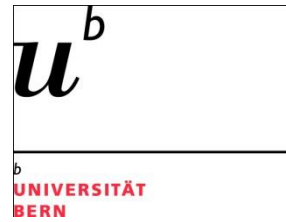


Curaviva
Congrès spécialisé personnes âgées
Montreux, le 20 septembre 2017



Le stress en tant qu' atteinte au soi (stress as offense to self)

Norbert K. Semmer

Prof. ém., Université de Berne
Prof. coopt., Université de Constance
Centre Interfacultaire en Sciences Affectives

- 1. Concepts fondamentaux**
- 2. Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement**
- 3. Conséquences à long terme du stress**
- 4. Stress et ressources sur le lieu de travail**
 - Aperçu
 - Le stress en tant qu'atteinte au soi
 - Estime de soi
 - Estime sociale
- 5. Que faire?**

- 1. Concepts fondamentaux**
- 2. Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement**
- 3. Conséquences à long terme du stress**
- 4. Stress et ressources sur le lieu de travail**
 - Aperçu
 - Le stress en tant qu'atteinte au soi
 - Estime de soi
 - Estime sociale
- 5. Que faire?**

Le stress est un déséquilibre entre



Ce déséquilibre est

- **important pour la personne**
et est vécu comme
 - **désagréable**

Maîtrise du stress (« coping »)

liée à des problèmes

- Analyse précise du problème
- Modification de la situation
- Apprentissage
- Fixation de priorités
- Délégation
- Réévaluation des objectifs

- *Effets majoritairement positifs*

liée à des émotions

- Se distraire
- Se détendre
- Boire, fumer, manger
- Exprimer sa colère
- Bouger, sport

- *Effets mixtes*

Ressources

Caractéristiques de la personne ou de la situation facilitant la maîtrise des exigences et agissant contre le stress (« facteurs déstressants »)

Personne

- Santé / fitness
- Expérience
- Optimisme
- Confiance en soi
- etc.

Situation

- Possibilités d'influencer (contrôle)
- Soutien social
- Reconnaissance / estime

Réactions au stress

Les situations de stress sont caractérisées par

1. des sentiments désagréables
2. une activation physiologique
3. une simplification des actions

1. Sentiments désagréables

- Colère, rage
- Peur
- Surcharge
- Blessure morale
- Honte
- etc.

