
**Psynergie™**  
Psychologie du travail  
Espace de formation et de développement  
Conseils en organisation

---

**« Améliorer la qualité de vie au travail : Gérer le stress »**

CAPPEs - Centre d'accompagnement et de prévention pour les professionnels des établissements scolaires  
 Ch. Voirol - 1er Novembre 2004 - Neuchâtel

Ch. Voirol & M.-Cl. Audétat - 032/721.29.93 - psynergie@bluewin.ch - www.psynergie.ch

**Qui suis-je ?**

- Ingénieur HES - 8 ans d'exp. industrielle
- Enseignant durant 4 ans à plein temps
- Psychologue du travail - pratique indépendante depuis 1992
- Hygiéniste du travail SSHT
- PhD en cours à l'UQAM (Montréal)
- Québec et Suisse romande

**Hygiéniste du travail**

- ☺ Méthodologie rigoureuse issue des travaux en sécurité industrielle
- ☺ Compréhension des risques physiques, chimiques et biologiques
- ☺ Connaissances des bases légales (MSST)

⇒

- ⊗ **Pauvreté de la prévention des risques psychiques sur le lieu de travail!**

**Plan de l'intervention**

- Quelques bases légales
- Une approche Santé et Sécurité au travail (SST)
- La prévention du stress : Une perspective organisationnelle
- Une gestion globale des données
- Conclusions

**Quelques bases légales**

**Quelques bases légales (I)**

Les fameuses directives relatives à l'appel des MSST:

- « [...] faire appel à des **m**édecins du travail et autres **S**pécialistes de la **S**écurité au **t**ravail [...] lorsque la protection de la santé des travailleurs et leur sécurité l'exigent » (Art. 11a - OPA)

## Quelques bases légales (II)

- « Le travailleur ne doit pas se mettre dans un état tel qu'il expose sa personne ou celle d'autres travailleurs à un danger » (art. 11 - OPA)
- « [...] protéger la santé des travailleurs » et « [...] préserver autant que possible les travailleurs des dangers menaçant leur santé et du surmenage » (art. 6 - LTr)

## Quelques bases légales (III)

- « [...] la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs » (art.2 - OLT3)
- « [...] les travailleurs [...] soient informés et instruits [...] des risques auxquels ils sont exposés » (art. 5 - OLT3)

## Une approche Santé et Sécurité au Travail (SST)

## Principe en prévention des risques

- 1) Substituer le procédé à la source
- 2) Isoler le procédé afin d'en limiter les nuisances
- 3) Protéger le travailleur contre les nuisances résiduelles



Les risques psychosociaux au travail sont des risques comme les autres

## 1) Substituer le procédé à la source

- Conduire un débat de société (immigration, travail, santé, retraite, formation, etc.) pour réduire la charge sur les organisations
- Gestion durable des ressources humaines dans les organisations (actuellement, les coûts liés à la gestion irresponsable des RH favorisant la rentabilité à court terme du capital, sont assumés par la société dans son ensemble)

## Sinon...

- 2) Isoler le procédé afin d'en limiter les nuisances
- 3) Protéger le travailleur contre les nuisances résiduelles



- Démarches individuelles

La gestion du stress:  
Une perspective organisationnelle

Gestion du stress

**Causes  
organisationnelles**

- Charge de travail
- Reconnaissance
- Relations et soutien social
- Autonomie décisionnelle et information

**Effets individuels**

- Conséquences psychologiques
- Conséquences physiologiques
- Conséquences comportementales



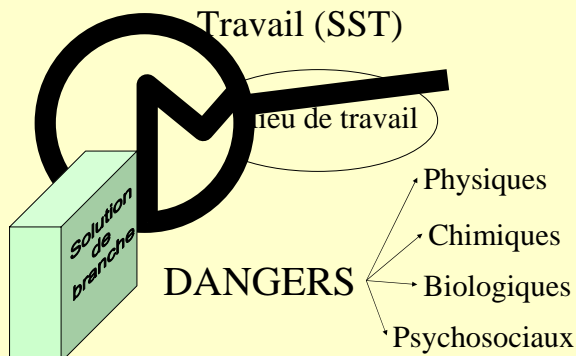
Prévention à trois niveaux

- **Prévention primaire:** assurez la présence au travail
- Prévention secondaire: gestion préventive des troubles
- Prévention tertiaire: gestion des situations de crise

