

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
de la Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai

Le stress comme outil de performance

Présenté par Allaerts Frédérique
en vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire : 2016-2017

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
de la Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai

Le stress comme outil de performance

Présenté par : Allaerts Frédérique
en vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire : 2016-2017

Remerciements

Je souhaite remercier Monsieur Patrick Vantomme, pour ses suggestions et remarques judicieuses.

Mes remerciements s'étendent aux membres enseignants de l'Enseignement supérieur paramédical, section Cadre de santé, qui m'ont permis d'évoluer professionnellement.

Je remercie également Madame Brigitte Denis et Monsieur Jean-Luc Dubie pour leurs précieux conseils et leur relecture attentive de ce travail.

Merci aux Pégasus, particulièrement Mélanie, de m'avoir permis d'atteindre le but final.

Enfin, j'adresse mes remerciements à Patric, mon époux, qui m'a encouragée à réaliser ce travail et m'a patiemment soutenue tout au long de sa réalisation.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Les risques psychosociaux	3
1. Introduction	3
2. Les risques psychosociaux : quelques mots qui en cachent tant d'autres	4
3. Les principales sources de risques	5
3.1. L'organisation du travail	5
3.2. Les conditions de travail.....	6
3.3. Les conditions de vie au travail	7
3.4. Les relations interpersonnelles au travail	7
3.5. Le contenu du travail	7
4. Soignants : métiers à risques ?.....	8
5. Arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail	9
5.1. Section 1ère : Champ d'application et définitions	10
5.1.1. Le conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux	10
5.1.2. La personne de confiance	11
5.2. Section 2 : Analyse des risques et mesures de prévention	11
5.3. Section 3 : Demande d'intervention psychosociale du travailleur	12
5.3.1. Demande à caractère collectif.....	13
5.3.2. Demande à caractère individuel.....	13
6. Conclusion.....	15
Chapitre 2 : Le stress	16
1. L'histoire du stress.....	16
2. Définitions du stress	17
3. Le stress : mythe ou réalité ?	18
4. Stress : positif ou négatif ?	20
4.1. La performance et le stress	20

4.2. Le bon et le mauvais stress	21
4.3. Le stress : perception différente d'une personne à l'autre.....	22
5. Impact du milieu du travail sur le niveau de stress.....	23
5.1. Niveau organisationnel	24
5.2. Niveau interpersonnel.....	24
5.3. Niveau professionnel	24
5.4. Niveau individuel	25
6. Le stress professionnel : comment l'évaluer ?.....	25
6.1. Le modèle de Karasek	25
6.2. Le modèle de Siegrist	27
6.3. L'approche transactionnelle de MacKay et Cooper	28
6.4. Modèle de Lazarus et Folkman	30
7. Conséquences du stress au travail	31
7.1. Sur la santé	31
7.2. Sur l'entreprise et la société	32
8. Conclusion.....	33
Chapitre 3 : Management du stress	35
1. Développer le stress positif.....	35
2. Fixer des objectifs dans un délai imparti	36
2.1. Déléguer	37
2.1.1. Management situationnel.....	38
2.1.2. Délégation collective	39
2.2. Le changement.....	39
3. Prévenir le stress	40
3.1. La reconnaissance.....	41
3.1.1. Qu'est-ce que la reconnaissance ?	42
3.1.2. L'importance de la reconnaissance.....	43

3.1.3. L'importance des évaluations des compétences et de la performance.	44
3.1.4. Comment motiver ses collaborateurs par la pratique de la reconnaissance ?... ..	46
3.2. L'intelligence émotionnelle.....	47
4. Réactions face au stress	48
4.1. Evaluer le stress	48
4.2. La gestion du stress	50
5. Conclusion.....	50
Conclusion et perspectives	52
Annexe	56
Bibliographie.....	57
Abstract	60

Introduction

Au cours de nos années professionnelles, nous avons pu observer que le stress se trouvait à tous niveaux : du client en passant par tous les travailleurs, les cadres et les dirigeants. Ce stress était parfois occasionnel, provoqué par une situation bien précise ; parfois chronique, les travailleurs finissant par être « absents ». Ce stress nous a particulièrement touchée lorsque nous avons vu, au fur et à mesure, les cadres démissionner, se rediriger vers d'autres services, ou même parfois abandonner leur métier de soignant qui était pour eux une vocation. Ces nombreux changements nous ont fait prendre conscience que le management n'est pas chose facile au quotidien. La gestion d'une équipe stressée est un élément très difficile pour un cadre, souvent esseulé de par sa position : d'une part, la hiérarchie qui exige de celui-ci une organisation et l'atteinte de différents objectifs ; d'autre part, ses collaborateurs qui sont en demande d'aide, de soutien et de reconnaissance. Nous faisons référence ici à notre métier de soignant mais lors de notre stage en entreprise, effectué au cours de notre formation, nous avons pu également observer une équipe en souffrance et un cadre quelque peu dépourvu face à cette situation.

Soucieux d'en apprendre un maximum, en un temps malgré tout limité, nous avons opté pour un travail principalement bibliographique. N'ayant pas effectué d'enquêtes auprès du public concerné, nous avons cependant eu l'occasion, au cours de nos lectures, de prendre connaissance de résultats d'enquêtes.

La première partie de notre épreuve intégrée identifie ce que sont les risques psychosociaux, les différentes manifestations ainsi que leurs aspects juridiques. Nous pensons en effet que le cadre doit connaître la loi qui les régleme afin d'être en mesure d'agir en toute légalité face aux risques psychosociaux, qui peuvent parfois amener au suicide.

Parmi les risques psychosociaux, nous avons choisi d'étoffer nos recherches sur le stress, le stress étant le trouble le plus présent dans nos sociétés actuellement. Il fait donc l'objet de notre deuxième chapitre. Combien de travailleurs savent-ils ce qu'est le stress ? Il y a fort à parier que pour l'immense majorité, le stress est conçu comme négatif, comme une difficulté supplémentaire à laquelle il va falloir faire face. Pour le cadre, le stress est bien souvent perçu comme une plainte de l'employé, dont il est difficile de comprendre la cause précise, et plus encore d'envisager la conduite à tenir. Ainsi, il nous semble important, tant au niveau du

travailleur qu'à celui du cadre, d'apporter une information qui permette de démystifier le stress.

Dans le troisième chapitre, nous avons tenté de montrer que le stress pouvait être utile pour le cadre, malgré sa connotation principalement négative. En utilisant ce dernier, le cadre peut augmenter la performance et la motivation de ses collaborateurs, et donc de l'équipe en général. Plusieurs solutions s'offrent à lui mais nous ne souhaitons pas en faire une généralité car il doit pouvoir trouver la bonne méthode en fonction des individus avec qui il collabore. L'important est de tenir compte des différentes personnalités rencontrées sur le lieu de travail.

Le sujet étant inépuisable et faisant l'objet de nombreuses publications, nous avons dû, dans notre analyse, faire des choix. Ce travail est donc loin d'être exhaustif. Nous avons préféré mettre en évidence certains aspects qui nous semblaient d'une part, moins commentés dans la littérature et d'autre part, susceptibles de nous apporter un plus dans la pratique quotidienne.

Chapitre 1 : Les risques psychosociaux

1. Introduction

Les risques psychosociaux sont un concept qui est apparu au début des années 1990. Mais que signifie-t-il exactement ? La diversité des risques psychosociaux et l'imbrication des causes et des conséquences le rendent difficile à définir.

Aujourd'hui, la recherche du bien-être au travail est un sujet récurrent dans nos entreprises. La médiatisation des suicides sur le lieu de travail laisserait penser que le travail fait plus souffrir aujourd'hui qu'auparavant.

Il existe un paradoxe actuellement entre les laissés-pour-compte du monde du travail qui alimentent le taux de chômage et les travailleurs qui n'attendent qu'une chose : leur pension. La conclusion serait-elle de dire que l'homme est plus heureux quand il ne travaille plus ? Pourtant, la charge physique du travail a considérablement diminué ces dernières décennies. Prenons exemple dans le milieu de la santé où beaucoup de progrès ont été réalisés pour alléger le travail physique : porte malade, alèse de transfert, lit réglable, etc. Or la pénibilité psychique, elle, semble s'accroître. Les causes de cette pénibilité sont très nombreuses : la mondialisation, la charge de travail, la complexité des organisations ; la pression managériale semble également souvent pointée du doigt. Une autre cause et non la moindre est la révolution numérique et ses impacts. D'une part, le travailleur doit s'adapter au numérique, aux progrès technologiques et aux nouvelles procédures informatiques et d'autre part, il se sent surveillé dans ses moindres faits et gestes. Cet « espionnage » semble mettre une pression psychique supplémentaire en plus du fait qu'il déshumanise les relations. En effet, les personnes préfèrent communiquer par mail ou via les réseaux sociaux plutôt que de rencontrer leur interlocuteur ou même de leur téléphoner. La frontière entre vie professionnelle et privée semble s'estomper de par l'hyper-connexion.

L'entreprise doit également apprendre à gérer de nouvelles tensions émotionnelles face à la nouvelle génération de consommateurs du numérique qui, d'un simple *clic* sur Internet, trouve une réponse à ses recherches. L'entreprise doit donc faire comprendre qu'elle ne peut et ne doit pas fournir des réponses immédiates. Nouveau challenge pour les cadres ?

2. Les risques psychosociaux : quelques mots qui en cachent tant d'autres

Les risques psychosociaux, les RPS, constituent une nouvelle catégorie de risques professionnels. En raison de la complexité de cette notion, il n'y a pas de définition unique qui soit reconnue par tous. La définition qui nous semble être la plus explicite et adaptée au milieu du travail en Belgique, provient du SPF¹ : « *Les risques psychosociaux au travail (RPS) sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.*² »

Il est important de se rendre compte que les risques psychosociaux sont nuisibles non seulement pour la santé physique et psychique du travailleur mais également pour le bon fonctionnement et les performances de l'entreprise. Ils engendrent au final un coût pour l'entreprise et pour la société en général.

Les risques psychosociaux peuvent se manifester par des symptômes émotionnels, comportementaux et/ou physiques. Les symptômes émotionnels sont représentés par le stress, le burn-out, la dépression... Les symptômes comportementaux parlent plus de conflits, harcèlement moral et sexuel, violence, abus d'alcool, drogue, médicaments et suicide. Les symptômes physiques, quant à eux, se manifestent par des troubles musculosquelettiques, des troubles de sommeil, de l'hypertension, des symptômes digestifs ou des maladies cardiovasculaires. Ces conséquences peuvent se manifester différemment chez des travailleurs exerçant une même fonction, ou peuvent survenir à des moments différents chez un même travailleur.

Nous suggérons d'introduire le sujet des sources principales de risques car elles sont généralement les précurseurs de ces malaises.

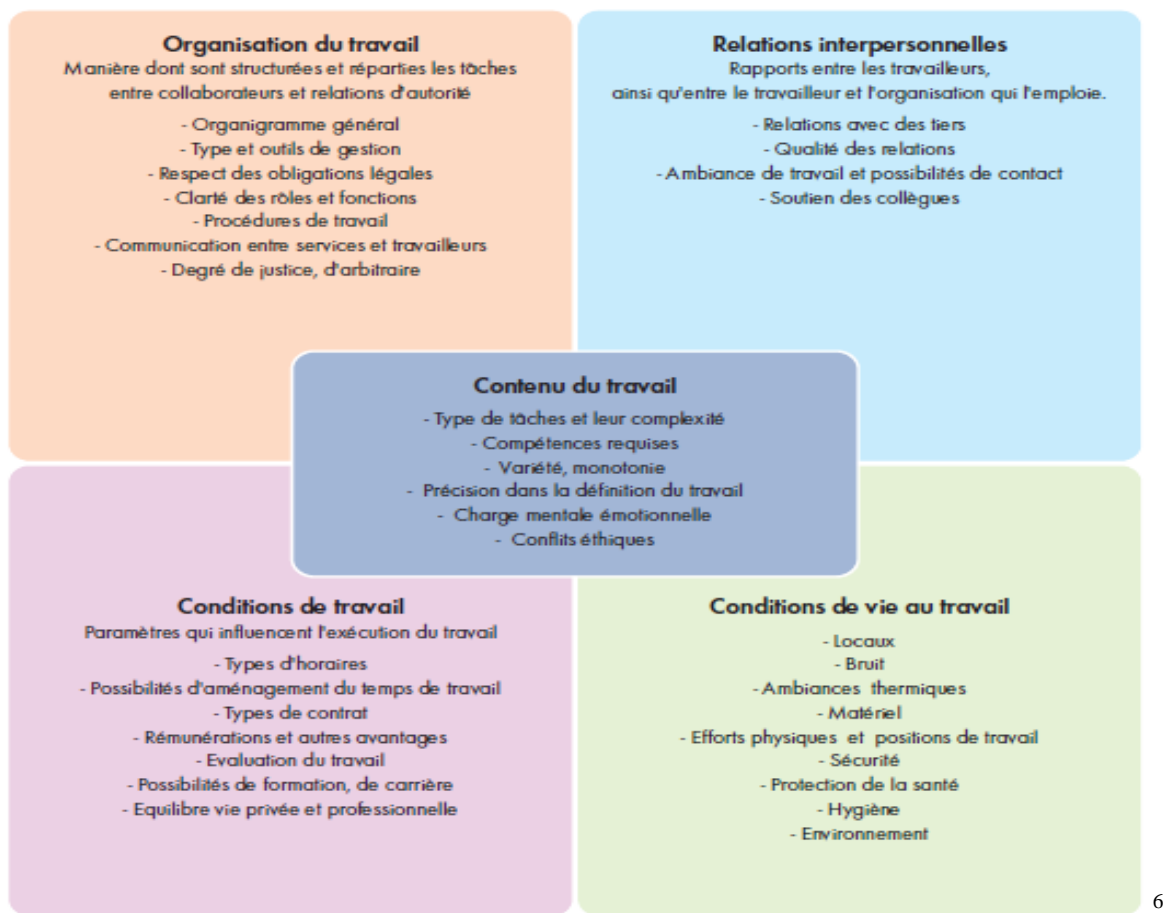
¹ Service public fédéral

²A.R. du 10/04/2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail (M.B 28/04/2014) section 1ère - Art 2.3° www.emploi.belgique.be

3. Les principales sources de risques³

Nous décrivons ici les sources des risques psychosociaux ou facteurs susceptibles d'engendrer des risques. Nous pensons en effet qu'il est important d'aborder ce sujet car comment résoudre un problème sans en connaître la source ?

Le SPF⁴ classe les sources en cinq composantes, « *liées les unes aux autres et qui s'influencent entre elles* »⁵.



3.1. L'organisation du travail

Le SPF vise plus précisément la structure même de l'organisation des tâches qui doivent être fournies au sein de l'entreprise ainsi que les relations d'autorité qui permettent d'atteindre les

³ www.sesentirbienautravail.be, page consultée le 26/06/2017

⁴ Service public fédéral

⁵ http://www.abbet.be/IMG/png/fiche_6b.png?392/84db53b1269d01389fe4ef47b4ee91bdc48a0e8f, page consultée le 26/03/2017

⁶ Ibidem

objectifs. Nous retrouvons ici le rôle des cadres ; leur façon de manager influence directement le bien-être psychosocial des travailleurs. L'organisation du travail dépend de plusieurs composantes : la manière dont les tâches sont structurées et réparties entre collaborateurs, les relations d'autorité, la clarté de l'information et la communication aux travailleurs, les méthodes de gestion et les politiques globales menées au sein de l'organisation, le degré de justice et d'équité entre travailleurs, la qualité du management, la stabilité du management, etc.

Nous pouvons prendre exemple d'une équipe qui change régulièrement de cadre pour diverses raisons ; comment cette dernière peut-elle trouver un équilibre dans l'organisation si le management change constamment ? Nous pouvons également aborder l'importance et la rapidité des changements en général. En effet, dans ce monde globalisé dans lequel nous vivons, la brutalité des changements dus à la conjoncture économique, à la reconfiguration de la concurrence ou simplement aux attentes des clients, est considérable. L'entreprise les répercute souvent violemment sur ses collaborateurs, leur demandant de s'adapter sous prétexte qu'elle doit s'adapter elle-même. Or, l'accompagnement de ces mutations est, la plupart du temps, défaillant et insuffisant. Nous pensons dans ce cas-ci à la mise en route du dossier informatisé dans les unités de soins. Bien que les formations le concernant aient été données au préalable, le jour du lancement dans les unités, peu d'aides ont été fournies. L'effectif de personnel est resté le même ; or, la mise en route a pris beaucoup plus de temps dans l'organisation du travail et a donc perturbé le service.

