



CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Décembre 2006

LES GUIDES

LA GESTION DU STRESS

Village des Collectivités Territoriales
1 avenue de Tizé
CS 13600
35236 THORIGNÉ-FOUILLARD CEDEX

Téléphone : 02 99 23 31 00
Télécopie : 02 99 23 38 00
Site internet : www.cdg35.fr
E-mail : contact@cdg35.fr

**Service Conditions
de Travail**
Responsable : Sylvie Soyer

SOMMAIRE

Préambule	p 2
I – Les mécanismes du stress – Facteurs et conséquences	p 3 à p 11
A - Définition du stress	
B - Les mécanismes du stress	
- Introduction	
- Syndrome général d'adaptation	
- Mécanisme d'émergence du stress	
1 – émotion	
2 – concept transactionnel	
3 – contrôle	
- Théorie de Karasek	
4 – le coping	
C - Les facteurs de stress	
- Le poste de travail	
- L'individu	
- Variables modératrices	
- Le niveau où la réaction de stress peut être amoindrie	
D - Les conséquences du stress	
- La spirale de dégradation	
- Le coût pour l'entreprise	
- Le coût pour l'individu	
- Le stress ponctuel – le stress chronique	
- Les risques- pour la santé	
+ accidents du travail	
+ maladies professionnelles	
+ autres : maladies cardiovasculaires, cancers, affection musculo-squelettique, maladies gastro-intestinales, trouble psychologique (état de stress aigu, état de stress post-traumatique, dépression, suicide)	
II – Les raisons d'agir	p 12 à p 16
III – Propositions d'axes de prévention	p 17 à p 21

PREAMBULE

Malgré des technologies plus perfectionnées, la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, le stress au travail s'accélère quelle que soit la catégorie socio-professionnelle concernée.

Aux astreintes physiques traditionnelles se sont progressivement substituées des contraintes psychologiques alors que nos aspirations au bien être sont plus fortes.

Phénomène aux causes multiples, le stress apparaît, depuis une dizaine d'années comme l'un des nouveaux risques majeurs auquel les employeurs vont devoir ou doivent déjà faire face.

Un environnement professionnel exigeant, une pression toujours plus forte, une reconnaissance du travail insuffisante, des rapports déshumanisés, autant de facteurs générateurs de stress.

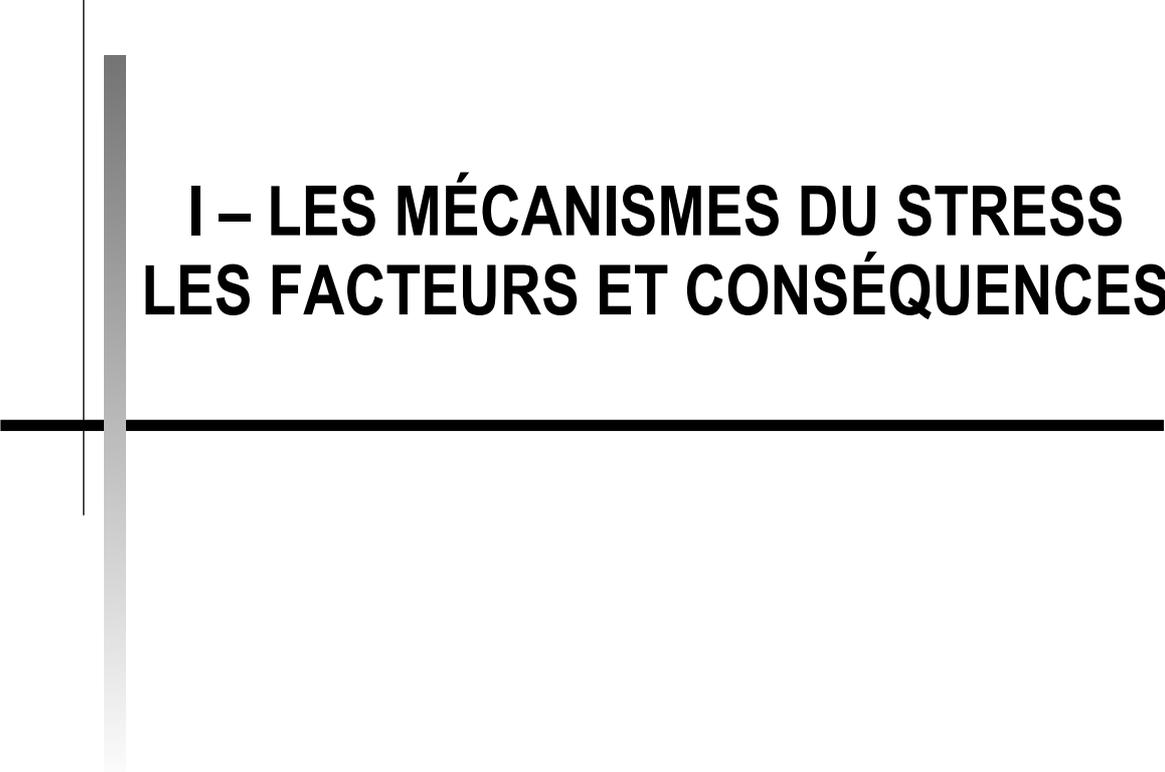
Le stress fait mal. Les mécanismes biologiques sont aujourd'hui bien connus. Bien qu'indispensable à la vie, mal contrôlé, il peut représenter une menace pour le bien être des individus (troubles psychiques, maladies cardio-vasculaires, troubles musculo-squelettiques, accidents du travail...).

Le stress n'est pas une fatalité. Les mesures tendant à prévenir, éliminer ou réduire ce phénomène peuvent être individuelles, collectives ou les deux. Elles s'inscrivent dans le cadre d'une démarche globale d'évaluation des risques par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant des facteurs de stress identifiés.

