

Répérer et comprendre les tensions génératrices de stress pour améliorer les conditions de travail

Confrontée à une situation difficile, cette entreprise fait appel à l'ARACT pour l'aider à mettre en place un plan d'action pour réduire le stress. A la clé, la réduction et la régulation des tensions au sein de l'entité. Une démarche qui associe fortement l'ensemble des salariés.

Contexte

Cette entreprise, qui appartient à un groupe, est spécialisée dans le transport et la messagerie express. Depuis trois ans, alors qu'elle connaît une forte croissance, de nombreux changements sont opérés dans son organisation : système d'information, palettisation, tournées, horaires, traçage qualité... L'accumulation de ces changements ont mis à mal les conditions de travail et les relations sociales.

En 2007, un membre de la maîtrise fait un malaise au travail. Au même moment, un tract syndical dénonce la dégradation des conditions de travail dans le cadre des changements d'organisation. La DRH du groupe sollicite l'ARACT pour réaliser un diagnostic. Objectif : tirer enseignements des faits qui se sont déroulés, s'approprier la démarche pour agir sur les situations de stress puis transférer la méthode à l'ensemble du groupe.

Construire une compréhension commune des situations problématiques

question du stress et des relations de travail ne va pas de soi, surtout dans ce contexte. Le sujet est de fait très sensible et la demande est fortement poussée par l'inspection du travail. Comment éviter dans ce climat la contre-production et la crispation stérile des positions ?

Une première étape s'avère ici essentielle : s'accorder sur la demande d'appui que l'entreprise a adressée à l'ARACT. Cette analyse démarre lors d'une rencontre avec l'ensemble des parties prenantes : responsables du siège (DRH, responsable prévention sécurité), direction du site et les membres du CHSCT (salariés, maîtrise).

Ce travail vise à recueillir les différentes représentations des personnes sur la question du stress, la nature des difficultés rencontrées, ce qui les caractérise et leurs causes. Il vise également à

repérer les conditions nécessaires pour avancer avec l'ensemble des acteurs sans mettre les uns ou les autres en difficulté, puis créer les conditions d'un débat pour l'élaboration d'un plan d'action.

Cette étape permet de prendre en compte les points de vue spécifiques de chacun et d'établir une relation de confiance. La posture des accompagnateurs s'avère déterminante pour éviter les blocages : elle facilite l'écoute, évite les jugements et fait le lien avec des situations concrètes.

Une place essentielle pour le CHSCT

Cette première phase se termine par une restitution lors d'un CHSCT extraordinaire ouvert

MOTS CLÈS

- Conditions de travail
- Groupe de travail
- Organisation du travail
- Risques psycho-sociaux
- Relations de travail
- CHSCT

à l'ensemble des instances représentatives des salariés. Elle met en perspective la variété des points de vue, des expressions... et instruit le débat sur «ce qui se joue» dans les moments de tension.

Le modèle proposé par l'intervenant est celui des «tensions-régulations»¹. Il permet de comprendre comment et pourquoi les situations de tensions se mettent en place. Cette approche facilite la dédramatisation de la mécanique du stress (Il ne s'agit pas ici de banaliser le stress mais de sortir de la logique de «victimisation»). >>>



¹) Source : «Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail», Editions ANACT

Démarche

Clarifier et dépasser le contexte pour avancer avec l'ensemble des personnes concernées dans l'entreprise
Travailler avec l'ensemble des acteurs sur la

Le débat met en évidence un consensus à la fois sur le passé (le nombre de changements importants des deux dernières années et le manque d'anticipation) et sur l'avenir immédiat (l'inquiétude face aux importants changements de l'organisation, à venir notamment la division physique du service de production en deux services). Il aboutit à la mise en place d'un plan d'action.

L'ARACT propose de continuer avec un groupe de travail. Sa mission : repérer les situations à risques, trouver les moyens de les réguler, proposer des recommandations pour la conduite de projet qui seront validées en CHSCT. Le CHSCT trouve ici le moyen de jouer son rôle sur la question des risques psychosociaux.

Partir des situations réelles de travail

Une seconde étape consiste à analyser avec les salariés du groupe les situations de travail vécues et les changements à venir, pour proposer des recommandations sur l'organisation future (mise en place, suivi...). Le service « quai » est choisi, parce qu'il est le plus impacté dans l'immédiat par les changements à venir. L'entreprise poursuivra alors la

démarche sur les autres services en partant de l'expérience acquise. Le groupe de travail est constitué de 7 salariés de différents métiers, de la maîtrise et du responsable du groupe. Trois réunions de travail sont organisées :