3.2. Les conditions de travail

Les conditions de travail influencent directement l'exécution du travail. On y retrouve les horaires, la rémunération, ainsi que la gestion des carrières comprenant les types de contrat, la sécurité de l'emploi, les possibilités de formations continues et les procédures d'évaluation. Nous avons par exemple pu constater, au cours de nos années de travail, que la motivation d'un travailleur diminuait fortement lorsqu'il savait que son contrat de travail n'était pas reconduit. Le travail fourni n'était plus aussi complet qu'au début. Nous nous sommes par contre également rendu compte du fait que la formation continue, même non diplômante, pouvait engendrer une nouvelle dynamique au sein d'une équipe.

3.3. Les conditions de vie au travail

Elles comprennent la charge physique du travail ainsi que l'environnement physique du travail, qu'il soit matériel ou logistique. Nous pouvons citer comme exemple l'agencement inadéquat des locaux, la sécurité du travail, l'aspect ergonomique de l'environnement et du matériel, etc.

3.4. Les relations interpersonnelles au travail

Elles reprennent les rapports sociaux entre les travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur, ses supérieurs et l'entreprise, notamment les relations avec la hiérarchie. Elles s'appliquent également aux relations avec des tiers. Dans le cadre des institutions hospitalières, nous parlerons ici des patients et des familles. En effet, la sollicitation émotionnelle des travailleurs est beaucoup plus importante qu'auparavant. Les patients n'hésitent plus à exprimer leur mécontentement, parfois même de façon agressive. De même, les relations au sein de l'institution, où la multiplication des interlocuteurs et la rapidité des sollicitations ne permettant plus de cultiver les liens, subissent de grandes frictions émotionnelles. Nous pensons que le cadre, de par ses relations avec les différents acteurs des institutions, a beaucoup d'influence afin d'améliorer les relations interpersonnelles dans son équipe. Nous en reparlerons au point suivant.

3.5. Le contenu du travail

Il constitue le noyau, le cœur de la fonction. Il comprend les tâches et leur complexité, la clarté et la précision dans la description du travail, les compétences requises, la charge physique et mentale ainsi que les éventuels conflits éthiques.

Au niveau de la charge de travail, certains mentionnent spécifiquement la charge émotionnelle⁷. « *La charge émotionnelle est inhérente à de nombreuses professions, notamment celles du personnel soignant où la perception des émotions des autres et la maîtrise des siennes sont essentielles pour mener à bien le travail* »⁸. Cette charge peut perturber l'équilibre émotionnel de l'individu et se répercuter dans sa sphère privée.

⁷ Contact avec le public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, etc.

⁸ Guide de la prévention des risques psychosociaux au travail SPF ; www.emploi.belgique.be, page consultée le 25/03/2017

Toutes ces composantes ont un impact sur la santé physique et mentale du travailleur et donc sur son bien-être. Dans sa gestion des risques, le manager devra tenir compte de l'ensemble de ces composantes et de leurs interactions.

4. Soignants : métiers à risques ?

Au travers de nos différentes lectures, nous pouvons observer que les soignants sont souvent mentionnés dans les métiers présentant des risques psychosociaux. En effet, l'enjeu émotionnel des soignants est particulièrement élevé. Selon le service dans lequel il travaille, le soignant est plus ou moins confronté chaque jour à la souffrance, au chagrin et parfois à la mort. Les horaires aussi sont à plusieurs reprises énoncés comme étant à l'origine des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale ; ils engendrent beaucoup de tensions pour les soignants.

D'autres métiers sont également régulièrement cités comme les enseignants, les agriculteurs, les artisans, les chefs d'entreprise... mais aussi les cadres en général. Un cadre en soins de santé est-il donc encore plus à risques qu'un cadre dans une entreprise de télécommunication par exemple ? Il est vrai que les cadres en soins de santé sont au cœur des nombreux défis économiques et humains, qui agitent le monde de la santé. Si nous reprenons les principales sources de facteurs de risques, c'est l'aspect des relations interpersonnelles qui semble être la difficulté principale pour un cadre en soins de santé : relations avec les membres de son équipe, avec les médecins et les membres des équipes pluridisciplinaires, relations avec les patients et leurs familles et avec la hiérarchie. Cette position intermédiaire est souvent inconfortable pour le cadre et augmente le stress et les autres risques psychosociaux. Le culte de la performance face aux contraintes économiques et réglementaires crée une mise sous tension de ce groupe professionnel dont les responsabilités semblent être de plus en plus pesantes. Ces points sont donc importants à retenir afin d'y mettre une priorité pour la prévention que nous aborderons au troisième chapitre.

A titre anecdotique, nous trouvons intéressant de mentionner une étude américaine menée en 2017 pour CareerCast⁹. Celle-ci classe les métiers les plus stressants en se basant sur onze facteurs à savoir les exigences physiques, les échéances à respecter, les risques encourus, la concurrence rencontrée ou encore le potentiel de croissance du salaire. Le classement reprend

⁹ Agence américaine de recrutement par internet

en premier les militaires, suivent les pompiers, pilotes d'avion, agents de police, organisateurs d'évènements, responsables de communication, cadres dirigeant d'entreprise, animateurs, journalistes et finalement chauffeurs de taxi¹⁰. Les quatre premiers métiers à risque sont des postes à haute responsabilité ayant des vies entre leurs mains. Plus il y a d'enjeux, plus la pression, la peur et le stress augmentent. Cette liste est donc assez surprenante, surtout lorsque l'on constate que la profession médicale n'est pas mentionnée dans ce classement ; cette profession est pourtant un métier incontournable et dont les conditions de travail ne sont pas toujours faciles.

5. Arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail

Un mouvement de prise de conscience de l'importance des risques psychosociaux au travail s'est développé au début des années 1990. Il revendique la nécessité de réagir face à des comportements abusifs dont les conséquences psychologiques, physiques, sociales et économiques sont avérées.

La première réglementation en matière de risques psychosociaux date de 1992 ; elle visait spécifiquement le « harcèlement sexuel » au travail. En 2002, la réglementation sur le bien-être au travail connaît de grands changements et est élargie à la prévention de la violence et du harcèlement moral et sexuel au travail. Suite à une première évaluation, cette réglementation est à nouveau modifiée en 2007, pour aborder la prévention des risques psychosociaux au travail en général.

Ces adaptations ont, à leur tour, été évaluées ; la réglementation publiée en 2014, constitue un nouveau tournant pour le bien-être au travail. L'accent est davantage mis sur la prévention des risques psychosociaux liés au travail et sur le renforcement de la prévention primaire et collective, en laissant également la possibilité au travailleur d'engager des procédures individuelles¹¹.

En Belgique, l'employeur est obligé d'évaluer les risques psychosociaux et de mettre en place des mesures de prévention. Ainsi, l'employeur doit intégrer la prévention des risques

¹⁰ <http://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2017>, page consultée le 10/07/2017

¹¹ www.abbet.be/fiche-6-Les-aspects-psychosociaux, page consultée le 10/07/2017

psychosociaux occasionnés par le travail dans sa politique de prévention et prendre des mesures pour les prévenir et les gérer. Nous allons donc dans ce cadre aborder brièvement la loi relative aux risques psychosociaux parue au moniteur belge du 28 avril 2014. Cette analyse nous paraît être essentielle pour le contenu de notre travail car le manager doit être au courant des lois et les respecter dans le cadre de l'exécution de son travail. Le nombre important de lois, de droits, de devoirs concernant le travail rend la réglementation très complexe.

La loi est scindée en plusieurs sections. Nous allons tenter d'éclaircir et de résumer au mieux les sections qui nous paraissent en rapport avec notre problématique.

5.1. Section 1ère : Champ d'application et définitions

La loi s'applique aux employeurs et aux travailleurs ainsi qu'aux personnes assimilées. Elle reprend la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. La pression médiatique par rapport aux risques psychosociaux, ces dernières années, peut nous faire croire que la loi a été adaptée en conséquence de cela.

Le but premier de cette réglementation est d'amener l'employeur à prendre les mesures adéquates afin d'anticiper les risques psychosociaux au travail et de prévenir les dommages découlant de ces risques dans le but de les limiter au maximum.

Nous ne reprendrons pas la définition des risques psychosociaux, celle-ci ayant été développée au point un de ce chapitre.

La loi identifie deux personnes dont le rôle en matière de prévention est primordial.

5.1.1. Le conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux¹²

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux est une personne désignée en accord avec le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail ou CPPT. Ses rôles sont nombreux dans le domaine de la prévention, de l'analyse des risques psychosociaux ; il a un rôle d'écoute et de conseil mais également un rôle d'action lorsque des risques psychosociaux sont présents et lui ont été signalés.

¹² http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=934, page consultée le 25/03/2017

5.1.2. La personne de confiance¹³

La personne de confiance est proposée par l'employeur et doit également être votée par le CPPT. Elle a une connaissance approfondie du règlement interne et peut intervenir en première ligne. Son rôle est de conseiller dans la recherche de la solution. Elle peut instruire une procédure psychosociale informelle consécutive à une demande de travail.

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux et la personne de confiance ne doivent pas obligatoirement faire partie du personnel. Le conseiller en prévention et la personne de confiance assistent l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans le but de garantir l'application de toutes les mesures psychosociales. Ils se concertent régulièrement à ce sujet. Ils sont tenus au secret professionnel.

L'engagement de ces personnes répond à des procédures spécifiques, décrites dans la loi. Nous ne jugeons pas utile de les développer dans le cadre de ce travail.

5.2. Section 2 : Analyse des risques et mesures de prévention

Cette section stipule que l'employeur doit non seulement être capable d'identifier les situations pouvant être à l'origine de risques psychosociaux au travail, mais il doit également en tenir compte car celles-ci peuvent engendrer une souffrance : stress, burn-out, dommage à la santé ainsi que de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail.

L'employeur doit également déterminer et évaluer les risques psychosociaux au travail en tenant compte des dangers liés aux composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail¹⁴. L'analyse de ces risques est réalisée par l'employeur avec la participation des travailleurs ou par le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

L'employeur doit mettre en place des mesures matérielles et organisationnelles de prévention appropriées pour prévenir les risques psychosociaux au travail, sur avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux lorsqu'il a été associé à l'analyse.

Dans le cadre de son analyse, l'employeur doit tenir compte du registre reprenant les déclarations des travailleurs en matière de violence, harcèlements causés sur le lieu du travail par une personne extérieure.

¹³ <http://www.abbet.be/Fiche-6-2-3-La-personne-de-confiance>, page consultée le 27/03/2017

¹⁴ Cfr point 3 de ce chapitre.

Des analyses peuvent également être réalisées au niveau d'une situation de travail spécifique pour laquelle un danger a été détecté. L'analyse est réalisée par l'employeur avec l'aide des travailleurs ; ils peuvent être assistés par le conseiller en prévention aspects psychosociaux. Suite à ces analyses, l'employeur prend des mesures à partir du moment où la situation devient dangereuse et évalue annuellement les mesures de prévention prises avec l'aide du conseiller en prévention aspects psychosociaux.

5.3. Section 3 : Demande d'intervention psychosociale du travailleur¹⁵

Un travailleur qui estime subir un dommage psychique ou physique, découlant des risques psychosociaux au travail, s'adresse prioritairement à l'employeur ou aux membres de la ligne hiérarchique. Ceux-ci ont un rôle essentiel d'écoute et de conseil avec comme objectif d'éviter une dégradation de la situation. Le travailleur peut également faire appel à un membre du CPPT ou à un délégué syndical.

Dans le cas où la démarche reste infructueuse ou si le travailleur ne souhaite pas traiter de son problème avec les personnes citées ci-dessus, il peut faire appel à la procédure interne. Celle-ci implique l'intervention de la personne de confiance ou du conseiller en prévention aspects psychosociaux et relève d'une intervention psychosociale informelle ou formelle.

L'intervention psychosociale informelle consiste en la recherche d'une solution par le biais d'entretiens, d'interventions auprès d'une autre personne de l'entreprise, notamment auprès d'un membre de la ligne hiérarchique, ou d'une conciliation entre les personnes impliquées moyennant leur accord. Ce type d'intervention est acté dans un document daté et signé par l'intervenant et le demandeur qui en reçoit une copie.

Si le travailleur ne désire pas faire usage de l'intervention psychosociale informelle ou si celle-ci n'aboutit pas à une solution, il peut exprimer au conseiller en prévention aspects psychosociaux sa volonté d'introduire une demande d'intervention psychosociale formelle. Dans ce cas, le travailleur doit avoir un entretien avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux avant d'introduire une demande.

La demande d'intervention psychosociale formelle est actée dans un document daté et signé par le demandeur et doit être traitée dans les dix jours suivant la demande du travailleur. Toutefois, la demande peut être refusée lorsque la situation décrite par le demandeur ne

¹⁵ Cfr Schéma Annexe 1

contient pas de risques psychosociaux liés au travail. En effet, l'employeur n'a aucune obligation d'action lorsque le problème est d'ordre privé. Dans le cas où la demande est acceptée, elle sera traitée de manière différente en fonction de son caractère : collectif ou individuel. Quel que soit le caractère de la demande, la procédure est considérée comme achevée lorsque l'employeur prend les mesures jugées adéquates par le travailleur.

5.3.1. Demande à caractère collectif

Lors d'une demande d'intervention à caractère principalement collectif, le conseiller en prévention aspects psychosociaux informe l'employeur et le demandeur de la situation ainsi que du fait qu'une demande d'intervention psychosociale a été introduite. Cette information se fait par écrit, est datée et est effectuée dans les meilleurs délais. Après cela, l'employeur prend une décision relative aux suites qu'il donne à la demande. Dans le cas où il existe une délégation syndicale, la décision sera prise après concertation avec cette dernière. Dans le cadre de cette prise de décision, l'employeur peut réaliser une analyse de risques. Cette analyse est réalisée avec les travailleurs et le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Si l'employeur décide de ne pas prendre de mesures, s'il ne prend pas de décision ou si les mesures prises sont jugées inappropriées par le travailleur, ce dernier peut introduire un recours auprès de la Direction régionale du Contrôle du bien-être au travail¹⁶. Si l'employeur ne réalise pas d'analyse de risques, qu'il ne prend pas de décisions, ou décide de ne pas prendre de mesures ou si les mesures sont jugées comme inappropriées, la demande revient alors au conseiller en prévention aspects psychosociaux qui suit la procédure applicable aux demandes à caractère individuel. Cette procédure est décrite au point suivant.

5.3.2. Demande à caractère individuel

Dans le cadre d'une demande à caractère principalement individuel, le conseiller en prévention aspects psychosociaux informe par écrit l'employeur qu'une demande a été introduite et communique l'identité du demandeur. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux analyse la situation de travail en se basant sur les informations transmises par les personnes qu'il juge utile d'entendre et rédige ensuite un avis contenant plusieurs éléments : la description de la demande et du contexte, l'identification des dangers pour le demandeur et pour l'ensemble des travailleurs, les éléments qui ont une influence positive et

¹⁶ Organisme régional qui a pour mission d'améliorer de façon permanente le bien-être au travail des travailleurs et assurer le respect de la mise en œuvre des politiques en matière de bien-être en jouant un rôle de conseil, de prévention et de répression au travail.

négligence sur la situation, éventuellement les démarches entreprises antérieurement pour éliminer le danger potentiel et limiter les dommages, les propositions de mesures de prévention collectives et /ou individuelles à mettre en œuvre pour éliminer le danger éventuel ainsi que des propositions visant à prévenir la réapparition de cette situation. Le conseiller doit ensuite remettre, dans un délai de trois mois maximum, un avis à l'employeur ainsi qu'à la personne de confiance si cette dernière est intervenue pour la même situation dans le cadre d'une demande d'intervention psychosociale informelle. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux informe ensuite, par écrit, le demandeur et tout autre personne directement impliquée de la date de remise de son avis à l'employeur ainsi que des propositions de mesures de prévention. Dans le cas où l'employeur prévoit de prendre des mesures individuelles vis-à-vis d'un travailleur, il l'en informe par écrit au plus tard un mois après avoir reçu l'avis.