Des solutions individuelles parce que chaque individu dispose d'une capacité à lutter contre le stress en contrôlant ses réactions physiques et psychologiques (techniques de relaxation, modifications des modes de pensées, développement des modérateurs de stress propres à chaque individu...).

Des solutions collectives parce que les employeurs sont tenus à un devoir de préservation de la santé mentale et physique de leurs employés. De plus, le stress coûte cher aux personnes qui en souffrent mais aussi aux employeurs et à l'économie nationale (absentéisme en hausse, instabilité professionnelle, désinvestissement des employés...).

Notre monde devient globalement de plus en plus complexe. Dans l'intérêt collectif, il est urgent de reconnaître les mille visages du stress et ses effets nocifs sur la santé, d'évaluer la réalité du phénomène et d'engager des actions de prévention pour lutter contre ce mal grandissant.



I – LES MÉCANISMES DU STRESS LES FACTEURS ET CONSÉQUENCES

A - Définition du stress

Le stress est un mot banal souvent chargé de connotations négatives alors qu'il s'agit d'une fonction essentielle de la vie.

A l'origine le stress est un phénomène naturel, un processus vital, un mécanisme de défense inscrit dans les gènes de l'homme. C'est un phénomène concret, scientifiquement étudié, ce n'est pas un concept abstrait impalpable.

Le stress est devenu un mot à géométrie variable fortement médiatisé. Nous retiendrons la définition donnée par l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao.

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre :

- la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement.
- la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Le stress est à distinguer des autres risques psychosociaux : le mal être, la souffrance au travail, l'épuisement professionnel.

Le mal être est un état émotionnel en lien avec le contexte organisationnel et relationnel.

La souffrance au travail est une dépression réactionnelle professionnelle en lien avec des contraintes organisationnelles et sociales de l'entreprise.

L'épuisement professionnel est un épuisement physique et émotionnel qui conduit au développement d'une image de soi inadéquate, d'attitude négative au travail avec perte d'intérêt des actions réalisées.

Le Burn-Out est un syndrome décrit par les américains pour désigner un état d'épuisement physique ou mental.

Le Karoshi est le syndrome décrit par les japonais pour désigner la mort par surmenage.

B – Le mécanisme du stress

En situation normale, il existe une interaction entre le sujet et son environnement pour permettre un ajustement réciproque.

Le stress est une réaction qui se produit en réponse à l'exposition à des facteurs de stress. Cette réaction est appropriée lorsque l'individu se trouve face à un danger réel et permet l'adaptation.

Dans certaines conditions, la réponse n'est pas adaptée et conduit à un certain nombre de souffrance physique et psychique.

On décrit 3 phases dans la réaction à une sollicitation de l'environnement « le syndrome général d'adaptation » :

- la phase d'alarme où l'organisme met en jeu toutes ses ressources pour faire face à la situation
- la phase d'adaptation ou de résistance, l'organisme lutte pour faire face à une situation difficile
- la phase d'épuisement où l'organisme est dépassé par la situation

L'organisme est mis en état d'alerte par activation du système sympathique et médullosurrénalien. Ceci entraîne, la libération d'adrénaline par les médullosurrénales et de noradrénaline par les terminaisons nerveuses du système sympathique.

Ces hormones (catecholamines) augmentent la fréquence cardiaque et la tension artérielle. Il y a redistribution du sang vers les muscles et le cerveau, et libération par le foie de produits énergétiques (lipides et sucres). Si la stimulation se poursuit, il y a libération accrue de cortisol dans le sang par activation des corticosurrénales par l'hypophyse; ceci favorise la synthèse de sucre, augmente la consommation de vitamine C par l'organisme et diminue les défenses immunitaires. Il y a une baisse du taux de calcium et de magnésium, ce qui entraîne une hyper excitabilité neuromusculaire. Il y a une augmentation de la dopamine et de la sérotonine qui rend l'organisme plus sensible aux drogues et à la dépression.

L'analyse du mécanisme d'émergence du stress met en évidence différentes notions : l'émotion, le concept transactionnel, le contrôle.

❶ – L'émotion met l'individu dans un état particulier expliqué par l'activation du système sympathique. L'émotion se traduit par des manifestations viscérales et un sentiment subjectif dont le but est de préparer l'individu à l'action.

❷ – Le concept transactionnel : il existe une relation dynamique entre la personne et l'environnement. Le stress est conçu comme un processus réitéré au fur et à mesure de situation de confrontation.

❸ – Le contrôle : il s'appuie sur un concept d'évaluation subjective des ressources de l'individu. Le sentiment de non-contrôlabilité des facteurs liés au travail influence la génération du stress :

- un contrôle des ressources disponibles : tempère la survenue du stress
- un contrôle des risques
- un contrôle de la planification du travail
- un contrôle des contraintes temporelles
- un contrôle de l'avenir

En règle générale, nous supportons mieux les exigences importantes pour un travail, si nous bénéficions d'une grande latitude décisionnelle.

Ainsi d'après Karasek, le contexte organisationnel peut être pathogène. Il décrit la situation de travail à parti de 2 variables :

- exigence du travail
- latitude décisionnelle laissée au travailleur

1 – exigence faible – latitude limitée : travail passif suscite l'ennui

2 – exigence faible – latitude large : travail détendu vécu en mode de facilité

3 – exigence forte – latitude limitée : travail surchargé, générateur de stress, d'un sentiment de défi

4 – exigence forte – latitude large : travail dynamique

Cette théorie met en évidence un stress objectif lié à des stressors organisationnels et environnementaux (bruit, chaleur).

Le stress subjectif accorde au travail évaluatif du sujet une place centrale. L'individu réalise une évaluation cognitive de la situation.

L'évaluation primaire constitue le premier jugement de la situation. L'évaluation secondaire détermine les solutions. La réévaluation permet une nouvelle issue.

Aujourd'hui, il n'est pas possible de parler de stress sans se référer à la notion de coping. Ce mot d'origine anglosaxonne représente les moyens et stratégies mises en œuvre pour affronter les stressés.