2. Excitation physique

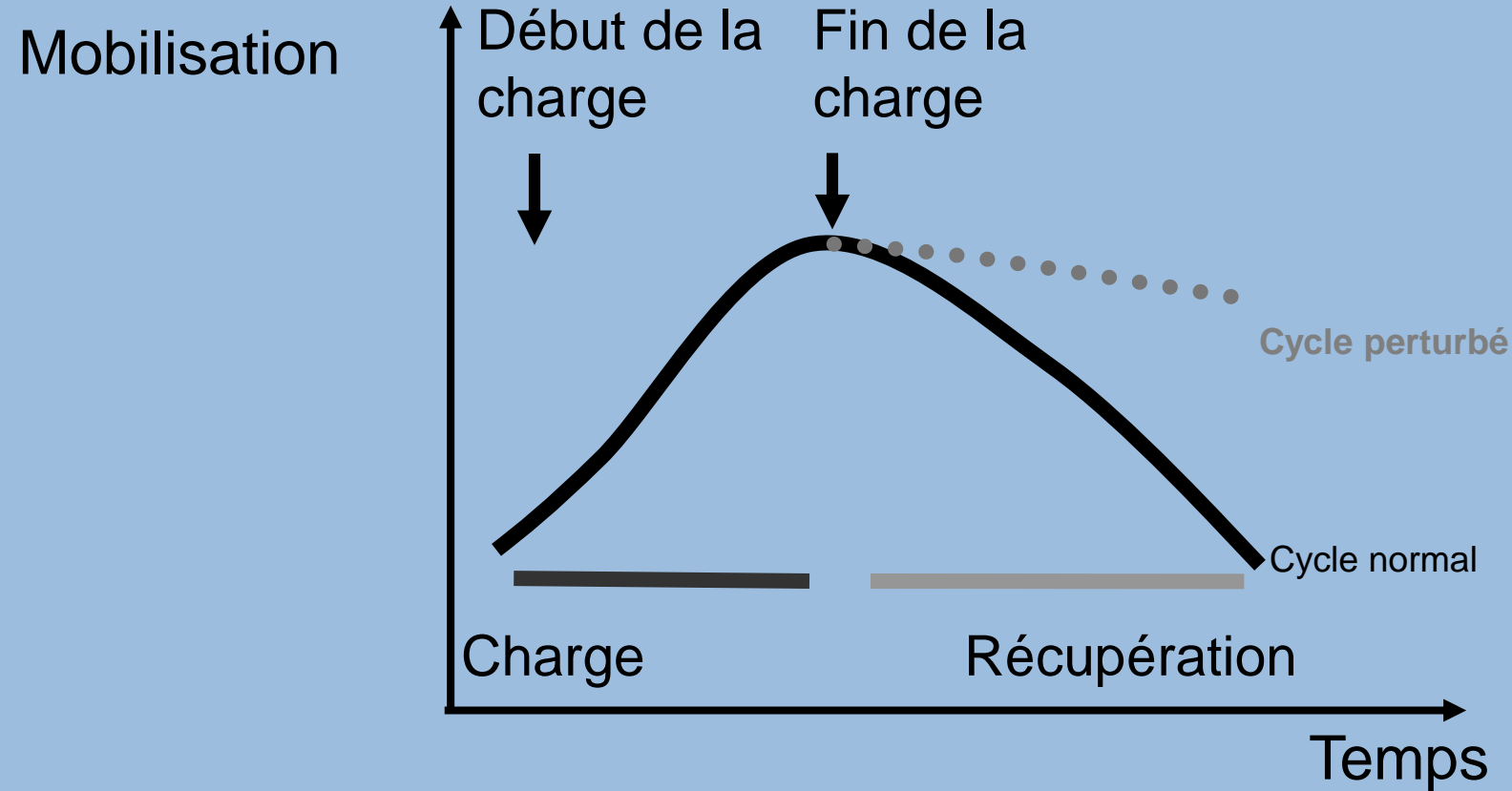
- Battement de coeur accéléré
- Pression sanguine élevée
- Sécrétion des hormones de stress
(p.ex. adrénaline, cortisol)

3. Simplification des actions

- Concentration limitée
 - Dans l'idéal, sur l'essentiel...
- Les routines fonctionnent bien
- La résolution de problèmes complexes devient difficile
- Diminution des actions anticipatives
 - Décisions orientées sur le court terme
 - Moins de contrôles, d'entretien, de maintenance, davantage de comportements à risques

1. Concepts fondamentaux
2. **Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement**
3. Conséquences à long terme du stress
4. Stress et ressources sur le lieu de travail
 - Aperçu
 - Le stress en tant qu'atteinte au soi
 - Estime de soi
 - Estime sociale
5. Que faire?

Le cycle de charge - récupération



Réperçissons du stress et récupération

Effets fréquents de stress:

- Rumination / mauvaise humeur / irritabilité
- Moins d'énergie pour gérer des problèmes supplémentaires
 - moins d'empathie (p.ex. pour la famille)
- Baisse de la volonté (p.ex. pour faire du sport) Sonnentag & Jelden, 2005

Une bonne récupération est déterminante!

Bon pour la récupération

> Bon mix de

- Activité physique / sport
- Activités sociales
- Détente (p.ex prendre un bain)