Par après, l'employeur met en œuvre, dans les plus brefs délais, les mesures qu'il décide de prendre en ayant au préalable, averti le conseiller en prévention aspects psychosociaux interne, et externe si cela est le cas, ainsi que la délégation syndicale.

Les travailleurs doivent avoir la possibilité de consulter la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux pendant les heures de travail ou en dehors de celles-ci si une convention collective ou un règlement le stipule. Dans les deux cas, le temps consacré est considéré comme du temps de travail, et les frais de déplacement occasionnés sont à charge de l'employeur.

Le médecin du travail a également un rôle à jouer s'il constate que l'état de santé d'un travailleur est altéré et que cela pourrait découler de l'exposition à des risques psychosociaux au travail. Il doit alors informer le travailleur qu'il a la possibilité de s'adresser au conseiller en prévention aspects psychosociaux ou à la personne de confiance. Le médecin peut également avertir lui-même ces derniers moyennant l'accord du demandeur.

Si le conseiller en prévention – médecin du travail constate que l'état de santé est altéré et que cela pourrait découler de l'exposition à des risques psychosociaux au travail, il peut, en accord avec le travailleur et le conseiller en prévention aspects psychosociaux, proposer une nouvelle affectation ou des mesures d'aménagement des postes de travail.

Notre analyse de la loi s'arrête ici car le reste des sections ne nous intéresse pas directement pour la suite de notre travail. Il aurait été intéressant de prendre connaissance du Code du

28/04/2017 sur le bien-être au travail, paru au moniteur belge du 02/06/2017. N'en ayant eu connaissance que trop tardivement, nous n'avons pas consulté ce document.

Nous avons pu, au travers de la loi, constater que plusieurs personnes peuvent aider les membres d'une institution lorsque ces derniers éprouvent des difficultés sur le plan psychosocial. Tous les employés ne sont peut-être pas au courant de la présence et du rôle de celles-ci. Nous pensons donc que les cadres mais également la direction ont un rôle à jouer dans la prévention des risques psychosociaux en informant les travailleurs que ces personnes existent au sein de l'établissement. L'ensemble des procédures, le rôle et l'identité du conseiller en prévention aspects psychosociaux et de la personne de confiance doivent figurer dans le règlement de travail et un affichage dans un lieu accessible par l'ensemble des travailleurs est judicieux.

6. Conclusion

En matière de prévention des risques psychosociaux, le manager doit pouvoir développer de nouvelles compétences qui lui permettront de repérer les situations à risques et les collaborateurs en difficulté. Il peut observer et analyser les effets des évolutions des méthodes de travail sur la santé physique et mentale des collaborateurs. Il est un observateur stratégique et un régulateur de tension au sein des groupes. Les managers sont également susceptibles d'alerter leur hiérarchie lorsqu'ils détectent des souffrances individuelles ou collectives au travail. Après avoir lancé l'alerte, ils peuvent participer au choix des stratégies d'action en partenariat avec les acteurs de prévention. C'est en ce sens que les managers contribuent à la protection de la santé des salariés et à l'amélioration des conditions de travail.

La classification des risques psychosociaux s'organise autour de deux grandes dimensions : le stress d'une part, le harcèlement, les violences et incivilités d'autre part. Le stress concerne une proportion de travailleurs beaucoup plus élevée. Il semblerait que le stress a un impact sur la prévention des autres risques psychosociaux. Nous expliquons ici notre choix d'approfondir nos recherches sur le stress qui serait peut-être précurseur d'autres risques psychosociaux, car le risque est une probabilité d'occurrence d'un symptôme, sauf si le management met en place des moyens afin d'éviter ces risques.

Chapitre 2 : Le stress

Le stress en long, en large et en travers. Dans ce chapitre, nous allons en effet étudier le stress sous toutes ses coutures. Nous allons tout d'abord nous intéresser à son histoire, savoir depuis quand parle-t-on du stress. Ces dernières années, le mot stress est devenu un mot couramment utilisé dans toutes les couches de la société, parfois de manière quotidienne pour certains. Mais comment peut-on définir ce mot qui paraît tellement subjectif ? Souvent cité de manière négative, il est cependant important de le considérer au premier abord comme quelque chose de positif. En effet, nous verrons dans ce chapitre que le stress fait partie intégrante de notre vie et ce, dès les premiers jours de vie. Une naissance est un agent stressant majeur, tant pour la mère que pour le bébé. Et pourtant, il est utile afin de permettre au nouveau-né de pousser ses premiers cris.

Nous avons également observé et mis en lien le stress avec le travail. Ces notions sont proportionnelles les unes par rapport aux autres. En effet, le travail a autant d'impact sur le stress des travailleurs que le stress a de conséquences sur le travail. Plusieurs chercheurs ont d'ailleurs développé des théories par rapport à cela. Nous avons décidé de nous pencher sur celles que nous jugeons les plus pertinentes et qui nous amèneront à notre troisième chapitre.

1. L'histoire du stress

Le mot stress n'est pas récent et a plusieurs origines donc plusieurs significations. En effet, ce mot provient du latin « stringere » qui signifie, au sens propre : « rendre raide », « serrer », « presser » et, au sens figuré : « pincer », « serrer le cœur »¹⁷. Cette racine latine est reprise par la langue anglaise où elle est assimilée au mot « distress », qui signifie détresse mais aussi étroitesse. C'est par ce biais qu'une extension de la signification du mot « stress » s'est faite en référence à certaines difficultés de la vie, à l'adversité et à ses conséquences.

C'est au travers des travaux effectués par un biologiste et physicien du XVII^{ème} siècle, Robert Hooke, que le mot stress a été utilisé pour la première fois. Il décrivait alors la relation linéaire entre l'élongation d'un ressort (strain) et la force à laquelle celui-ci était soumis (stress). Le mot stress n'était alors uniquement utilisé que pour parler des objets. Ce n'est que

¹⁷ www.prima-elementa.fr/Gaffiot/Gaffiot-dico.html, page 1984, page consultée le 10 août 2017

bien plus tard, en 1936, qu'un physiologiste canadien, Hans Selye étudia et élaborait le concept de stress qu'il décrit comme une réaction d'adaptation non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite. « Non spécifique » signifie qu'elle est toujours la même, quel que soit le facteur de stress¹⁸. Hans Selye effectue ses recherches sur des rats de laboratoire quelque peu malmenés. Il découvre et décrit alors le phénomène de « syndrome général d'adaptation » (SGA). Ce phénomène distingue trois notions : les stressseurs, la réaction de stress et les conséquences que nous aborderons dans ce chapitre.

L'histoire du stress nous montre qu'au fil du temps, la notion de stress a évolué et apparaît aujourd'hui, et ce depuis plus d'une vingtaine d'années, comme une problématique de plus en plus importante à laquelle les organisations sont confrontées. Le stress, décrit auparavant de manière plus individuelle, tend à être appliqué actuellement à des groupes d'individus. Il nous semble donc important d'aborder plusieurs définitions afin de nous permettre d'envisager le stress sous plusieurs angles.

2. Définitions du stress

Plusieurs auteurs décrivent le stress dans leurs ouvrages. Nous allons nous pencher sur les définitions les plus pertinentes qui nous aideront tout au long de notre recherche. Les définitions choisies sont en effet plus significatives dans le domaine du travail.

Premièrement, l'OMS¹⁹ décrit le stress lié au travail comme un « *ensemble de réactions que pourrait avoir une personne lorsqu'elle est face à des exigences professionnelles qui dépassent ses aptitudes et ses compétences. En effet, le stress est ressenti dès lors que ces différentes situations remettent en cause son aptitude à faire face.* »²⁰

En France, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des maladies professionnelles et des accidents de travail -INRS- quant à lui parle de stress au travail quand « *une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress*

¹⁸ Guez F., Delhommeau A., *Agir sur le stress au travail*, Paris, Nathan, 2009, pp. 16-17.

¹⁹ Organisation mondiale de la Santé

²⁰ <http://www.petite-entreprise.net/P-2172-81-G1-definition-generale-du-stress.html>, page consultée le 14/07/2017

*ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise ».*²¹

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail définit le stress comme « *un état qui survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve des difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses* ». ²²

Au travers de ces définitions, nous observons que le stress n'est pas une maladie mais plus un phénomène subjectif, avec de possibles répercussions physiques et psychiques. Ce qui est important, en termes d'impact sur la santé, est la subjectivité du phénomène qui est à prendre en compte.

3. Le stress : mythe ou réalité ?

Le bien-être des travailleurs est fréquemment évoqué dernièrement dans les médias : stress, suicide, burn-out... Nous nous posons donc la question de savoir si ce sujet est dicté de manière isolée ou s'il fait partie intégrante de la vie des travailleurs. Pour répondre à ces questions, nous nous sommes penchée sur plusieurs études réalisées en Belgique.

Solidaris Institut²³ a réalisé une enquête sur 900 travailleurs et indépendants en Belgique francophone ainsi que sur 60 médecins du travail concernant le stress et le travail. Cette étude publiée en octobre 2012 constate que 33% des travailleurs souffrent d'un stress élevé voire très élevé au travail ; 40% des travailleurs estiment que le stress au travail s'est amplifié depuis trois ou quatre ans ; 60 % des travailleurs pensent que la source du stress au travail est sociétale et que les solutions sont collectives. L'étude auprès des médecins quant à elle démontre que 68% d'entre eux pensent que la société est de plus en plus anxiogène.

Une autre étude réalisée en février 2014²⁴ par le spécialiste en ressources humaines Securex démontre que près de deux travailleurs sur trois (64%) souffrent de stress au travail en

²¹ www.inrs.fr, page consultée le 15/07/2017

²² <http://www.abbet.be/Fiche-6-3-Le-stress-au-travail>, page consultée le 15/07/2017

²³ L'institut Solidaris est l'institut d'études et de sondages de la Mutualité Solidaris, spécialisé dans les enquêtes pour le secteur non-marchand. www.institut-solidaris.be

²⁴ www.lalibre.be/actu/sciences-sante/64-des-belges-stresses-au-travail-52f11f583570516ba0b40285, page consultée le 15/07/2017

Belgique. L'étude précise également que le stress ressenti n'est pas toujours négatif et qu'il aide certains individus à être plus performants. Le stress ne pose réellement problème que lorsqu'on ne peut y faire face. L'enquête réalisée auprès de 1318 personnes révèle que, chez un travailleur sur quatre, ce stress provoque des problèmes physiques et psychologiques : maux de tête, palpitations, insomnie, dépression... L'étude montre aussi que les troubles liés à l'excès de stress expliquent 37% des jours d'absence pour maladie. Les travailleurs stressés totalisent en moyenne vingt jours d'absence par an, contre six pour les autres. Securex estime que le coût de ce stress s'élève au minimum à 3750 euros par an et par travailleur.

Cette enquête montre aussi que plusieurs facteurs extérieurs peuvent jouer sur le stress au travail : les travailleurs qui ont un contrat à durée indéterminée souffrent davantage des problèmes liés au stress (28%) que ceux qui ont un contrat à durée déterminée (19%). Les travailleurs peu qualifiés sont aussi plus concernés (31%) que les autres (24%). Par contre le stress ne touche que 17 % des cadres.

Cette enquête, réalisée par Securex, précise donc que « *le stress ne touche que 17 % des cadres* ». Cette phrase nous fait quelque peu sourire car il s'agit quand même de presque un cadre sur cinq touché par le stress. Cette étude date de 2014 ; elle doit donc être relue avec un certain recul. Pour cette époque, ce pourcentage nous paraît déjà bien élevé. Si on le compare aux pourcentages donnés pour les travailleurs, il est certes moindre mais quand même conséquent étant donné que les cadres sont des piliers pour les travailleurs.

Enfin, des enquêtes²⁵ réalisées à l'échelle européenne montrent qu'une forte proportion des 147 millions d'actifs présents sur le marché du travail de l'Union européenne sont exposés à une diversité d'exigences liées au travail qui sont connues pour induire du stress et des maladies ou fortement soupçonnées d'en être la cause. De même, des études menées sur les conditions de travail et réalisées par la Fondation européenne en 1996 et 2000²⁶ montrent que 28% des travailleurs font état de problèmes liés au stress. D'autres études, réalisées au Royaume-Uni²⁷, révèlent qu'entre 50% et 60% de l'ensemble des journées de travail perdues sont liées au stress. Les chiffres sont accablants et le coût que cela représente est considérable. Les coûts peuvent se calculer en termes de souffrance humaine et familiale, de

²⁵ Fascicule du Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, in Le stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention, Novembre 2006, p. 20

²⁶ *ibidem*

²⁷ *Ibidem*

dysfonctionnement 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.

Malgré cela, nous pouvons parler du stress de façon positive.

4. Stress : positif ou négatif ?

Le stress n'est ni bon ni mauvais en soi. Il peut stimuler et permet ainsi d'augmenter l'efficacité et la performance. Par contre, à partir d'un certain seuil, quand la demande de travail dépasse les ressources pour y répondre ou avec une exposition prolongée, le stress devient un facteur de risque pour la santé physique et /ou mentale. Outre les conséquences sur sa santé, l'individu en débordement voit ses capacités d'adaptation dépassées et sa performance baisser notamment par des difficultés de concentration, un manque de lucidité et les tensions relationnelles qu'il crée avec son entourage.

4.1. La performance et le stress

Pour vivre et se développer, toute entreprise se doit aujourd'hui d'être performante. Dans quelle mesure la performance est-elle liée au stress ? Quelle est la relation de l'entreprise face à la performance ? Pendant longtemps, la relation au travail était une relation contractuelle ; bien travailler consistait à faire ce qui était demandé. Actuellement, faire son travail ne suffit plus, les employés doivent se dépasser. L'entreprise veut toujours aller plus loin et ne se contente pas du travail bien fait. Elle exige donc toujours plus aux employés, qui deviennent des champions du travail. Il est donc essentiel de trouver un juste milieu quant aux demandes afin de ne pas entraîner des réactions de stress sans fin, qui amoindrieraient la performance. La loi du U inversé explique cet effet.

- La loi du U inversé²⁸

En 1908, Robert Yerkes et John Dodson, deux psychologues, ont constaté le lien entre la performance et le degré d'activation de l'organisme, correspondant au stress physiologique. Selon cette loi, dont la courbe est en forme de U inversé, un niveau de stress trop important ou proche de zéro n'autorise qu'un niveau de performance faible ; un certain niveau de stress est

²⁸ Guez F., Delhommeau A., op.cit., p.17.

nécessaire à une performance optimale. Le schéma²⁹ suivant nous montre le niveau de stress à atteindre afin d'obtenir une performance optimale mais une fois le niveau de stress trop élevé, la performance diminue.



Nous pouvons observer que même si le stress permet d'obtenir des performances, il peut aussi être nocif. C'est pourquoi il est important d'avoir une bonne gestion du stress. En effet, une bonne gestion du stress tient compte de la situation, des enjeux et des objectifs fixés, ainsi que de la façon dont chacun réagit au stress. Notons que la confiance en soi est également un facteur de performance.

Nous sommes inégaux quant à la quantité de stress nécessaire pour être efficace : certains ne sont efficaces que dans l'urgence, d'autres s'organisent mieux dans le temps et ne supportent pas le stress de dernière minute. Un point donc essentiel pour le cadre qui doit en tenir compte dans le management du stress d'une équipe.

4.2. Le bon et le mauvais stress

Au travers de ces études, nous observons que le stress fait partie intégrante de la vie et qu'il a une fonction vitale d'adaptation à l'environnement. Il est donc bénéfique et nécessaire dans certaines situations. Cependant, il a souvent une connotation négative dans le grand public, au point que certains le voient comme le mal du siècle. Qu'en est-il : bon ou mauvais ?

