

**DOMINIQUE STEILER**

**PROFESSEUR**

**DIRECTEUR DU CENTRE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET MANAGÉRIAL**

**Prévenir le stress  
au travail :**  
de l'évaluation  
à l'intervention

**RETZ**

[www.editions-retz.com](http://www.editions-retz.com)

9 bis, rue Abel Hovelacque

75013 Paris



## Remerciements

*Ma gratitude va à Charly Cungi pour la confiance qu'il m'a accordée dans ce travail et les projets vers lesquels il m'a orienté avec beaucoup d'amitié.*

*Loïck Roche, par ses incitations régulières et par son soutien inconditionnel à mes projets, a permis la naissance de cet ouvrage. Sans lui, il est probable que je ne me serais pas autorisé cette tâche.*

*Tous mes remerciements vont également à Isabelle Né, qui a relu avec beaucoup d'attention et avec une gentillesse toujours présente la majorité des chapitres. Isabelle Galli, Laurence Delpéch, mes collaboratrices, ont également participé à la relecture de certaines parties. Je les remercie de façon chaleureuse. Angèle Demare, par sa présence et sa participation à la fin de l'écriture, aura permis de redonner une énergie nécessaire à cette gestation longue et parfois fatigante.*

*Enfin, mes enfants, Éliot, Lana et Yuri, m'ont donné la force nécessaire de vouloir continuer à participer à la beauté du monde.*

**Direction éditoriale :**

Sylvie CUCHIN

**Édition :**

Élodie CHAUDIÈRE

**Corrections :**

Florence RICHARD

Gérard TASSI

**Création de  
la maquette :**

Marie-Christine CARINI

**Réalisation :**

LASERGRAPHIE

*« À parcourir les avenues de la gloire et du profit,  
à me noyer dans l'océan du désir,  
je me suis tourmenté et ai épuisé ma vie. »*  
Le Parfum de la lune, Buson

*À Éliot, Lana et Yuri,  
pour la force qu'ils me transmettent  
et le bonheur d'être leur père.*

# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b>	.....	5
<b>Préface</b>	.....	6
<b>Introduction</b>	.....	8
<b>PARTIE 1</b>	<b>..... COMPRENDRE ET MESURER LE STRESS AU TRAVAIL..</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	..... Le stress au travail : comprendre de quoi on parle .....	12
<b>CHAPITRE 2</b>	..... Les causes de stress au travail.....	35
<b>CHAPITRE 3</b>	..... Les effets du stress au travail .....	42
<b>CHAPITRE 4</b>	..... Les dimensions individuelles qui influencent le processus de stress et permettent de faire face au stress.....	52
<b>CHAPITRE 5</b>	..... Comment mesurer le stress professionnel.....	73
<b>CHAPITRE 6</b>	..... Doit-on tout mesurer ? Les différentes approches.....	90
<b>CHAPITRE 7</b>	..... Présentation d'un outil composite : l'Occupational Stress Inventory – Revised (OSI-R).....	98
<b>PARTIE 2</b>	<b>..... INTERVENIR DANS L'ENTREPRISE.....</b>	<b>111</b>
<b>CHAPITRE 8</b>	..... Pourquoi l'entreprise doit-elle s'intéresser au stress ? .....	112
<b>CHAPITRE 9</b>	..... La France est-elle en retard ? .....	117
<b>CHAPITRE 10</b>	..... Comment réussir une démarche de gestion du stress .....	121
<b>CHAPITRE 11</b>	..... Mener une démarche d'intervention : intervenants, étapes et facteurs clés de succès .....	142
<b>CHAPITRE 12</b>	..... Comment intervenir en entreprise.....	167
<b>CHAPITRE 13</b>	..... Quelles formations et préparations pour les futurs managers ? .....	179
<b>Conclusion</b>	.....	197
<b>Bibliographie</b>	.....	199

## Avant-propos

Le contexte actuel est marqué par deux mutations : d'un côté, la globalisation accélérée de nos économies, le développement fulgurant de nouveaux leaders globaux, comme la Chine et l'Inde ; de l'autre, une crise économique et financière des pays occidentaux, sans précédent depuis la grande crise de 1929. Ce contexte dessine un monde aux contours changeants, où les lignes de pouvoir bougent et se croisent en permanence, où les batailles commerciales font rage, où les coopérations et les confrontations s'alternent, où l'information fait le tour du monde en quelques « clics », où les fuseaux horaires ont été abolis par la technologie...

