

# Mise en place d'une politique stress

## Cadre théorique et exemple d'interventions

Charlotte Bastin – Conseillère en prévention pour les aspects psychosociaux



# Stress et burn-out

Explication théorique

# Que signifie le



# pour vous?

**S**  
**Stimulus**



Missing link ?

**R**  
**Réponse**

## Stimulus

*Événement ou situation déclencheur*

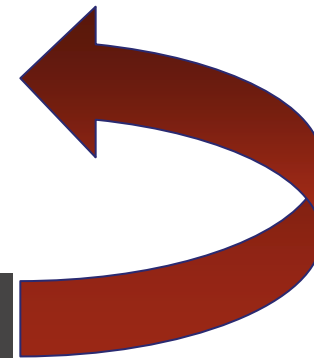
## Réponse

*Comment nous réagissons (émotions, comportements)*



## Cognition

*Notre évaluation de la perception*



**FACTEUR  
DE STRESS**

# Scénario de stress

**Évaluation primaire**

Quel est le degré de  
menace de la situation ?

**Menaçante**

Émotions négatives.

**Pas menaçant**

Émotions neutres ou  
émotions positives.

**Évaluation secondaire**

Est-ce que je peux  
y faire quelque chose ?

**STRESS**

**Non**

Contrôle perçu  
= faible

**Oui**

Contrôle perçu  
= élevé

**Défi**

Processus de coping (Lazarus & Folkman)

# Scénario de stress

Évaluation négative



Je ressens un problème.



Je trouve que ce problème est assez important pour y remédier.



Cependant, je n'ai pas de solution toute faite.

Mal-être



Cela m'inquiète.

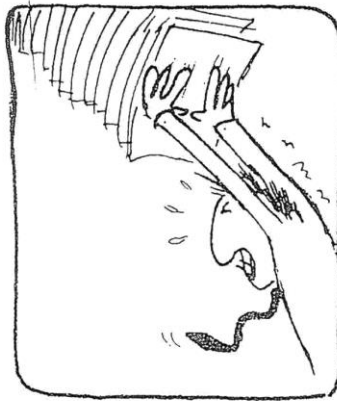
*Stress = " ...a relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being" (Lazarus & Folkman 1984)."*

# General Adaptation Syndrome

ALERTE



RESISTANCE



EPUISEMENT



Stress aigu

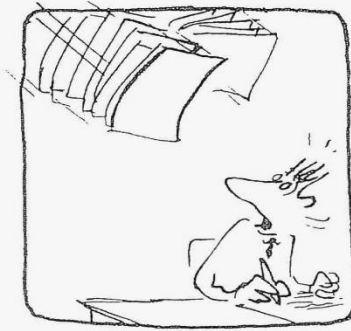
Adrénaline

Stress chronique

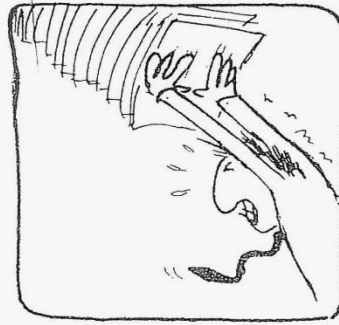
Cortisol

# General Adaptation Syndrome

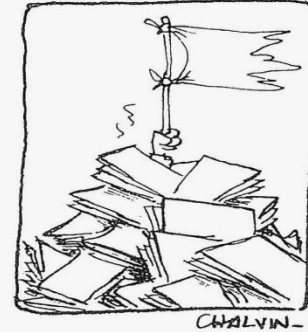
ALERTE



RESISTANCE



EPUISEMENT



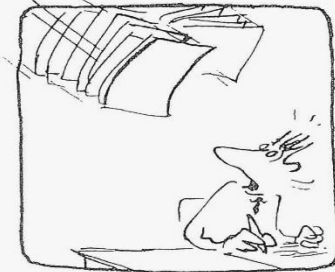
## Cortisol ↗ prolongé

- Fragmentation du sommeil
- Plus sujet aux infections
- Mauvaise guérison de plaies
- Effet sur les émotions et la mémoire
- Effet sur l'humeur

