

à l'entreprise, à l'individu et ses proches ainsi qu'à la collectivité toute entière.

Quelques résultats de l'enquête sur la perception des DRH

La plus grande source de stress, devant les interruptions dans les activités est la charge de travail.

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

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

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

> Les insuffisances quant à la communication relative aux choix stratégiques de l'entreprise ou en termes de reconnaissance sont également significatives.

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

Les pistes d'action choisies par les DRH

Tenant compte des conséquences du stress (voir notre graphique 1), et des freins dans la mise en place d'actions préventives (notre graphique 2), les cinq pistes choisies par les DRH apparaissent dans l'ordre suivant :

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

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

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

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

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

Réactions et commentaires sur l'enquête de perception des DRH sur le stress

Dépasser le cadre des perceptions

Au-delà des causes du stress citées spontanément, il est intéressant de réfléchir à ce qu'elles cachent vraiment. Puis, il faut établir un diagnostic et mettre en œuvre un plan d'action dans chaque entreprise pour remobiliser les équipes.

Les réelles causes du stress

Frustration et démobilitation

– Quand les DRH mentionnent la charge de travail comme une des causes principales du stress, on peut se demander si cet argument n'est pas utilisé en faute de mieux. Le travail permettant aussi aux individus de créer un lien social et de se réaliser, les facteurs de stress prendraient leur source à la fois au niveau du contexte (relations entre les personnes, climat, confiance, reconnaissance, marge de manœuvre, sens, valeurs etc.) et du contenu du travail (intérêt du poste, mission, objectifs, organisation du travail : quantité de travail par rapport aux ressources disponibles).

L'importance de chaque facteur peut être perçue différemment selon les individus.

Ainsi à l'origine, il s'agirait plutôt d'un sentiment de frustration, d'inadéquation et donc de démobilitation des salariés par rapport à l'entreprise.

Considérer la charge de travail comme seule source de stress semblerait plus facile à gérer pour l'entreprise que de se remettre en cause sur son fonctionnement en raison d'un manque de motivation ou d'implication de ses salariés ? Les DRH ont-ils connaissance des vraies origines du stress de leurs salariés ? Ont-ils des outils pour le diagnostiquer et le mesurer ?

Les DRH mentionnent plutôt la démobilitation des équipes comme une conséquence du stress sur laquelle il est par ailleurs critique d'agir plutôt qu'une cause (développer une vraie politique de reconnaissance au travail est l'une des principales préconisations que les DRH mentionnent.)



Par Christine Rossignol, Directrice Optimôm-Care

Perception du changement et conduite du changement

– Par ailleurs, les DRH évoquent les voyages professionnels comme ayant un impact sur le niveau de stress. Mais dans quelle mesure ? La durée des voyages, leur fréquence, le type de voyage (à l'étranger), les personnes concernées doivent être analysés avec précaution. Encore une fois, cet argument peut cacher autre chose.

Par exemple, le stress étant par définition une réaction à un chan-

“ Considérer la charge de travail comme seule source de stress semblerait plus facile à gérer pour l'entreprise que de se remettre en cause sur son fonctionnement. »

gement, il faut dépasser le cadre des perceptions et creuser davantage pour connaître les véritables raisons. S'agit-il d'un manque de vision dans la conduite du changement (qui génère des peurs), de communication dans l'entreprise ?

Il est intéressant de remarquer que les DRH sont unanimes également sur ce point au niveau de leurs préconisations (mieux anti- ■■■

■ ■ ■ ciper les changements avec une participation accrue des salariés). Surcharge de travail et voyages professionnels sont deux facteurs qui semblent être trop génériques et il est important d'analyser les véritables causes de démobilisation des équipes en réalisant un vrai diagnostic dans chaque entreprise. Alors quels sont les outils que le DRH peut utiliser ?

déclouonnement (réalités humaines). Par ailleurs, la quête incessante du reporting peut limiter la marge de manœuvre. Dans l'enquête, le fait que les DRH nient l'importance des facteurs individuels (temps de trajets, adéquation personnelle et professionnelle) peut signifier un refus de s'investir dans la sphère privée. Cependant, lorsqu'on analyse plus précisément les raisons

à mettre en œuvre, démarche déjà appliquée par différents pays.

Les freins et les actions à mettre en œuvre

Les DRH évoquent la nécessité d'avoir le support de la direction pour pouvoir agir. Finalement, la problématique du stress devrait être traitée comme les autres projets transversaux dans l'entreprise et ce avec l'appui de la direction.

Par ailleurs, l'absence de visibilité sur le retour sur investissement est une constante. Ne s'applique-t-elle pas au fond à n'importe quelle initiative visant à développer le capital humain ?

Le manque de temps peut paraître un problème dans le sens où le sujet est mal connu, cerné, difficile à évaluer, d'où la nécessité de s'informer et pour le DRH de ne pas travailler seul sur ce plan.

Les actions évoquées (voir encadrés sur les pistes d'actions des DRH dans les résultats de l'enquête) sont très pragmatiques et font sens à l'action quotidienne du DRH. Il semble être un acteur essentiel dans la sensibilisation, le diagnostic et la mise en place d'actions concrètes pour l'entreprise.

