
Annexe 2 : Plan d'actions version longue

(cf. 4.6.1. Plan d'actions)

1. Quelles actions prendre contre le stress au travail ?

La première question à se poser lorsqu'on veut intervenir en matière de gestion du stress est de savoir si on met la priorité des efforts sur un changement organisationnel ou individuel. Pour cela les entreprises peuvent utiliser la méthode de l'évaluation des besoins (*needs assessment*). Dans certains cas il n'est pas possible ou pratique de réaliser une évaluation des besoins. Il serait alors plutôt utile de sélectionner les individus chez qui les connaissances, compétences et capacités correspondent à leur job ou alors de former les employés à certaines techniques de gestion du stress (O'Brien & Beehr, 2016).

1.1. Du côté de l'entreprise

1.1.1. Son point de vue sur le stress

Comment réagissent les entreprises face au stress ? En 2001, 15% des entreprises françaises prévoient des procédures pour prévenir le stress (68% en Suède et 58% en Grande-Bretagne). Les entreprises qui agissent le plus sont celles qui ont toujours eu une tradition de culture sociale ou qui ont dû faire face à de graves réactions face au stress tel qu'un suicide ou un arrêt cardiaque. Plusieurs raisons expliquent pourquoi les procédures pour prévenir du stress sont si rares : il s'agirait d'un sujet à la mode, la culture de prévention est faible, le stress est personnel et individuel, le stress et la mise sous tension des salariés est une forme de management (surtout jusqu'aux années 2000), le stress semble complexe pour certains employeurs qui sont effrayés de devoir s'en charger (Légeron, 2015).

Pour les entreprises, le travail doit en premier lieu être examiné via sa rentabilité, son organisation de la production, sa gestion des ressources humaines, ses éléments économiques, juridiques, managériaux et financiers. Ce qui tend à l'existential, au subjectif ou au socioculturel n'est pris en compte qu'en second plan voir seulement en dernière limite, en temps de crise (de Gaulejac, 2011; Saunder, 2016). de Gaulejac (2011) rejoint Légeron (2015) en affirmant que les entreprises estiment qu'elles n'ont pas à interférer dans l'existential, considéré comme privé. Les chefs d'entreprises prendront davantage en considération le stress si les conséquences de celui-ci sont mesurées en

chiffre et sont considérées comme des résultats. Les chefs d'entreprises seront alors plus susceptibles d'intervenir sur le stress professionnel. Associer les aspects psychosociaux sur le lieu de travail à des résultats chiffrés (par exemple le turnover) est une stratégie à considérer si le chef d'entreprise n'est pas convaincu (Fila, Eatough & Griffeth, 2016).

L'humour est parfois utilisé par les managers pour lutter contre la démotivation et la perte d'adhésion. Ces démarches sont considérées par certains comme infantilisantes et une atteinte à la dignité des adultes alors que les organisateurs y voient une occasion d'encourager le personnel (de Gaulejac, 2011). Par exemple : des entreprises organisent des challenges dont le gagnant est annoncé après qu'une corne de brume sonne et se voit offrir des friandises ou reçoit une bise des voisins. La participation à ces challenges se fait sur base volontaire mais il n'est pas bien vu de ne pas y participer (de Gaulejac, 2011). Autre exemple de solution managériale « humoristique » : le personnel d'une société de télécommunication qui peut décorer le sapin de Noël lorsqu'un « haut débit » est placé avec des décorations fournies par la direction. Ou encore, certains encadrants se déguisent en cow-boys pour motiver leur personnel, d'autres mettent chapeau de paille, paréo et tong pour une ambiance vacances au bureau. de Gaulejac (2011) estime que ces pratiques « dénaturent la violence en plaisanteries amusantes (le terme anglais *entertainment* conviendrait mieux). Le management est obligé de trouver des « trucs » pour motiver le personnel afin qu'il s'investisse dans des challenges organisés depuis le haut de la hiérarchie. Ces challenges sont en fait une humiliation publique et le gagnant est mis dans une tension extrême : soit il accepte sa victoire et coopère avec la hiérarchie, soit il refuse et risque une sanction alors qu'en tant que gagnant il devrait être récompensé » (de Gaulejac, 2011).

Il existe cependant d'autres méthodes plus professionnelles.