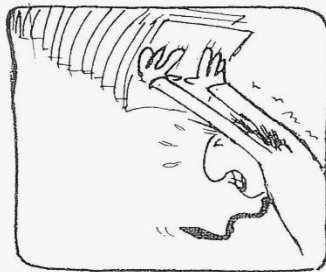


# General Adaptation Syndrome

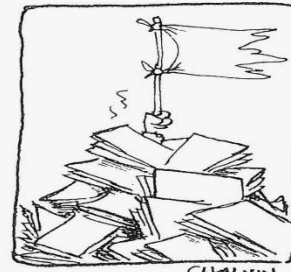
ALERTE



RESISTANCE



EPUISEMENT



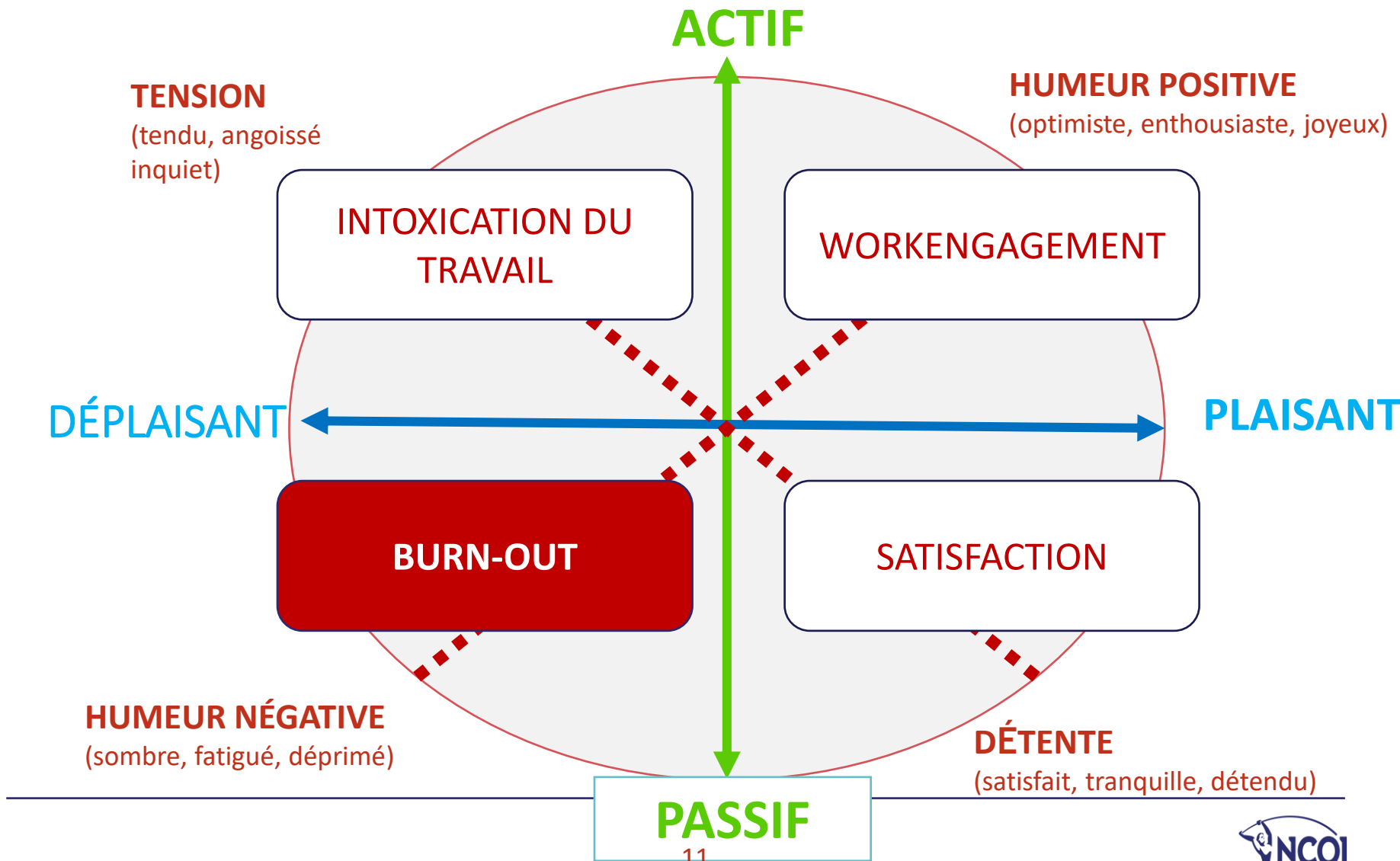
## Cortisol $\nabla$ prolongé

- Faiblesse générale et faible résistance
- Fatigue visible
- Perte de concentration et de créativité
- Apathie, négativisme, irritation, dépression
- variations de poids
- Problèmes cutanés, chute de cheveux
- Température corporelle basse
- Envies de sucres

Notre corps est notre  
allié,  
pas notre ennemi !

