entre l'inquiétude professionnelle et un plus faible bien-être psychologique.

(121) Ibid.

(122) Ibid.

(123) Ibid.



Le support social apparaît également comme une variable importante pour la compréhension du vécu lors d'un changement organisationnel et du stress. Rascel et al. (124) mentionnent différents types de soutien social: le soutien émotionnel, le soutien d'estime, le soutien matériel ou financier et le soutien informatif. Le soutien social peut provenir de plusieurs sources telles que les collègues, les supérieurs ou les relations externes au travail. Ces auteurs précisent en outre que le soutien social perçu prédit le mieux la qualité de vie ultérieure. Le soutien social est aussi considéré comme une variable modératrice entre le stress et la santé et joue ainsi un rôle tampon. Sous l'effet du stress, les sujets ayant un faible soutien social perçu sont plus vulnérables. Les auteurs cités précédemment observent que les divers concepts cités dans cette partie du manuel sont associés au stress et dans certains cas, à la qualité de vie des travailleurs ou du moins à leur bien-être psychologique.

D. Résistances au changement organisationnel

Les théories relatives aux résistances aux changements aident à cerner certains éléments importants dans le vécu des changements. Les résistances sont un phénomène naturel et commun. Quand les changements organisationnels impliquent la création de quelque chose de nouveau, ils signifient également la destruction ou le remplacement des structures et des relations sociales familières. En d'autres termes, la mise en place d'un changement peut entraîner des résistances puisqu'il peut être perçu comme menaçant du fait de la confrontation avec l'inconnu et de la perte des habitudes que le changement organisationnel occasionne.

Par ailleurs Côté, Bélanger et Jacques (125) désignent deux causes aux résistances au changement: soit les personnes ne sont pas convaincues de la nécessité de changer, soit elles ne sont pas d'accord avec la manière dont le changement est effectué.

Différents types de résistances peuvent donc être cités. Les deux classifications présentées ci-dessous paraissent complémentaires par la similitude de certains éléments et l'apport d'idées nouvelles.

Tout d'abord, Buchanan et Huczynski (126) reprennent la classification de Bedeain qui relève quatre causes communes de résistance au changement organisationnel:

- L'intérêt: la perte de pouvoir, de respect, d'arrangements et avantages obtenus avec beaucoup de temps et d'efforts... peut entraîner des résistances au changement;
- L'incompréhension et le manque de confiance: le manque d'informations et de confiance des décideurs envers leurs employés peut engendrer des résistances;
- Les évaluations contradictoires: les différences dans les perceptions du changement et l'organisation peuvent être sources de résistances, a fortiori si elles s'accompagnent d'un manque d'informations;
- La faible tolérance pour le changement: l'anxiété et les appréhensions liées à la difficulté de gérer l'incertitude générée par le changement peuvent amener les individus à s'opposer à des changements potentiellement bénéfiques.

D'autre part, Dolan et Lamoureux (127) emploient le terme "force" pour désigner les résistances et distinguent quatre types de résistance au changement:

- Les objections logiques et rationnelles: le temps requis pour s'adapter, l'effort demandé pour un nouvel apprentissage, les coûts du changement...
- Les causes d'ordre psychologique et émotif: la peur de l'inconnu, le manque de confiance dans les intervenants, la peur de la perte d'autonomie...
- Les facteurs d'ordre sociologique: les oppositions aux valeurs du groupe, le désir de conserver ses relations interpersonnelles, la perte de pouvoir pour les syndicats...

(124) Ibid.

(125) Ibid.

(126) Ibid.

(127) Ibid.





- Les facteurs d'ordre structurel et conjoncturel: les conditions de travail, le fonctionnement de l'entreprise, la façon d'introduire le changement...

E. Participation

Côté, Bélanger et Jacques (128) relèvent l'impact de la participation au changement organisationnel. Suite à un changement organisationnel, la productivité était plus importante dans des groupes où les membres avaient participé à la mise en place du changement que dans les groupes sans possibilité de participation. La participation est d'ailleurs une méthode facilitant le dépassement des résistances au changement organisationnel

5.4.3 Conséquences d'un changement organisationnel sur les individus

La communication, la confiance, la perte, la tolérance au changement, l'évaluation du changement, la participation, l'incertitude, les modifications des conditions de travail, le sentiment de contrôle... semblent donc des éléments importants lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

Sur cette question du changement organisationnel et de flexibilité des entreprises, plusieurs équipes de chercheurs universitaires (Universités Catholique de Louvain, de Liège et de Gand) ont débuté une recherche s'intitulant "Flexihealth". Elle a pour objectif d'évaluer les conséquences pour les employés des changements organisationnels et de la flexibilité croissante des entreprises. Le concept "Flexihealth" est associé à l'importance d'établir un équilibre entre les impératifs de la flexibilité et la nécessité de protéger la santé des travailleurs.