Il existe 2 sortes de coping :

- 1 – celui qui prend le traitement méthodique et froid du problème
- 2 – celui qui prend pour objet la réduction de la composante émotionnelle.

Dans le 1^{er} cas, la résolution du problème passe par l'élaboration de plan d'action dirigé vers une modification, un évitement, une minimalisation de l'impact du stressé, ainsi le stress peut être contrôlé.

Dans le 2^{ème} cas, des mécanismes comme le déni permettent d'éviter la confrontation directe.

Il existe différentes sortes de coping : la distraction, la redéfinition de la situation, la catharsis, l'acceptation de la situation, la recherche du support social, la relaxation.

Ces stratégies sont utilisées dans le problème de la gestion du stress.

C – Les facteurs de stress

Le stress est répertorié en tant que risque psychosocial. En tant que tel, il doit être évalué dans le document d'évaluation des risques au sein de chaque unité de travail.

Le stress renvoie aux capacités individuelles à faire face aux conditions de travail. Il convient de détailler le facteur stress lié au poste de travail et lié à l'individu.

Le poste de travail

- Le contenu du travail :
 - . surcharge, sous-charge de travail
 - . exigence qualitative excessive
 - . monotonie, répétition, temps insuffisant pour achever le travail
- L'organisation du travail :
 - . répartition et planification des tâches imposées ou inadaptées
 - . imprécision des missions
 - . exigences contradictoires
- les relations au travail :
 - . manque de soutien, entourage peu coopératif
 - . reconnaissance insuffisante, impossibilité d'exprimer ses doléances

. isolement, conflit

- Les facteurs d'ambiance :
 - . sonore, lumineux, thermique climatique, atmosphérique, manque d'espace
- L'environnement socio-économique :
 - . insécurité professionnelle
 - . manque de perspective de carrière
 - . compétition, concurrence
 - . mutation, restructuration

L'individu

- Lié à la personnalité :
 - . introvertie, perfectionniste
- Lié à la vie privée :
 - . circonstance particulière : décès, naissance, endettement, déménagement
- Lié aux valeurs de l'individu :
 - . si elles sont proches de celle de l'entreprise, plus de facilité à accepter le contexte professionnel
- Lié à son profil culturel
- Lié aux expériences, aux connaissances et surtout à l'aptitude de l'individu à gérer différentes situations.
- Lié à la condition physique et de santé générale.
- Lié au support social et familial (c'est à dire à ses relations sociales).

Par exemple, un individu particulièrement vulnérable (niveau personnel) qui travaille avec des conditions difficiles (niveau professionnel) peut garder un bon sentiment de contrôle de la situation si le système de valeur de l'entreprise est proche du sien (niveau organisationnel) et si la communication entre les travailleurs est de bonne qualité (niveau inter individuel).

On peut considérer que des facteurs de stress répartis selon la nature et l'environnement de l'activité sont influencés par des variables modératrices propres à chaque individu.

Au niveau du travail, les facteurs stress sont liés :

- à la nature de l'activité
 - ↳ complexité de la tâche
 - ↳ autonomie reliée à la tâche (certains individus ont besoin d'autonomie à condition qu'elle soit balisée)
 - ↳ rôle inhérent de la tâche
- à l'environnement
 - ↳ contexte physique
 - ↳ structure de l'organisation
 - ↳ système de récompense, relation interprofessionnelle

Certaines variables jouent un rôle de tampon entre les facteurs de stress et la réaction effective de stress d'un individu.

Une forte compétence professionnelle permet à l'individu de s'adapter à de nombreuses situations et d'être moins exposé au stress.

Cependant l'aptitude d'un individu varie en fonction du temps (expérience) et en fonction des exigences de l'environnement (contexte socio-économique).

Quelles que soient les circonstances, grâce à un soutien social fort en particulier dans le milieu du travail, l'agent sera moins soumis au stress.

Aussi, il apparaît qu'une gestion d'optimale du stress au sein de la collectivité se compose d'un volet individuel (formation à la gestion du stress) et d'un volet employeur (dépistage des sources de stress et stimulation du soutien).

L'étude de ces facteurs du stress explique qu'un poste de travail puisse être perçu comme plus ou moins difficile selon l'agent concerné.

Une distorsion apparaît souvent entre le travail prescrit et le travail réel pour les agents. Le travail réel est l'activité que développent véritablement les personnes en situation, et au regard de la situation qui leur est prescrite. Le travail perçu est subjectif mais renseigne sur les représentations individuelles et collectives. Souvent les agents demandent en premier lieu une reconnaissance de leur travail et une écoute des difficultés qu'ils vivent au quotidien dans leur travail.

Ensuite, l'encadrement peut réorganiser le travail, la charge de travail par individu, la marge de manœuvre de chaque agent et peut établir des priorités.

Au total, on identifie 4 niveaux où la réaction de stress peut être amortie dans la relation que l'homme entretient avec le travail : le niveau organisationnel, le niveau interpersonnel, le niveau professionnel et le niveau individuel.

Le niveau organisationnel

Le travail évolue, l'espace homme machine se distend.

L'utilisation de nouvelles technologies ne rend plus indispensable la présence de travailleurs dans le milieu travail : le télétravail se développe. De nombreuses modalités dans la réalisation des tâches s'offrent aux employeurs et aux salariés. Grâce à ce choix, une solution satisfaisante peut être trouvée.

Le niveau professionnel

Le bien être du travailleur est naturellement pris en compte par la maîtrise des différentes nuisances physiques (bruit, éclairage atmosphérique, thermique, climatique). Il faut lutter contre le travail absurde qui s'avère une contrainte psychologique.

Le niveau interprofessionnel

La qualité de la relation et de la communication entre les personnes au sein de l'entreprise détermine l'ambiance professionnelle. Les salariés sont moins soumis au stress si les relations au travail sont agréables.