# Formes de vécu du travail

Taxonomie du bien-être affectif lié au travail : Warr's (1987) et Bakker, Albrecht & Leiter (2011)



# Burn-out | Définition



Épuisement

Dépersonnalisation  
(distance)

Sentiment d'incompétence

Maslach & Leiter, 1997

# Burn-out | Processus

**1**

Sens du devoir et engagement entiers



**2**

Donner trop



**3**

Augmenter l'implication (donner encore plus)



**4**

L'image de soi diminue (plus grand chose à donner)



**5**

Vide (il ne reste plus rien à donner)



**6**

Effondrement total (le corps décide que ça suffit)

## Le burn-out | Aspect personnel

In order to burn out,  
a person needs to have  
been 'on fire' at one time.

Pines, Aronson & Kafry, 1981

# Burn-out | Aspect environnement de travail !

## PERSONNE (40 %)

Faible résistance  
Faible confiance en soi  
Attribution externe  
Coping de type évitement

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL (60 %)

**Workload** (charge de travail)  
**Control** (contrôle)  
**Reward** (récompense)  
**Community** (cohésion)  
**Justice** (justice)  
**Values** (valeurs)

(Maslach & Leiter, 1997)

## Dépression et burn-out

Dépression	Burn-out
Epuisement émotionnel et humeur dysphorique	Epuisement émotionnel et humeur dysphorique
Etendue à tous les aspects de la vie	Lié spécifiquement au travail
Caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie	Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail
Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité	Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que la dépression
Les antécédents de dépression peuvent faciliter le burn-out	Le burn-out peut s'aggraver en dépression



# Cadre d'intervention + 3.3

Mise en place d'une politique stress en pratique

# Principes de base

- Préventive
- Justifiée
- Globale
- Participative
- Pragmatique
- Dynamique

+ 3.3 politique

+ Cadre d'intervention

# Cadre d'intervention positif

Psychologie Positive du Travail et de la Santé

“L'application de la psychologie pour augmenter la qualité du travail et de la vie, garantir et stimuler la sécurité, la santé et le bien-être des collaborateurs”

*National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH),  
Traduit par Schaufeli, 2004*

# Cadre d'intervention positif

## Avantages

Motivation accrue des collaborateurs.

Une meilleure image pour l'organisation.

Processus de changement moins risqué  
et pouvant procurer plus de réussite.