Les causes de tension et de stress n'ont donc jamais été aussi nombreuses. Elles assaillent nos employés et laissent parfois nos managers désarmés. S'il n'existe pas de réponse simple, de parade à ce changement permanent, il est néanmoins possible de créer, au sein de l'entreprise, un environnement humain et organisationnel à partir duquel une plus grande sérénité peut devenir un vecteur fort de performance. Il va de soi que les valeurs de l'entreprise (simplicité, intégrité, engagement dans l'excellence...) doivent être vécues par tous, surtout par le management, quelles que soient les difficultés rencontrées.

Les challenges sont nombreux dans les métiers de la construction ferroviaire, faits de grands projets. Chaque produit livré à un client est unique et répond à une demande spécifique. Nos trains sont complexes par nature, et les contraintes de nos contrats ne le sont pas moins. Cette complexité, cette pression du planning, ces enjeux sont bien compris par nos équipes. Le rôle du management est de les accompagner, de créer les conditions de travail adéquates et de décider en toute clarté, afin d'être compétitif dans le respect et l'intégrité des conditions de vie au travail. Les réussites sont toujours le résultat du travail de l'équipe, de son intelligence collective, de sa cohésion. Un peu de vision et beaucoup de sueur. Rester humble, reconnaître et célébrer nos succès collectifs, être à l'écoute de tous, donner du sens à l'effort et parfois au sacrifice consenti par chacun : autant de gestes managériaux simples qui atténuent le stress de nos collaborateurs et valorisent leur action.

Ma compréhension de ces quelques règles pragmatiques s'est affinée au fil du temps, avec l'aide efficace de Dominique ; nos nombreuses heures de discussion m'ont permis de mieux vivre mon rôle de dirigeant, de gérer mon propre stress. La difficulté consiste à dépasser la simple compréhension intellectuelle de ces règles pour bien les mettre en œuvre. Il faut les reconnaître en soi, les intégrer, les assimiler, au sens premier du terme. Qu'elles deviennent des automatismes, qu'elles cadrent vos actions, leur donnent un sens, alors vous verrez l'effet sur votre organisation, sur vos équipes, sur leur satisfaction et sur la vôtre.

Stéphane Rambaud-Measson  
*Président, Bombardier Transport Passagers, Berlin*

## PRÉFACE

Se sentir bien au travail permet d'être plus efficace et cela commence à se savoir. Inversement, les pressions continues, les méfiances, les mauvaises ententes et compétitions consomment beaucoup d'énergie, laquelle n'est plus disponible pour la réflexion et l'action. Quand une personne utilise son intelligence et ses forces pour se défendre ou pour simplement « tenir le coup », elle devient de moins en moins productive.

Une légende tenace nous fait percevoir le stress comme moteur : « Sans tension, sans pression, je ne fais plus rien ! » Cette petite phrase, que j'ai souvent entendue, est presque toujours suivie des mêmes arguments : « si je ne suis pas stressé, je vais être moins vigilant... » ; « il y a du bon stress (le mien) et du mauvais stress (celui des autres) » ; « si je ne mets pas la pression à mon équipe, ils vont devenir moins bons... ».

La formule de mon ami Jean Cottraux prend ainsi tout son sens : « Ce n'est pas parce qu'une méthode, une manière de voir les choses et de les faire est démontrée inefficace, voire nocive, qu'on ne l'emploie plus. On ne l'emploie plus quand plus personne ne s'en sert. Et ce n'est pas quand une méthode est démontrée efficace qu'on l'emploie... On l'emploie quand des personnes l'emploient. » Nous avons des habitudes et une tendance très forte à confirmer nos croyances malgré l'expérience : « les habitudes sont une seconde nature », écrivait déjà Aristote...

De manière générale, pris dans l'accélération des processus, nous favorisons les bénéfiques à court terme aux dépens des « maléfiques » à moyen et long terme. Il s'agit d'une vie à crédit : « Je paye plus cher plus tard et plus tard c'est déjà maintenant ! » et c'est seulement quand les ennuis sont déjà fortement présents que les gens nous consultent. C'est dommage pour les personnes, souvent pour leur famille et les proches, mais aussi pour les résultats de l'entreprise, qui devra gérer des complications supplémentaires, parfois dramatiques, comme le montre malheureusement l'actualité.

Le stress est une réaction biologique, psychologique et comportementale, le plus souvent chronique, aux pressions auxquelles est soumise une personne. Nous ne sommes pas tous égaux : en fonction de notre génétique, de notre éducation et des apprentissages, nous développerons plus ou moins de stress face aux différentes situations.

Cependant, même si certains contextes sont plus délétères que d'autres, la plupart des personnes souffrent du stress et les conséquences se font vite sentir : baisse de la production et des résultats, ce qui augmente la pression, les décompensations pathologiques, mais aussi les difficultés relationnelles, familiales et les états de crise. Une fois le cercle vicieux engagé, il n'y a rapidement « plus de

pilote à bord » car les personnes, de plus en plus épuisées, sont moins motivées pour faire face à cette accumulation de problèmes.

