

PRÉVENIR LE STRESS AU TRAVAIL

Pas de solutions toutes faites mais une démarche à suivre



D'une entreprise à l'autre, d'une situation de travail à l'autre, les facteurs à l'origine du stress sont différents. Les solutions sont donc à rechercher pour chaque entreprise après un diagnostic approfondi des facteurs de stress qui lui sont propres. Les démarches de prévention collective, centrées sur le travail et son organisation, sont à privilégier.

Prévenir le stress au travail, c'est avant tout mettre en place des modes d'organisation qui soient favorables à la santé physique et mentale des salariés : travail en équipe, utilisation des compétences des salariés, marges de manœuvre suffisantes, participation des salariés aux décisions les concernant...

Néanmoins, quand des risques de stress ou d'autres risques psychosociaux (violences internes, harcèlement, **burn-out**) existent, une **démarche de prévention collective** (</accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206011>) doit permettre d'évaluer précisément les risques et les facteurs en cause pour éliminer ou réduire les risques à la source. Seule une telle démarche permet d'agir durablement.

Conditions à réunir pour le bon déroulement d'une démarche de prévention du stress au travail

- Engagement de la direction à mener une démarche complète
- Existence d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise
- Constitution d'un **groupe projet** dédié (incluant les **représentants du personnel** (</accueil/demarche/role/CHSCT-representant.html>))
- Accord des acteurs de l'entreprise pour examiner les modes organisationnels
- Information et implication de l'ensemble du personnel
- Recours à des compétences externes notamment pour le diagnostic (médecin du travail, services de santé au travail, services prévention des CARSAT, ARACT, cabinets conseils avec une expérience en démarche collective...)

Démarche de prévention collective du stress



(/accueil/dms/inrs/img/contenu/demarche-prevention-stress_inrs)

La démarche de prévention proposée par l'INRS se déroule en 6 étapes.

Dans le cas, où apparaîtrait d'emblée une situation dégradée présentant des risques pour la santé des salariés, cette démarche doit s'accompagner de mesures de soutien aux **salariés en souffrance**.

Pré-diagnostic

Cette étape consiste à faire émerger le risque, notamment par la **collecte d'indicateurs** (</accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206012>) déjà disponibles sur le fonctionnement de l'entreprise et la santé des salariés (turnover, production, qualité, temps de travail, accidents du travail, troubles musculo-squelettiques, activité du service de santé au travail...).

Constitution d'un groupe projet

Quand la direction a pris la décision de s'engager dans une démarche de prévention, il est nécessaire de constituer un groupe projet représentatif de l'ensemble des salariés concernés afin d'accompagner cette démarche.

Principales missions du groupe projet chargé des questions de stress dans l'entreprise

- Piloter la démarche pour la rendre pérenne
- Informer l'ensemble des acteurs de l'entreprise de l'avancement de la démarche, et les impliquer
- Guider le choix et la mise en forme des outils du diagnostic (réalisé par un intervenant extérieur)

- Aider les intervenants extérieurs dans l'analyse des informations recueillies
- Participer à la formulation de pistes d'actions
- Assurer le suivi des actions et leur évaluation

Diagnostic approfondi

Après mise en évidence lors du pré-diagnostic de situations de stress dans l'entreprise, il convient d'évaluer précisément son niveau, de repérer les **sources de stress en cause** (/accueil/risques/psychosociaux/stress/facteurs.html) et d'identifier les groupes de salariés les plus exposés. Différentes méthodes peuvent être utilisées : observation de l'activité et des conditions de travail, entretiens individuels ou de groupe, questionnaires... Le recours à un **intervenant extérieur**, institutionnel ou prestataire spécialisé, est ici recommandé.

Restitution des résultats

Une fois le diagnostic effectué avec l'implication du groupe projet, les résultats sont communiqués aux différents acteurs de l'entreprise. C'est une étape délicate : elle peut en effet révéler des dysfonctionnements qui font l'objet de déni, ou faire apparaître des écarts importants entre les hypothèses de départ et les résultats.

Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions

Il s'agit de proposer des mesures pour réduire les facteurs de risques révélés par le diagnostic et de les hiérarchiser. Le résultat du diagnostic approfondi et le plan d'actions sont à joindre au document unique.