²⁹ <http://tpesportsvt.e-monsite.com/pages/troisieme-partie.html>, page consultée le 21/07/2017

Revenons au concept de stress décrit par Selye et qui définit ce dernier comme un « syndrome général d'adaptation ». Lors d'une situation de stress, deux grands processus hormonaux sont sollicités. Le premier est le système sympathique, régulé par la glande médullosurrénale, qui engendre une réponse à court terme, préparant à l'affrontement ou à la fuite. Les symptômes de cette activation de l'organisme sont très bien repérés par les sportifs : augmentation de la fréquence cardiaque et de la tension artérielle, approfondissement de la respiration, déplacement de la masse sanguine vers les muscles et le cerveau, augmentation du tonus musculaire, etc. Ce régime de fonctionnement mobilise les réserves de glucose d'où la mise en œuvre d'un deuxième type de médiateurs : le système hypothalamo-hypophyso-corticosurrénalien. Celui-ci est un élément de réponse dans un second temps, à la base du syndrome général d'adaptation. Les glucocorticoïdes permettent de reconstituer et de maintenir les réserves de sucre. A long terme, un certain nombre d'hormones jouent un rôle et abaissent les défenses immunitaires. Ces réactions mobilisent fortement l'organisme et sont responsables, à terme, de manifestations pathologiques que nous décrirons au point suivant.

Grâce à ces mécanismes physiologiques, Hans Selye a pu différencier deux types de stress : le stress positif dit « eustress » et le stress négatif dit « distress ». On parle alors du bon stress lorsqu'il aide à faire face rapidement aux difficultés par un ajustement efficace et satisfaisant. Dans une configuration idéale, le bon stress est vécu comme une énergie constructive permettant de s'engager avec enthousiasme dans des activités choisies, sources de défi et de dépassement personnel.

Nous pouvons citer d'autres exemples où le stress est un puissant stimulant : lors d'une agression, les effets du stress permettent d'engendrer les mécanismes de défense appropriés. Sans celui-ci, ces mécanismes ne seraient peut-être pas adéquats. Autre exemple : celui d'un entretien d'embauche où le stress permet à certains de mieux se concentrer et d'être plus réactifs.

Le mauvais stress quant à lui est désigné par le stress chronique et pathologique, celui qui est synonyme de détresse psychologique, entraînant toutes sortes de troubles. La chronicité du stress le rend contre-productif.

4.3. Le stress : perception différente d'une personne à l'autre

Pour certains, le stress a une connotation négative. Ils partent du principe que plus le stress est important, plus les conséquences fâcheuses sont nombreuses. Dans ce cas, il est utile de

maintenir un niveau de stress au plus bas. Nous ne pouvons donc pas faire une généralité sur la perception du stress. Chacun le perçoit de manière différente et s'y adapte selon ses expériences, son passé, sa capacité d'adaptation... Malgré tous les aspects négatifs que la littérature attribue au stress, il est un phénomène naturel et positif à la base, car comme le dit le psychiatre Patrick Légeron³⁰ : « *Sans stress, nous ne serions plus sur terre, car c'est le stress qui a permis à l'être humain de s'adapter à son environnement. Le stress est une fonction de l'organisme, une fonction d'adaptation, pas une maladie*³¹. »

Un autre exemple est celui des personnes qui ne travaillent qu'avec un niveau de stress élevé. Elles ne peuvent être performantes sans la production d'adrénaline, induite par la réaction d'urgence et d'alerte. Certains considèrent ces individus comme des dépendants à l'adrénaline. Cette dépendance est un fait de société, la conséquence du tourbillon économique et socioculturel induit par la société actuelle. C'est aussi un phénomène qui engendre un type de personnalité particulière, qui s'épanouit dans le fonctionnement adrénalitique. Ces individus ont un mode de fonctionnement au travail qui les met toujours dans un état de stress intense. Ils ne sont pas friands de méthodes de gestion du stress, car apprendre à organiser leur temps ou leurs émotions, c'est diminuer le stress dont ils ont fait un moteur. Sans stimulation, sans défi, sans conflit, et toutes autres situations de stress suscitant la production d'adrénaline, ils perdent toute motivation. Cependant, le manager devra être vigilant afin que ce stress utile à certains ne soit pas nocif pour d'autres qui fonctionnent différemment.

5. Impact du milieu du travail sur le niveau de stress³²

Le stress a un impact sur l'homme mais aussi sur la société. Nous en parlerons au point sept. Mais la société, et notamment le milieu du travail, a des influences sur le stress. Quatre niveaux ont pu être identifiés où la réaction de stress peut être produite ou amortie dans la relation que l'homme entretient avec le travail.

³⁰ Patrick Légeron est psychiatre, spécialiste du stress en entreprise et gérant d'un cabinet de conseil. Auteur de plusieurs ouvrages (le stress au travail, la peur des autres)

³¹ Légeron P., *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacobs, 2001, p.14

³² Fascicule du Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, in Le stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention, Novembre 2006, pp. 16-17

5.1. Niveau organisationnel

Il concerne tout ce qui a trait à la structure de l'organisation de la société et de l'entreprise. Notre société actuelle se dit être génératrice de stress. La faute à qui ? Nous pouvons penser que les valeurs de la société changent. En effet, les valeurs traditionnelles telles l'entraide et la solidarité se perdent et laissent place non seulement à la compétition, la consommation, mais surtout à l'apparition de nouvelles technologies dans certains milieux de travail où l'homme tend à disparaître pour faire face à des machines. De par cette évolution, 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.

5.2. Niveau interpersonnel

Les relations interpersonnelles au travail sont les rapports, les liens, que les travailleurs entretiennent entre eux mais aussi avec la hiérarchie, les clients, ...

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.

5.3. Niveau professionnel

Ce niveau concerne les spécificités du travail lui-même. Il varie donc selon la nature du travail, ses contraintes et exigences tant sur le plan ergonomique que sur la dimension émotionnelle, auxquelles est confronté le travailleur.

Les qualités ergonomiques de la tâche sont en étroite relation avec le sentiment de bien-être du travailleur. Le bruit, l'éclairage, la pollution, la température ambiante... conditionnent dans une large mesure la relation de l'homme à son travail. Le travail dans des conditions optimales permet au travailleur d'accroître ses performances.

Par ailleurs, la dimension émotionnelle est également vecteur de qualité de travail. Les travailleurs dont la relation humaine fait l'objet de l'activité professionnelle engagent intensément leurs émotions, ce qui peut être une difficulté supplémentaire lors de l'accomplissement des tâches.

5.4. 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.

Chaque individu possède un seuil de sensibilité, de compréhension et de vulnérabilité propre qui conditionne ses réactions 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 du stress. Pour gérer le stress dans une équipe, qu'il soit positif ou négatif, le manager doit prendre en compte les quatre niveaux de relation que les individus entretiennent dans leur travail.

Il est intéressant de savoir si, malgré une adaptation de chacun face au stress, il existe ou non des métiers plus stressants que d'autres.

6. Le stress professionnel : comment l'évaluer ?

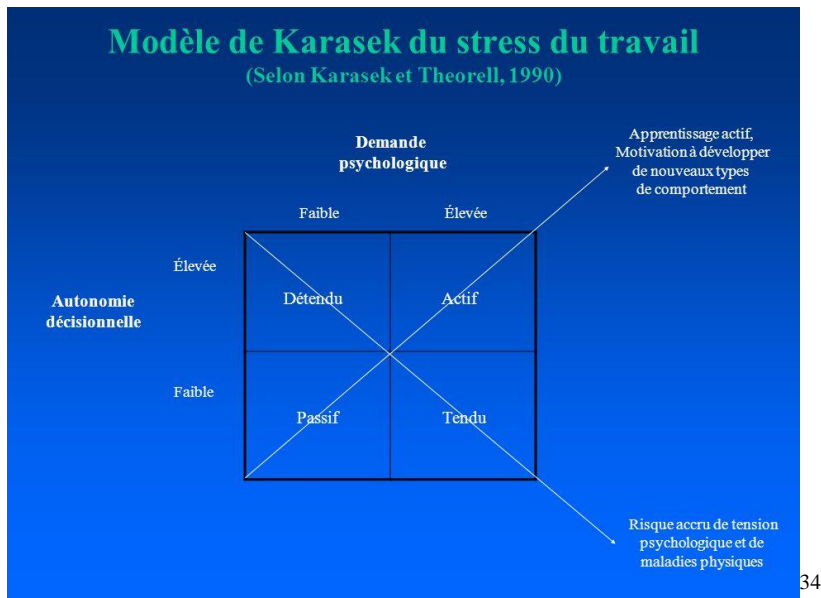
Des chercheurs ont modélisé les facteurs de stress en relation avec la perception qu'ont les personnes exposées au stress professionnel. Ces recherches ont permis à certains d'entre eux de créer des questionnaires afin de pouvoir évaluer les contraintes sociales, psychologiques et physiques de l'environnement de travail. Un seul modèle ne peut rendre compte de la diversité des facteurs explicatifs du stress. C'est pourquoi nous allons tenter de présenter plusieurs modèles théoriques.

6.1. Le modèle de Karasek³³

Ce modèle, publié en 1990, est l'un des modèles décrivant les mécanismes du stress professionnel les plus connus. Il comporte trois dimensions. La première concerne la demande psychologique qui porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail. La deuxième dimension concerne la latitude décisionnelle qui regroupe d'une part l'utilisation des compétences qui se définit par la possibilité d'utiliser et développer ses compétences et qualifications et, d'autre part, l'autonomie décisionnelle qui se définit par la marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent.

³³ Merck B. et al., *Evitez le stress de vos salariés*, Paris, Eyrolles, 2009, pp.149-152

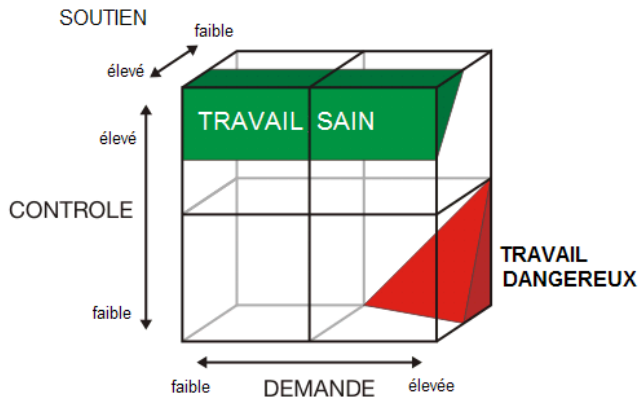
Robert Karasek et Tores Theorell ont montré que la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle entraîne une détresse psychologique et une augmentation des risques pour la santé.



Si le niveau de pression et d'exigence professionnelle est très important et que, dans le même temps, il n'y a pas de marge de manœuvre en termes de décision, d'organisation et d'exécution des missions, l'exposition au stress professionnel est particulièrement importante.

La troisième dimension pouvant compléter ce tableau est le soutien socio-émotionnel et technique qui a un effet modulateur. Si la hiérarchie soutient le travailleur, si les collègues lui apportent une aide et de l'information dans son travail, qu'il a des personnes avec lesquelles partager ses émotions, le stress perçu sera moindre et mieux vécu.

³⁴ <http://www.modelede.fr/photo-modele-karasek-et-theorell/>, page consultée le 22/07/2017

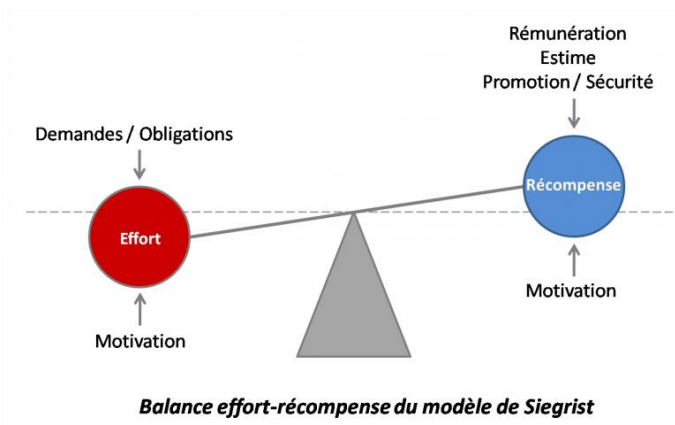


35

Une situation de travail est génératrice de stress si elle associe des exigences élevées au niveau du travail, peu ou pas de contrôle sur son propre travail et un soutien social faible de la part de l'équipe de travail ou de la hiérarchie.

6.2. Le modèle de Siegrist³⁶

Ce modèle, conçu en 1986 par ce sociologue, repose sur l'équilibre entre les efforts réalisés et les récompenses attendues. En effet, une situation de travail paraît difficile s'il y a présence d'une combinaison d'efforts élevés et de faible reconnaissance de ces efforts, engendrant de ce fait des réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique.



37

L'effort peut provenir de deux sources : l'effort extrinsèque et l'effort intrinsèque. L'effort extrinsèque est lié aux contraintes de temps, aux interruptions fréquentes, aux nombreuses

³⁵ <http://www.psychologuedutravail.com/tag/modele-de-karasek/>, page consultée le 22/07/2017

³⁶ <http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/>, page consultée le 22/07/2017

³⁷ Ibidem

responsabilités, à l'augmentation de la charge de travail et à l'effort physique. L'effort intrinsèque traduit quant à lui les attitudes et motivations liées à un besoin inné de se dépasser, de se sentir estimé, approuvé, de relever des défis ou encore de contrôler une situation menaçante.

De l'autre côté, les récompenses attendues sont : les gains monétaires ou reconnaissance matérielle, l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, et les perspectives de promotion et de sécurité de l'emploi.

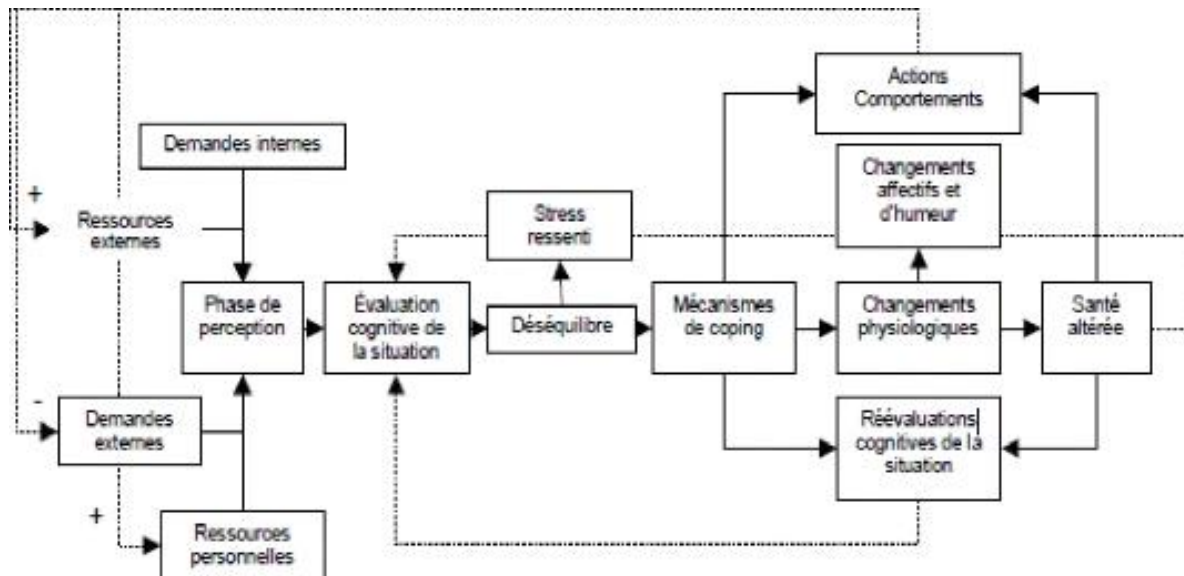
A travers ce modèle, le concept de « réciprocité sociale » est majeur, à savoir la possibilité d'avoir accès à des avantages considérés comme légitimes compte tenu de l'effort fourni au travail. Au contraire, c'est le déséquilibre entre efforts consentis et gratifications obtenues en retour qui génère du stress.

6.3. L'approche transactionnelle de MacKay et Cooper³⁸

L'approche de MacKay et Cooper, publiée en 1987, conçoit le stress non comme une composante fixe de l'environnement ou de l'individu mais comme un processus évoluant dans le temps. Il 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...).

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

³⁸ Fascicule du Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, in Le stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention, Novembre 2006, pp. 31-32



39

De l'évaluation cognitive de la situation découle un sentiment de déséquilibre, de stress et la stratégie de coping. Le coping est défini comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu*⁴⁰ ». L'étude des copings permet d'évaluer comment un individu gère une situation de stress sans chercher à comprendre les réactions de stress par les situations auxquelles il est confronté. Les émotions, les raisonnements et les comportements d'un individu en situation de stress déterminent largement la manière dont va se développer sa réaction.