+ 3.3 politique

+ Cadre d'intervention

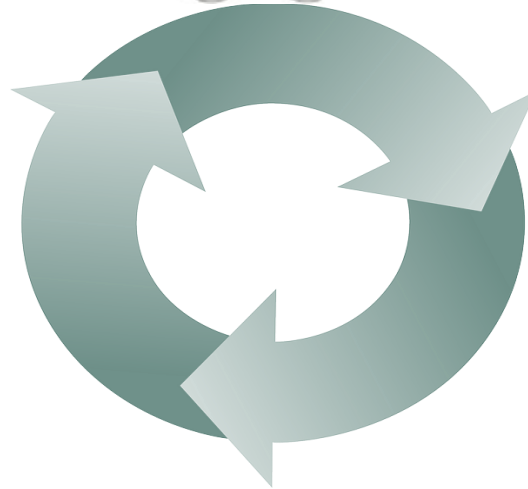
3 Dimensions

# Trois dimensions

**ORGANISATION**



**INDIVIDU**



**GROUPE**

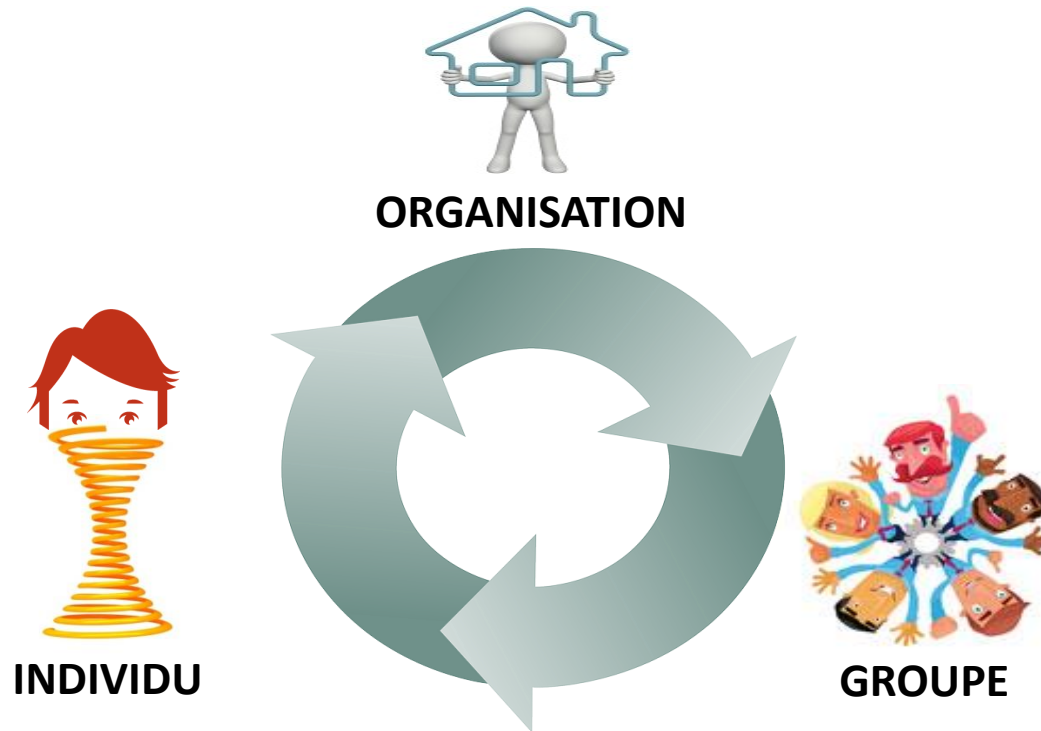
+ 3.3 politique

+ Cadre d'intervention

3 Dimensions

3 Niveaux d'intervention





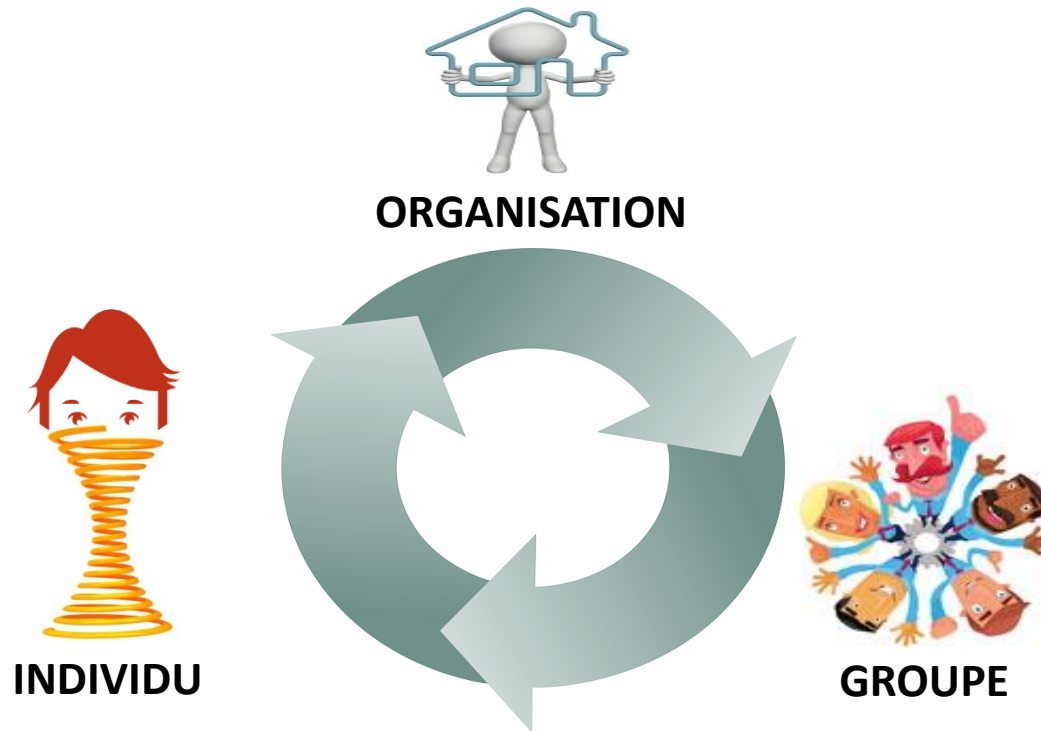
**Niveau PRIMAIRE** d'intervention | Prévention des RPS