1.1.2. Plan d'actions à mettre en place

Afin de lutter contre le stress, Alis, Dumas & Poilpot-Rocaboy (2010) recommandent de mettre en place des interventions dans chacune des trois catégories suivantes : primaires, secondaires et tertiaires (Alis, Dumas & Poilpot-Rocaboy, 2010). Légeron (2018) introduit une quatrième catégorie, la prévention quaternaire qui consiste à éviter de considérer les employés comme malade ou à risque de l'être sans raison. Il est possible de prendre des actions collectives en agissant sur les facteurs prédictifs et/ou des actions individuelles en se basant sur des actions individu-environnement (Saunders, 2016).

Selon l’OMS, (citée par Chapelle, 2018, f, p. 223) « la prévention est l’ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps ».

La prévention primaire inclut l’ensemble des actions qui permettent de diminuer les risques d’apparition de nouveaux cas ou de réduire l’incidence d’une maladie sur une population. L’incidence étant le nombre de nouveaux cas sur une période ou une population donnée. Au niveau professionnel, il s’agit des moyens à mettre en place afin d’éviter le développement de pathologies ou l’apparition de nouvelles. Les actions sont à mettre en place au niveau organisationnel. Il est conseillé de favoriser des actions collectives plutôt que des actions individuelles (Bonzom & Liberi, 2018).

La prévention secondaire n’intervient que s’il y a apparition de troubles ou pathologies et donc que la prévention primaire est un échec (Bonzom & Liberi, 2018). Son but est de réduire le nombre de personnes touchées mais aussi les conséquences qui en résultent (Bonzom & Liberi, 2018). C’est aussi porter main-forte aux salariés en leur offrant de l’aide dans le but qu’ils améliorent leurs capacités à surmonter et gérer le stress (Alis et al., 2010). L’intervention de la prévention secondaire prend place dès le début de l’apparition de la maladie afin qu’elle n’évolue pas et pour réduire les facteurs de risques à son origine. La prévention secondaire offre des actions tant individuelles que collectives (Bonzom & Liberi, 2018).

La prévention tertiaire « répare » l’individu dont la santé s’est altérée. Le but de cette étape est de réduire les conséquences des facteurs de risques psychosociaux et d’aider l’individu impacté à éviter une rechute à son retour. C’est aussi le moment de lutter contre la désintégration professionnelle de l’individu en lui offrant un accompagnement permettant une rééducation et une réinsertion socioprofessionnelle. Les actions pouvant être prises sont un arrêt maladie, un suivi médical (généraliste, médecin du travail), un suivi psychothérapeutique (comportemental et cognitif), un suivi psychiatrique, un traitement anxiolytique, antidépresseur, un accompagnement dès le retour au travail. Après une absence prolongée, l’organisation du retour de l’individu doit être encadrée par le service de santé au travail, le manager et les ressources humaines. Il doit aussi se faire en douceur (s’assurer que les facteurs de risques psychosociaux ayant amené l’individu à développer des troubles soient identifiés, favoriser le temps partiel, offrir un espace de soutien et de discussion, planifier un suivi, respecter la confidentialité des données et le respect médical, assurer un environnement de travail bienveillant) (Bonzom & Liberi, 2018).

La prévention quaternaire est « la prévention du risque d'une surmédicalisation ou dans le domaine de la psychologie, d'une surpsychologisation. » (Chapelle, 2018, f, p. 224) Des actions mises en place de façon exagérées pour faire face à une maladie favoriserait une aggravation ou un maintien du trouble. C'est éviter de considérer les employés comme malade ou à risque de l'être sans raison. Les actions mises en place sont l' « information et la formation correcte des professionnels de santé, l'information des salariés sur ce qu'est un trouble et ce qui ne l'est pas, éviter toutes investigations inutiles » (Bonzom & Liberi, 2018, P. 228).

Ferreri et Légeron (2001) ainsi que Fila et al. (2016) proposent différentes étapes à l'évaluation des risques psychosociaux. Ces étapes concordent avec les trois objectifs de l'évaluation des risques psychosociaux déterminés par Légeron (2018) :

- « Poser un diagnostic, que ce soit individuel ou collectif, qu'il s'agisse des causes ou des effets »;
- Comprendre le phénomène, en analysant les liens existants entre causes et effets ;
- Permettre un suivi dans le temps, non seulement de l'évolution des RPS mais aussi de l'efficacité des potentielles actions mises en place » (Légeron, 2018, p. 237).