Afin de bien comprendre le modèle présenté, il faut considérer plusieurs facteurs. Premièrement, il y a une inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu à combler ces exigences. Deuxièmement, nous pouvons souligner le déséquilibre entre les stressseurs venant de l'individu (demandes internes) et les ressources fournies par l'environnement de travail pour cet individu. Ensuite, le processus d'évaluation combine 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 peut poser problème à long terme.

Nous voyons ensuite que le résultat est le coping qui comprend 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.

³⁹ <http://slideplayer.fr/slide/490763/>, page consultée le 23/07/2017

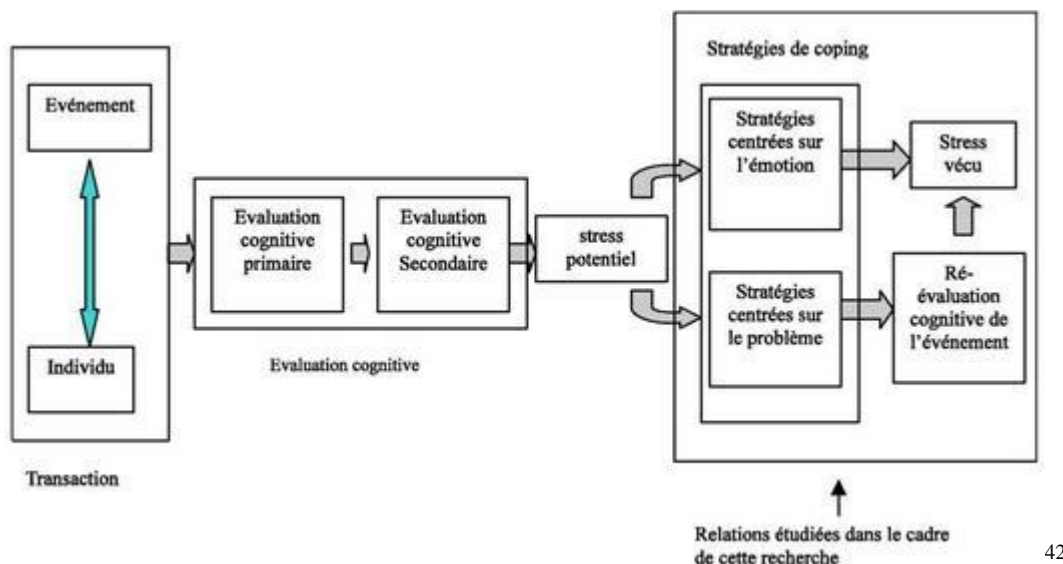
⁴⁰ Légeron P., *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacobs, 2001, p. 166

En fin de processus, le feed-back est un mécanisme important comprenant des implications d'un point de vue méthodologique afin de ne pas subir les mêmes conséquences qu'au départ.

6.4. Modèle de Lazarus et Folkman⁴¹

Selon Lazarus et Folkman : « *le stress est une relation particulière entre la personne et l'environnement, relation qui est évaluée par l'individu comme excédant ses ressources et menaçant son bien-être.* »

Leurs recherches sur le stress, publiées en 1996, les ont amenés à se focaliser sur trois niveaux : le niveau social, psychologique et physiologique. Ces auteurs décrivent que, face à une situation de stress, la personne évalue d'abord l'enjeu de cette situation (évaluation cognitive primaire). Elle évalue ensuite les ressources dont elle dispose (évaluation cognitive secondaire) pour agir, répondre et éventuellement intervenir sur la solution qui pose problème. Cette conception a mené à la théorie de l'évaluation cognitive. Elle permet à la personne d'orienter ses réponses par des stratégies d'adaptation ou d'ajustement au stress ou coping. Selon Lazarus, l'évaluation cognitive est 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.



42

⁴¹ Fascicule du Service Public Fédéral Emploi, ibidem point 6.3

⁴² Brunel O., Grima F., « Faire face au conflit travail/école : Analyse des stratégies d'ajustement », in M@n@gement, vol. 13, mars 2010, p. 13.

La plupart de ces modèles prévoient des questionnaires qui permettent d'évaluer au mieux les situations de stress des travailleurs. Leur emploi et le choix du questionnaire seront fonction de la situation, après analyse par le manager. Nous voyons au travers de ces modèles que beaucoup d'éléments peuvent interagir sur le stress au travail. Le travail que doit effectuer le manager, pour la prévention du stress, peut parfois être considérable étant donné le nombre de facteurs dont il doit tenir compte. Ce travail est cependant essentiel afin d'éviter l'apparition des effets néfastes du stress, que nous allons aborder au point suivant.

7. Conséquences du stress au travail

Les conséquences du stress sont des sujets récurrents dans la littérature. Nous tentons dans ce point de les résumer au mieux.

7.1. Sur la santé

Les travailleurs ressentent du stress à partir du moment où ce que l'on exige d'eux sur le plan professionnel, dans des conditions de travail déterminées, dépasse leur capacité à satisfaire ces exigences. Outre des problèmes de santé mentale, les travailleurs soumis à un stress prolongé peuvent développer de sérieux problèmes de santé physique, notamment des maladies cardiovasculaires ou des troubles musculosquelettiques.

Le stress au travail serait aussi nocif pour la santé que le tabagisme passif. Une étude⁴³ menée par des chercheurs de la Harvard Business School et de l'université de Stanford tend à le prouver. Nous parlons donc ici de stress chronique. Nous n'allons pas détailler chaque symptôme qu'il occasionne, mais nous pensons qu'il est relativement important de les connaître afin de pouvoir les détecter au plus vite.

Les premiers symptômes du stress chronique au travail sont des changements physiques. Fatigue, troubles du sommeil, maux de tête ou encore sueurs inhabituelles sont courants en cas de stress prolongé.

Les affections musculosquelettiques sont également fréquentes. Aujourd'hui, beaucoup de travailleurs sont assis à un bureau. Ces conditions de travail sont peu ergonomiques et peuvent provoquer des douleurs fréquentes durables. Lorsqu'à cela sont ajoutés des facteurs de stress supplémentaires, les douleurs articulaires et posturales ne font que s'accroître.

⁴³ News.harvard.edu/gazette/story/2016/07/the-high-price-of-workplace-stress, page consultée le 14/04/2014

Le stress, souvent lié à l'augmentation du taux de cortisol, entraîne également une perturbation du métabolisme : résistance à l'insuline, tendance à prendre du poids, hypertension...

Le stress peut également entraîner des conséquences psychologiques. Stressé, le travailleur devient aussi plus sensible, plus angoissé. Il est également moins sociable, plus irritable, et cela peut compliquer ses relations avec les autres, à la fois dans le cercle privé mais aussi sur le lieu de travail. Le manque de concentration, les difficultés à prendre des initiatives sont aussi des conséquences du stress.

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.

Outre ces graves conséquences sur la santé mentale et physique des travailleurs, l'impact du stress lié au travail est évident au niveau organisationnel.

7.2. Sur l'entreprise et la société

Les effets négatifs du stress se manifestent entre autres, par de mauvais résultats globaux pour l'entreprise, un taux accru d'absentéisme, un taux élevé de présentéisme⁴⁴ et des taux importants d'accidents et de blessures. Les absences ont tendance à durer plus longtemps que celles qui découlent d'autres causes. Le stress peut se traduire par un manque de motivation, une diminution de la capacité de travail, une qualité de 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, le travailleur expérimenté adapte les processus afin de réduire la surcharge de travail, ce qui permet d'abaisser le niveau de stress induit. Dans ce cas, la qualité du travail est généralement amoindrie, n'apportant rien de positif au sein de l'entreprise.

⁴⁴ Présence inefficace au travail de travailleurs malades

De plus, près d'un tiers des travailleurs trop stressés souhaitent quitter leur entreprise à court ou long terme, contre 20% des travailleurs moins stressés⁴⁵.

Le stress joue aussi un rôle important au niveau social. Les travailleurs qui ressentent moins de problèmes liés au stress témoignent plus souvent d'une envie de travailler plus longtemps. En moyenne, ils veulent continuer à travailler jusqu'à 61 ans, contre 58 ans pour les travailleurs stressés. Cette différence de 3 ans est significative. A une époque où le vieillissement va croissant, la gestion des facteurs de stress permettrait de reculer l'âge de la retraite.⁴⁶

Dans l'union européenne, les coûts estimés pour les entreprises et la société consécutifs au stress sont importants ; il coûterait environ 20 milliards d'euros par an⁴⁷. La littérature fournit des chiffres pour différents pays européens mais nous n'en avons pas trouvés pour la Belgique.

8. Conclusion

Nous avons pu remarquer, tout au long de nos recherches, que le stress professionnel pouvait faire mal. La réalité est que notre monde devient globalement de plus en plus complexe, et qu'il est souvent difficile pour nous de nous y retrouver. Cela est vrai aussi de notre environnement de travail. Aux astreintes physiques traditionnelles se sont progressivement substituées des contraintes psychologiques. Nos aspirations au bien-être sont par ailleurs plus fortes, alors que notre tolérance à l'adversité est aujourd'hui plus faible.

Au terme de ces différentes analyses du stress, nous pouvons conclure que cette notion est très abstraite et complexe : tantôt positive, tantôt négative, contrainte ou moteur du travail, et ce autant pour les cadres que pour les travailleurs. Cette complexité rend l'attitude du cadre face au stress très difficile. Nous pensons donc que le cadre doit en premier lieu connaître les membres de son équipe afin de visualiser leurs réactions face au stress.

Le stress peut aider le cadre à valoriser les membres de son équipe. Nous parlons dans ce cas-ci du stress positif, qui permet d'agir de manière optimale dans certaines situations. Le cadre

⁴⁵ www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/fr/pressrelaeses/PR-140205-Stress-travail-FR.pdf, page consultée le 25/05/2017

⁴⁶ www.securex.be/fr/secteur-public/health-safety/service-externe-prevention/bien-etre-psychosocial/stress, page consultée le 25/05/2017

⁴⁷ www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm, page consultée le 27/07/2017

doit donc se servir de ce stress et, par ailleurs, utiliser d'autres méthodes afin de ne pas permettre au stress chronique de s'installer. Nous pouvons penser qu'actuellement, un cadre qui a des chances de réussir à faire évoluer son équipe est un cadre qui aidera cette dernière à faire face au stress négatif et qui saura organiser le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aptitudes et aux aspirations humaines.

Chapitre 3 : Management du stress

Ce troisième chapitre pourrait aussi s'intituler : « Le stress, problème ou opportunité ? » Si, comme l'exprime Hans Selye, le stress doit être abordé dans le cadre du « syndrome général d'adaptation », l'adaptation à un travail, à une entreprise, à un contexte social, peut-elle être un marqueur permettant d'utiliser les effets positifs du stress en évitant ses effets négatifs ? Le management du stress peut mener à une amélioration de la productivité. Le stress peut être utilisé de manière positive par le cadre afin d'atteindre par exemple de nouveaux objectifs ou d'introduire un changement de manière plus efficace au sein de son équipe.

Pour le cadre, une formation spécifique semble souhaitable, pour l'amener à positiver le stress des travailleurs dont il a la responsabilité, comme élément d'adaptation, et, partant, comme amélioration de l'efficacité.

D'autre part, le cadre doit pouvoir déceler au plus tôt les sources principales de stress dans son équipe, pour en quelque sorte les « désamorcer », lors d'échanges avec tout ou partie de cette équipe.

1. Développer le stress positif

L'importance de la performance, dans tout contexte de travail, peut constituer pour certains travailleurs une source de stress. On parle alors de « pression ». C'est sans doute une démarche sensible, à manipuler avec précaution, mais un bon chef d'équipe sait que l'amélioration de l'efficacité des travailleurs qu'il dirige, si elle est convenablement reconnue, peut constituer un moteur qui réduira les risques de stress dus à la « pression » de travail, tout en ouvrant la voie à de nouveaux progrès.

2. Fixer des objectifs dans un délai imparti

Un chercheur britannique a, dans les années 1950, dégagé une loi dite « loi de Parkinson⁴⁸ » selon laquelle « *tout travail tend à se dilater pour remplir tout le temps disponible*⁴⁹ ». Par cette phrase, il explique que si un travail est demandé avec une échéance d'un mois, il sera rendu dans un mois, alors que ce travail aurait pu être réalisé en une semaine. Ceci ne veut pas dire qu'il faille donner des délais de réalisation agressifs, mais il faut pouvoir trouver, pour l'accomplissement de toute tâche, un temps optimum de réalisation.

Le manager devra alors définir des temps de réalisation pertinents et adaptés qui garantiront un travail de qualité et un délai optimal. Pour cela, le manager doit connaître parfaitement le travail à fournir par son équipe, les capacités et compétences des membres de son équipe et évaluer le délai en fonction des ressources disponibles.

Ceci nous amène à aborder le management par objectif⁵⁰ qui consiste à déterminer les objectifs quantitatifs et qualitatifs qui doivent être réalisés sur une période déterminée. Ces objectifs ne peuvent être atteints par les travailleurs que s'ils répondent à des conditions déterminées. Pour aider le manager à les évaluer, il existe différentes méthodes. Nous retenons celle de George T. Doran qui utilise les objectifs sous l'acronyme S.M.A.R.T.⁵¹. En effet, ces derniers sont clairs, simples à comprendre et donc ont plus de chances d'être réalisés. Les objectifs S.M.A.R.T. ont plusieurs avantages lors de leur utilisation. Ils sont tout d'abord complets, ils ne doivent donc pas être ajustés par des détails supplémentaires pour qu'ils soient compris. Par ailleurs, ils sont mesurables dans le temps, il est donc facile d'avoir une idée de leur avancement ou de savoir s'ils sont atteints. En même temps, ils permettent d'accroître la motivation des travailleurs ainsi que de doser leur investissement. Le travailleur se retrouve dans ce cas-ci dans une situation qui peut le stresser mais dans le sens positif du terme vu que l'objectif S.M.A.R.T. a été au préalable accepté par tous. Il n'est dans ce cas pas une contrainte mais un challenge à réaliser. L'autre aspect positif est qu'il ne fait perdre de temps à personne car il est défini sur la base qu'il est réalisable.

⁴⁸ La loi de Parkinson. Développée par Cyril Northcote Parkinson dans un article paru en 1955, dans The Economist, la Parkinson's Law est fondée sur l'étude du travail dans les administrations britanniques (notamment dans deux ministères) www.blog-emploi.com/loi-de-parkinson, page consultée le 10/08/2017

⁴⁹ www.petite-entreprise.net/P-3933-81-G1-management-la-loi-de-parkinson-pour-travailler-moins-et-mieux.html, page consultée le 10/08/2017

⁵⁰ Delaunoy J., cours de coordinations des soins

⁵¹ Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini.

Cependant, certaines personnes se sentent opprimées, nous pouvons même dire stressées, lorsqu'il y a un facteur temps dans un objectif fixé. Le rôle du cadre dans ce cas peut être de prévenir ces personnes afin qu'elles puissent s'organiser et donc se rassurer. La mission du cadre est donc de pouvoir cerner les personnalités de ses travailleurs et prévoir leur réaction face au stress.

2.1. Déléguer

Quand un cadre délègue une tâche à son équipe, cette dernière peut la prendre comme un challenge. En effet, déléguer quelque chose à quelqu'un crée un sentiment d'importance et de confiance. Le travailleur peut alors se sentir valorisé qu'on lui confie une mission. La délégation permet alors de démontrer la performance du travailleur de par son autonomie. Le manager doit, dans ce cas, créer un contexte adéquat afin de développer l'autonomie des travailleurs. Il sera toutefois attentif à la manière dont il délègue la tâche ; il ne faudrait pas que le travailleur ait l'impression que le manager se débarrasse d'une tâche qu'il n'a pas envie d'accomplir lui-même. Savoir gérer les délégations et manager l'autonomie de ses équipes est donc une compétence managériale importante.

Il est donc primordial pour les managers de savoir comment déléguer, sans pour autant bousculer le travailleur. En effet, face à cette demande du manager, pour qui la pression permet d'obtenir davantage de son subordonné, le travailleur est à son tour pris dans une double contrainte : une aspiration à la réalisation de soi dans le travail et une prise de conscience du fardeau de l'autonomie sur ses épaules, souvent sans réelle valorisation personnelle.