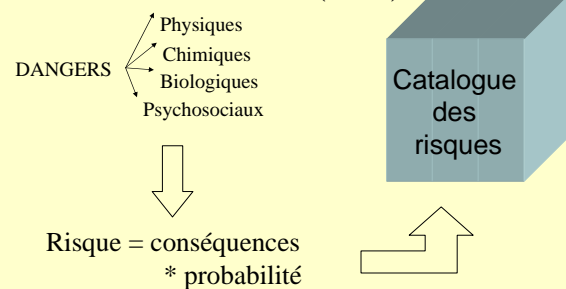
Une approche Santé et Sécurité au Travail (SST)

- Former une équipe de coordinateurs de sécurité (Cosec à la SUVA) et les former à ce rôle (animation de séances SST, analyses des situations à risque, analyse des (presqu') accidents, etc.)
- Choisir une solution de branche (modèle générique facilitant la démarche d'analyse des risques au travail)

Une approche Santé et Sécurité au Travail (SST)



Une approche Santé et Sécurité au Travail (SST)



## Une approche Santé et Sécurité au Travail (SST)

### Les facteurs de risque psychosociaux

1. Soutien social, climat de travail et relations
2. Environnement physique, sécurité et contexte organisationnel
3. Reconnaissance, éthique et visibilité sociale
4. Charge de travail et adéquation poste/personne
5. Rôles, responsabilités, décisions et information
6. Conciliation travail-famille

## Une approche Santé et Sécurité au Travail (SST)

### 3. Reconnaissance, éthique et visibilité sociale:

- La reconnaissance des élèves, des parents, des collègues, de la direction, l'image des profs dans la Société, etc.

### 4. Charge de travail et adéquation poste/personne :

- Le sentiment de maîtriser son job, d'être capable de faire son travail correctement, le temps disponible, les échéances, le rythme de travail, la quantité de travail, la qualité demandée, etc.

## Une approche Santé et Sécurité au Travail (SST)

### 1. Soutien social, climat de travail et relations:

- Collaboration avec les collègues et la direction, relation avec les élèves et les parents, soutien de la direction

### 2. Environnement physique, sécurité et contexte organisationnel:

- Le bruit dans les locaux, le matériel disponible, l'adéquation de l'environnement de travail, la sécurité du poste de travail, les parkings, les horaires, etc.

## Une approche Santé et Sécurité au Travail (SST)

### 5. Rôles, responsabilités, décisions et information

- La clarté de ses tâches, le pouvoir de décision et la latitude décisionnelle, le sentiment de disposer des informations nécessaires, les responsabilités et les moyens de les assumer

### 6. Conciliation travail-famille:

- Les horaires de travail, la distance travail-maison, les moyens de transport, le respect de la vie privée, etc.

Facteurs de risque en ordre décroissant d'importance pour toutes les catégories confondues	Catégories					
	Cadres	Professionnels	Bureau	Technique	Métier	Professeurs
Pression liée aux publications et demandes de subvention	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	
Surcharge quantitative						
Pauvres relations avec le supérieur						
Faible participation aux décisions organisationnelles						
Faible participation aux décisions ayant un impact sur l'individu						
Insuffisance et non transparence de l'information						
Conflit de rôle						
Pression liée à l'impact des décisions						
Horaire exigeant/Conflit travail-famille						
Faible reconnaissance (estime de l'entourage)						
Climat compétitif						
Faible reconnaissance (opportunités de carrière)						
Pauvres relations avec les collègues						
Ambiguïté de rôle						
Faible reconnaissance (sécurité du poste/de la carrière)						
Environnement physique difficile						NSP
Surcharge qualitative						
Pauvres relations avec les subordonnés			*	*	*	NSP
Faible utilisation des habiletés						
Faible pouvoir décisionnel						
Pauvres relations avec les étudiants	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	
Pauvres relations avec la clientèle					*	NSP
Environnement non sécuritaire						NSP

Note: Risque élevé = ■ Risque modéré = ▒ Risque faible = □  
 \* = Nombre de sujet insuffisant pour effectuer le calcul

Tiré de Brun J.-P. & al., " Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines ", Rapport R-342, IRSST, Montréal, Québec, 2003