Mauvais pour la récupération

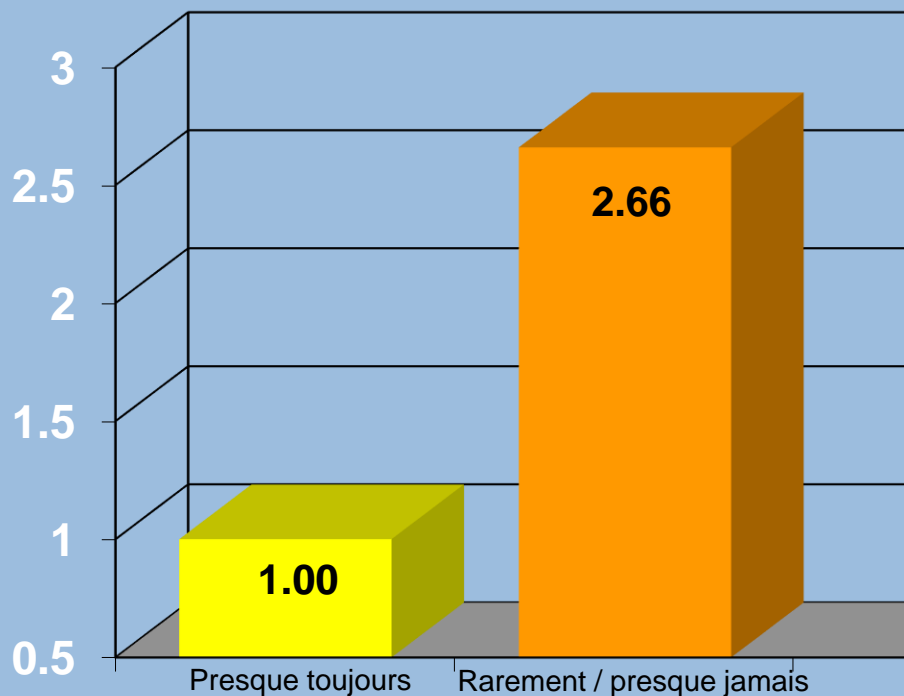
- > Activités similaires à son travail
- > Ruminer ses problèmes
(négatif, pas orienté solution)

Mais:

- > Ce n'est pas seulement le *type* d'activité qui est important, mais aussi sa **qualité**
- > Règle de base: si ça fait plaisir, c'est bien pour la récupération (Sonnentag & Zijlstra, 2006)

Récupération insuffisante et mortalité cardiovasculaire

Risque de mourir d'une maladie cardiovasculaire en 25 ans



Un week-end libre vous suffit-il pour récupérer?

N = 788 industrial employees;
Initially free from CVD; 1973 – 2000; Mean follow-up: 25.6 yrs.

Controlled:

Age, sex, education, occupational status, salary, second job, shift work, Cholesterol, systolic bp, bmi, smoking, physical activity, alcohol consumption depressive symptoms, lack of energy, fatigue, job demands, job control

1. Concepts fondamentaux
2. Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement
3. **Conséquences à long terme du stress**
4. Stress et ressources sur le lieu de travail
 - Aperçu
 - Le stress en tant qu'atteinte au soi
 - Estime de soi
 - Estime sociale
5. Que faire?

Conséquences à long terme du stress

1. Symptômes psychiques

P.ex. faible estime de soi, irritabilité
manque d'énergie, perte d'intérêt, épuisement (burnout)

2. Symptômes physiologiques

P.ex. troubles du sommeil, de la digestion, problèmes circulatoires,
maux de dos et de la nuque, fragilité générale, vieillissement accéléré