Si le groupe projet intervient ici comme une force de proposition, avec l'aide éventuelle d'intervenants extérieurs, c'est à la direction d'arbitrer et de décider des actions à mettre en œuvre. Il peut s'agir de solutions rapides à initier ou de solutions dont les effets ne sont attendus qu'à moyen terme.

Exemples d'actions dans le cadre d'une démarche de prévention collective du stress

- Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des salariés
- Organiser le travail pour le rendre stimulant
- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun
- Donner la possibilité aux salariés de participer aux actions de changements qui affecteront leur travail
- Améliorer la communication sur la stratégie de l'entreprise et réduire les incertitudes
- Faciliter les échanges et le dialogue entre tous les acteurs de l'entreprise

En cas de risques identifiés de **violences** (/accueil/risques/psychosociaux/agression-violence-externe.html), de **harcèlement** (/accueil/risques/psychosociaux/harcèlement-violence-interne.html) ou de **burn-out** (/accueil/risques/psychosociaux/epuisement-burnout.html), des mesures complémentaires sont à adopter (par exemple aménagement des locaux pour lutter contre le risque d'agression, formation de médiateurs, meilleure reconnaissance du travail accompli, définition d'un cadre de prise en charge des violences internes...).

Évaluation et suivi des actions

Pour être complète, la démarche doit inclure l'évaluation du plan d'actions (notamment par le suivi des indicateurs sélectionnés au moment du pré-diagnostic). Cette évaluation permet de réajuster la démarche si besoin.

Autres types d'interventions

D'autres types d'actions sur le stress au travail existent, avec des effets plus ou moins durables : gestion individuelle du stress (renforcer la résistance des salariés par des techniques de relaxation ou de psychothérapie), formations à la gestion des conflits, prise en charge des salariés en souffrance...

Prise en charge des salariés en souffrance

Cette prise en charge peut prendre la forme d'un suivi médical et/ou psychologique, d'une écoute ou d'un soutien via une cellule d'écoute ou un numéro vert. Cette réponse d'urgence s'adresse aux personnes en souffrance au travail, qui ont des troubles de santé dus au stress et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail. L'objectif est d'éviter que leur état de santé ne se détériore davantage. Indispensable dans certains cas, ce type de réponse est cependant loin d'être suffisant.

Mais attention ! De telles actions ne s'attaquent pas aux sources du problème, et leurs effets bénéfiques ne se maintiennent pas dans le temps, à moins de les associer à des actions issues d'une démarche de prévention collective...

Produits INRS



Stress au travail(/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206011) Les étapes d'une démarche de prévention (ED 6011)

2007 | 548,3 Ko



En savoir plus

(/accueil/produits/mediatheque/doc/prefINRS=ED%206011)



Dépister les risques psychosociaux(/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206012) Des indicateurs pour vous guider (ED 6012)

2010 | 731,22 Ko



En savoir plus

(/accueil/produits/mediatheque/doc/prefINRS=ED%206012)



Démarche de prévention du stress au travail. La réalisation d'un diagnostic organisationnel(/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=TF%20150) Etudes et enquêtes (TF 150)

2006 | 97,71 Ko



En savoir plus

(/accueil/produits/mediatheque/doc/prefINRS=TF%20150)



Prévention des risques psychosociaux(/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206070) Et si vous faisiez appel à un consultant ? (ED 6070)

2010 | 2,01 Mo



En savoir plus

(/accueil/produits/mediatheque/doc/prefINRS=ED%206070)

En complément

Recours à l'extérieur de l'entreprise
(/accueil/demarche/recours.html)

Liens utiles

Souffrance au travail

Guide salariés - CARSAT Normandie
(http://www.carsat-normandie.fr/lespdf/guide_salaries_BN.pdf)

Souffrance au travail

Guide employeur - CARSAT Normandie
(http://www.carsat-normandie.fr/lespdf/guide_employeur_BN.pdf)

La prévention du stress et des risques psychosociaux

Site de l'ANACT
(http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW_PAGES_TRANSVERSES/5_mediathèque/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=5339290)

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail

Accord du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail
(http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2009/0002/CCO_20090002_0002_0020.pdf)

Stress : les risques psychosociaux

Site du ministère chargé du Travail



PRÉVENIR LE STRESS