**Niveau SECONDAIRE** d'intervention | Éviter /limiter les dégâts

**Niveau TERTIAIRE** d'intervention | Réparer les dégâts

GOED

IDEEE?



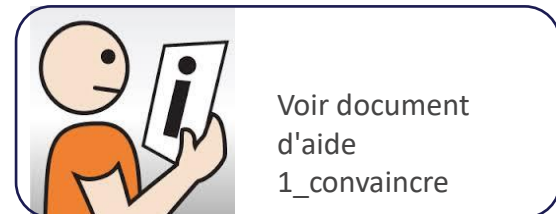
**Niveau PRIMAIRE** de prévention | Prévention des RPS

**Niveau SECONDAIRE** de prévention | Éviter/limiter les dégâts

**Niveau TERTIAIRE** de prévention | Réparer les dégâts

# Actions primaires au niveau de l'organisation

- **Tâter**
  - Quelles est la position de la direction et du (senior) management vis-à-vis du bien-être psychosocial, en particulier vis-à-vis du stress et du burn-out ?
- **Convaincre**
  - Législation
  - Résultats des entreprises
  - Consistance en valeurs
  - Indicateurs d'alerte

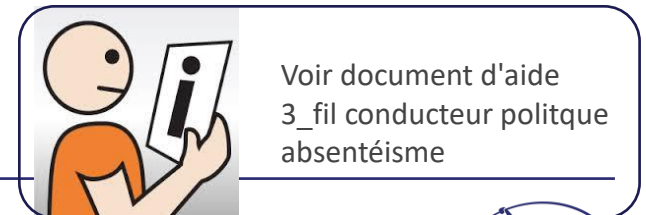


# Actions primaires au niveau de l'organisation

- Déclaration d'engagement
  - Lors de la rédaction, tenez le plus possible compte des principes de base



- Politique d'absentéisme
  - Consensus sur le nombre d'éléments constitutifs



# Actions primaires au niveau de l'organisation

- Bilan des actions favorisant le bien-être
  - Actions favorisant le bien-être
    - Réparties dans l'organisation
    - Différentes appellations
    - Manque de communication sur les actions
  - Faire le bilan en dialoguant avec les services concernés
    - Base pour le fil conducteur
      - *"The six areas of worklife"* (Maslach & Leiter) et *"Climate for engagement"*, (A.Bakker)
      - Le cycle de vie du travailleur



Voir document d'aide  
4\_fil conducteur bilan  
actions

# Actions primaires au niveau de l'organisation

- Analyse collective des RPS
  - 5 catégories légales de RPS
    - L'organisation du travail
    - Le contenu du travail
    - Les conditions matérielles de travail
    - Les conditions de travail
    - Les relations interpersonnelles



Voir document d'aide  
5a\_catégories de RPS

# Actions primaires au niveau de l'organisation

- Analyse collective des RPS
  - 2 approches

Quantitative (questionnaire)	Qualitative (participatif)
Enquête	Entretiens
Chiffres	Exemples
Benchmark	Aucun benchmark
Baromètre	Suggestions
Grande amplitude	Petite amplitude
Attentes	Les attentes peuvent être encore plus importantes
Inhibition faible	Inhibition peut être plus importante
<b>Exemple : SENSOR</b>	<b>Exemple : Sobane</b>