Importance du risque	Établissement d'enseignement Facteurs de risque – Professeurs (n = 384 répondants)			
		Exposition	Conséquence	Risque
Élevée	Surcharge quantitative	65,77	0,30	20
	Pression de publication et liée aux demandes de subvention	60,09	0,25	15
	Horaire exigeant/Conflit travail-famille	63,74	0,22	14
	Conflit de rôle	49,22	0,20	10
	Faible reconnaissance (estime de l'entourage)	34,73	0,22	8
	Insuffisance et non-transparence de l'information	57,89	0,12	7
	Climat compétitif	46,24	0,14	7
Modérée	Ambiguïté de rôle	25,98	0,23	6
	Surcharge qualitative	25,67	0,21	5
	Faible participation aux décisions ayant un impact sur l'individu	40,54	0,13	5
	Pauvres relations avec les collègues	39,90	0,13	5
	Pauvres relations avec le supérieur	38,46	0,14	5
Faible participation aux décisions organisationnelles	54,80	0,09	5	
Faible	Faible pouvoir décisionnel	21,55	0,16	3
	Pression liée à l'impact des décisions	62,83	0,05	3
	Faible reconnaissance (sécurité du poste/de la carrière)	36,00	0,09	3
	Pauvres relations avec les étudiants	21,91	0,11	2
	Faible reconnaissance (opportunités de carrière)	28,51	0,04	1
	Faible utilisation des habiletés	9,56	0,01	0

Tiré de Brun J.-P. & al., " Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines ", Rapport R-342, IRSST, Montréal, Québec, 2003

## Interventions primaires

Une saine gestion, soit:

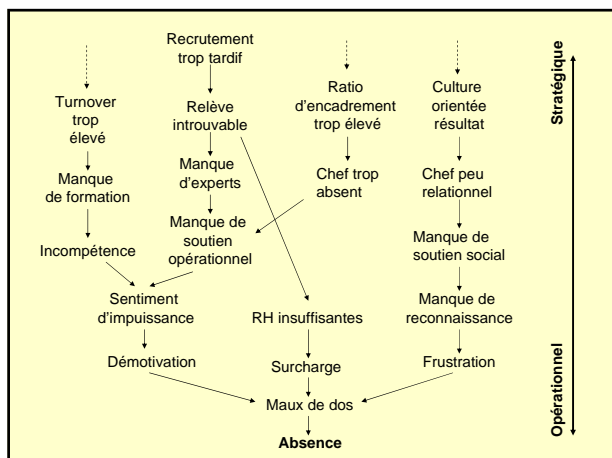
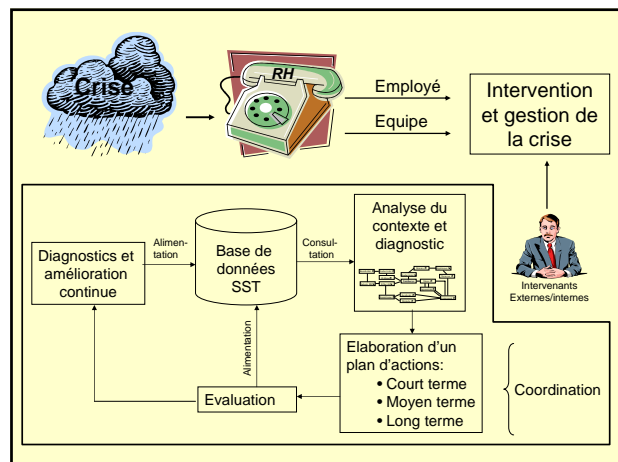
- Organisation du travail
- Clarification des rôles
- Fixation des objectifs
- Reconnaissance et soutien social
- Gestion de la dynamique des équipes
- Intégration de nouvelles technologies
- Pratiques de conciliation travail-famille

## Interventions primaires

- Aménagement et réduction du temps de travail
- Développement de la carrière
- Formation des gestionnaires
- Développement de l'engagement à l'égard du travail
- Prévention de la violence au travail
- Aménagement physique du milieu de travail
- Organisation de programmes de gestion du stress et de promotion de la santé au travail