Le plan d'action doit s'articuler autour des éléments suivants :

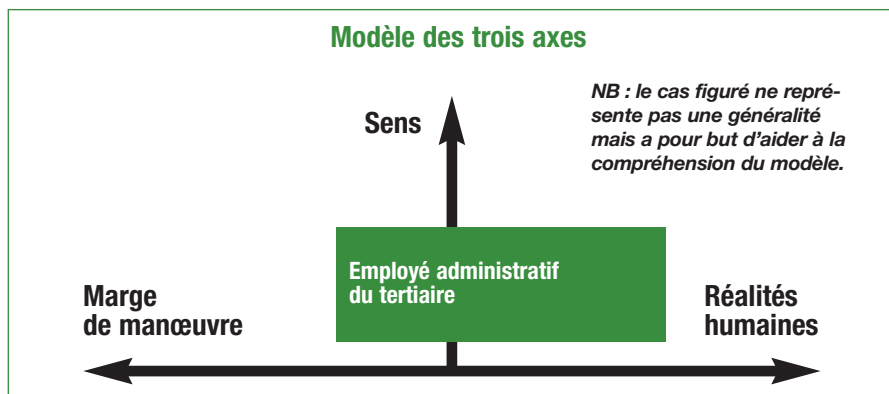
- > traiter les causes (en utilisant un modèle d'analyse tel que celui des trois axes)
- > aider les personnes à mieux résister au stress (formations)
- > mettre en place un système d'aide pour les personnes en difficulté.

Pour recueillir l'information sur les problèmes existants en utilisant le modèle des trois axes par exemple, on peut s'inspirer des techniques de cercle de qualité et du coaching. L'analyse se fait en séance avec une équipe de travail et le manager. Le but étant de relever les trois facteurs qui perturbent le plus l'équipe et de la faire travailler sur les solutions possibles par un brainstorming. Le manager donnant sa position seulement à la fin avec des explications (oui / non / demande du temps pour valider).

L'expérience montre que lorsque de telles enquêtes ont été conduites dans plusieurs pays et sur différentes équipes dans une même entreprise, on remarque que les mêmes facteurs d'inconfort sont cités.

La culture d'entreprise serait ainsi bien plus influente pour les individus que leur propre culture nationale. La culture d'entreprise pourrait ainsi constituer un levier ou un frein non négligeable à la mobilisation des équipes. ■

¹ Définition du présentisme dans le contexte ci-dessus: être présent au travail physiquement mais être démotivé, épuisé et inefficace.



Un exemple d'outil de diagnostic

Dans les années 1990, un médecin d'IBM, Wilfredo Ferré s'est demandé :

> ce qui ferait que le salarié se sente bien dans l'entreprise

> de quoi il a besoin pour s'adapter.

Il avait créé un modèle d'analyse du stress en trois axes (voir notre schéma) qui répondait aux questions suivantes :

> Est-ce que j'ai envie de m'adapter (question du sens au travail) ?

> Est-ce que j'ai les moyens pour m'adapter (question de la marge de manœuvre et des compétences) ?

> Est-ce que j'ai les ressources personnelles pour m'adapter (question des capacités personnelles de chacun et du support des autres au travail, de la coopération entre pairs : « les réalités humaines ») ?

Après évaluation sur chaque axe, on trace un rectangle joignant les trois résultats. Plus le rectangle est petit, plus le niveau de stress est important. On peut en déduire les directions à suivre pour améliorer la situation (les axes avec les résultats les plus faibles : exemple de l'employé administratif du tertiaire ci-dessus qui doit composer avec une marge de manœuvre moyenne, avec une forte prise en compte des réalités humaines et peu de sens).

A titre d'exemple, la façon dont l'entreprise gère les changements peut avoir un effet sur le niveau de stress (dans la définition du sens). De même, la culture d'entreprise joue un rôle important notamment au niveau organisationnel. Les types d'organisation en réseau, très hiérarchisée ne favorisent pas vraiment la coopération par exemple ni le

qui poussent les individus à démissionner, il s'agit bien en général d'une inadéquation entre les aspirations professionnelles et personnelles de l'individu et les valeurs de l'entreprise.

Les conséquences du stress

Les DRH estiment que le stress a un impact sur la santé des salariés mais cela reste assez flou notamment comme cause d'apparition ou d'évolution de certaines maladies. D'une manière générale, nous pouvons remarquer qu'il y a consensus sur le fait que l'exposition permanente et prolongée au stress est néfaste pour la santé des salariés et que l'entreprise est un des lieux où l'on peut observer ce phénomène avec comme principal effet une baisse des performances par la démobilisation des équipes, une augmentation du présentisme¹ et une dégradation des relations au travail.

Il paraît également important de souligner que les rapports entre le stress et diverses maladies sont très complexes. Il serait plutôt un élément déclencheur de certaines maladies que seul et unique cause.

Cependant, il semble pertinent de sortir de ce débat d'une manière générale sur les conséquences et les origines du stress qui vise à évaluer les limites de responsabilité de l'entreprise. Ces discussions ont contribué à enliser notre pays dans une diabolisation du phénomène et des débats sans fins contrairement à nos homologues étrangers qui ont déjà pris en compte cet aspect au sein des entreprises. Ainsi, s'attacher à observer et mesurer le stress avec un indicateur permettrait de se focaliser sur les actions