Voir document d'aide  
5b\_quantitatif SENSOR

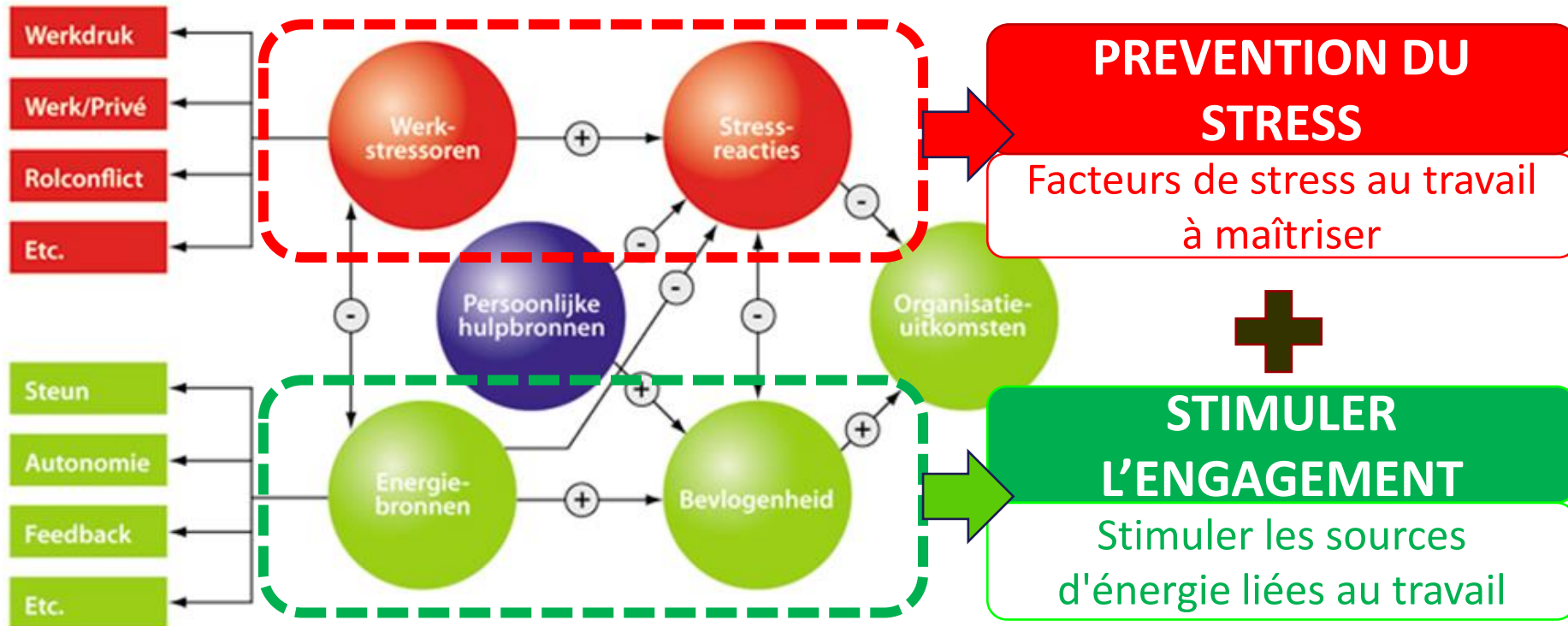


Voir document d'aide  
5c\_qualitatif Sobane



# Plan d'action à deux voies

Werkstressoren - EnergieBronnen (WEB-model)



# Actions primaires au niveau du groupe

- Analyse qualitative
  - Ex. suite à une analyse collective des RPS
  - Participation active du groupe cible
    - Concrétiser les résultats de l'enquête
    - Suggestions d'amélioration
  - Proposition d'un outil pour modérer un groupe de travail participatif



Voir document d'aide  
6\_modérer un groupe de  
travail participatif

# Actions primaires au niveau du groupe

- Rôle du dirigeant (direct)
  - La méthode britannique 'Health and Safety Executive' (HSE) a défini 6 critères de management
    - *Demands*
    - *Control*
    - *Support*
    - *Relationships*
    - *Role*
    - *Modification*
  - (Re)connaître précocement les signaux
    - Observer
    - Considérer
    - Intervenir



Voir document d'aide  
7\_rôle préventif du  
dirigeant



Proximité

Ouverture

Possibilité d'en discuter

Attitude  
constructive

Attacher de l'importance  
à la vision des personnes  
externes

Attention pour  
son propre équilibre

# Actions primaires au niveau du groupe

- Favoriser la cohésion

Prenez soin de vos équipes nouvellement constituées.