Les études montrent néanmoins clairement qu'en situation critique, les sujets solidaires et optimistes ont de bien meilleures chances de survie. Il en est de même dans l'entreprise : un bon manager est certainement quelqu'un qui sait, au-delà des compétences techniques nécessaires pour occuper son poste, animer une équipe de telle manière que « personne n'ait le sentiment de se faire avoir ». L'énergie est alors disponible pour optimiser les résultats (plutôt que pour se défendre) et pour favoriser le travail en équipe plutôt que la compétition entre les salariés. Il n'est pas évident pour un manager, lui-même souvent stressé, d'agir ainsi, ce qui nous montre l'importance des recherches pour prévenir le stress et de la formation des ressources humaines dans ce domaine.

Dominique Steiler est professeur de l'École supérieure de commerce de Grenoble. Sa position est idéale pour réfléchir aux problèmes de stress au travail et pour proposer des solutions. Son action se situe à l'interface des entreprises, des gens qui y travaillent et des étudiants des écoles de management qui seront nos futurs cadres et entrepreneurs.

Son livre présente les résultats des différentes études qui ont été menées dans ce domaine, nous permettant ainsi de mieux comprendre le stress professionnel, et montre clairement que prévenir le stress dans l'entreprise est une « affaire rentable » humainement et économiquement. Il s'agit à la fois d'un ouvrage de référence et d'un manuel pratique à lire et à relire, très utile pour les directions, les ressources humaines, les consultants, et plus généralement pour chacun d'entre nous. Bonne lecture !

Docteur Charly Cungi

## INTRODUCTION

**L**e stress au travail fait actuellement la une de nos journaux, comme si le phénomène était récent. Pourtant, depuis longtemps déjà, les problématiques liées au stress professionnel ont conduit les chercheurs à investiguer ce domaine et à montrer ses implications tant sur le plan humain que sur le plan sécuritaire et financier. Il y a plus de dix ans que les résultats de ces études montrent à quel point il est important d'insister sur la mise en place de démarches préventives du stress professionnel et de stopper les actions centrées uniquement sur une formation ponctuelle, si l'on recherche une efficacité d'intervention.

La mise en lumière actuelle permet de mobiliser les acteurs à prendre en considération la souffrance que le stress peut causer et la réduction des pertes financières qui lui sont associées. Elle a cependant pour limite une certaine précipitation politique, poussée par le relais médiatique à vouloir résoudre rapidement un phénomène complexe qui demande du recul et de la pondération.

Comprendre le phénomène, convaincre les différents acteurs et décideurs de l'entreprise à mettre en place des mesures et des démarches préventives devient en effet urgent. Les gouvernements et les entreprises commencent à intégrer l'importance de l'enjeu, malheureusement de manière tardive et parfois fatale pour certains. De plus, leur volonté d'initier des démarches dans ce sens se heurte à l'absence dramatique de ressources fiables permettant d'élaborer un plan d'action en toute connaissance de cause.

Cet ouvrage a la volonté de s'inscrire dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Développant un point de vue différent, il se positionne très clairement sur le versant humain et social des approches de développement durable qui ont parfois tendance à délaisser cet aspect au profit plus médiatique des dimensions économiques et écologiques, non moins importantes par ailleurs.

Il s'adresse à toutes les personnes concernées par le sujet : employés, managers, dirigeants, consultants et coachs, et particulièrement les responsables des ressources humaines en charge d'élaborer une démarche de gestion préventive du stress professionnel. Le manque de formation sur ce thème dans les cursus RH, dans les années passées, n'a pas permis de sensibiliser ou de former les responsables d'aujourd'hui à la compréhension, aux concepts et aux instruments de mesure de ce phénomène. De plus, dans le dédale actuel des offres labellisées « gestion du stress », chacun ressent le besoin de s'informer sur la forme que peut prendre une démarche opérationnelle dans ce domaine.

Dans cet ouvrage, notre intention n'est certainement pas de donner une présentation exhaustive de l'ensemble des travaux qui ont contribué à poser le concept, à valider les méthodes de mesure ou encore à structurer les meilleures méthodes d'intervention en entreprise. Nous souhaitons plus simplement faire part de nos conclusions issues de recherches ou d'interventions sur le terrain. Nous espérons que ces méthodes pourront participer à une certaine clarification de la notion, rendre accessibles à tout lecteur intéressé par le stress au travail les éléments clés qui lui permettront, selon les attentes et les besoins, une prise de conscience, un regard critique ou encore un début de réflexion et de développement d'une action de terrain.