- La première a consisté à décrire les activités d'une journée. Elle a permis à chaque participant de repérer trois situations de travail génératrices de tensions excessives portant atteinte à la santé des salariés. Il s'est agi ensuite de repérer les causes qui ont créé ces situations à risques.
- La deuxième a permis de classer ces situations (il apparaît que ces situations à risques se reproduisent souvent aux mêmes moments et davantage sur certaines activités) et en grande famille de tensions (ont été identifiées 4 grandes familles de tensions génératrices de stress - cf Travail & Changement N° 318, Mars/Avril 2008). Il s'est agi ensuite de faire des liens entre ces tensions puis les projeter sur les changements d'organisation prévus pour entrevoir les impacts positifs ou négatifs sur les situations.
- Enfin, le troisième temps a permis d'identifier des pistes pour améliorer les situations

de tensions repérées, poursuivre le transfert sur les autres situations de travail et autres services, et plus globalement intégrer les améliorations dans la conduite de projet de l'entreprise et le management.

Cette étape est capitale pour l'entreprise : elle permet de valider le travail réalisé par les groupes, de débattre des recommandations proposées et d'élaborer un plan d'action. Mais elle est aussi essentielle parce qu'elle facilite la bascule entre le subjectif (ressenti individuel sur la question du stress et des relations de travail et plus largement des risques psychosociaux) et l'identification des causes dans les situations de travail, l'organisation du travail, le management et la conduite des changements.

Enfin, c'est aussi le moment de l'appropriation de la démarche et de l'autonomie pour l'entreprise avec le CHSCT. Un point fondamental à ce stade est l'implication des responsables des deux futurs services (agence, quai), leur participation à la restitution des travaux, au débat et à la construction du plan d'action dont ils seront les porteurs. ■

Enseignements & Perspectives

On retiendra de cette intervention quelques points essentiels nécessaires pour agir sur les risques psychosociaux :

- **La nécessité de clarifier la demande de l'entreprise** avec l'ensemble des acteurs concernés (en interne et en externe – ex Médecin du travail) pour construire un socle commun de compréhension des situations problématiques. C'est une condition nécessaire à la réussite de l'action.
- **Le modèle «tensions-régulations»**, en s'appuyant sur les situations décrites, est un outil adapté qui permet de comprendre ce qui, dans l'organisation, peut favoriser le développement du stress, la dégradation des relations sociales et produire des effets néfastes sur la performance.
- **La hiérarchie des urgences et des priorités.** Dans le cas présent tous les acteurs

étaient fortement préoccupés par la mise en place imminente d'une plateforme et focalisaient sur ce projet. Les marges de manœuvre semblaient inexistantes tant l'échéance était proche. Finalement, l'accompagnement du groupe a permis d'avancer rapidement sur la compréhension de ce qui se jouait et d'agir en positionnant les participants dans une situation proactive favorable. Des aménagements ont pu être apportés en direct au projet.

- **Dégager du temps !** Permettre à 7 personnes de production de participer à la démarche ne va pas de soi surtout en période de changements organisationnels. Lors de la 2^{de} matinée de travail, le chef de production n'avait pu libérer que 2 membres du groupe. « *Je suis désolé mais je ne peux pas faire autrement* ». Les animateurs font part à la direction de l'impossibilité de poursuivre dans ces conditions. Celle-ci décide de dégager des moyens et tous les membres réintègrent le groupe. Au moment du bilan, devant le CHSCT, le représentant du groupe confirme

que « *si les animateurs n'avaient pas été fermes, le projet se serait enlisé* ».

- **Parler du travail :** en fin de 1^{ère} matinée, les salariés exprimaient leur satisfaction : « *lorsqu'on nous a dit que l'on devait travailler dans un groupe sur le stress, on pensait que c'était une formation. Finalement, on a parlé de notre travail et des situations de stress. On a découvert les situations que vivaient les autres et mieux compris leurs difficultés* ».
 - **Le besoin d'un appui externe :** pour sortir des préjugés et créer la confiance il faut un acteur externe, sans relation de dépendance. Sa posture doit être compréhensive. Ce rôle a été tenu par l'Aract.
- Puis petit à petit le relais a pu être passé au responsable prévention sécurité du groupe. Ce dernier a pour objectif de transférer cette expérience sur d'autres sites en partant, là aussi, des situations réelles de travail. Il mise ainsi sur une meilleure prise en compte du risque psychosocial dans la prévention des risques professionnels. ■

POUR EN SAVOIR PLUS

Vous pouvez contacter :
Patrick CHAILLOT, chargé de mission
Tél. > 02 41 73 00 22
Email > p.chaillet@anact.fr



ARACT des Pays de la Loire

ZI Angers Beaucouzé • BP 80023 49071 • BEAUCOUZÉ Cedex
Tél : 02 41 73 00 22 • Fax : 02 41 73 03 44
Email : paysdelaloire@anact.fr • Site : www.paysdelaloire.aract.fr