3. Comportement de santé

P.ex. tabac, alimentation, alcool, drogues

4. Activités sociales

P.ex. repli social

5. Baisse des performances

6. Baisse de l'identification avec l'organisation

7. Altération de la réaction au stress

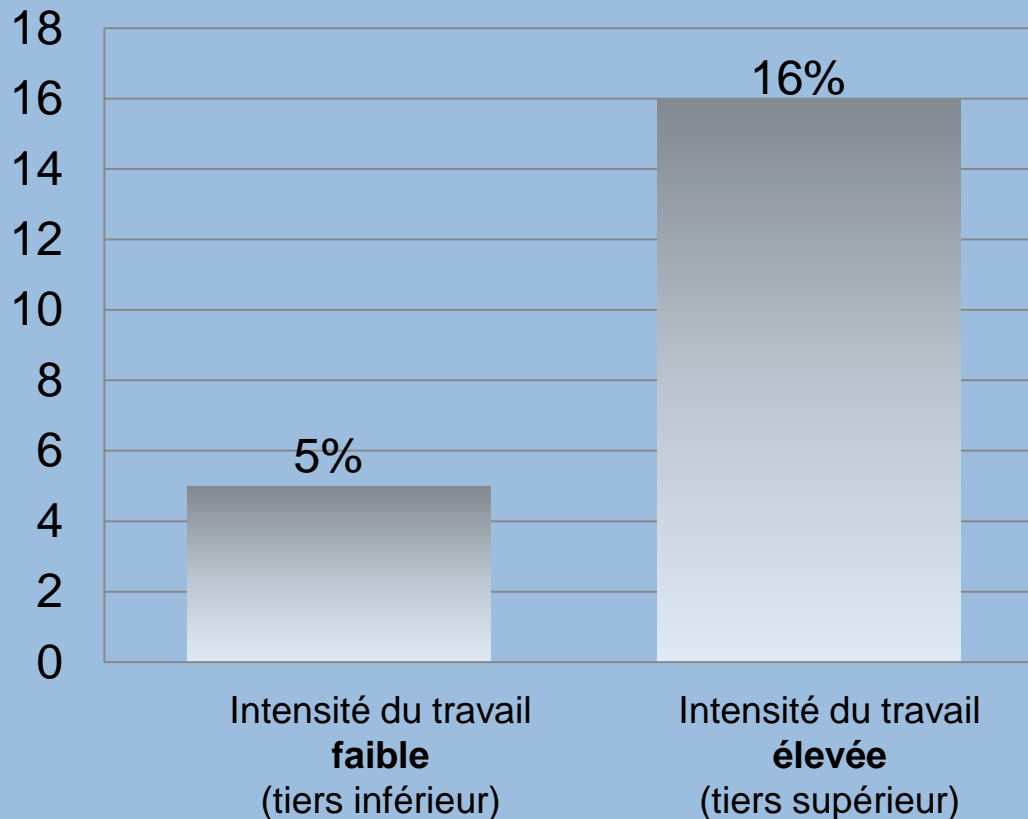
P.ex. ne plus pouvoir se relaxer (« unwinding »),
hyper-réactivité ou hypo-réactivité

Les conséquences à long terme du stress

...n'apparaissent pas
automatiquement

Intensité du travail et troubles psychosomatiques

% avec troubles graves (tiers supérieur)



Le stress résulte *ni automatiquement*, ni chez toutes les personnes à des symptômes de stress.
Mais: le stress augmente le *risque* de développer des symptômes de stress

Les conséquences à long terme du stress

...n'apparaissent souvent
qu'après un un long temps

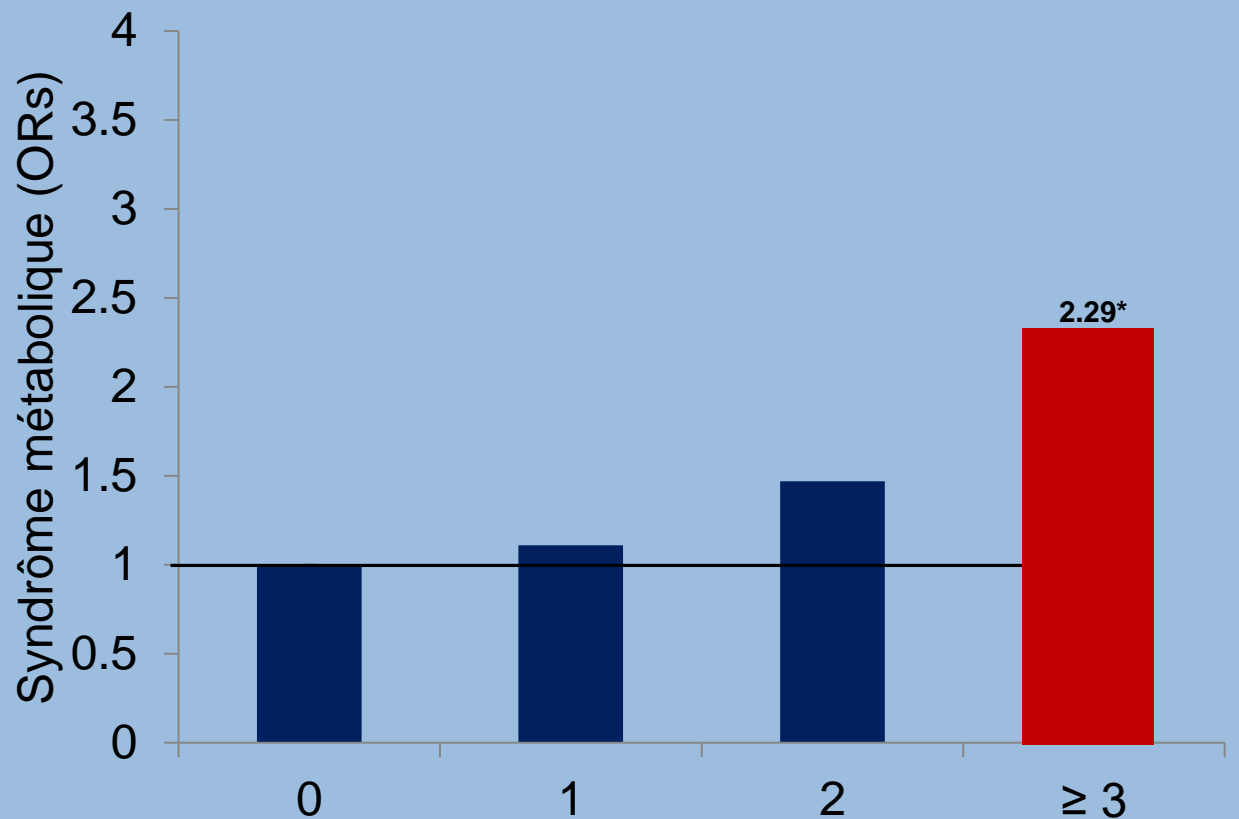
Syndrôme métabolique et conditions de travail défavorables