1.1.2.1. Pré-étape

Une pré-étape est identifiée par Combalbert & Armand (2016) et consiste à faire appel à des intervenants experts externes à l'entreprise. Ces experts sont spécialisés en gestion des risques psychosociaux. Grâce à eux, les dirigeants d'entreprise auront une vue claire et précise du fonctionnement de leur organisation. Tous les niveaux sont mobilisés pour ce diagnostic (direction, cadres, médecin du travail, ressources humaines, employés, etc.). Le diagnostic est réalisé sur base d'entretiens et d'analyse de documents existants tels que des bilans, le taux d'absentéisme, des documents RH, etc.). L'échange social entre tous les acteurs permettra de repérer des facteurs de risques psychosociaux présents dans l'entreprise mais aussi de déterminer des facteurs de protections existants. Les indicateurs de risques psychosociaux sont soit liés au fonctionnement de l'entreprise (surcharge de travail, heures supplémentaires, temps de travail, rémunération, etc) ou aux relations sociales (Combalbert & Armand, 2016).

1.1.2.2. Identification des facteurs de risques

La première étape est d'identifier les facteurs de risques, les catégoriser, déterminer s'il existe réellement un problème de stress potentiel pour les employés de l'organisation et, si c'est le cas, mesurer ce risque sur les employés (Combalbert & Armand, 2016). Pour cela l'entreprise peut utiliser l'évaluation des besoins (*needs assessment*) qui a pour but de cibler quels types de facteurs de stress et à quelle quantité ils sont présents au sein de l'organisation. En d'autres mots, il faut identifier les raisons derrière les inadéquations entre les compétences des employés en matière de gestion du stress et les besoins environnementaux (O'Brien & Beehr, 2016).

L'entreprise doit agir face aux éléments identifiés comme « stressseurs » afin d'avoir une gestion préventive et pas seulement curative (Ferreri, & Légeron, 2001).

Les résultats obtenus peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Ces approches peuvent être utilisées de façons complémentaires afin d'illustrer des résultats chiffrés ou de quantifier des problématiques qui reviennent régulièrement dans les entretiens. Cette stratégie permet de miser sur la bonne stratégie à mettre en place (Combalbert & Armand, 2016).

Le nombre de cas où les employés déclarent des maladies peut être un indicateur de stress. Un taux élevé ou une augmentation du nombre d'employés souffrant d'une maladie peuvent être des indicateurs de stress dans l'organisation, surtout s'ils sont concentrés dans certains types d'emplois, de départements, de lieux ou de périodes de l'année (O'Brien & Beehr, 2016).

Afin de déterminer l'outil d'évaluation, il faut clairement établir ce qu'on souhaite évaluer. Beaucoup d'outils sont à la disposition des ressources humaines mais ils doivent être choisis minutieusement. Par exemple, évaluer la satisfaction des salariées ne nous informe en rien sur les risques psychosociaux (Légeron, 2018).

Alors, quels outils utiliser ? Pour les risques psychosociaux (organisation du travail, déroulement des tâches), aller sur le terrain afin d'observer et distinguer le travail réel et le travail prescrit est judicieux. Cela permet d'identifier des situations qui pourraient être dangereuses pour la santé (Légeron, 2018).

Différents indicateurs permettent de mesurer le stress mais actuellement ils ne sont utilisables que dans des recherches (Légeron, 2018) :

- Biologiques (dosage de l'adrénaline, du cortisol voire des cytokines pro-inflammatoires) ;
- Physiologiques (activation cardio-respiratoire, réponse galvano-cutanée) ;
- Neuroanatomiques (imagerie cérébrale de zones lipidiques spécifiques).

Les tensions psychologiques sont souvent mesurées par un questionnaire. Afin d'évaluer l'ampleur de la tension, les questionnaires utilisent de nombreux items tels que le burn-out, les humeurs négatives (dépression, anxiété), la frustration, une accumulation de plaintes physiques mineures telles que des courbatures et des douleurs, de l'épuisement (O'Brien & Beehr, 2016). Il ne faut pas choisir n'importe quel questionnaire. Un questionnaire scientifique est construit de façon complexe, il doit être validé en fonction de sa qualité « psychométrique » et/ou de son pouvoir prédictif. Il est aussi publié dans des revues scientifiques afin d'être critiqué par des pairs. C'est ce qui lui donne la qualification de « scientifique ». Les questionnaires ont l'avantage de fournir des informations quantitatives et qualitatives (via des commentaires libres, des entretiens individuels semi-structurés, des entretiens collectifs « focus groupes ») (Légeron, 2018).

