

# Une politique de prévention du stress: pourquoi et comment?

Brochure d'informations pour l'employeur



## Quelles sont les obligations?

L'arrêté royal du 21 juin 1999 stipule que, en application de la loi sur le bien-être et de ses arrêtés d'exécution, l'employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement.

Pour mener cette politique, l'employeur doit, lors de l'analyse générale de la situation de travail, détecter les risques éventuels de stress. Cette analyse doit porter sur la tâche, les conditions de vie au travail, les conditions de travail et les relations de travail. La détection des risques se fait par des moyens appropriés, par exemple en interrogeant les travailleurs. Les résultats sont comparés entre eux dans le but d'identifier les problèmes collectifs vécus par les travailleurs. Sur la base de cette information, des mesures appropriées peuvent être prises là où besoin est afin de prévenir les risques et d'y remédier.

## Qu'est-ce que le stress?

Selon l'arrêté royal du 21 juin 1999, le stress est un 'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail'.

### "Mes collaborateurs ne sont pas stressés mais motivés!"

Sachez que, à long terme, les conséquences physiques du stress sont également nocives chez les travailleurs les plus motivés. Plus encore, les signaux du stress se manifestent moins rapidement en raison de l'expérience de travail très positive. De ce fait, ils ne lèvent pas le pied aussi rapidement qu'ils le devraient. Le burn-out est une des conséquences classiques du stress chronique par excès de zèle.

Le stress est une réaction réflexologique du corps à une processus psychologique émanant d'une situation vécue comme menaçante ou provocante. En cas de stress, la tension artérielle augmente, le pouls s'accélère, les muscles se contractent,... Le corps se prépare à 'fuir' ou à 'combattre' ce qui se produit.

Cette réaction est efficace lorsque la vie est menacée mais peut également être utile lorsqu'il n'y a pas danger de mort.

Respecter une échéance, réaliser une présentation importante, être confronté à un nouveau défi au travail,... Une prestation temporaire extrême fait également partie de ce type de situations. La prestation fournie engendre les mêmes réactions physiques au stress que lorsqu'un individu est réellement menacé de mort.

### **Stress: dans un but précis**

L'énergie que l'on mobilise dans une situation stressante est-elle destinée à un but précis (p.ex. arriver à un niveau de concentration très élevé pour pouvoir terminer une présentation)? Lorsque la réponse est oui, on parle de réaction 'efficace' au stress. Dans tous les autres cas, la réaction au stress est vaine. Les réactions vaines au stress sont plus fréquentes qu'on ne le croit. N'avez-vous jamais juré dans une file? Cela vous a-t-il permis d'avancer plus vite?

### **Le stress chronique est nocif**

Étant donné la surcharge physique et mentale que peut représenter le stress, il n'est pas étonnant que la réaction au stress ne soit jamais très longue. En outre, elle doit être pertinente. Un besoin de récupérer se fait ressentir après avoir éprouvé une situation stressante. Le stress chronique, sans temps de récupération, est extrêmement nocif.

Stress positif = efficace et aigu  
Stress négatif = inefficace et/ou chronique



## Que provoque le stress?

Les facteurs de stress, éprouvants ou répétitifs, peuvent ou non être liés au travail. Il s'agit par exemple du décès d'un membre de la famille, de concurrence entre collègues, de la perte d'un emploi, de la perte d'une clé, d'un manque de confraternité, d'un divorce, d'une communication difficile au travail, de la retraite, d'un enfant en pleine crise d'adolescence, d'exigences professionnelles élevées, de bouchons répétitifs,... Outre cela, certains facteurs liés au travail sont communs à tous les travailleurs et peuvent donc être abordés collectivement.

### Exemples de facteurs de stress au travail

- **Contenu du travail:** changement, rythme de travail, espace de décision, possibilités d'épanouissement, responsabilité, nature du travail.
- **Contacts professionnels:** hiérarchie, ouverture, communication, respect, discrimination, soutien social.
- **Circonstances professionnelles:** sécurité, santé, bruit, température, ergonomie, éclairage, hygiène.
- **Conditions de travail:** sécurité d'emploi, salaire, horaires, réglementation des vacances, flexibilité, heures supplémentaires, garderie, opportunités de carrière.

Par définition, les facteurs de stress n'engendrent pas de réactions au stress. Ce n'est que lorsqu'un facteur est vécu comme menaçant ou provocant qu'une réaction réflexologique au stress entre en œuvre. Cela n'explique pas pourquoi les facteurs de stress n'engendrent pas chez tout le monde des réactions (identiques) et pourquoi un même facteur provoque du stress chez ce collègue et pas chez un autre. À tout moment, chaque individu, équipe ou entreprise peut être sujet à des facteurs de stress. Cela dépend par exemple du vécu, du contexte social, de l'influence de la société,...

Le perfectionnisme est un facteur de risques très important. Les perfectionnistes sont convaincus du fait que la perfection existe et qu'ils doivent tendre vers celle-ci. Dans les cas extrêmes, toute imperfection est considérée comme inacceptable. Un tel comportement vous confronte rapidement au fait que les efforts et les résultats sont sans limite et ne sont pas proportionnels. Les réactions au stress que cela implique sont trop souvent inefficaces. En outre, il est souvent question de stress chronique.



La manifestation du stress est en grande partie due et partagée au travail. Les facteurs de stress se forment au travail en tant que phénomène collectif. Ils peuvent donc faire l'objet d'une approche collective. Dans ce contexte, la culture de l'entreprise joue un rôle capital. Est-ce que la collaboration et la compétition sont encouragées? Le client est-il roi? La peur est-elle utilisée comme élément stimulant? Quelle est la position adoptée envers les heures supplémentaires? Quels sont les mécanismes d'évaluation et de feedback? Quel type de management est prôné? Les fautes sont-elles utilisées pour apprendre ou pour sanctionner? Investit-on dans les travailleurs?