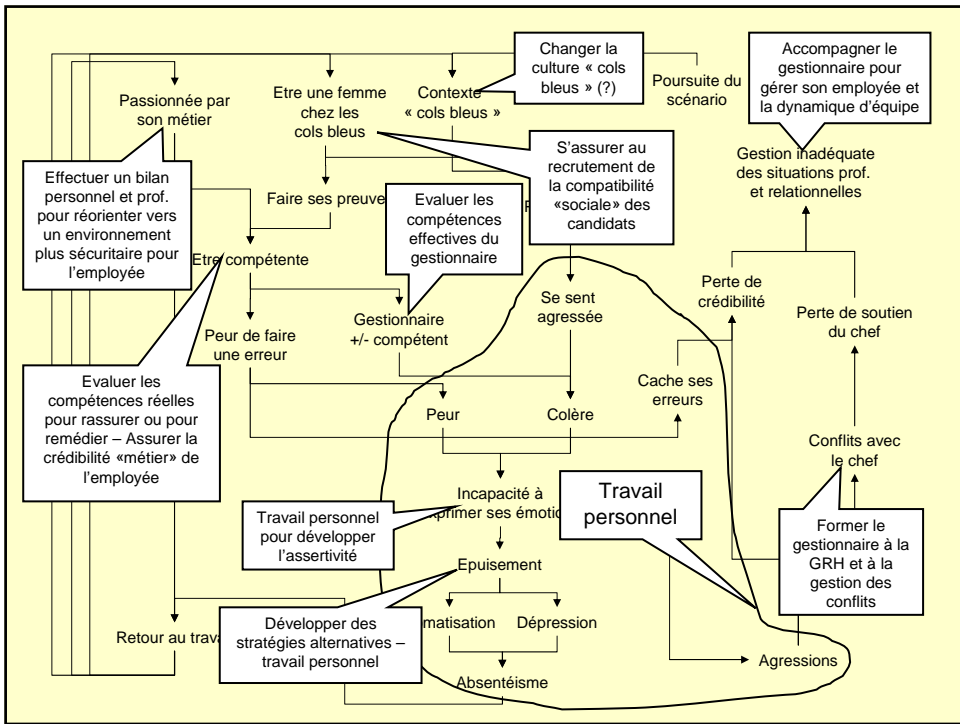
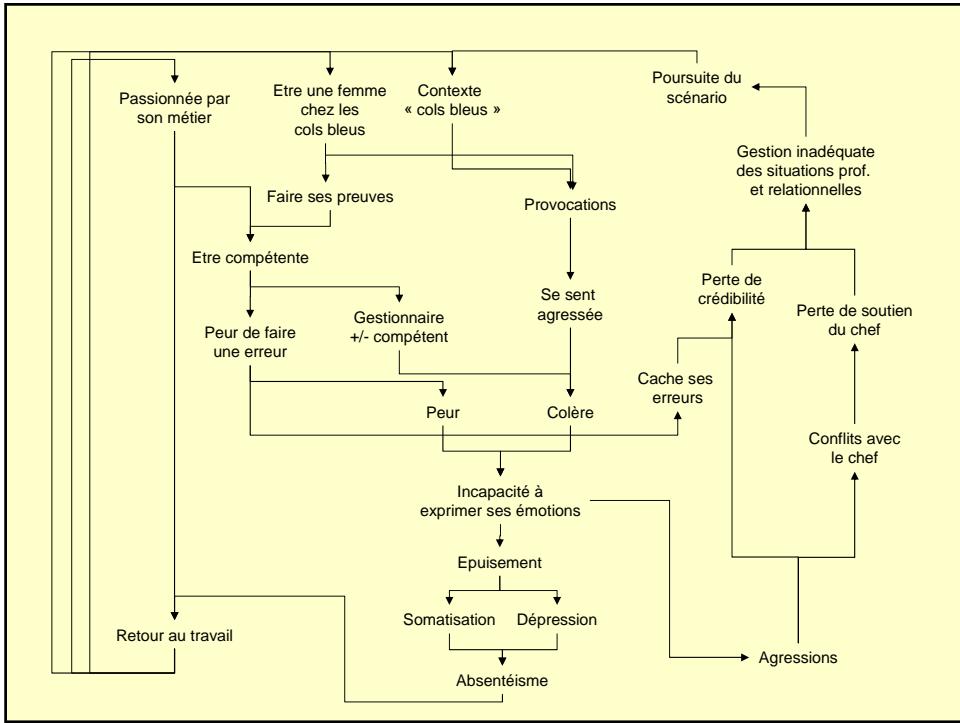
## Prévention à trois niveaux

- Prévention primaire: assurez la présence au travail
- Prévention secondaire: gestion préventive des troubles
- **Prévention tertiaire:** gestion des situations de crise



## Cas II - Une femme chez les cols bleus

- Jeune femme, ≈ 45 ans, prof. technique (CFC)
- Absentéisme chronique (2-6 mois / an)
- Depuis 12 ans, quatre changements d'affectation sans succès
- Trois plaintes en harcèlement gagnées!
- Milieu de cols bleus



## Questions à se poser

- Quels sont les facteurs les plus influents?
- Quelles sont les inter-corrélations entre ces facteurs?
- Quels sont les facteurs modifiables à court, moyen ou long terme?
- Quels sont les investissements à opérer pour modifier quels facteurs ?
- Quels sont les facteurs sous contrôle direct ou indirect ?
- Etc.

