

## Comprendre le stress au travail – volet 2

Jusqu'à la fin des années 1990, les dirigeants d'entreprise ont privilégié les interventions individuelles pour combattre le stress et améliorer la productivité de leurs employés. Les experts en gestion soutenaient que, pour réduire le stress des travailleurs, il fallait les aider à mieux gérer la pression. Toutefois, les spécialistes soutiennent présentement que ces pistes de recherches sont plus ou moins exactes. Comme le mentionne M. Soares (UQAM), « il y a consensus maintenant : la responsabilité des problèmes de santé attribuables au stress incombe autant à l'employeur qu'à l'employé ».

Dans l'idéal des cas, la solution réside dans l'élimination du stress à sa source, car ce sont avec ces interventions que les résultats perdurent à travers le temps. Toutefois, ce type d'intervention n'est pas toujours possible. Donc, si on ne peut éliminer le stress à la source, d'autres moyens existent pour aider les employés à composer avec celui-ci ou à les appuyer afin qu'ils retournent le plus rapidement possible au travail en diminuant les répercussions négatives sur leur rendement. Il est important de souligner que, peu importe l'intervention retenue, la démarche doit être perçue comme réaliste auprès des gestionnaires (Jean-Pierre Brun, Université Laval).

Dans l'article précédent nous avons vu que les sources de stress au travail sont multiples (ex : la surcharge de travail, les mauvaises relations interpersonnelles, le climat organisationnel malsain, les rôles ou les objectifs mal définis, etc.). Les résultats du diagnostic de ces sources de stress dirigeront le gestionnaire vers trois types d'intervention : des interventions créatives, des interventions proactives et, enfin, des interventions réactives (Quick et al. 1997; Whetten, Cameron, 1998). Nous vous proposons donc un tour d'horizon des trois grandes catégories d'intervention portant sur le stress au travail avec des exemples concrets applicables en entreprise.

### Les interventions créatives

Les interventions créatives visent à éliminer ou à réduire les sources de stress négatif (Pépin, 2000). Voici quelques exemples d'application.

## **Clarification des rôles**

Pour le gestionnaire, le processus de la clarification des rôles est essentiel. Cette intervention permet de clarifier vos attentes, de donner de la rétroaction, d'établir des objectifs et de les suivre. Certaines études soutiennent que le manque de clarification des rôles et des attentes se retrouve parmi les raisons pour lesquelles un employé quitte son emploi.

## **La fixation des objectifs**

Lorsqu'on parle de la fixation des objectifs, deux démarches peuvent être choisies. « Une démarche descendante où le supérieur hiérarchique détermine les objectifs et les impose à ses collaborateurs, et une démarche ascendante où chaque collaborateur soumet à son supérieur hiérarchique des propositions pour approbation » (La Vie écho Carrières). Plus on implique le travailleur dans la fixation des objectifs, plus il y adhèrera et se les appropriera; il s'investira donc davantage dans leurs réalisations. En effet, cette coopération permettra de s'assurer que les objectifs sont à la fois spécifiques, ambitieux et acceptables pour l'employé.

## **Le soutien social**

L'un des moyens populaires en entreprise pour réduire le stress à la source est le mentorat. Le but est d'associer les nouveaux employés à une personne d'expérience qui possède l'assurance et la sagesse (mentor) pour les informer sur les attentes de l'organisation et leur donner des conseils quant à la manière de s'ajuster aux demandes (Pépin, 2000). « Le mentor doit être motivé et disposé à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de la vie à un plus jeune, afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels » (Mentorat Québec).

## **La consolidation des équipes de travail**

La consolidation d'équipe est une forme de changement qui vise à aider l'équipe à devenir davantage autonome dans son travail (Charette). En d'autres termes, « consolider une équipe de travail consiste à rallier ses membres autour d'objectifs communs dans un climat qui favorise la communication, le dynamisme et le plaisir au travail » (Groupe conseil SCO)

Voici quelques-uns des résultats que l'on peut obtenir à la suite de consolidations :

- Meilleure connaissance de soi et des autres.
- Acceptation et compréhension des différences individuelles.
- Création d'un climat de confiance et de coopération au sein de l'équipe. Amélioration de la qualité et de l'efficacité du travail d'équipe.
- Clarification des rôles et des responsabilités.
- Clarification des règles de fonctionnement et des valeurs de l'équipe.
- Adaptation du style de gestion et du leadership du gestionnaire responsable en fonction du degré de maturité de son équipe.
- Utilisation adéquate des ressources de chacun et de leurs complémentarités pour atteindre des résultats significatifs et innovateurs.
- Prévention ou résolution de conflits.
- Apprentissage d'un processus de mobilisation basé sur la synergie de groupe

(Groupe conseil SCO)

### **La conciliation travail-famille**

Les initiatives de conciliation englobent tout avantage, toute politique ou tout programme contribuant à trouver un meilleur équilibre entre les exigences du travail et le mieux-être en dehors du travail. Les initiatives de conciliation travail-vie peuvent prendre plusieurs formes, par exemple garderie sur les lieux de travail, congés pour affaires familiales, aménagement du temps de travail, programmes saisonniers de soins aux enfants (par exemple durant la période de relâche ou les vacances de Noël), initiatives de soins aux aînés, etc.