Le niveau individuel

Chaque individu possède le seuil de sensibilité de vulnérabilité propre, il doit connaître ses limites.

En conclusion, une identification précise des facteurs de stress permet la mise en œuvre d'une action adaptée aux circonstances et au contexte de la collectivité.

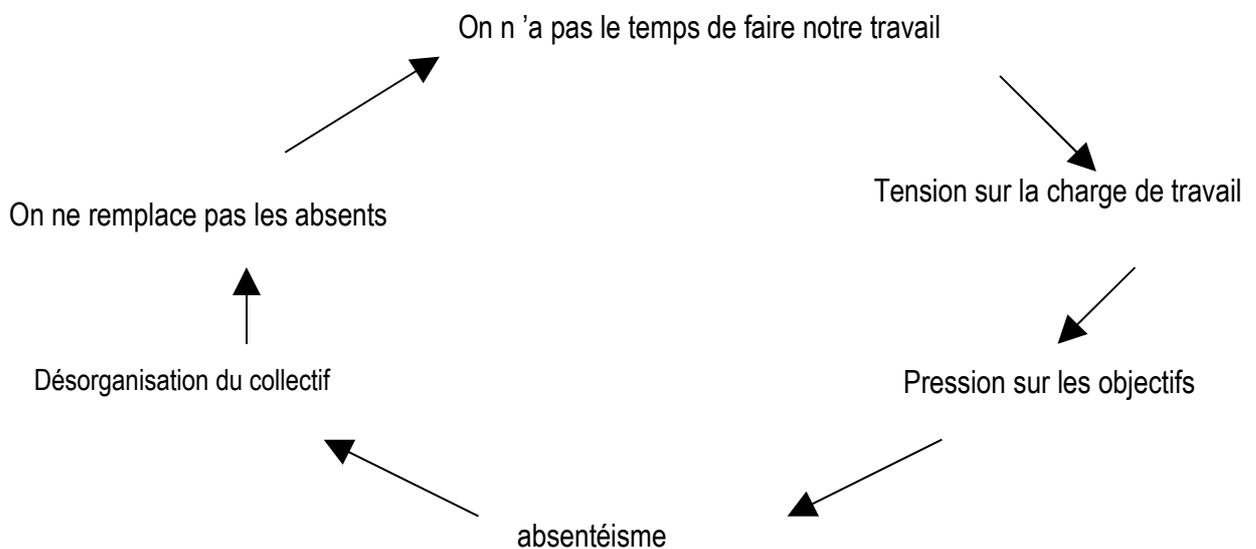
D – Les conséquences du stress

Les risques psychosociaux, comme le stress, traduisent un déséquilibre au niveau de l'employeur, de l'individu.

Le stress apparaît lorsqu'il y a conjonction de difficultés à différents niveaux. Les difficultés nous apparaissent en cercle vicieux. Lorsque rien n'est traité à temps, une spirale de dégradation s'installe.

Il est difficile de décider ce qui est de l'ordre de la cause et de la conséquence.

Par exemple,



Ainsi on assiste à des dérives de comportement entre les personnes (une certaine violence) et à des conséquences psychologiques importantes pour les individus (souffrance, dépression).

Le mot stress est souvent utilisé pour désigner plusieurs réalités.

On parle de stress pour désigner les causes : un ordinateur qui tombe en panne, un chef difficile.

On qualifie de stress le fait de mal dormir, de fumer cigarette sur cigarette. Les choses se compliquent lorsque les conséquences du stress deviennent à leur tour des causes de stress. Ainsi, être agressif (conséquence du stress) peut créer des problèmes dans les relations avec les autres ce qui génère du stress. La boucle est bouclée.

Le stress a un coût pour l'employeur et pour l'individu.

Les conséquences du stress pour l'organisation sont de 2 ordres :

1 – coûts directs : absence occasionnelle, invalidité courte durée, invalidité longue durée, médicaments, frais médicaux.

2 – coûts indirects : salaires de remplacement, frais de formation pour le remplacement, baisse de la productivité, de motivation, augmentation du rendement au personnel restant, détérioration du climat, insatisfaction au travail, heures supplémentaires, présentéisme, perte de la qualité du travail, dégradation du climat général.

Le stress a des répercussions sur la santé des individus. Lorsque le stress est ponctuel, il est accepté par l'individu et ses conséquences sont supportables.

Un stress chronique finit par avoir un coût pour l'organisme.

Le stress chronique se manifeste par des symptômes :

- physiques : douleurs musculaires, douleurs articulaires, maux de tête, troubles du sommeil, fatigue
- émotionnels : nervosité, crise de larme, sentiment d'usure, d'angoisse, tristesse
- intellectuels : trouble de la concentration, oublis, erreurs, difficultés à prendre des décisions.

et par des répercussions sur le comportement : recours aux calmants, aux existants, repli sur soi.

Les symptômes traduisent des efforts d'adaptation de l'organisme au stress. Il faut les déceler rapidement et authentifier leur origine.

Différentes études ont mis en évidence que le stress était un risque pour la santé :

- les accidents du travail : le stress majore la survenue des accidents du travail
- les maladies professionnelles : le stress majore la survenue de maladies professionnelles et en particulier les troubles musculo-squelettiques.
- d'autres répercussions existent :

. les cardiopathies et accidents vasculaires, anévrisme, l'hypertension artérielle.

Une forte corrélation a été mise en évidence entre stress et maladie cardiovasculaire notamment en cas de fortes exigences, de faible maîtrise, de faible niveau social et d'absence de récompense pour un effort important. Si on introduit le travail sédentaire dans le calcul, la proportion des maladies cardiovasculaires provoquées par le travail dépasse les 50%.

. le cancer :

Le stress favorise des comportements qui augmentent le risque de maladies : tabac, excès alimentaire.