1.1.2.3. Prioriser les actions

Une fois l'audit réalisé, l'entreprise doit déterminer un ordre de priorité des stressors et déterminer une stratégie pour les contrer (Ferreri, & Légeron, 2001). Pour cela, il faut déterminer dans quelle mesure les tensions sont liées à des facteurs de stress dans l'environnement de travail. L'enquête doit également établir les facteurs qui peuvent être modifiés (O'Brien & Beehr, 2016). Pour y arriver, il faudrait s'assurer que le questionnaire évoqué à l'étape précédente comprenne des items qui demandent s'il existe des stressors tels que de la surcharge, de l'ambiguïté, des objectifs contradictoires, un manque de ressources, des conflits interpersonnels. S'ils existent et font partie des causes de tensions, alors ils seront statistiquement liés à ces tensions. Réduire ces stressors aiderait donc à soulager les tensions (O'Brien & Beehr, 2016). Les solutions sont créées via des focus group, la contribution du personnel ou autre. Chaque humain étant unique, certains seront susceptibles de subir encore du stress malgré les améliorations des conditions de travail. En plus d'un changement organisationnel il faut prévoir une formation à la gestion du stress pour les employés. Il faut également prévoir des interventions individuelles. C'est un coût pour l'entreprise mais l'impact positif sur l'absentéisme et la productivité rend cette stratégie rentable (Ferreri, & Légeron, 2001).

Différentes actions peuvent être mises en place pour réduire les éléments stressants et/ou favoriser le bien-être :

- Passer à l'action directement sur les stressants (redéfinir le job afin qu'il soit mieux aligné entre les stressants et les ressources, formation sur la prévention des conflits et le management, coaching exclusifs, réduction ou réalignement de la charge de travail, changement de politique (autoriser les horaires flexibles) (Fila et al., 2016) ;
- Offrir aux employés la possibilité d'avoir un horaire flexible pourrait les aider avec leurs arrangements familiaux. A contrario, cet horaire pourrait être une cause de stress pour les managers qui doivent superviser des journées plus longues ou autoriser les employés à travailler sans surveillance à certaines heures. Certains employés peuvent être contre cette option car ils devraient ajuster leur horaire à ceux de leurs collègues qui utilisent cette flexibilité (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Lors d'un changement de l'environnement il est recommandé par O'Brien & Beehr (2016) de discuter avec les employés afin de déterminer ce qu'ils estiment être un challenge. Les salariés qui se voient offrir un contrôle sur leur fonction et plus de flexibilité diminuent le risque de vivre un stress néfaste ;
- Les employeurs doivent s'assurer que les employés prennent leurs congés annuels et congés maladie et qu'ils s'en servent correctement. Par exemple, éviter le présentisme (être présent sur son lieu de travail alors que la personne est malade). La culture d'entreprise doit leur faire comprendre que leurs congés sont attendus, mérités et nécessaires. Le temps passé en congé permet d'aider à soulager les tensions dues au stress professionnel. Le problème est que cette récupération est souvent de courte durée. Le stress revient rapidement une fois de retour au travail (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Offrir un climat de sécurité psychosocial permet aux employés de mieux livrer leurs expériences de stress, les attitudes négatives à l'égard du travail, et même les intentions de turnover avant même que le turnover indésirable par l'entreprise n'ait lieu. Le climat de sécurité psychosocial (Psychosocial safety climate (PSC)) est défini comme étant « les politiques, pratiques et procédures pour la protection de la santé et de la sécurité psychologique des travailleurs » (Dollard & Bakker, 2010, p. 580 ; Dollard, 2012 cités par Fila et al., 2016, p. 161) ;
- Il n'est pas toujours possible d'éviter tous les stressants. Interpréter les stressants en challenges peut être bénéfique pour certains employés qui souhaitent montrer leur ingéniosité, réussir

même en étant dans des situations difficiles. Les challenges se traduisent parfois encore par des tensions, mais généralement pas autant que des facteurs de stress évalués de manière plus négative (O'Brien & Beehr, 2016) ;