### **La prévention de la violence au travail**

La violence sous toutes ses formes, au sein d'une organisation, finit toujours par occasionner des situations perdantes pour toutes les personnes concernées. Les mesures préventives se classent ordinairement en trois catégories : conception des lieux de travail, pratiques administratives et pratiques de travail ([pour en savoir plus](#)).

## **Les interventions proactives**

Ce type d'intervention cherche à augmenter la résistance des individus au stress (Pépin, 2000). Nous diviserons ces interventions en deux grandes catégories.

### **Les activités de sensibilisation et d'information :**

- Dîners-conférences
- Textes dans le journal interne de l'entreprise sur divers sujets liés au stress et à la santé au travail.

### **Les activités de développement des compétences et des habiletés pour gérer le stress :**

- Programme de conditionnement physique. Ces programmes sont florissants dans les entreprises canadiennes. Certains sont offerts en entreprise, mais d'autres le sont à l'extérieur. Dans le premier cas les équipements sont mis à la disposition des employés sur le lieu de travail. Par manque d'espace ou de matériel, bien des employeurs optent pour des programmes de conditionnement physique externes. Ils encouragent leurs employés à y participer en payant une partie de leur frais d'inscription.
- Formation sur plusieurs thématiques : gestion du temps et des priorités, gestion des conflits et du stress (techniques de « coping », afin d'obtenir un meilleur contrôle émotionnel en situation d'agression); formation à la détection précoce des agresseurs potentiels (pour mieux désamorcer l'escalade de la violence).
- Dans le but d'améliorer la santé des employés des organisations ont engagé une nutritionniste ayant pour tâche de les aider à acquérir de meilleures habitudes alimentaires.

## **Les interventions réactives**

Le but de ces interventions est d'alléger la tension ou les conséquences du stress négatif chez les employés (Pépin, 2000). Regardons quelques exemples d'application.

### **Programme d'aide aux employés (PAE) :**

Le PAE est un service de counseling confidentiel, à court terme, qui s'adresse aux employés affectés par un type de stress qui nuit à leur rendement. En général, les sources de stress qui poussent les gens à faire appel au PAE pour obtenir de l'aide sont soit personnelles (difficultés dans les relations conjugales ou familiales, problèmes de santé mentale ou toxicomanie, préoccupation à l'égard d'un enfant ou d'un aîné, etc.), soit professionnelles (difficultés ou conflit au travail, inquiétudes associées à la carrière, etc.). « Le PAE devrait être intégré à un projet d'entreprise destiné à promouvoir le mieux-être grâce à des politiques écrites, la formation des superviseurs et des employés, et, au besoin, un programme approuvé de dépistage des drogues » (Centre de santé d'hygiène et de sécurité au travail).

### **L'intervention auprès des « survivants » de restructurations :**

Les employés qui restent après une restructuration peuvent être qualifiés de « survivants », et l'ensemble de leurs réactions « [syndrome du survivant](#) ». Ce « syndrome » est un ensemble de symptômes qui peuvent affecter les employés demeurés en poste après une vague de licenciements.

### **Ces symptômes incluent habituellement :**

- des sentiments négatifs tels que la colère, la tristesse, la peur, la méfiance et la culpabilité ;
- un changement de l'attitude personnelle concernant la satisfaction au travail, l'engagement à l'entreprise, la confiance en la direction;
- un changement de comportement ayant une influence sur la motivation, la volonté d'innover et à prendre des risques, le roulement, la productivité.
- Afin de restaurer la confiance et l'engagement des collaborateurs restants, les entreprises peuvent agir tout au long du processus de changement selon les différents axes suivants:
  - appliquer un plan de licenciement loyal;
  - faire de la communication une priorité absolue;
  - inciter ceux qui conservent leur poste à exprimer leurs sentiments;
  - présenter une vision pour l'avenir;
  - investir dans les employés qui restent dans l'entreprise.

### **Intervention auprès des victimes d'agressions et de violence :**

L'entreprise peut prévoir une procédure d'accompagnement et de prise en charge (psychologique, juridique) des victimes, afin de limiter les conséquences psychologiques de l'agression (INRS).

Le stress professionnel constitue un sérieux problème pour les travailleurs et les organisations. « Il est important non seulement de détecter les problèmes de stress et de les gérer, mais aussi de promouvoir des conditions de travail saines, et de réduire les aspects nocifs du travail (Leka, 2004).

### **Pour vous outiller...**

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. [Violence en milieu de travail](#). Ce document répond à plusieurs questions telles que : comment puis-je prévenir la violence dans mon milieu de travail ? Quel sont les avantages d'une politique écrite sur la violence, le harcèlement et les comportements inacceptables en milieu de travail ? Quels sont les exemples de mesures préventives ? Etc.

### **Références**

Centre de santé d'hygiène et de sécurité au travail. [Programmes d'aide aux employés](#).

Charrette, Louise. [La consolidation d'équipe](#).

Pépin, Richard. 2000. Gérer le stress négatif au travail à l'aube du XXIème siècle. Gestion, volume 25, numéro 2, été.