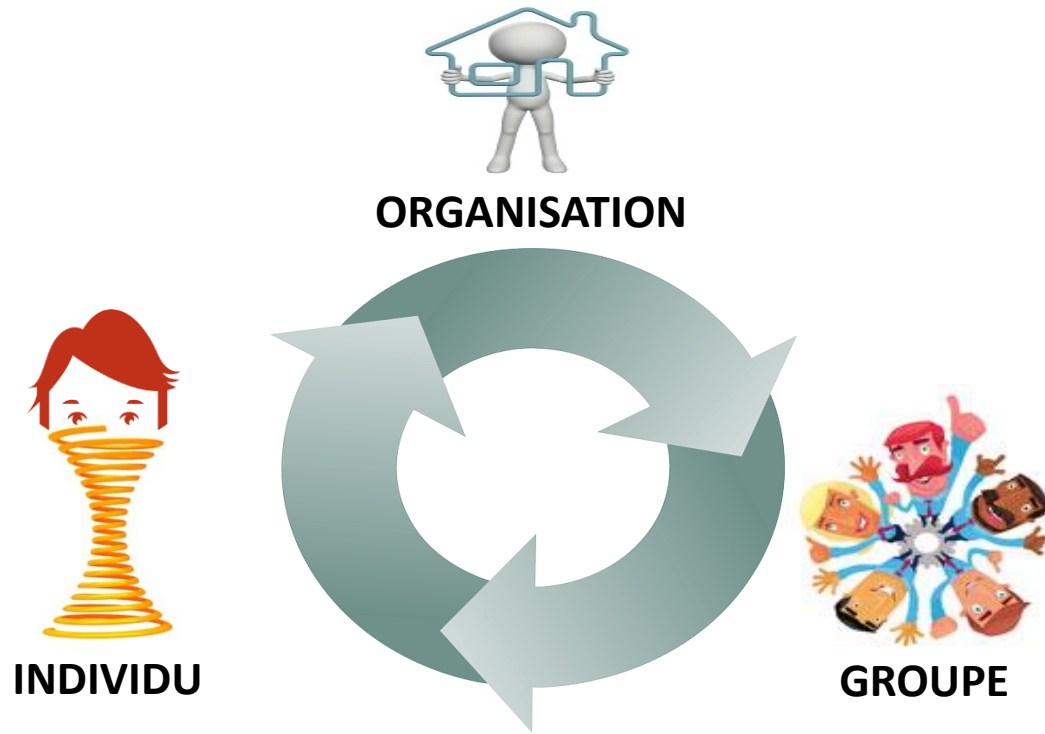
Voir document d'aide  
8\_équipes nouvellement  
constituées

# Actions primaires au niveau individuel

- Programmes de gestion du stress
  - Techniques de détente
  - Autoverbalisation positive
  - Training compétences permettant de résoudre des problèmes
  - Autres :
    - Gestion du temps
    - Compétences sociales
    - Style de vie sain

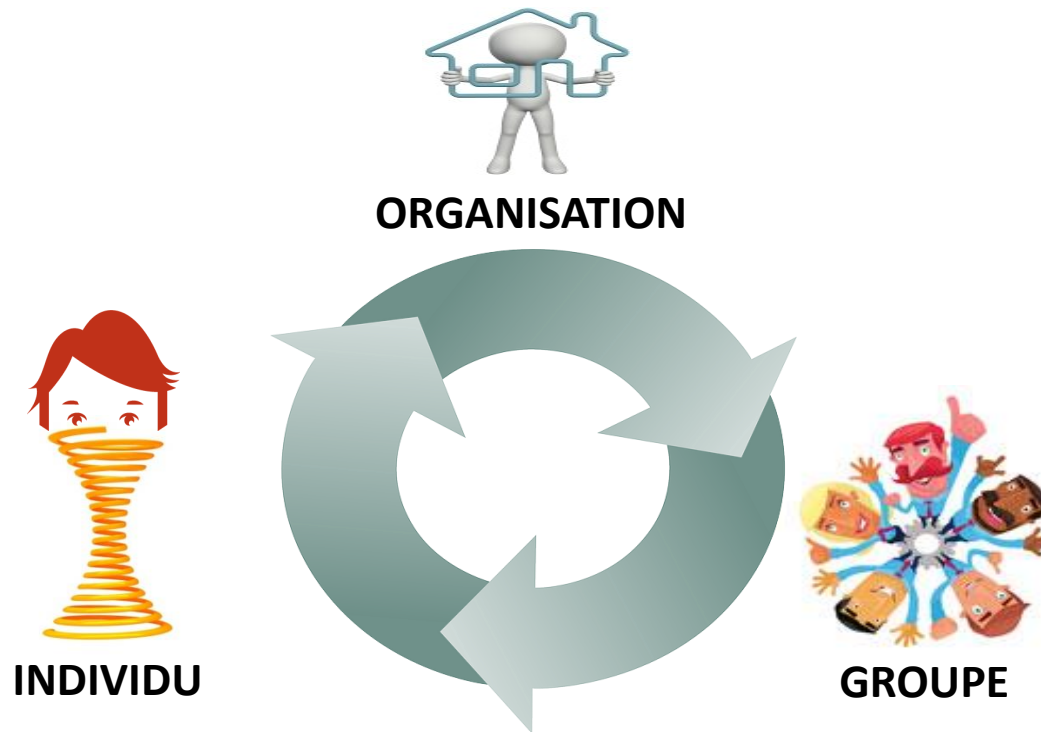
# Actions primaires au niveau individuel