. les affections musculosquelettiques :

La conjugaison de tension musculaire (provoquée par des facteurs de stress lié au travail) et de traumatismes multiples à certaines parties du système musculosquelettique (provoquées par des conditions de travail peu ergonomiques) peut provoquer des douleurs fréquentes et durables, invalidantes (sur rachis cervicale et lombaire)

. maladies gastro-intestinales :

Les symptômes les plus fréquents sont dyspepsie non ulcéreuse due au stress, syndrome du colon irritable.

. troubles psychiques (angoisse, dépression).

Le stress aigu se traduit par un état d'angoisse et de dissociation survenant pendant ou immédiatement après un événement traumatisant (durée : quelques jours/mois). Le stress post traumatique survient en réponse à un événement traumatisant et accablant.

. La dépression :

Les suicides dans l'Union Européenne, le stress professionnel est responsable de 48 suicides annuels et 48 000 tentatives de suicide.



II – LES RAISONS D'AGIR

Le stress est un état de tension chronique (physique et psychique). Il faut une situation comportant de la pression psychique, pendant une période prolongée et une façon inadéquate de réagir à cette situation.

L'employeur doit être attentif à l'ambiance au travail et aux relations sociales, doit analyser les facteurs de stress dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Il doit s'intéresser à la façon dont est réalisé le travail.

L'étude successive des facteurs de stress et les conséquences du stress permet de répertorier un certain nombre d'indicateurs d'alerte.

On propose d'interroger les employés et de se servir de données administratives (nombre d'accident du travail). Une grille de questionnement sur différents indicateurs permet une première réponse :

- données sur les plaintes individuelles et collectives :
 - . troubles exprimés par les salariés
 - . condition de réalisation du travail
 - . relation au travail
- données sur le fonctionnement et ressources humaines :
 - . turn-over
 - . absentéisme
 - . évolution des compétences, formation
- données sur la santé et la sécurité :
 - . sécurité et hygiène
 - . maladie professionnelle
 - . restriction d'aptitude

Le stress est un ennemi à double tranchant. Le désordre affectif qu'il entraîne peut rendre notre vie quotidienne difficile. Il peut aussi miner notre santé physique, parfois de façon démesurée. Aussi étrange que cela puisse paraître, nous ne sommes pas toujours conscient d'être sous pression. Les habitudes, les attitudes et les signes annonciateurs de problème nous sont devenus tellement familiers qu'ils sont difficiles à reconnaître. C'est pourquoi, il est important de distinguer le bon du mauvais stress et les conséquences qui en résultent.

Le législateur a mis à disposition toute une batterie de textes afin de donner un cadre légal à la notion d'obligation de préservation de la santé mentale et physique :

- directive cadre européenne 89/391
- accord cadre européen sur le stress du 08/10/2004
- code pénal
- loi n° 83-634 du 13/07/1983 (article 23)
- décret n°85-603 du 10/06/1985 (article 2-1)
- réglementations spécifiques sur certains risques
- loi n°91-1414 du 31/12/1991 + décret n°2001-1016 du 05/11/2001

Les raisons d'agir sur la prévention du stress est de développer une politique de bien être et de santé au travail, mais également de dynamiser la prévention des risques psychosociaux.

Le stress s'analyse par une approche préventive axée sur l'individu et sur le groupe collectif.

L'approche préventive individuelle regroupe :

- l'hygiène de vie,
- la formation,
- le soutien psychologique individuel (psychothérapie, techniques de relaxation, programme « repère »,...).

Le programme « repère » est un outil de l'approche individuelle. En effet, si un agent présente des arrêts répétés en maladie ordinaire mais de courtes durées. Les absences au travail sont répétées et désorganisent peu à peu le service. Cet agent est en souffrance (difficultés relationnelles, confrontation à des deuils successifs) et risque de présenter une dépression, qui pourrait le rendre inapte à l'exercice de son poste et nécessiter un passage en congé de longue maladie.

Jusqu'alors, son employeur ne trouvait aucun recours pour pouvoir aider son agent à sortir de ses difficultés.

La mise en place du programme « repère » a permis à l'agent de retrouver un certain équilibre en entreprenant un travail sur lui-même, chose qu'il n'avait jamais entrepris jusqu'alors. Le soutien apporté va lui permettre de se sentir mieux et de mener à bien son activité professionnelle.

Le programme « repère » a évité le passage en congé de longue maladie (pour maladie dépression) et permis un maintien en activité. La collectivité favorise une dynamique de santé au travail.

L'approche collective (événement traumatique) comporte :

- une réflexion formative (au niveau d'un groupe sur un public ciblé – ex : accueil du public, gardiens, personnels sociaux),
- une mise en place de groupes de paroles Débriefing / Analyse de pratique,
- une sensibilisation,

Suite à la confrontation du personnel à un événement traumatique (agression, deuil, suicide, ...), il est parfois nécessaire de mettre en place des groupes de paroles. Il s'agit de pouvoir échanger ensemble, de partager le vécu affectif de chacun vis à vis de l'événement et ce, dans un lieu confidentiel et neutre. Cet espace d'expression verbale permet de prévenir d'éventuelles répercussions psychopathologiques.

L'intervention 'Groupe de parole pour le personnel : c'est d'offrir un espace confidentiel où les agents peuvent verbaliser autour de leur souffrance conséquente à l'événement, déposer et se libérer du poids des souffrances vécues, écouter les difficultés des autres, les réflexions des uns faisant écho à celles des autres.

Il s'agit de prévenir en amont les répercussions psychologiques de l'événement traumatique.

Certains agents sont sujet quotidiennement à des violences verbales et/ou physiques sur leur lieu de travail. Ces violences peuvent générer des lésions corporelles plus ou moins importantes mais également un traumatisme psychologique. Ainsi, il s'agit d'un risque professionnel dont il faut tenir compte et qu'il faut tenter de maîtriser par des actions de prévention.