## Prévention à trois niveaux

- Prévention primaire: assurez la présence au travail
- **Prévention secondaire:** gestion préventive des troubles
- Prévention tertiaire: gestion des situations de crise

## Questions à se poser

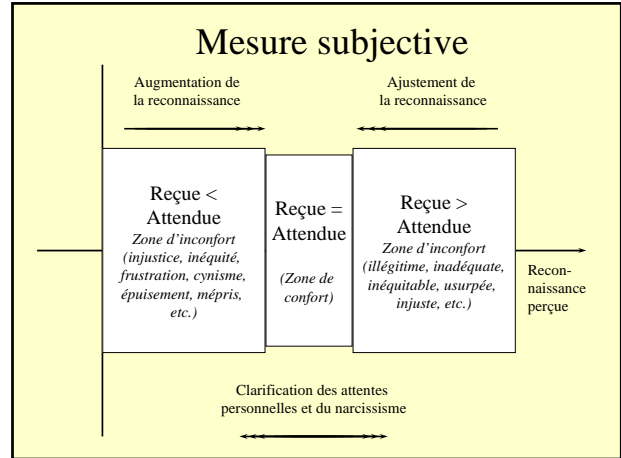
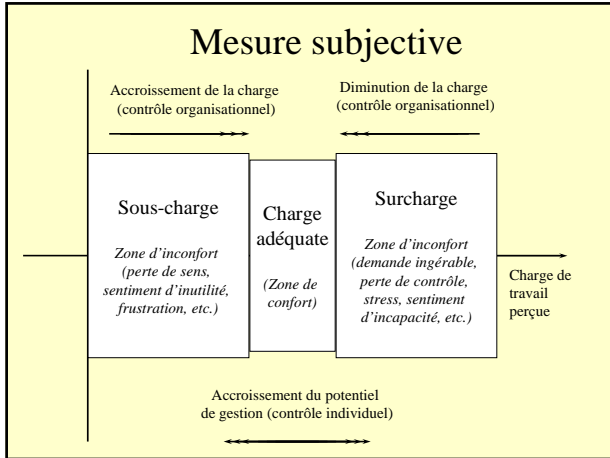
- Si les facteurs identifiées sont :
  - très différents au sein d'une même équipe  
⇒ démarche individuelle
  - très similaires au sein d'une même équipe  
⇒ démarche d'équipe
  - très similaires au sein de plusieurs équipes  
⇒ démarche sur une division, un département
  - etc.

## Interventions secondaires

Difficiles car:

- **Mesures subjectives** (≠ uniformité biologique)
- Tendances chez les individus à ne pas écouter les signaux d'alarme
- Difficultés à prévoir où et quand intervenir préventivement

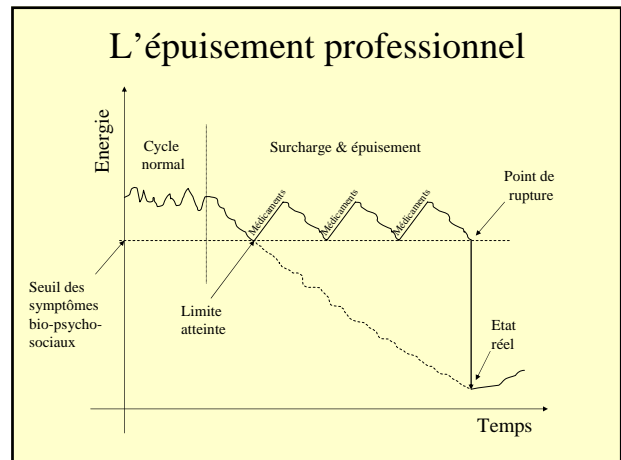




### Interventions secondaires

Difficiles car:

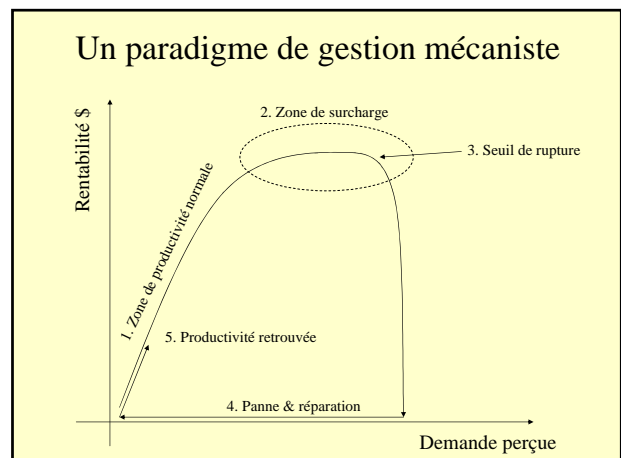
- Mesures subjectives ( $\neq$  uniformité biologique)
- **Tendances chez les individus à ne pas écouter les signaux d'alarme**
- Difficultés à prévoir où et quand intervenir préventivement



### Interventions secondaires

Difficiles car:

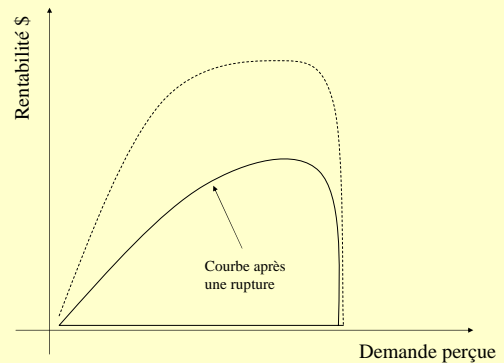
- Mesures subjectives ( $\neq$  uniformité biologique)
- Tendances chez les individus à ne pas écouter les signaux d'alarme
- **Difficultés à prévoir où et quand intervenir préventivement**



## Des employés... Si humains!

- La charge critique et le point de rupture varie d'un individu à l'autre ⇒ Difficulté à faire de la maintenance préventive
- Les délais de réparation sont très variables et incertains
- Lors d'un arrêt, non seulement la productivité tombe à zéro, mais les coûts d'entretien perdurent ⇒ Rentabilité négative!
- L'individu réparé ne fonctionne plus de manière optimale

## Des effets durables

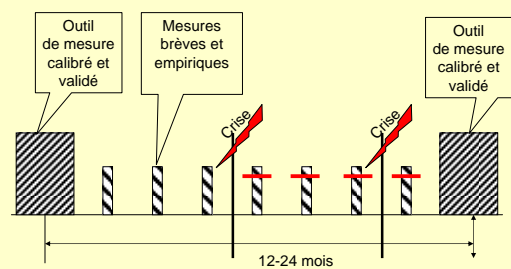


## Des employés... Si humains!

Les êtres humains au travail ont une fâcheuse tendance:

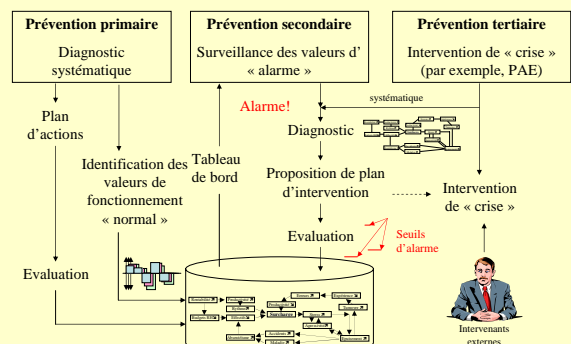
- à ne pas écouter leurs alarmes
- à cacher les choses qui ne vont pas (p.e. enquêtes de satisfaction)
- à utiliser des mécanismes de défense négatifs plutôt que constructifs (déplacement, déni, somatisation, etc.)

## Des mesures brèves



## Une gestion globale des données

## Principe général



## Conclusions

## Conclusions

- La gestion de l'absentéisme est complexe... Il n'existe pas de solution clé en main. La réponse standard et les programmes corporatifs ne fonctionnent que partiellement
- Le coût social du stress nous obligera nécessairement à changer de logique
- Les notions de développement durable des ressources humaines doivent évoluer

## Conclusions

- Dès que les outils et les méthodes permettant de prévenir et gérer les risques psychosociaux seront prêts, les entreprises et les employés seront alors imputables des conséquences du stress
- La prévention des risques psychosociaux, comme pour les autres risques, ne peut pas être un choix...

## Conclusions

- « Si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance »

A. Lincoln

- « Si vous trouvez que la prévention coûte cher, essayez l'absentéisme »