- *Job-redesign* participatif (workshop avec collaborateurs)
  - *Job-crafting* accompagné = situation win-win
    - Travailleur : vécu du travail plus positif et meilleure évaluation de la santé subjective
    - Employeur : meilleurs résultats d'organisation (productivité, effectivité, créativité, ...)
- Diriger sur la base des ressources (style LG)
  - Quelles sources d'énergie au travail ? Comment les stimuler ? Ex. autonomie et télétravail.
  - Quelles possibilités d'adaptation du travail? Ex. créativité et développement produits.
  - Qu'est-ce qui manque au collaborateur dans son travail ? Quelles sont les nouvelles sources d'énergie à développer ? Ex. concertation ,plans pour palier au manque de contact avec les collègues.



**Niveau PRIMAIRE d'intervention | Prévention des RPS**





**Niveau PRIMAIRE** de prévention | Prévention des RPS

**Niveau SECONDAIRE** d'intervention | Éviter/limiter les dégâts

**Niveau TERTIAIRE** d'intervention | Réparer les dégâts

# Actions secondaires et tertiaires

- Analyse des risques des RPS au niveau d'une situation spécifique
  - Conformément à l'art. 6 de l'AR du 10 avril 2014
  - Tenant compte de :
    - L'organisation du travail
    - Le contenu du travail
    - Les conditions de travail
    - Les conditions matérielles de travail
    - Les relations interpersonnelles au travail



Voir document d'aide  
9\_fiche à compléter 5 catégories

# Actions secondaires et tertiaires

- Analyse des tensions
  - Approche orientée sur la solution. Focus sur :
    - la situation souhaitée (au lieu du problème),
    - les succès déjà atteints (et non les échecs et manquements),
    - les compétences et possibilités (au lieu des faiblesses et limites),
    - les succès (et non les analyses du problème),
    - étape par étape (et pas en une fois).



Voir le document d'aide 10\_  
Analyse des tensions

# Actions secondaires et tertiaires

- Rédaction d'une charte
  - Accords :
    - Formes d'accords :
      - Social (horizontalement et/ou verticalement)
      - Structurel
    - De façon participative
    - Avec l'implication du dirigeant
    - Concrétisés dans une charte
  - Implémentation
    - Engagement explicite
    - Contrôle social



Voir le document d'aide 11\_  
Charte

# Actions secondaires et tertiaires

- Entretien exploratoire

- Objectif

- Découvrir les sources de stress et les ressources
    - Augmenter la compréhension et le conscience
    - Ne pas faire un diagnostic

- Fil conducteur

- Questions principales
    - Questions secondaires
    - Suggestions

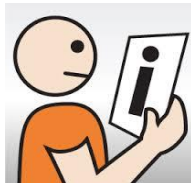


Conseil en cas de relais

Voir le document d'aide 12\_  
Fil conducteur entretien  
exploratoire

# Actions secondaires et tertiaires

- Le travailleur tombe malade. Que faire ?
  - Suivre le protocole en matière d'absentéisme
  - 3 entretiens d'absentéisme importants :
    - Avis de maladie
    - Retour au travail
    - Absences fréquentes



Voir le document d'aide 13\_  
Fil conducteur entretiens  
d'absentéismes

# Merci pour votre attention!

Charlotte Bastin



02 738 75 31



[wellbeing@attentia.be](mailto:wellbeing@attentia.be)



*attentia*  
feeling good works great