Afin de mener à bien des projets de délégation, le manager doit veiller à plusieurs points. Il doit tout d'abord apprécier le niveau de qualification et de motivation du travailleur par rapport aux tâches demandées. Il est également essentiel de fixer les objectifs avec son subordonné, la personne désignée pour la délégation. Les objectifs devront être clairement perçus et cette personne devra les accepter, l'idéal étant que le travailleur se sente impliqué dans la prise de décision. Le manager doit veiller à éclairer le travailleur quant au chemin à suivre, chemin dans lequel chacun peut exercer son autonomie sans empiéter sur celle des autres et risquer ainsi de nuire au bon fonctionnement de l'organisation. Ces différentes étapes à suivre seront à la base déterminées par le manager et le subordonné et contrôlées par le manager durant l'exécution du travail demandé.

Comme l'a dit Lénine⁵² : « *La confiance n'exclut pas le contrôle* », le manager doit mettre en place un système de contrôle des objectifs tout au long de la procédure. Il pourra les réajuster en fonction du degré d'autonomie montré par son subordonné. Le contrôle se fera de manière ouverte et positive afin que le travailleur le ressente comme un aboutissement de son travail et non comme une critique.

La situation des entreprises actuelles fait que les contrôles sont fréquents et laissent peu de liberté. Les managers ont donc un rôle difficile à jouer : ils doivent doser délégation et contrôle, favoriser l'atteinte de la performance, sans pour autant brider l'autonomie des travailleurs, dont on attend créativité et implication. Plus un subordonné s'épanouit dans son travail, le maîtrise, plus le manager peut élargir et enrichir son poste, en lui confiant une part croissante de gestion de son activité, mais sans jamais abandonner le contrôle, ce qui revient aussi à signifier clairement que la responsabilité finale est du ressort du manager. La pression négative que pourrait provoquer l'obligation d'atteindre des objectifs établis ne doit donc pas exister. Au contraire, la réalisation de ce challenge et le stress positif qu'il pourrait engendrer sont vécus comme constructifs et satisfaisants par le collaborateur. Ils contribuent à augmenter la confiance entre le manager et le subordonné, ce qui conduit peu à peu à autonomiser ce dernier le plus possible.

2.1.1. Management situationnel

Le rythme d'autonomie de chacun doit être respecté de façon à ce qu'il n'y ait pas d'angoisse liée à un lâcher-prise de la part du manager. Cela implique que sa méthode de management doit être situationnelle. Cette méthode permet de repérer où en sont les subordonnés dans leur degré de maturité tant professionnelle que psychologique. La maturité professionnelle comprenant la compétence, la motivation et le désir d'assumer ses responsabilités ; la maturité psychologique comprenant quant à elle l'amour-propre, l'estime de soi et la confiance en soi. L'idée du management situationnel revient à respecter une progression selon le schéma suivant : le manager est par nature plus ou moins centré sur la tâche ou sur les relations interpersonnelles. En fonction de son propre style de management et de la maturité de son subordonné, il va essayer de lâcher prise de plus en plus, tant dans la directivité que dans le soutien, pour aller vers une véritable délégation. Mais dès que l'organisation se retrouve face à une nouvelle activité ou dans une situation de changement, le cycle repart pratiquement de zéro et le travail de lâcher prise doit reprendre.

⁵² Homme d'état russe, 1870-1924.

2.1.2. Délégation collective

La délégation individuelle est une situation qui permet à certains collaborateurs de pouvoir s'élever au sein de l'unité de travail, mais elle ne permet pas d'insuffler une dynamique étendue de responsabilisation dans le service. Il faut alors déléguer à un groupe. Ce groupe semi-autonome prend en charge plus que la simple production d'un bien ou d'un service. Ce mode d'organisation a de nombreux avantages car il constitue une réponse aux enjeux et aux limites de la délégation individuelle. Il permet en effet de réduire les angoisses pouvant être liées à l'autonomisation d'un individu. De plus, la motivation d'un individu pourrait augmenter à la vue de l'enthousiasme général ou par le fait de participer à un objectif collectif. Une atmosphère générale d'enthousiasme pour un projet peut inciter les individus à se dépasser dans le but de satisfaire leurs collaborateurs et de se satisfaire eux-mêmes. Il est donc intéressant pour le manager d'avoir des équipes soudées entre elles mais également avec le manager, à condition de pouvoir les amener à accepter les règles du jeu de l'organisation. Car des projets seraient difficiles à accomplir si une équipe entière se ligue contre leur manager. Cette cohésion d'équipe sera aussi intéressante dans le point suivant.

2.2. Le changement

Pour le travailleur, l'idée qu'un changement, provenant de lui-même ou de l'encadrement, lui permettrait de mieux s'adapter au travail, va réduire son stress. Ce changement devrait également lui montrer que le stress, induit par le changement, peut l'aider à progresser, et qu'une part de la réponse au stress doit provenir de la personne elle-même, et pas uniquement de conditions de travail différentes, par exemple.

Dans les entreprises, la dynamique du changement intervient d'abord à un niveau macroscopique : fusions, restructurations organisationnelles... Ces changements ont bien sûr des conséquences considérables sur chacun. Ils exigent des travailleurs de nombreuses adaptations : flexibilité, mobilité, réorganisation ...

Certains changements sont discrets, et leur finalité n'est autre que le maintien des choses en l'état. D'autres s'avèrent plus spectaculaires, urgents, brutaux, voire douloureux. Le changement est en effet souvent défini comme un stress. Le changement peut aussi être source de stress « positif » dans une organisation. Mais pour cela, il doit être bien conduit afin de ne pas mener à un stress « négatif ». A cette fin, il est important de connaître les mécanismes d'adaptation au changement ; car même si un changement introduit dans une

entreprise permet à cette dernière d'améliorer ou optimiser la performance, le changement peut s'avérer négatif même s'il est techniquement justifié et bien conduit. Lorsque les changements organisationnels n'atteignent pas leur objectif, la cause principale serait liée aux facteurs humains et due à une méconnaissance psychologique de l'adaptation au changement.

Tout changement nécessite une adaptation et induit donc un stress. Mais il est possible d'opérer ce changement en utilisant ce stress de façon positive. Pour cela, chacun doit trouver les ressources pour s'adapter au changement. Les étapes successives présentes lors du changement doivent être gérées et cadrées par le manager ; il doit y réfléchir et se donner les moyens de remettre une organisation au milieu du changement. Le changement est important et les entreprises en ont besoin. Les cadres ont donc tout intérêt à planifier de manière optimale le changement en fonction des compétences et des adaptations de chaque membre de leur équipe. Il existe pour cela des méthodes de conduite du changement ainsi que des personnes, au sein des entreprises, qui peuvent amener de l'aide pour la conduite du changement.

Au même titre que le stress, les changements radicaux seraient moins nocifs que l'accumulation de changements partiels. De plus, célébrer les succès, remercier des efforts fournis pour avoir accepté et accompli le changement, permettraient d'accroître la motivation et faciliter la conduite des futurs changements.

Afin de pouvoir déléguer, établir des objectifs dans un délai imparti ou conduire des changements dans de bonnes conditions, nous pensons qu'il est important voire essentiel qu'il y ait un climat de confiance entre le manager et ses subordonnés. Sans cela, des tensions risquent d'apparaître et transformer le stress « motivateur » en stress « destructeur ». Nous pensons alors qu'un climat favorable aux projets d'équipe est obtenu grâce à la reconnaissance.

3. Prévenir le stress

Pour le travailleur, l'information devrait permettre de mieux saisir les raisons de l'état de stress dans lequel il considère se trouver, d'identifier, par exemple, s'il s'agit davantage de

difficultés relationnelles au sein de l'équipe, ou de la pression due à une charge trop importante de travail.

En matière de politique de prévention, trois niveaux différents sont distingués⁵³. La prévention primaire a pour finalité d'éliminer les risques à la source. Les types d'intervention du secteur primaire touchent l'environnement ou la situation de travail. Ce secteur de prévention implique notamment la gestion des horaires, l'amélioration des conditions physiques du travail, la reconnaissance, l'aide à l'évolution de la carrière des collaborateurs. Nous aborderons ici la reconnaissance et l'intelligence émotionnelle qui permettent de réduire les contraintes, avant l'apparition des premiers signes de stress chronique.

La prévision secondaire ou corrective cherche à limiter l'impact du stress auprès de personnes ou d'équipes présentant déjà des manifestations en rapport avec un état de stress récurrent. Les actions sont ciblées sur les informations à fournir aux travailleurs concernant la santé psychologique au travail et visent à développer des stratégies individuelles d'adaptation pour mieux gérer les situations à risques. Nous pouvons citer comme exemple des activités de sensibilisation, des programmes de développement des habiletés, des activités de relaxation... Nous ne développerons pas ce point dans notre épreuve intégrée car nous préférons cibler notre recherche sur la prévention primaire.

La prévention tertiaire sera quant à elle brièvement abordée dans le point trois ; elle est un axe curatif et permet d'agir pour réduire les troubles dus aux stress qui n'ont pas pu être évités.

3.1. La reconnaissance

Le sentiment que l'on est capable d'y arriver, que l'on a de la valeur, que ce que l'on fait sert à quelque chose, est important dans la motivation face au travail de chacun. Nous pouvons donner comme exemple celui d'un enseignant : n'est-il pas plus motivant d'apprendre à ses élèves et d'avoir des retours gratifiants face à ce qu'il enseigne ? N'est-il pas plus intéressant pour un professeur d'enseigner face à des élèves qui participent, qui retiennent votre enseignement et en parlent encore des années plus tard ? Cette gratification se fait également en sens inverse car les élèves sont contents d'obtenir de bons résultats. Nous pouvons transposer cet exemple au manager et à son équipe. Il s'agit d'avoir de la valeur à ses propres yeux et aux yeux de l'entreprise. Mais pour alimenter ce sentiment de valeur, de sens et de réussite, les personnes ont besoin du regard des autres et en particulier de celui du manager.

⁵³ www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm, page consultée le 12/08/2017

Ils ont besoin de reconnaissance. Or le manager n'est pas toujours sensible à ce besoin de reconnaissance et encore moins formé à le satisfaire de manière appropriée. En quoi le besoin de reconnaissance est-il une composante essentielle de la motivation ? Comment trouver les bons messages pour que cette reconnaissance entretienne la motivation et l'engagement des personnes ? Nous allons donc tenter de découvrir comment le manager peut construire une relation avec ses collaborateurs afin de les aider à trouver l'énergie pour repousser les limites de leurs performances et à s'épanouir en utilisant notamment comme source le stress.

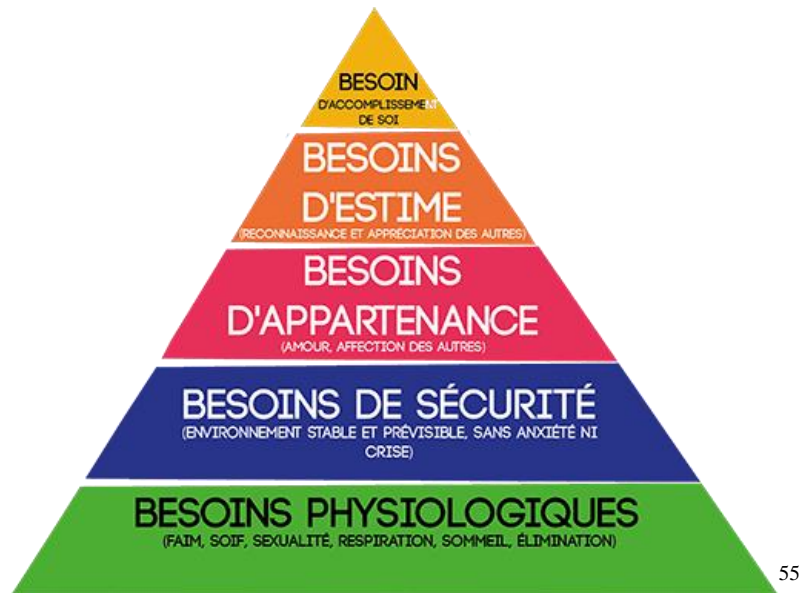
3.1.1. Qu'est-ce que la reconnaissance ?

La question de la reconnaissance est en général posée lorsque les personnes en ressentent le manque. Conformément au contrat de travail, l'individu apporte sa contribution à l'entreprise ; il attend en échange d'être reconnu pour cette contribution. Nous pourrions penser que l'objectif premier est la rémunération. C'est vrai mais pas seulement. En effet, la relation du travailleur avec son institution n'est pas que monétaire, elle peut être également symbolique car la rémunération ne suffit pas en elle-même, même si elle est indispensable, en termes de reconnaissance et de motivation.

L'être humain passe une grosse partie de sa vie au travail. Il y noue des relations, développe des compétences, échange, vit. Il acquiert, d'une manière consciente ou inconsciente, une identité sociale. Il est « quelqu'un » au sein de l'entreprise. Seulement, depuis plusieurs décennies où le contexte économique est en perpétuel changement, les employeurs exigent de leurs collaborateurs beaucoup plus d'autonomie. Malheureusement, ils peuvent se sentir délaissés, démunis, en manque de repères voire de sens. C'est à ce moment que le collaborateur a besoin de reconnaissance, savoir qu'il existe au travail. La reconnaissance, tout comme le stress, sera vécue de manière très différente d'une personne à l'autre. En effet, cette notion très subjective sera perçue tantôt grâce à la rémunération, tantôt comme une place au sein de l'entreprise ou comme un travail accompli.

Ce besoin de reconnaissance est universel, inhérent à la nature humaine et ce, dès le plus jeune âge. Il est donc un atout pour le manager de savoir comment chacun de ses collaborateurs conçoit cette reconnaissance. Il est notamment plus facile d'agir sur les signes de reconnaissance que sur la reconnaissance elle-même. Les signes de reconnaissance peuvent prendre plusieurs formes : les verbaux, les non-verbaux, monétaires ou symboliques, en public ou en individuel. Le manager doit être particulièrement attentif à ce que le signe soit perçu par le travailleur comme il le souhaite.

La reconnaissance est un besoin important pour les individus. Nous pouvons ici rappeler la pyramide des besoins d'A. Maslow⁵⁴ en rapport avec la motivation des travailleurs. Cette pyramide qui expose une hiérarchie de cinq besoins fondamentaux reprend au cinquième niveau le besoin d'estime.



Ce besoin parle donc de reconnaissance qui nourrit l'estime du travailleur. Un besoin se fait toujours ressentir en cas de manque. Le travailleur et le manager doivent donc anticiper ensemble ce manque car ils sont co-responsables au sein de l'entreprise et à plus petite échelle, au sein de l'équipe.

3.1.2. L'importance de la reconnaissance

Selon Siegrist⁵⁶, la reconnaissance pourrait augmenter la performance des travailleurs et du manager. Ce sociologue décrit que le fait de se sentir reconnu au sein de l'entreprise permet d'accroître la motivation des collaborateurs. La performance globale de l'entreprise dépend directement de la performance des travailleurs qui la composent. Un individu, pour être performant, a donc besoin de reconnaissance, de structure, de sens, de perspectives sur son avenir. Le rôle du manager prend ici tout son sens et nous pouvons directement faire le lien avec les concepts que nous avons développés précédemment concernant la réalisation d'objectifs et la délégation.

⁵⁴ Alexandre-Bailly F. et al, Comportements humains et management, Montreuil, Pearson, 2013, p.156

⁵⁵ <http://www.labo-g4.fr/v1/node/288>, consultée le 07/08/2017

⁵⁶ cfr Page 27

Un autre aspect positif de la reconnaissance est une meilleure résistance face au stress. Un individu qui se sent reconnu et apprécié aura plus confiance en sa capacité à réussir malgré les difficultés, se sentira plus fort face aux épreuves, aura une motivation accrue pour atteindre ses objectifs malgré les difficultés. Ceci lui permettra donc de ne pas rendre le stress, amené par la situation, destructeur.