Quatre mesures entre 1985-88 et 1997-99

- **Syndrôme métabolique**
- **Circonférence abdominale**
Hommes: >102 cm
Femmes: > 88 cm
- **Triglycérides**
≥ 1.69 mmol/l
- **Cholestérol HDL**
Hommes: < 1.03 mmol/l
Femmes: < 1.29 mmol/l
- **Pression sanguine**
≥ 130/ ≥ 85 mm Hg
- **Glucose à jeun**
≥ 6.11 mmol/l
- Au moins trois des cinq facteurs de risque:

Conditions de travail défavorables

- **Exigences** élevées
- Faible **autonomie**
- Faible **soutien social** (ISO-strain);



Nombre de fois avec conditions de travail défavorables

Sans personnes avec obésité initiale (N=6317)

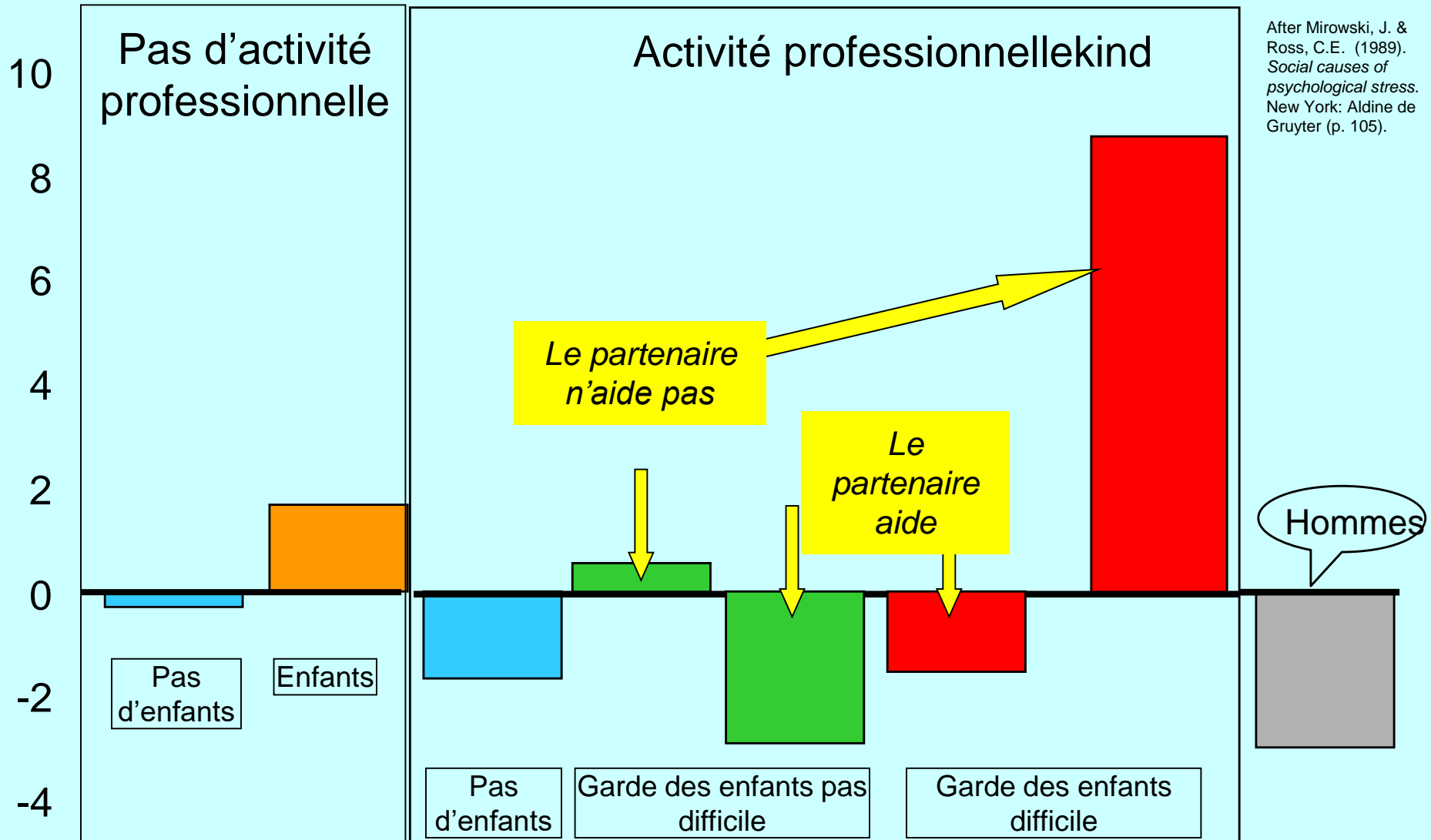
Chandola, T., Brunner, E., & Marmot, M. (2006). Chronic stress at work and the metabolic syndrome: Prospective Study. *British Medical Journal*, 332, 521-525.