Cadre conceptuel de la recherche "Flexihealth"

	Modérateurs personnels: <ul style="list-style-type: none"> • estime de soi • locus of control • caractéristiques démographiques 	
	Evaluation	Réponses
Indicateurs empiriques de changement organisationnel (changement de supérieur, de lieu de travail, ...)	Climat organisationnel	Réaction de stress
	Evaluation des changements	
	Contrôle de la situation	Satisfaction au travail ...
	Modérateurs situationnels: <ul style="list-style-type: none"> • support social • contraintes ou ressources situationnelles... 	

(128) Ibid.



Cette recherche montre tout d'abord que les organisations sont actuellement de plus en plus amenées à être flexibles et capables de s'adapter rapidement aux contraintes externes et internes.

Ces chercheurs font également remarquer la double face de cette flexibilité. D'un côté, elle favorise la productivité et pourrait améliorer la qualité de vie des travailleurs par le développement de nouvelles compétences ou encore un aménagement du temps de travail. De l'autre côté, la flexibilité peut entraîner des réductions d'effectifs, une précarité de l'emploi, une exposition grandissante aux risques physiques et psychosociaux et peut avoir des répercussions pour les travailleurs notamment en termes d'horaires et d'intensification du travail.

Selon cette étude, il apparaît que les changements sollicitent auprès des travailleurs une adaptation au changement lui-même, mais aussi aux nouvelles conditions de travail et modifications conséquentes à ce changement.

Le modèle que nous présentons ci-dessus met en évidence l'importance de l'évaluation des individus quant au changement organisationnel et la présence de modérateurs personnels et situationnels influençant cette évaluation. Selon son évaluation du changement, du climat et des caractéristiques du travail, du contrôle qu'il a sur la situation, l'individu réagit de manière différente. Les réponses de la personne peuvent être des réactions de stress, de l'absentéisme, de la satisfaction au travail...



6. Qualité de vie des travailleurs

6.1 Qualité de vie

6.1.1 Définitions

Le concept de qualité de vie semble être un concept dont la structure s'étend à tous les domaines de la vie et ne peut se définir de manière restrictive. Il apparaît aussi qu'il n'existe pas de définition consensuelle de la qualité de vie et que le concept se heurte à des difficultés de définitions.

Tout en soulevant l'ampleur des différences existant parmi les définitions, Fontaine et Etienne (129) considèrent que la qualité de vie se caractérise par un état de perpétuel mouvement. Ils voient donc ce concept comme un processus dynamique chez un individu, dépendant autant de sa personnalité que de son environnement.

De même, l'OMS définit la qualité de vie comme "une perception individuelle de sa position dans la vie dans le contexte de sa culture et de son système de valeurs en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses standards". C'est un concept intégrant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'interdépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et ses relations avec les événements de son environnement.

(129) Fontaine et Etienne, 1997, dans A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège, 2001.





Pour d'autres auteurs encore, la qualité de vie se définit par "l'ensemble des satisfactions/insatisfactions éprouvées par le sujet (ou un groupe de sujets) à propos de sa vie actuelle en général" (130).

Finalement, Dupuis et al. (131) définissent la qualité de vie comme un état correspondant à un niveau atteint par une personne dans la poursuite de buts organisés hiérarchiquement, un moment donné. La qualité est donc définie autour de quatre notions: le but, le contrôle, les feed-back positifs et négatifs et l'ordre hiérarchique de plans de vie.

Ces définitions mettent au premier plan plusieurs éléments: l'importance de l'individu quant à sa qualité de vie, la complexité du concept recouvrant plusieurs domaines (participation sociale, état émotionnel, performance, fonctionnement physique, satisfaction au travail ...) et les interactions entre ces domaines.

6.2 Qualité de vie au travail

6.2.1 Définition

Le concept de qualité de vie au travail se détache de l'origine étymologique du travail qui liait le labeur à la souffrance ou à la douleur.