Mais il faut être attentif car le manager ne gère pas que des individus, il gère également une équipe. Et c'est bien le collectif qui fait réussir l'entreprise. La mission du manager est donc double : il doit faire réussir les collaborateurs tous ensemble, malgré leurs différentes personnalités. En termes de reconnaissance, cela signifie que le manager doit être capable de reconnaître chaque individu pour sa contribution individuelle et pour la part qu'il a jouée dans la contribution de l'équipe. En d'autres termes, chaque individu doit être capable de donner le meilleur de lui-même tout en coopérant avec les autres. Il doit pouvoir appartenir à une équipe tout en se différenciant des autres individus, étant donné qu'il est unique et doit être reconnu comme tel.

Le manager sera attentif à la manière dont il pratique la reconnaissance. Mettre un individu en valeur en négligeant les autres pourrait engendrer de la jalousie, un climat de compétition ce qui serait néfaste. Une reconnaissance exagérée pourrait également occasionner une perte de crédibilité du manager.

Afin de pouvoir donner des signes de reconnaissance, il est essentiel pour le manager d'être reconnu dans sa fonction. En effet, un manager doit entraîner son équipe dans une dynamique, insuffler de l'énergie, montrer l'exemple par un comportement positif et optimiste. Et pour cela, il ne doit pas faire semblant. Il doit pouvoir trouver sa place en tant que manager, montrer une cohérence entre son identité, ses compétences, ses aspirations professionnelles et le sens qu'il donne à son travail. Le manager doit également obtenir des signes de reconnaissance de la part de sa hiérarchie. Comment ? Nous pensons qu'il est important que toutes les personnes travaillant dans une entreprise soient évaluées régulièrement, annuellement par exemple.

3.1.3. L'importance des évaluations des compétences et de la performance.

Les évaluations sont souvent des situations de stress ressenties par la personne qui les subit. Pourtant, elles représentent un moment privilégié durant lequel s'exprime la reconnaissance. Le rôle du manager lors de l'évaluation des membres de son équipe est important car il

permet d'améliorer et d'encourager ses collaborateurs. Cette évaluation passe par le dialogue qui permet de cerner non seulement les différentes personnalités mais aussi les difficultés éprouvées au sein de l'équipe. Ces difficultés peuvent être de natures différentes : relationnelles, matérielles mais aussi managériales. L'entretien d'évaluation est en effet positif également pour le manager car il lui permet de se rendre compte que certaines difficultés éprouvées par ses collaborateurs pourraient provenir de son style de management. La remise en question doit donc se faire dans les deux sens et pour cela, le manager doit pouvoir prendre du recul. Il existe depuis plusieurs années un outil d'évaluation managérial « à 360 degrés »⁵⁷. Il comprend une auto-évaluation par le manager lui-même, ainsi qu'une évaluation par sa hiérarchie, ses pairs et ses collaborateurs. Cet outil se présente sous forme de questionnaires que les individus remplissent de façon anonyme. Les réponses sont compilées pour dresser le profil de la personne en termes de comportements et/ou de compétences managériales, indiquer ses points forts et les axes de développement à exploiter. Il permet au manager d'obtenir une description de la manière dont il est perçu. Cette perception peut s'avérer différente de la perception qu'il a de lui-même et lui permet alors éventuellement de modifier son comportement, d'améliorer ses relations avec les autres et/ou de travailler sur ses axes de développement. Bien utilisé, un 360° peut s'avérer non seulement un bon outil de connaissance de soi, mais aussi un moyen de développer les compétences managériales. Il reste quand même important pour l'évaluateur de ne pas se contenter des résultats factuels mais de prendre en compte le ressenti de la personne évaluée au moment de la rencontre.

Nous pensons donc que les évaluations de compétences sont importantes pour entretenir une relation de confiance, tant pour le manager que pour ses collaborateurs. Elles devraient se réaliser au minimum une fois par an et plus si besoin. Même si ces évaluations demandent un certain travail au préalable, elles peuvent éviter l'apparition de tensions et de conflits au sein du groupe. Il vaut mieux, dans certains cas, prendre plus de temps pour la prévention que pour l'action qui est parfois plus difficile à résoudre. Il est donc judicieux, pour le manager, de s'organiser pour rencontrer ses collaborateurs en face-à-face, régulièrement en équipe pour entretenir la cohésion d'équipe et régulièrement en individuel pour faire comprendre à chacun de ses collaborateurs en quoi il est important. Les rencontres ne doivent pas se faire

⁵⁷ <http://pratiques-pro.com/v2/offre-management/360-management/>, page consultée le 09/08/2017

uniquement de manière formelle⁵⁸ mais peuvent se dérouler également autour d'un café, d'un repas. La rencontre informelle est souvent mieux acceptée.

3.1.4. Comment motiver ses collaborateurs par la pratique de la reconnaissance ?

Comme cité précédemment, la perception de la reconnaissance est différente d'une personne à l'autre. Certains individus, plus orientés vers la tâche, s'attendent à être reconnus pour leur travail et l'effort fournis. Ces individus donnent la priorité au travail effectué plutôt qu'aux relations interpersonnelles. D'autres seront plus axés sur le relationnel et s'attendent à être reconnus pour leur personnalité plutôt que pour le travail fourni. Les compliments seront alors différents pour un même travail effectué. Ceci sous-entend que le manager ait, au préalable, observé et appris à connaître chaque individu. Certaines grilles existent pour aider le manager à cerner les différentes personnalités qui constituent son équipe. Nous pensons que ces grilles ne peuvent être utilisées seules car elles risqueraient de cataloguer, de caricaturer les individus. Or les êtres humains sont complexes et c'est cela qui fait leur richesse. Ces grilles peuvent être utilisées comme support, mais le plus important dans la reconnaissance, c'est la relation que le manager partage avec ses collaborateurs.

L'individu en quête de reconnaissance au travail a besoin de plaire, d'attirer le regard de l'autre pour se sentir considéré. Il a besoin de séduire pour mettre en avant ses qualités. Ce comportement de séduction va s'exprimer de manière différente en fonction des individus et des réactions suscitées. L'intimité que va induire cette séduction peut faire peur. Et pourtant, c'est dans ces situations que la communication est plus efficace, plus riche. C'est au travers de l'intimité que le manager peut donner ou recevoir les signes de reconnaissance les plus accomplis. Actuellement, les collaborateurs ont tendance à préférer un manager authentique qui se bat avec l'équipe, avec ses forces et ses faiblesses, plutôt qu'un manager froid et inaccessible qui se cache derrière sa façade lisse. Ceci ne veut pas dire que le manager ne doit plus avoir de « secrets » envers son équipe. Ses collaborateurs ne doivent pas tout savoir. En effet, l'intimité nécessite la confiance. Il y a des choses, des informations, que le manager ne peut communiquer à son équipe. Si celle-ci lui fait confiance, elle le comprend. L'intimité ne peut, par contre, pas se créer avec tous les collaborateurs. Le dosage de l'intimité, de la proximité ou de la distance managériale qui s'impose, doit se faire en fonction des personnes et des situations. Il conviendra d'être attentif et d'adapter le style de management adéquat en

⁵⁸ Résolutions de problèmes, plan de développement professionnel

fonction des personnes. Le manager doit cependant être vigilant à maîtriser les relations impliquant de l'intimité afin qu'elles ne dérapent pas vers des situations compromettantes, des rumeurs, des jalousies... Nous pensons cependant que ces relations sont importantes et qu'elles doivent exister au sein de l'équipe de travail afin d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles et managériales et, pour cela, il est impératif de pouvoir gérer ses émotions.

3.2. L'intelligence émotionnelle⁵⁹

Pour un manager, savoir gérer son stress et aider ses collaborateurs à gérer le leur est une compétence essentielle. En effet, l'impact de son comportement sous stress peut avoir des effets néfastes sur la motivation des équipes et sur les résultats. Apprendre à gérer son stress passe par la gestion de ses émotions et implique un travail sur soi, qui n'est certes pas facile, mais dont l'aboutissement est source d'épanouissement tant sur le plan personnel que professionnel.

L'intelligence émotionnelle est la capacité d'identifier ses émotions, de les comprendre, de les contrôler ou de les ajuster en fonction des circonstances. Ce concept né aux Etats-Unis dans les années 1990 a pour objectif de savoir maîtriser ses émotions. Longtemps ignorées dans le contexte professionnel, les chercheurs en management considèrent aujourd'hui que non seulement les émotions existent aussi sur le lieu de travail et ne doivent pas être négligées, mais que, de surcroît, elles sont un vecteur de performance. Les émotions font partie intégrante de notre mode de fonctionnement ; une personne qui gère bien ses émotions, qui sait développer des relations constructives avec les autres, sera plus performante au travail.

Aujourd'hui, la réussite des individus dans les entreprises requiert des compétences techniques mais également des compétences émotionnelles qui permettent de contrôler ses propres émotions et celles des autres. Il faut également ajouter à cela les compétences relationnelles. Cette logique est encore plus vraie pour les managers.

Certains managers ou collaborateurs n'ont pas conscience de l'impact que représentent leurs comportements sur leur environnement et sur leurs performances. L'intelligence émotionnelle n'est pas quelque chose d'inné chez tous les managers. Certains doivent donc apprendre à reconnaître et à gérer celle-ci, et donc à la développer.

⁵⁹ Becker L., *L'art de la reconnaissance au travail, Les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership*, Paris, InterEditions, 2015

Il existe des tests qui permettent de calculer l'intelligence émotionnelle. Il serait bien évidemment absurde d'utiliser uniquement ces tests pour caractériser les collaborateurs ou les managers parce que les individus ne répondent peut-être pas de manière tout à fait honnête et parce qu'ils sont rarement objectifs avec eux-mêmes. De plus, l'intelligence émotionnelle peut se modifier à tout âge.

4. Réactions face au stress

Nous avons vu au long de ces paragraphes que, pour mieux cerner les différentes personnalités, le manager peut s'aider de grilles d'évaluation, de tests psychologiques... Mais il est évident que la meilleure évaluation se fera par l'observation, le dialogue et les partages au sein de son équipe. Qu'ils soient individuels ou collectifs, les moments de partage entre le manager et les collaborateurs sont des opportunités inestimables afin de rendre l'équipe performante. Malgré cela, des sources de stress négatif peuvent apparaître. Nous parlons ici de prévention tertiaire. Diagnostiquer ces sources dès leurs premiers signes d'apparition est aussi un rôle important du cadre.

4.1. Evaluer le stress

Ce paragraphe traite du stress qui a pris de l'importance au niveau des collaborateurs à savoir le stress chronique qui est nocif pour l'équipe. La première étape pour un manager afin d'évaluer le stress dans son équipe est d'admettre la présence de ce dernier. Cette étape peut être difficile car s'attaquer au mal-être que subissent les collaborateurs peut être considéré comme un échec managérial. Accepter qu'il y a présence de stress dans son équipe, c'est avoir pris conscience de ses conséquences éventuelles sur tout ou partie des collaborateurs œuvrant dans l'organisation, et donc sur l'organisation elle-même. Il ne suffit malheureusement pas au manager de prendre conscience du phénomène, il doit également agir contre le stress.

Pour agir sur le stress négatif au travail, il convient d'abord de le repérer et le cerner. Ce qui n'est pas tâche facile. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, le stress combine des facteurs biologiques, psychologiques et organisationnels. De plus, le stress présent est-il attribué à une cause professionnelle ou environnementale ? Les symptômes de stress repérés chez l'un sont-ils également présents chez l'autre, ne sont-ils pas dus à une sensibilité particulière ou passagère ? Nous l'avons vu, le stress est multidimensionnel ; des

conséquences peuvent devenir des causes, et inversement, les sollicitations stressantes d'un environnement hors travail peuvent indirectement influencer sur le bien-être au travail. Prenons le simple exemple d'un individu, qui se rend le matin au travail en transport en commun. Là, le bus particulièrement bondé se retrouve dans un embouteillage à cause de travaux qui n'étaient pas annoncés. A quelques mètres de l'arrivée, le bus est coincé derrière le camion poubelle ; encore quelques minutes de retard en plus. L'individu finit par sortir du bus et là, il est bousculé et son sac se renverse. Il finit par arriver sur le lieu de travail ; il rencontre dans l'entrée son patron qu'il ne voit pas habituellement le matin et qui se rend compte de son retard. Toutes ces causes de stress sont extérieures à l'environnement de travail lui-même, bien qu'elles soient liées étant donné que c'est sur le chemin du travail. Ces perturbations extérieures peuvent donc aggraver une situation stressante sur le lieu de travail, ce qui pourrait avoir des répercussions sur l'individu. Or, sans ce stress extérieur, l'individu aurait certainement agi de manière différente face au stress du travail. Cet exemple montre donc que les sollicitations qui conduisent au stress ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise, que cela soit en y entrant ou en sortant, comme quelqu'un qui ressasse sa mauvaise journée au travail en allant dormir. Le stress doit donc être envisagé comme une problématique globale, au centre de laquelle se trouve l'individu. Il est donc important pour le manager de ne pas réduire les causes du stress au seul environnement du travail mais de prendre en compte le stress causé dans la sphère privée. Cependant, le rôle du manager n'est pas d'être à l'écoute des petits soucis personnels de chacun de ses collaborateurs. Sans état des lieux sérieusement conduit, le manager risque de se tromper dans l'identification des causes et conséquences du stress au travail. Or, se tromper sur les causes du stress risquerait d'induire de mauvaises pistes à suivre pour y remédier.

La simple question : « Êtes-vous stressés au travail ? » aurait une réponse affirmative pour une grande majorité des travailleurs. Ces personnes ne sont pas toutes stressées pour autant. Si elles le sont, les raisons sont différentes. Évaluer le stress est donc un travail consistant à mener une enquête, au travers du diagnostic des symptômes du stress. Une telle enquête nécessite de s'entourer de précautions car le stress étant en grande partie un phénomène mental, son évaluation nécessite une méthodologie appropriée. Plusieurs méthodes ont été décrites au chapitre 2, mais, malgré ces différentes méthodes et les nombreux outils d'évaluation du stress à disposition, il n'existe à ce jour aucune méthode satisfaisante du point de vue des attentes qui sous-tendent l'approche socio-organisationnelle. P. Légeron⁶⁰ déplore

⁶⁰ Légeron P., Ibidem p.28

le foisonnement de méthodes de mesure du stress, alors que celles-ci ne sont pas toujours pertinentes et exploitables sur le terrain.

Nous pensons que l'évaluation du stress au travail n'est pas uniquement du ressort du manager. Même s'il a en sa possession les outils, le manager doit se faire aider par des agents extérieurs à l'équipe en cas de situation de stress. Les collaborateurs risqueraient en effet de manquer d'authenticité face au manager qui pourrait peut-être être lui-même un agent stressant. Toutefois, rappelons que les évaluations de fonctionnement sont avant tout des méthodes permettant d'observer des causes de stress ou des risques potentiels évoqués par les collaborateurs.

4.2. La gestion du stress

Il n'est pas vraiment question ici de gestion du stress mais plutôt de gestion des symptômes occasionnés par le stress au travail. Il s'agit en réalité de la prévention tertiaire. Celle-ci a pour objectif le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus souffrant de problèmes de santé psychologique au travail. Ces types de prise en charge psychologique, l'aide, l'assistance et le soutien aux individus en souffrance relèvent de l'intervention de professionnels. Le cadre, dans ce cas, n'est pas en mesure d'agir.

5. Conclusion

Les différents aspects positifs du stress que nous avons énumérés précédemment, à la condition que travailleurs et cadres en aient une bonne compréhension, devraient permettre un fonctionnement plus harmonieux de l'entreprise, orienté vers l'efficacité, certes, mais aussi vers un meilleur contexte psychologique de travail, sortant d'une routine qui à elle seule est peut-être un ferment de stress. Plusieurs méthodes permettent au manager d'utiliser le stress afin de rendre son équipe ou lui-même plus performant. Ces méthodes nécessitent cependant un contrôle tout au long du cheminement afin de maintenir un certain niveau de stress sans pour autant qu'il devienne un frein à la performance.