Odds Ratio (OR; entspricht in etwas dem relativen Risiko) für die Entwicklung des metabolischen Syndroms im Vergleich zur Referenzgruppe (Gruppe ohne belastende Arbeitsbedingungen). Kontrolliert: Alter, Beschäftigungsniveau, Gesundheitsverhalten; nur TN ohne Adipositas zu Beginn.
*Statistisch signifikant

Les conséquences à long terme du stress

...apparaissent s'il y a
combinaison de plusieurs
problèmes

Dépression chez les femmes



1. Concepts fondamentaux
2. Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement
3. Conséquences à long terme du stress
4. **Stress et ressources sur le lieu de travail**
 - **Aperçu**
 - Le stress en tant qu'atteinte au soi
 - Estime de soi
 - Estime sociale
5. Que faire?

Facteurs de stress

1. **Tâches au travail**

Trop monotone / difficile / dangereux / émotionnellement éprouvant (« travail émotionnel »)

2. **Organisation du travail**

Surcharge / tâches décrites jusqu'au moindre détail / inefficacité / moyens de travail insuffisants / instructions pas claires / critères d'évaluation pas clairs

3. **Les conditions physiques**

Bruit / chaleur / froid / vibrations / exigüité / travail de nuit

4. **Les conditions sociales**

Conflits / mauvaise ambiance / mobbing

5. **Les conditions organisationnelles**

Statut et reconnaissance / politique d'information / politique salariale (équité) / perspectives d'avenir (possibilités de carrière, sécurité de l'emploi) / changements permanents

Ressources dans les organisations: Ce qui nous fait du bien et nous aide à supporter les charges de travail (et dont l'absence peut devenir un facteur de stress)

- > **Autonomie** (contrôle, marge de manoeuvre):
 - Peut-on (co)décider soi-même ce qu'on fait, quand et comment?
- > **Soutien social**
 - Peut-on compter sur le soutien de collègues et de supérieurs, dans les situations difficiles?
- > **Equité**
 - Est-on traité de manière équitable?
 - Reçoit-on des compensations équitables?
- > **Estime / reconnaissance**
 - Reçoit-on de l'estime en tant que personne?
 - Nos propres prestations sont-elles reconnues?

Facteurs personnels

> **Stabilité émotionnelle**

— De petites choses me font-elle souvent perdre mon calme?

> **Assurance**

— Ai-je une bonne estime de moi?

— Suis-je convaincu de pouvoir maîtriser une situation difficile?
(efficacité de soi)

> **Optimisme**

> **Confiance / méfiance**

— Est-ce que je suppose souvent des intentions malhonnêtes?