- Afin de pouvoir appréhender les challenges, les individus doivent pouvoir anticiper leur capacité à surmonter le facteur de stress (en offrant des ressources telles que de meilleurs feed-back, des ressources plus instrumentales, de la flexibilité quant au lieu de travail) (Fila et al., 2016) ;
- Formation à la gestion du stress (prévenir ou gérer les tensions, empêcher la cascade d'événements stressants qui développent la croyance de ne générer que des conséquences négatives et dont le risque serait un comportement d'abandon volontaire) (Fila et al., 2016) ;
- Formation sur la prévention du stress au travail et sur les « bonnes attitudes » managériales afin d'éviter que le salarié se trouve en situation de difficulté psychologique (Clot, 2015) ;
- Il ne faut pas oublier de prévoir des actions et des aides, des formations pour les managers qui sont souvent tiraillés entre les attentes hiérarchiques et les colères des employés (Combalbert & Armand, 2016) ;
- Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être, traduire ces points en actions pour le bénéfice des employés et de la société (Day, Hartling & Mackie, 2016) ;
- Promouvoir des attitudes positives vis-à-vis de la santé et des modes de vie sain (Day, Hartling & Mackie, 2016) ;
- Identifier le positif, chez soi-même, chez les autres, les moments joyeux (Saunders, 2016 ; Day, Hartling & Mackie, 2016) ;
- Favoriser et prendre l'habitude de donner des instructions positives. Eviter de dire « il n'y a pas de problème » mais utiliser la formulation « on va y arriver », « j'ai confiance » (Saunders, 2016) ;
- Si un collègue propose une idée, une initiative, prendre le temps de valoriser cette idée avant même son aboutissement (Saunders, 2016 ; Day, Hartling & Mackie, 2016) ;
- Prendre l'habitude de sourire, de faire attention à ses besoins et ceux des autres, se respecter soi et les autres (Saunders, 2016), donner de l'importance à tous les employés (Day, Hartling & Mackie, 2016) ;
- Avoir recours à la clinique de l'activité dont le but est d'émettre une critique sur la façon dont est réalisé le travail tout en identifiant les mesures qui permettraient d'améliorer l'utilisation des ressources et des compétences. Il ne s'agit pas d'identifier les risques psychosociaux. Cette

technique demande l'intervention d'un psychologue qui cherchera des informations concernant les conflits, les projets de carrières, les questionnements et les obstacles que rencontrent les salariés (de tous les niveaux hiérarchiques) via des entretiens individuels. Les managers pourraient se rendre compte qu'ils font face à des difficultés à comprendre et remettre en question leurs pratiques managériales. Les salariés, avec l'aide du psychologue construiront leur « diagnostic managérial » personnel qui traduit la rencontre entre les points forts et les zones de progrès. Ce diagnostic est élaboré sur base des quatre dimensions du leadership (compétences techniques et stratégiques, intelligence émotionnelle et humanisme) (Lemitre, 2016) ;

- Mettre en place des séances de méditation, des cours de yoga, des formations à la pleine conscience, des formations à l'adaptation, etc. Ce sont des outils utiles au management du stress dans lesquelles les organisations pourraient choisir d'investir (Fila et al., 2016) ;
- Projets de détection et d'accompagnement des personnes en difficultés notamment en créant deux listes: détection des salariés qui « perdent pieds » (salarié qui mange seul, personne irritable, résistance au changement, déconcentration, agitation, surimplication, augmentation du temps de travail) et une liste de « signalants » (management, représentants du personnel, collègues de travail, entourage familial, médecin traitant) qui activent le réseau de prise en charge (externe à l'entreprise via l'externalisation ou la sous-traitance). Le salarié détecté comme perdant pieds doit encore accepter ce suivi (Clot, 2015) ;
- Numéro vert gratuit accessible 24h/24 et 7j/7 permettant de contacter un psychologue (Clot, 2015)
- Sociétés de conseils et d'expertises spécialisés dans le « mieux-être » en entreprise. (Clot, 2015) ;
- Les « tickets psy (Clot, 2015).