Les contextes économiques et sociaux dans lesquels les travailleurs évoluent actuellement mettent ces derniers dans des situations d'incertitudes. Le fait de privilégier la dimension financière de la vie économique au détriment de sa dimension humaine et sociale ne fera qu'aggraver la situation. Nous pensons donc que l'entreprise qui saura mieux valoriser sa

composante humaine aura plus de chance de s'en sortir. Cela suppose que les travailleurs qui, au jour le jour, donnent à l'entreprise sa dynamique, s'y sentent bien. Or ce n'est pas toujours le cas : le manque d'information, le sentiment de ne pas être reconnu, le manque de cohésion et de solidarité face à un avenir incertain, perçu comme dangereux, sont autant de sources majeures de stress. Et le stress négatif est une source de mal-être et d'inefficacité. Le cadre doit donc accorder une importance stratégique à la qualité des rapports de travail. Pour cela, le manager peut s'aider d'outils et entrer en relation avec son équipe afin d'instaurer une certaine relation de confiance qui permettra, d'une part, d'augmenter la performance en utilisant un stress positif et, d'autre part de prévenir l'apparition du stress négatif.

C'est au travers des relations avec les autres que le manager consolide sa performance et construit son propre bien-être. En effet, les personnes ayant un réseau relationnel développé sont plus résistantes face aux difficultés, obtiennent plus facilement les informations dont elles ont besoin et d'une manière générale, réussissent mieux que les autres. En cultivant des relations enrichissantes au sein de l'entreprise, notamment par la pratique de l'art de la reconnaissance, le manager assume son rôle de manière plus professionnelle et progresse sur le chemin qui le mène à lui-même.

Le travailleur qui a connu un stress et qui, dans l'entreprise, avec l'aide des personnes compétentes et grâce à son propre engagement, a dépassé ce stress pour une meilleure adaptation, ce travailleur a de bonnes chances de se sentir bien intégré et valorisé.

Conclusion et perspectives

N'étant pas cadre actuellement, il nous est difficile de nous mettre à leur place et de savoir comment réagir face au stress. Cependant, nous avons eu l'opportunité de pouvoir en côtoyer un certain nombre depuis plusieurs années. Nous avons pu observer que beaucoup d'entre eux n'arrivaient pas à gérer le stress au sein de leurs équipes de travail et qu'ils en souffraient aussi parfois. Nous avons observé que la direction avait tendance à intervenir lorsque la situation de crise était présente, mais pas avant. C'est pourquoi nous pensons que le cadre de proximité a un rôle majeur à jouer en matière de prévention du stress de son équipe et de la sienne. Par ailleurs, il est en première ligne pour ressentir les tensions présentes ou le risque que le stress n'apparaisse. Il est donc sans doute l'un des acteurs principaux de la santé des salariés, sans pour autant être l'unique responsable. Les cadres peuvent parfois être eux-mêmes la cause du stress, mais ils en sont trop souvent les victimes.

Avant de commencer les recherches pour l'élaboration de notre épreuve intégrée, nous pensions, comme la plupart des personnes, que le stress au travail était négatif et que le cadre avait pour mission de lutter contre les effets néfastes qu'il procure. Nous nous sommes aperçue, au fil de nos lectures que le stress est, en premier lieu, un vecteur de performance que le manager doit utiliser afin d'augmenter la motivation de ses collaborateurs et, par conséquent, d'améliorer leurs prestations. Il doit pour cela écouter et interroger son équipe, l'associer aux prises de décision, lui donner des instructions précises, réaliser des demandes claires et compréhensibles et exécuter un contrôle régulier tout au long de la tâche à effectuer. Le stress étant vécu d'une personne à l'autre de manière totalement différente, le manager tiendra compte de chaque personnalité présente au sein de son équipe.

Grâce aux moyens dont il dispose, le manager peut, d'une part, utiliser le stress afin de motiver son équipe et d'autre part, prévenir l'apparition des effets du stress chronique, négatif. Ces moyens ont été développés dans le troisième chapitre. Cette dimension de l'humain est l'une des voies les plus importantes pour gérer le stress au travail. Le manager doit posséder des qualités d'empathie permettant de créer des environnements de travail plus adaptés. Cependant, comprendre les émotions de l'autre a des limites. Trop d'empathie risque de faire perdre de vue les propres intérêts du manager, en se focalisant trop sur ceux des autres. De plus, il risquerait de ne pas prendre conscience de ses propres émotions.

L'intelligence émotionnelle requiert d'être aussi empathique avec soi-même. Une considération de l'humain, fondée sur la prise en compte des émotions, pourraient permettre une intensification du travail des collaborateurs. Le cadre doit donc agir avec autorité et empathie, telle une mère face à son enfant, pour se faire écouter, sans créer de situations de conflits. Il serait utopique de penser qu'en agissant de la sorte, le manager ne se retrouverait jamais devant une situation difficile ou de stress ; mais nous pensons que cette manière de manager peut aider à prévenir beaucoup de situations conflictuelles. Il semblerait qu'un style de management autoritaire n'a plus sa place à l'heure actuelle, où les individus sont en recherche d'autonomie et de reconnaissance. Sans en faire une panacée, nous pensons qu'un management de style consultatif correspondrait mieux à la nouvelle génération de soignants. Il permet en effet de trouver un compromis entre les attentes du manager et celles des collaborateurs, il tend à développer la motivation, l'implication du collaborateur avec maîtrise de façon à ne pas perdre de vue les objectifs fixés par sa hiérarchie. Cependant, selon les situations vécues, le manager doit adapter ses styles de management et ne pas se cantonner à un seul style.

Dans un souci d'économie, vu le coût du stress sur la société à l'heure actuelle, ne serait-il pas judicieux de faire appel à des intervenants extérieurs qui viendraient évaluer les risques psychosociaux au sein des entreprises. Nombre de sociétés se sont en effet spécialisées dans ce domaine et proposent aux entreprises aide et conseil en matière de management et de gestion du stress. Nous pensons que ces intervenants pourraient également, selon les résultats obtenus, former les managers, dirigeants et collaborateurs. Une autre solution serait de faire intervenir davantage le conseiller en prévention aspects psychosociaux qui pourrait, de manière régulière, mener des enquêtes dans les entreprises, et proposer voire obliger les individus à suivre des formations en rapport aux problèmes rencontrés. L'avantage de faire appel à des intervenants extérieurs serait de pouvoir comparer les différentes entreprises et d'afficher les résultats en public. Ces comparaisons pourraient créer une émulation et donc un certain challenge à vouloir faire mieux que les autres.

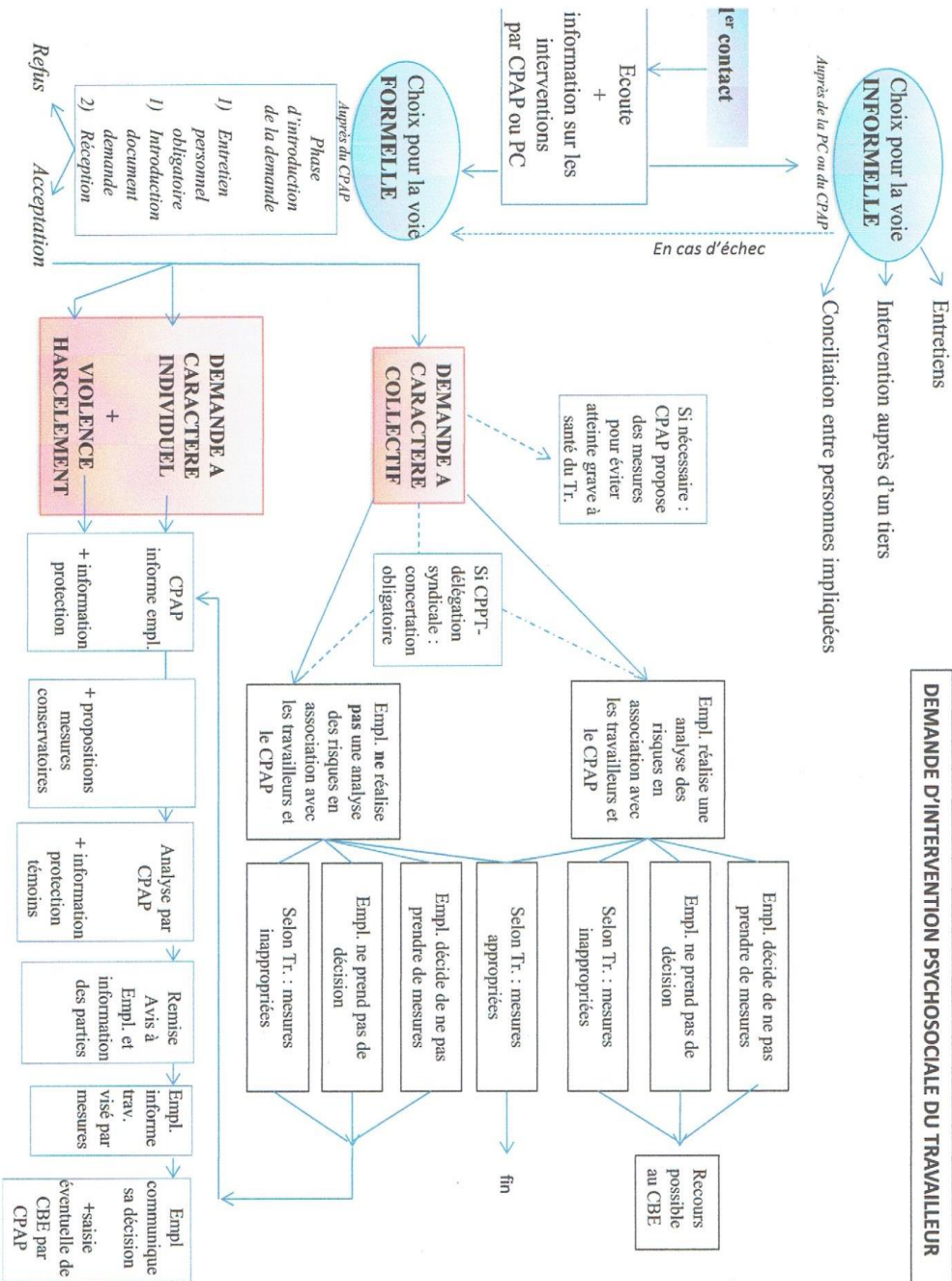
Nous pensons également que la formation de cadre est peu centrée sur l'homme, leurs émotions, leurs aspirations. Nous pouvons également transposer cela avec le peu d'étude réalisée en Belgique. Le Canada a l'air, au niveau des recherches sur le stress et autres risques psychosociaux, beaucoup plus avancé que notre pays. Cependant, l'évolution est telle que nous espérons que les choses bougent les prochaines années. Car malgré tout, rien qu'au

regard de l'évolution de la loi sur le bien-être au travail, nous avons pu constater que cette dernière a été régulièrement remaniée ces dernières années. Nous supposons que ces changements sont dus à l'augmentation des risques psychosociaux au travail. La pression exercée par l'Union européenne pour faire implémenter les Directives relatives au Bien-Etre au Travail en droit belge a, bien évidemment, été un facteur accélérant.

Nous n'avons pas mené d'enquêtes. Nous pensons que celles-ci nous auraient permis de mieux appréhender les causes et manifestations du stress dans le secteur des soins de santé, d'évaluer le degré de stress dans les équipes et donc d'appliquer davantage ce travail au domaine dans lequel nous travaillons, à savoir les soins de santé. En interrogeant les cadres du secteur, nous aurions pu nous rendre compte concrètement de la manière dont ils appréhendaient le stress. En sondant les travailleurs, nous aurions pu récolter des informations plus précises sur leur ressenti face au stress. L'ampleur de la tâche ne nous a pas semblé compatible avec notre vie professionnelle et privée. La littérature étant pléthorique au sujet du stress, nous avons quand même pu trouver des pistes de réponses à notre questionnement.

Le fait de nous focaliser davantage sur le stress positif nous a fait entrevoir que des méthodes de management adaptées existent et permettent d'anticiper des situations qui pourraient provoquer du stress au travail.

Annexe



Bibliographie

Article de loi

10 AVRIL 2014. – Arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.
In : Moniteur belge, 28/04/2014 www.emploi.belgique.be (page consultée le 05/05/2017)

Livres

Alexandre Bailly F. et al, *Comportements humains et management*, Montreuil, Pearson, 4ème éditions 2013, 393 p.

Becker L., *L'art de la reconnaissance au travail, Les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership*, Paris, InterEditions, 2015, 219 p.

Bennegadi R, Bornstein S., *Stress, burn-out, harcèlement moral, De la souffrance au travail au management qualitatif*, Paris, Dunod, 2016, 272 p.

Guez F., Delhommeau A., *Agir sur le stress au travail*, Paris, Nathan, 2009, 320 p.

Légeron P., *Le stress au travail*, Paris, Editions Odile Jacob, 2001, 381 p.

Merck B. et al., *Evitez le stress de vos salariés, diagnostiquer, mesurer, analyser, agir*, Paris, Eyrolles, collection Ressources humaines, 2009, 229 p.

Pierre C., Jouvenot C., *Agir sur...La reconnaissance au travail*, Lyon, Anact, 2010, 101 p.

Revue et articles

Brunel O., Grima F., « Faire face au conflit travail/école : analyse des stratégies d'ajustement » in M@n@gement, vol 13, mars 2010, pp. 13.

Chouanière D., « Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention » in Dossier médico-technique, INRS, n° 106, 2e trimestre 2006, pp. 169-184.

Haubold B., « Les risques psychosociaux au cœur de la stratégie » in Soins cadres, n°77, février 2011, pp. 18-41.

« Le stress au travail, facteurs de risques, évaluation et prévention » in Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, novembre 2008, pp. 7-52.

Sites internet

www.emploi.belgique.be, page consultée le 25/03/2017

www.sesentirbienautravail.be, page consultée le 26/06/2017

http://www.abbet.be/IMG/png/fiche_6b.png?392/84db53b1269d01389fe4ef47b4ee91bdc48a0e8f, page consultée le 26/03/2017

http://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2017, page consultée le 10/07/2017

www.abbet.be/fiche-6-Les-aspects-psychosociaux, page consultée le 10/07/2017

http://www.abbet.be/Fiche-6-2-3-La-personne-de-confiance, page consultée le 10/07/2017

www.prima-elementa.fr/Gaffiot/Gaffiot-dico.html, page 1984, consulté le 10/08/2017

http://www.petite-entreprise.net/P-2172-81-G1-definition-generale-du-stress.html, page consultée le 14/07/2017

www.inrs.fr, page consultée le 15/07/2017

http://www.abbet.be/Fiche-6-3-Le-stress-au-travail, page consultée le 15/07/2017

www.institut-solidaris.be, page consultée le 15/07/2017

www.lalibre.be/actu/sciences-sante/64-des-belges-stresses-au-travail-52f11f583570516ba0b40285, page consultée le 15/07/2017

http://tpesportsvt.e-monsite.com/pages/troisieme-partie.html, page consultée le 21/07/2017

http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/, page consultée le 22/07/2017

News.harvard.edu/gazette/story/2016/07/the-high-price-of-workplace-stress, page consultée le 14/04/2014

www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/fr/pressrelaeses/PR-140205-Stress-travail-FR.pdf, page consultée le 25/05/2017

www.securex.be/fr/secteur-public/health-safety/service-externe-prevention/bien-etre-psychosocial/stress, page consultée le 25/05/2017

www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm, page consultée le 27/07/2017

www.blog-emploi.com/loi-de-parkinson, page consultée le 10/08/2017

www.petite-entreprise.net/P-3933-81-G1-management-la-loi-de-parkinson-pour-travailler-moins-et-mieux.html , page consultée le 10/08/2017

www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm, page consultée le 12/08/2017

<http://pratiques-pro.com/v2/offre-management/360-management/> , page consultée le 09/08/2017

Cours

Vantomme P., Psychosociologie appliquée aux relations de travail

Delaunoy J., Coordination des soins

Abstract

Deux travailleurs sur trois sont stressés.

Que recouvre ce terme ? Quel niveau de la hiérarchie est concerné ? Quelles professions sont les plus touchées ?

Depuis près d'un siècle, des chercheurs de tout bord se sont interrogés quant aux manières de lutter contre le stress afin de réduire ses conséquences physiques, psychologiques, sociales et économiques.

Ils ont également mis en évidence qu'au niveau de l'entreprise, le manager a un rôle important à jouer ; non seulement il doit être attentif à démasquer les signaux d'alarme, à prendre des mesures de prévention et à agir en cas de stress, mais il peut également adopter une attitude proactive en exploitant le stress positif.

Face au stress, le manager a à sa disposition des aides diverses : réglementation, outils, personnes ressources.

Mots clés

Stress – management – risques psychosociaux – stress positif – reconnaissance.