La gestion des chocs post-traumatique peut être avoir une approche de gestion individuelle ou collective. En effet, il s'agit d'une ensemble de réactions qui peuvent se développer chez une personne après qu'elle ait vécu, été témoin ou confrontée à un traumatisme, c'est à dire un événement qui a provoqué la mort ou de graves blessures et qui a suscité une peur intense, un sentiment d'impuissance ou d'horreur. Exemple : accident, agression violente, deuil,....

Ce type de chocs post-traumatique nécessite une prise en charge individuelle et/ou collective suite à la confrontation à un événement d'ordre traumatique.

Une intervention réactive afin de limiter l'apparition d'incidences psychopathologique.

Exemple : Les agents d'un CCAS sont victimes d'un braquage à mains armées par l'un de leur administré. Celui-ci souhaite avoir accès à la caisse du CCAS. L'administré devient très menaçant et s'en prend verbalement et physiquement à l'un des agents. 3 personnes sont concernées directement par cette agression et 2 de façon indirecte.

L'équipe du CCAS est réellement perturbée par cet événement. La mise en place d'un groupe de parole débriefing est proposée. Ils expriment un sentiment d'insécurité majeur.

L'intervention permettra de proposer aux agents un espace d'expression afin qu'il puisse verbaliser autour de l'événement.

Cette intervention permettra de limiter l'apparition de stress post-traumatique et la survenance d'arrêts de travail pour problèmes psychologiques.

En choc post-traumatique individuel, le programme « Réaction » permet de proposer un soutien psychologique de type débriefing.

Un agent de service découvre l'un de ses collègues mort sur son lieu de travail (suicide par pendaison) ;

L'agent qui l'a découvert en demeure réellement choqué et présente toute la symptomatologie du traumatisme.

Il est nécessaire de le prendre en charge individuellement et de façon réactive. L'agent intègre le programme « Réaction » pour bénéficier de 5 séances de débriefing individuel.

Sans intervention, l'agent pourrait souffrir de stress post-traumatique et rencontrer des difficultés pour retourner sur son lieu de travail et mener à bien son activité.

Le fait de bénéficier d'un soutien psychologique va permettre d'éviter l'installation de troubles psychologiques.

Un groupe d'analyse de la pratique peut être mis en place pour :

- Proposer aux agents un espace de parole et d'échanges des pratiques.
- Prévenir les phénomènes d'épuisement professionnel.
- Prise en compte des subjectivités individuelles au sein de l'institution.
- Analyse travail prescrit / travail réel

Depuis la loi de modernisation sociale punissant les actes volontaires de harcèlement moral et psychologique, une confusion s'est créée entre le harcèlement proprement dit et les autres formes de souffrance au travail comme les stress ou les conflits relationnels. En effet, un tiers des cas dits de harcèlement n'en sont pas. Les personnes confondent difficultés de communication et harcèlement. Il est donc important de comprendre que la communication interpersonnelle est un élément fédérateur et motivationnel dans le travail. Une remarque ou observation ne sera prise en compte de la même façon suivant la manière dont elle sera exprimée et si elle est répétée à plusieurs reprises. Il est donc important, lorsque l'on dirige une équipe, de se centrer autant sur la forme dont sont dites les choses que sur le fond.

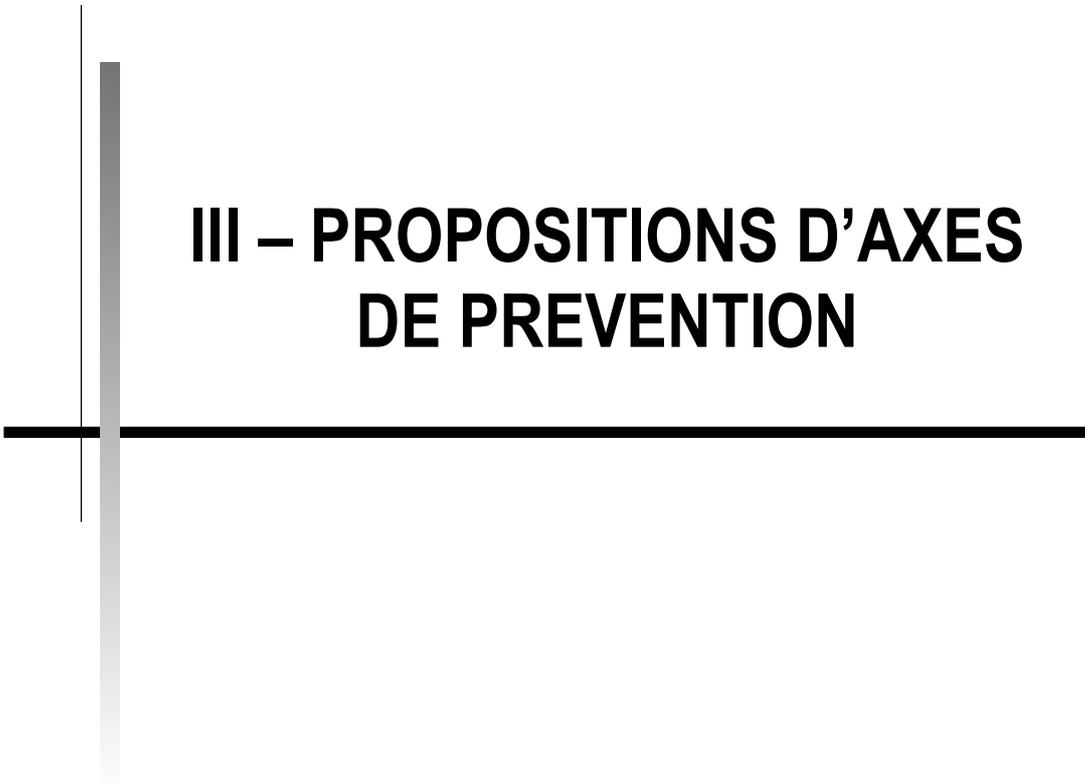
Pour parfaire à toutes ces situations citées en références des actions préventives sont nécessaires :

- Outils d'évaluation :
- + grilles de questionnement / évaluation du stress,
- + enquête qualité de vie au travail,
- + diagnostic.