1.1.2.4. Évaluation des actions

Une fois les actions mises en place, il faut pouvoir les évaluer. L'évaluation portera sur l'efficacité des actions (aboutissement des objectifs), les effets des actions (positifs ou négatifs, sur les membres du personnel, sur l'organisation du travail, les potentielles conséquences non anticipées), l'effectivité des actions (l'établissement de leur mise en place) et l'efficience des actions (rapport entre le coût des actions et les bénéfices qui en découlent) (Combalbert & Armand, 2016).

Pour cela il faut évaluer la situation avant l'implémentation des actions et après. La façon la plus efficace est de mesurer les mêmes indicateurs de stress (stresseurs ou tensions) chez un groupe qui n'a pas été sujet à une intervention et chez un groupe qui y a été sujet (stratégie du groupe témoin) (O'Brien & Beehr, 2016). Ensuite, nous pouvons comparer les résultats des deux groupes afin de déterminer si le groupe qui a reçu des interventions a réellement évolué par rapport à celui qui n'en a pas eu. En cas de stress périodique, il est possible de mettre en place des mesures périodiques des facteurs de stress et des tensions (périodes de l'année, moment de la journée, etc.) (O'Brien & Beehr, 2016). Afin de s'assurer que les actions fonctionnent, il faut que les personnes concernées par ces actions y adhèrent. Si les employés stressés ne croient pas aux mesures d'intervention concernant la gestion du stress, les efforts peuvent être vains. Certains employés pensent que leur stress ne regarde personne, qu'ils doivent être assez forts et rester droits face à la pression de leur job, ou que leur situation face au stress n'est pas possible à résoudre et que prendre des mesures serait une perte de temps. De plus, l'adhésion de la hiérarchie est aussi essentielle. Si elle pense que les efforts visant la réduction du stress ne sont pas nécessaires, perturbateurs, coûteux ou inefficaces, son manque de soutien peut rendre difficile le démarrage du programme, surtout si certaines ressources sont nécessaires (temps, argent, équipement) (O'Brien & Beehr, 2016).

1.1.3. Obtenir de meilleurs résultats

Pour résoudre au mieux une situation stressante et obtenir un maximum de résultats O'Brien & Beehr (2016) conseillent d'utiliser un maximum de stratégies et d'agir sur différents volets (focus group, formations à la relaxation, etc.). Cependant, en cas de succès, l'emploi de différents canaux ne permet pas de cibler, parmi toutes les actions menées, celles qui ont été les plus efficaces, voire celles qui ont été inutiles. Il faudrait par conséquent répéter toutes les actions individuellement lors des interventions suivantes. Si l'employeur utilise moins d'actions différentes ou sait mesurer l'impact de chacune d'entre-elles, il sera possible de savoir quelles sont les actions à répéter et lesquelles sont à oublier. Dans ce dernier cas, la stratégie serait donc plus facile, plus agréable et moins coûteuse.

Des programmes de gestion du stress seraient bénéfiques pour beaucoup d'organisations et leurs employés. Il peut y avoir un retour sur investissement de 300% pour certaines interventions. Celles-ci favorisent la réputation d'une organisation aux yeux de ses employés mais aussi à l'extérieur de l'organisation. Bien que de nombreuses décisions doivent être prises pour savoir qui cibler, quand

et comment, il est possible de répondre à la plupart de ces questions en procédant à une évaluation complète des besoins (*needs assessment*) qui devrait aussi déterminer quelles sont les ressources disponibles. Le programme est conçu pour répondre aux objectifs établis lors de l'évaluation des besoins. L'évaluation du programme, une fois mis en place, est essentiel afin de déterminer la valeur de chaque action mise en place et de les améliorer lors des futures interventions (O'Brien & Beehr, 2016).

1.2. Du côté des employés

Les salariés ont l'impression qu'ils ne sont pas entendus et qu'ils ne peuvent atteindre le pouvoir. Si les manifestations et occupations d'usines sont des techniques communes, depuis quelques temps, d'autres formes d'actions, plus violentes sont constatées : sabotage de matériel, séquestration de patrons et de cadres, menaces de faire exploser le bâtiment, menaces de déverser des produits toxiques dans la rivière, etc. D'autres actions sont plus ludiques, telles que parodier des chansons connues (de Gaulejac, 2011).

Ces actions ont pour but d'amener une couverture médiatique afin d'avoir plus de poids lors des négociations du plan social mais aussi d'avoir le soutien ou au moins la compréhension de la population (de Gaulejac, 2011).