En évitant les définitions trop restrictives de la qualité de vie au travail, nous avons retenu celle de Dupuis et al. (132) qui associe les concepts de but, de contrôle, de feed-back positifs ou négatifs et d'ordre hiérarchique de plans de vie à la qualité de vie.

C'est donc un concept positif se référant à un "bonheur de vivre" au travail (133). Ce concept recouvre tous les effets que peut entraîner le travail sur la santé physique et mentale des travailleurs.

6.2.2 Qualité de vie au travail selon Ripon

Selon Ripon (134), la qualité de vie au travail doit être évaluée à plusieurs niveaux. Il faut prendre en considération le point de vue subjectif du travailleur en plus des données objectives pouvant être relevées sur le lieu de travail.

Trois niveaux sont présents dans ce modèle:

- Les conditions organisationnelles sont les aspects objectifs de l'approche (salaire, hygiène, sécurité, droits et liberté dans l'organisation de travail...);
- Les attitudes des hommes en situation de travail renvoient aux points de vue subjectifs des travailleurs (sécurité économique, risques physiques, optimisme pour la carrière, relations entre collègues, liberté, contrôle, adéquation entre le travail et la vie sociale...);
- Les comportements conséquents aux conditions de travail sont relatifs au sentiment d'estime de soi et au sentiment à l'égard de son travail. Ils sont groupés en trois catégories: les réponses agressives et passives (absences, retards, accidents, manque de motivation...), les réponses agressives et actives (grève, non-respect des engagements, actes de violence...) et la faible estime de soi (faible santé mentale et physique, difficultés sociales et familiales).

Selon l'auteur, l'évaluation de ces trois niveaux permet de faire le lien entre la qualité de vie au travail et la qualité de vie globale.

(130) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Liège, 2001.

(131) Ibid.

(132) Ibid.

(133) Ibid.

(134) Ibid.



6.2.3 Modèle conceptuel de la qualité de vie (135)

Dupuis et al. proposent un modèle en partant de concepts de base de l'approche systémique. Ces concepts sont donc: le but, le contrôle, le feed-back et l'ordre hiérarchique des buts.

Selon ces auteurs, nos actions sont toujours tournées vers un but, celui-ci oriente et donne un sens à celles-là. Par rapport à ses buts, une personne va évaluer la distance existant entre ceux-ci et ce qu'il vit. Si la personne atteint un but, elle essaye de maintenir la situation idéale dans laquelle elle se trouve. C'est à ce mécanisme d'évaluation perpétuelle que Dupuis et al. renvoient le concept de contrôle.

De plus, nous pouvons parler de rétroaction positive ou négative lorsque la personne évalue la distance entre ce qu'elle veut et ce qu'elle vit. Si la distance est réduite, la rétroaction est négative car les comportements de l'individu vont entraîner la diminution de l'écart entre la situation réelle et la situation souhaitée. Par contre, lorsque la distance est grande (ce qui peut être dû à des buts trop élevés), la rétroaction est positive et la personne peut se sentir frustrée, anxieuse, en colère ou dépressive car les rétroactions positives entraînent un sentiment d'inefficacité. En d'autres termes, si les feed-back positifs sont plus nombreux, les affects seront négatifs. Si les feed-back négatifs sont plus nombreux, les affects seront positifs.

La qualité de vie est enfin, selon Dupuis et al., pondérée par l'importance donnée par la personne à tel ou tel domaine de sa vie (hiérarchie des buts). Si la personne connaît des

(135) Ibid.





expériences positives dans son travail et que ce domaine est important pour elle et fait partie de ses priorités, l'impact sur sa qualité de vie sera conséquent. Et inversement, on peut aisément imaginer les conséquences fâcheuses d'expériences négatives sur la qualité de vie.

Aussi, un individu peut se trouver dans une situation de conflit de buts si deux événements se produisent simultanément dans deux domaines de vie prioritaires. Ainsi nous pouvons rejoindre l'idée de "conflit famille-travail" où les expériences dans l'un de ces domaines influencent souvent l'autre domaine.

Dupuis et al. ont créé un modèle à partir de ces différents concepts constitutifs de la définition de la qualité de vie. De ce modèle, les auteurs ont également construit un questionnaire appelé ISQV qui a pour but d'évaluer la qualité de vie globale des individus.

Modèle de Dupuis et al.