- Propositions d'action :
 - + programme repère : soutien psychologique individuel
 - + groupe de parole (débriefing / analyse de pratique)
- Associations relais et intervenants extérieurs (psychologues,...).

Il existe trois types d'approches préventives :

- La prévention primaire vise la prévention effective d'atteinte à la santé par l'élimination des risques à la source.
- La prévention secondaire vise à limiter les conséquences du stress au travail.
- La prévention tertiaire vise la prévention d'atteintes chroniques et permanente à la santé.



III – PROPOSITIONS D'AXES DE PREVENTION

La gestion du stress

Les actions préventives axées sur une démarche globale de prévention

Le stress est un risque professionnel reconnu récemment. Les principes généraux de prévention définis par le code du travail peuvent envisager une première approche des mesures de prévention à mettre en œuvre.

Le premier de ces principes est de supprimer le risque. Cela paraît simple, mais comme pour tous les risques psychosociaux, la suppression de ce risque n'est pas aussi technique que les autres (ex : électrique, chimique, hauteur,...). Afin d'éviter l'apparition de ce risque, l'employeur doit agir sur un ou plusieurs facteurs :

- Culture et confort organisationnel. Le contexte dans lequel travaillent les agents, doit être connu, lisible, compris et admis afin d'en suivre l'évolution et l'adaptation de l'organisation du travail qui en découle. Cela permet également de s'y intégrer.
- Rôle au sein de l'organisation. Les agents doivent connaître leur rôle dans l'organisation du travail mise en place dans la collectivité ainsi que dans la chaîne des services rendus pour les administrés. Cela permet aux agents d'intégrer les tenants et les aboutissants de leur activité dans la collectivité ainsi que les relations avec leurs collègues et les élus mais plus globalement leur place dans la société.
- Plan de carrière. Le droit à la carrière est primordial. Les agents doivent connaître les évolutions, les moyens de progresser et de s'investir dans leur carrière personnelle.
- Liberté décisionnelle/contrôle. L'autonomie et la prise de décision sont des facteurs importants qui doivent être accompagnés d'un contrôle adapté à la délégation cédée.
- Relations interprofessionnelle au travail. Les contacts occasionnés par le travail avec des organismes (ou non) privés ou public sont des moyens d'obtenir des aides (organisationnelle, technique et humaines) ou en l'absence de se sentir enfermé ou isolé.
- Relation vie privée et travail. Cet équilibre est intrinsèque à chacun. C'est un échange entre les deux univers qui doit être gagnant gagnant. Quand un des deux influe sur le second, les deux sont perdants.
- Milieu et équipements de travail. Les conditions de travail, incluant les facteurs d'ambiances (thermique, lumineux, sonore, atmosphérique et le cas échéant climatique) et les risques professionnels dus aux méthodes et moyens mis en œuvre, sont des éléments déclenchant des situations de stress quand elles sont détériorées ou des situations rassurantes, lorsqu'elles sont perçues comme satisfaisantes.
- Conception des tâches. La fréquence, la répartition, la monotonie, la répétitivité,... bref l'organisation du travail a un effet avéré sur la santé des agents et notamment sur la génération d'une situation de stress.
- Charge de travail/Rythmes de travail. La charge ainsi que les cadences, générées par la hiérarchie, par la pression sociale, par la demande du public, par les méthodes ou par les équipements de travail, sont des facteurs qui doivent être comparés aux moyens de les mettre en œuvre. S'il y a un déséquilibre (dans un sens ou dans un autre) alors les agents peuvent être en souffrance.
- Gestion des plannings. Là encore, cet élément peut, dans le cadre d'une sous ou sur évaluation par l'encadrement directement supérieur, générer une situation.

Tous ces facteurs peuvent individuellement ou collectivement influencer sur la perception qu'ont les agents des moyens qu'ils ont à leur disposition pour effectuer leur activité de travail dans la collectivité.

En plus des actions individuelles et pour certaines collectives qui ont été présentées précédemment, la collectivité doit rentrer dans une dynamique permettant d'agir sur les facteurs avant que les agents ne soient confrontés à des situations de stress. C'est pourquoi elle doit mettre en place une démarche globale de prévention.

Cette démarche participative agit sur deux plans : la prévention active (anticipation du stress) et la prévention passive (gestion de la situation de stress).

Cette démarche comporte 4 étapes :

- L'engagement de la collectivité : c'est la formation des objectifs, des moyens et de l'organisation de la démarche qui va être mise en œuvre. Ce document écrit doit servir de publicité (coup d'envoi de la démarche dans l'ensemble de la collectivité), d'argumentaire et d'information de la direction, de l'encadrement et des agents. C'est un support permettant de crédibiliser, de justifier et d'annoncer toutes actions qui vont être mises en place.
- L'identification et l'évaluation de la situation : c'est la prise en compte d'une part de l'histoire et d'autre part du contexte actuel de la collectivité. Cela permet de comprendre les tenants et les aboutissants justifiant le processus qui a causé cette situation. Les constats permettent la mise en avant des facteurs ayant générés ce stress et donc leur évaluation. Cette étape doit être participative (incluant les agents, l'encadrement, la direction et les élus) et objective (le but n'étant pas de rechercher un ou des coupables mais bien de mettre en avant les facteurs générant la situation).
- L'analyse et les propositions d'actions : l'analyse de l'évaluation des facteurs permet d'aboutir sur des actions de prévention d'ordre organisationnelles (changement ou modification de méthodes de travail, remise en cause de l'organisation de la collectivité, ...), techniques (actions sur les équipements de travail, les équipements de sécurité, ...) et humaines (soutiens, formations, informations, sensibilisations,...). Ce plan d'action doit décrire les objectifs, le contenu des actions, le responsable de l'action, le délai de réalisation et les moyens engagés.
- Le suivi et le bilan des actions : c'est l'évaluation quantitative et qualitative de la démarche qui doit permettre de remettre en cause les actions afin d'en retirer des améliorations et des actions correctives.