En dehors du travail il existe aussi des activités et facteurs qui protègent face aux stressseurs en limitant ou évitant à un individu l'impact d'événements stressants.

Chapelle (2018, d) et Ferreri & Légeron (2001) identifient sept grands axes d'actions qui ont une importance dans le mécanisme du stress et de ses conséquences :

- L'alimentation : en évitant le manque de fibres, l'excès de sel, l'excès de lipides et l'excès de sucres rapides ;
- L'activité physique préserve la santé et offre des bienfaits pour certaines pathologies dont la dépression. Elle entretient le système locomoteur et favorise la santé cardio-vasculaire et la décharge d'hormones cérébrales apaisantes ;
- Les relations sociales sont importantes surtout si la satisfaction apportée par le soutien social est perçue par l'individu. La qualité de la relation est préférée à l'étendue du réseau social. Il existe différentes formes de soutien social : le soutien de l'estime (ce soutien social va apporter une meilleure estime de lui-même à l'individu), le soutien informatif (apport des conseils), le

soutien d'accompagnement (activités communes) et le soutien instrumental (aide physique). Dans le milieu professionnel, le soutien social protège du stress car il diminuerait l'impact de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle au sein du travail ;

- La lutte contre les consommations de substances toxiques pour l'organisme. Le tabac a des conséquences médicales désastreuses (cancer, maladies cardio-vasculaires, broncho-pneumopathie). L'alcool altère les facultés intellectuelles et entraîne des maladies telles que les cirrhose, cancer, maladies cardio-vasculaires) ;
- Le sommeil, lorsqu'il est perturbé rend l'individu irritable, nerveux et fatigué. Il manque d'attention et pourrait avoir des troubles du comportement. Pour mieux dormir il faudrait se lever et se coucher à des heures régulières, manger léger le soir, éviter les stimulations avant d'aller dormir, éviter les activités physiques, dormir dans un endroit calme avec une bonne literie dans une pièce à une température pas trop élevée. Éviter de travailler ou de manger dans le lit qui est un endroit pour dormir ;
- La gestion des émotions : en favorisant les émotions agréables et en limitant les négatives via la relaxation, les techniques de biofeedback, la méditation de pleine conscience. Pour favoriser les émotions positives, il faut prendre conscience des moments heureux, se les remémorer, faire des activités plaisantes, entretenir ses relations sociales, limiter le sentiment d'ennui ou d'inutilité ;
- La gestion des pensées représente la cohérence entre ce que nous vivons et ce que nous pensons (Chapelle, 2018, d). Pour cela, il faut éviter les distorsions cognitives : tirer des conclusions sans preuves, l'abstraction sélective, la généralisation, la minimalisation du positif et la maximalisation du négatif, raisonner en tout ou rien, se rendre responsable d'événements alors que ce n'est pas le cas.

Afin de contrôler et mieux gérer leur stress, les salariés peuvent adopter de nouvelles habitudes. Trois catégories d'interventions sont distinguées :

1. Les interventions cognitivo-comportementales : permet à l'individu de réagir et contrôler sa réaction face à une situation professionnelle stressante dans les quatre axes fondamentaux : physiologique, psychologique, comportemental et émotionnel (Ferreri, & Légeron, 2001). En pratique, c'est identifier dans le stress ressenti, le rôle des pensées et des sentiments négatifs et irrationnels et de les remplacer par des pensées adaptatives. Les entreprises peuvent engager

un professionnel afin qu'il donne des conseils en fonction des besoins spécifiques. Par exemple, des conseils en communication en cas de conflits, s'exercer à faire des attributions alternatives (si elle ne me fait pas la bise c'est parce qu'elle est préoccupée et pas parce qu'elle m'ignore), éviter les situations de provocation. Les employés comprendront qu'ils ne peuvent pas changer les autres mais bien leur façon de réagir. Les interventions cognitive-comportementales auraient les meilleurs résultats (O'Brien & Beehr, 2016) ;