## Quelles sont les conséquences du stress?

### Conséquences sur le plan individuel

- Plaintes d'ordre physique: mal de tête, problèmes de sommeil, douleurs musculaires, palpitations cardiaques, dérangements gastriques et intestinaux, tension élevée, sentiment d'oppression, nausées, bouche sèche.
- Plaintes d'ordre intellectuel: problèmes de mémoire et de concentration, anxiété.
- Changements de comportement: alimentation plus/moins fréquente, augmentation de la consommation d'alcool et de la prise de médicaments, fumer de manière plus fréquente, nervosité, agitation, mollesse, se ronger les ongles, dépenser de l'argent, diminution de la libido.
- Plaintes d'ordre émotionnel: irritation excessive, pleurs, rires peu fréquents, pessimisme, anxiété, crises de panique, mauvaise humeur.

- Conséquences à long terme: maladies cardio-vasculaires, dérangements gastriques et intestinaux, hyperventilation chronique, syndrome de fatigue chronique, affections musculosquelettiques, dépression, burn-out, anxiété.

### **Conséquences pour votre organisation, équipe ou entreprise**

- Conflits, mauvaise ambiance, atmosphère tendue.
- Peu voire pas de créativité, sens de l'initiative, nouvelles idées, excellence.
- Les travailleurs ne font que ce qu'on attend d'eux, ce qui doit se faire, le strict minimum ou rien du tout.
- Absentéisme élevé pour cause de maladie.
- Régression importante de la qualité.
- Erreurs et accidents.
- Manque de continuité, d'accumulation de connaissances et de progrès.
- Perte de connaissances en raison de l'absentéisme et de la régression de la qualité.
- Mauvaise réputation en tant qu'employeur: désavantage pour attirer les bonnes ressources.





## Quelles sont les solutions?

1. Créer une base. Une politique contre le stress est le seul moyen d'avoir le soutien de toute l'organisation. Votre engagement en tant qu'employeur et celui de tous les partenaires possibles dès le départ est absolument crucial. Quels sont les motifs? Que souhaitons-nous atteindre? Qui dispose de quelles responsabilités et compétences?
2. Mettre en place des structures de concertation. Quels sont les partenaires qui vont contribuer à l'élaboration d'une politique contre le stress dans votre organisation (direction, médecin du travail, conseiller en prévention pour la sécurité et les aspects psychosociaux, HRM, CPPT,...)? Qui mène la politique contre le stress? Comment prendre contact avec les partenaires? IDEWE recommande d'établir un groupe de travail représentatif qui assurera le suivi du projet.
3. Déterminer les besoins et les risques. Effectuer une analyse de risques. Quels sont les facteurs de risques présents dans votre organisation? Quels risques y sont liés? À quelle quantité de stress et de harcèlement sont actuellement confrontés vos travailleurs? Pour le savoir, vous pouvez établir un questionnaire ou organiser des entretiens individuels ou collectifs.
4. Développer un plan du changement selon le modèle ABCD. À quels facteurs de stress allez-vous vous attaquer et comment? Qu'allez-vous changer à la vie des travailleurs? Comment éviter ou limiter les conséquences négatives? Un plan du changement peut être réalisé sur la base des résultats de l'analyse de risques. Le plan peut contenir plusieurs rubriques: formation pour les cadres ou travailleurs, changements dans la culture de l'entreprise, réorganisation du travail, plus de participation, une meilleure communication, plus de possibilités d'épanouissement, moins de pression au travail,...
5. Exécuter le plan du changement. Après approbation de la direction, le plan (souvent pluriannuel) est exécuté.
6. Évaluer. Après une période prédéfinie, le groupe de travail se rassemble pour évaluer les réalisations et effectuer les adaptations nécessaires.
7. Consolider. L'analyse de risques est répétée à intervalles réguliers. Les résultats sont comparés avec les mesures précédentes. Les étapes 4, 5, 6 et 7 sont à nouveau effectuées.

Système basé sur le modèle en 7 étapes du VIG.

# BUREAUX RÉGIONAUX DU GROUPE IDEWE

Contactez-nous – Nous nous ferons un plaisir de vous aider !

## **Antwerpen**

Tél. 03 218 83 83  
antwerpen@idewe.be

## **Bruxelles**

Tél. 02 237 33 24  
bruxelles@idewe.be

## **Gent**

Tél. 09 264 12 30  
gent@idewe.be

## **Hasselt**

Tél. 011 24 94 70  
hasselt@idewe.be

## **Leuven**

Tél. 016 39 04 38  
leuven@idewe.be

## **Mechelen**

Tél. 015 28 00 50  
mechelen@idewe.be

## **Namur**

Tél. 081 32 10 40  
namur@idewe.be

## **Roeselare**

Tél. 051 27 29 29  
roeselare@idewe.be

## **Turnhout**

Tél. 014 40 02 20  
turnhout@idewe.be

## **Services centraux :**

### **IDEWE asbl**

Tél. 016 39 04 11  
info@idewe.be

### **IBEVE asbl**

Tél. 016 39 04 90  
info@ibeve.be

[www.idewe.be](http://www.idewe.be) | [info@idewe.be](mailto:info@idewe.be)



© IDEWE - Aucun extrait de cette publication ne peut, d'aucune façon et sous quelque forme que ce soit, être reproduit ou rendu public sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Éditeur responsable: dr. Simon Bulterys, IDEWE, Interleuvenlaan 58, 3001 Louvain. – 200901-v1-20159. Dépot légal: D/2009/11.422/6