Cette démarche est basée sur un fonctionnement proche de la démarche qualité, c'est à dire l'amélioration continue. Cela se traduit une itérativité des étapes 2, 3 et 4 afin de faire progresser d'une part la collectivité dans son approche du stress et d'autre part les agents dans leur culture de la santé au travail.

Pour que cette démarche soit mise en place et qu'elle aille jusqu'au bout, la collectivité doit définir ses objectifs, les moyens et les droits et devoirs de chacun.

La définition des objectifs doit se faire sur les thèmes de la sécurité, de la qualité de travail ainsi que sur la définition des indicateurs d'alerte. Définition doit être qualitative et quantitative. Ce sont tout simplement les objectifs à atteindre par la collectivité au moyen de cette démarche.

Les moyens peuvent être répartis sur 3 thèmes :

- Les moyens humains et organisationnels : l'employeur doit définir ses moyens en internes (agents, responsables de service, CTP/CHS, représentants du personnel ou syndicats, ...) et externes (psychologues, conseiller en prévention, médecine professionnelle et préventive, organismes privés, associations spécialisées, ...).
- Les moyens techniques : ils regroupent les équipements de travail et logistiques nécessaires à la mise en place concrète de cette démarche et des actions qui en découlent.
- Les moyens économiques (prévision budgétaire) : c'est le plan financier permettant de s'adjoindre les expertises nécessaires, les moyens techniques ainsi que la mise à disposition des acteurs internes.

Les droits et les devoirs de chacun sont au nombre de 4. Ils sont composés de :

- L'impulsion d'une dynamique par l'élu. C'est l'officialisation ainsi que le suivi et le portage de la démarche. Un élu doit être désigné comme référent et doit soutenir la méthode et les actions tout au long de cette démarche.

- La création d'un comité de pilotage et d'un chef de projet. Cette démarche doit être pilotée à un niveau permettant une vue globale de la collectivité. C'est pourquoi un comité de pilotage, représentatif de la collectivité et présidé par l'élu référent, doit être créé. Il aura pour rôle de recenser les informations, de valider et de suivre les différentes étapes de la démarche.
- Une participation dans une pratique quotidienne. Ce changement générera un investissement afin que les actions mises en œuvre par la démarche sur les différents facteurs deviennent intégrées une habitude de travail qui se traduira au jour le jour.
- Une prise de conscience collective. Cette démarche participative doit prendre en compte les remarques de chacun permettant, pédagogiquement, de faire évoluer les cultures et ainsi les méthodes de travail. C'est à dire que chacun devra à un moment ou un autre se remettre en cause et intégrer de nouvelles façons de travailler.

Les actions définies par la démarche peuvent se répartir en 3 catégories :

1. Les actions de prévention intégrée : ces mesures impactent le travail et son environnement. C'est-à-dire que ces actions toucheront l'organisation du travail, la conception des locaux et lieux de travail et le choix des équipements de travail. Ce type d'action est prioritaire sur les autres car elles ont des conséquences collectives qui suppriment le risque avant le début de l'activité de travail et ne sont pas supportées par les agents.
2. Les actions de prévention des risques professionnels : ces mesures impactent les facteurs d'ambiances ainsi que les risques professionnels présents dans l'activité de travail. Elles se traduisent par des aménagements de poste de travail, des transformations de l'outil de travail et des formations. Ce type d'action permet une adaptation du contexte de travail à l'individu et donc une première approche individuelle de la prévention tout en n'étant pas supportée par l'agent.
3. Les actions de protections contre les accidents de travail : ces mesures agissent directement sur les agents par la mise en place de protections collectives, le port des équipements de protection individuelle et les consignes de sécurité. Ce type d'action vient protéger l'agent d'un risque professionnel qui n'a pu être évité. L'inconvénient est la difficulté à implanter, entretenir et maintenir la mise en place de ces actions dans le temps en fonction de la sensibilité des agents concernés.

Cet énoncé d'actions de prévention permet de mettre en avant que les équipements de protection individuelle ne sont qu'une de l'ensemble des actions possibles à mettre en œuvre par la collectivité. C'est également l'une des plus coûteuse et compliquée à faire intégrer dans la culture sécurité des agents. Cela a pu créer certains conflits dans certaines collectivités.

Très concrètement, l'anticipation des situations de stress doit passer par :

- Des actions sur les méthodes de production et de travail (horaires, répétitivité, technique et méthode employée,...)
- Des actions sur l'environnement physique et le matériel (prévention des facteurs d'ambiances, choix des équipements de travail et des équipements de protection individuelle, ...)
- Une alternance des tâches (gestion du travail monotone, polyvalence des postes, contact avec le public ou les entreprises,...)
- La circulation de l'information (point d'info, revue, contacts internes, ...)
- La mise en place de points de situation réguliers, réunions de travail.

Pour conclure, l'environnement de travail doit satisfaire 5 conditions :

- Chacun doit pouvoir influencer la situation, les méthodes et la vitesse d'exécution du travail.
- Chacun doit voir l'ensemble de la chaîne (l'organisation) et une compréhension des différentes opérations.
- Chacun doit avoir la possibilité d'utiliser et développer la totalité de ses ressources.
- L'activité de travail doit permettre les contacts humains et la coopération des acteurs.
- Chacun doit avoir le temps nécessaire à la satisfaction de ses rôles et obligations extérieures tels que les tâches familiales, sociales afin d'arriver à un équilibre.

© CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE D'ILLE ET VILAINE

Village des Collectivités territoriales
1 avenue de Tizé – CS 13600
35236 THORIGNÉ-FOUILLARD CEDEX
Téléphone : 02 99 23 31 00 — Télécopie : 02 99 23 38 00
E-mail : contact@cdg35.fr — www.cdg35.fr