2. Les interventions de détente : c'est l'intervention la plus utilisée car elle requiert le moins de ressources. L'une des meilleures méthodes pour réduire le stress et gérer la douleur est la détente musculaire progressive (progressive muscle relaxation, PMR). Cette technique donne aux individus l'opportunité de se détacher émotionnellement d'une situation stressante et d'avoir le temps de la traiter rationnellement au lieu d'avoir une réaction spontanée, potentiellement irrationnelle (O'Brien & Beehr, 2016) ;
3. Les méthodes alternatives : la prise de conscience et la méditation (être dans le moment présent et savourer les aspects positifs. Permet d'atténuer la douleur, de penser rationnellement, de déterminer si la façon d'agir est excessive plutôt que de se concentrer sur le stresser), la tenue d'un journal (journaling, permet de traduire ses pensées dans un langage calme et clair. Cela permet d'être plus au courant de son niveau de stress et de déterminer la récurrence des stressers ainsi que des réactions de la personne face à une situation stressante. Cela permet de régler des conflits personnels, de prévenir le burn-out et de diminuer les fréquentations chez le docteur). Le mentorat (atténue certains problèmes entre le travail et la famille, le stress ressenti par les nouveaux arrivants dans l'organisation, le stress pendant les changements organisationnels et le stress global lié au travail) et la pratique du sport (permet de soulager le stress chronique, et de prévenir les maladies qui lui sont liées. Par contre ce n'est pas utile pour le stress aigu) (O'Brien & Beehr, 2016).

Ferreri, & Légeron (2001) conseillent aussi aux employés de répondre à des questions afin qu'ils puissent déterminer les stressers professionnels auxquels ils font face, comment ils réagissent face à ces stressers, quels sont les points faibles et forts de leurs adaptations.

2. Conditions pour obtenir de meilleurs résultats

Certaines conditions permettent d'obtenir de meilleurs résultats suite à la mise en place d'actions. En voici certaines :

- Seules 27% des interventions sont basées sur une évaluation des besoins. Or elle permet de déterminer quels sont les stressés et la population concernées. Ce sont des éléments essentiels à connaître avant de fixer les objectifs (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Savoir ce à quoi les participants et la direction attendent du programme est capital. Il est important d'aborder les divergences dès le départ, car la principale raison de l'échec de certains programmes est la non-satisfaction des attentes (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Les salariés sont très attentifs aux réactions de leurs collègues et pourraient ne pas mettre d'équipement de sécurité car ils seraient les seuls à devoir le faire. Les interventions sont plus efficaces lorsqu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un changement global comprenant une adhésion du haut vers le bas et la participation de plusieurs personnes (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Des formations dispersées dans le temps seront plus efficaces qu'une formation de masse en un seul coup. Par contre les formations de masses requièrent moins de ressources. Il est très important de donner des feedbacks aux participants afin qu'ils comprennent s'ils utilisent leurs compétences correctement. La formation doit être aussi semblable que possible aux scénarios réels dans lesquels les compétences seront utilisées (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Il est important de faire savoir aux participants pourquoi et quand ils auront besoin de ces compétences (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Utiliser différentes approches d'apprentissages (conférence, atelier informatique, vidéo, jeux de rôle, groupes de discussion) peut équilibrer les forces et faiblesses individuelles de chaque approche (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Au niveau de l'intervention en elle-même il est conseillé de faire appel à un professionnel mais beaucoup de managers proposent à leurs employés des programmes accessibles par ordinateur car c'est facilement accessible sur le marché, en vente libre, etc. (O'Brien & Beehr, 2016) ;
- Pour Clot (2015) et O'Brien & Beehr (2016), les salariés eux-mêmes devraient avoir le pouvoir d'agir collectivement et individuellement sur la situation problématique en la recréant. C'est un gage d'efficacité car l'employé sait mieux que personne les détails de son job. Il saura également comment améliorer le job, le changer afin de réduire les stressés. Il sait mieux que personne

comment implanter une action à son job (O'Brien & Beehr, 2016). Pouvoir gérer son job permet au salarié de se sentir en bonne santé et donc capable d'agrandir son rayon d'action. Ça permet aussi de minimiser le sentiment de soumission à sa relation au travail. Si c'est le salarié lui-même qui introduit quelque chose à son métier, il y aura plus de chance que ça ait un impact positif sur sa santé (Clot 2015) et sur le fonctionnement de la nouvelle stratégie (O'Brien & Beehr, 2016) ;

- Le support social permet à l'employé de se sentir mieux et de voir ses tensions diminuer surtout s'il se sent supporté (O'Brien & Beehr, 2016).