> **Impuissance**

— Est-ce que je me sens livré aux aléas de la vie?

> **Stratégies de maîtrise du stress**

— Est-ce que j'affronte les problèmes activement?

1. Concepts fondamentaux
2. Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement
3. Conséquences à long terme du stress
4. Stress et ressources sur le lieu de travail
 - Aperçu
 - **Le stress en tant qu'atteinte au soi**
 - Estime de soi
 - Estime sociale
5. Que faire?

Le besoin d'estime de soi et de reconnaissance

- Une image positive de soi (estime de soi) et
- la reconnaissance des autres (estime sociale) sont des besoins fondamentaux

Vu que c'est si fondamental,
nous faisons beaucoup d'efforts pour les défendre...

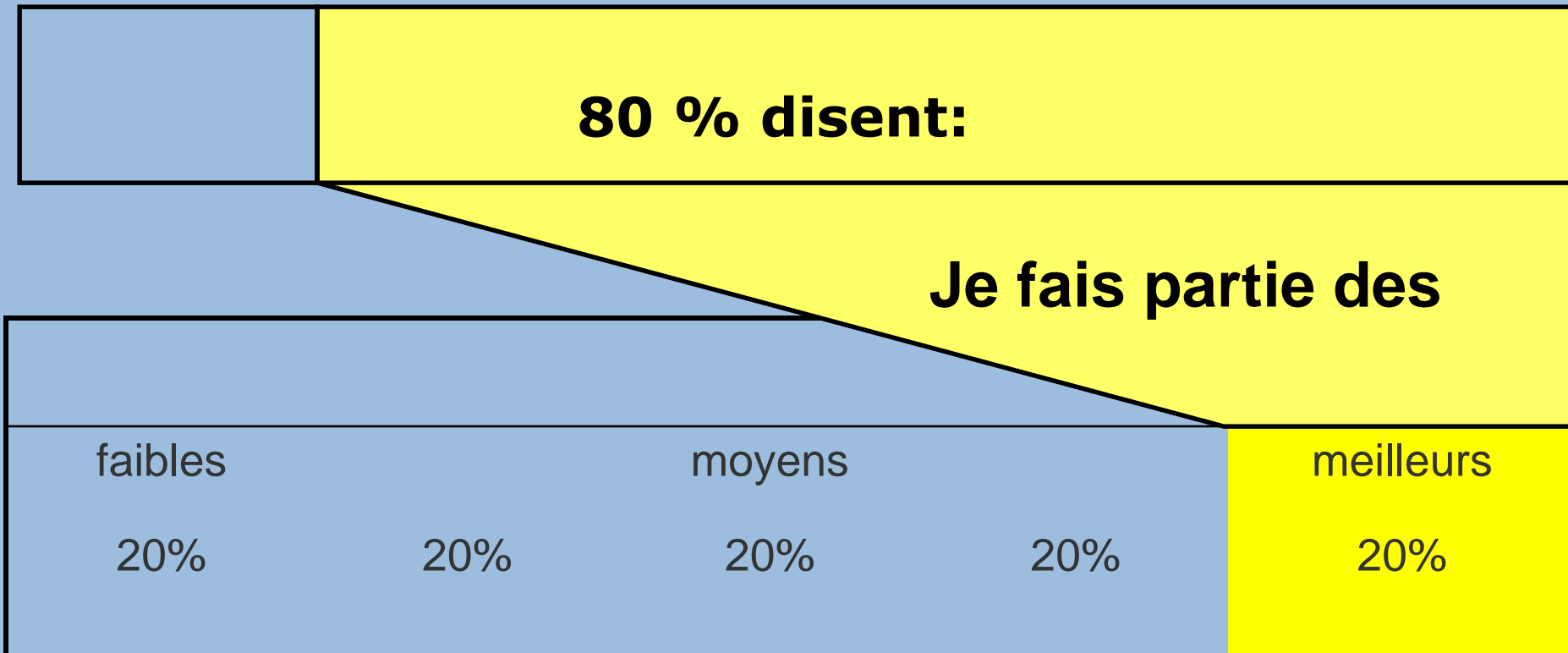
Défense de l'estime de soi: jugement indulgent de soi-même

Question: comment évalues-tu ta performance?

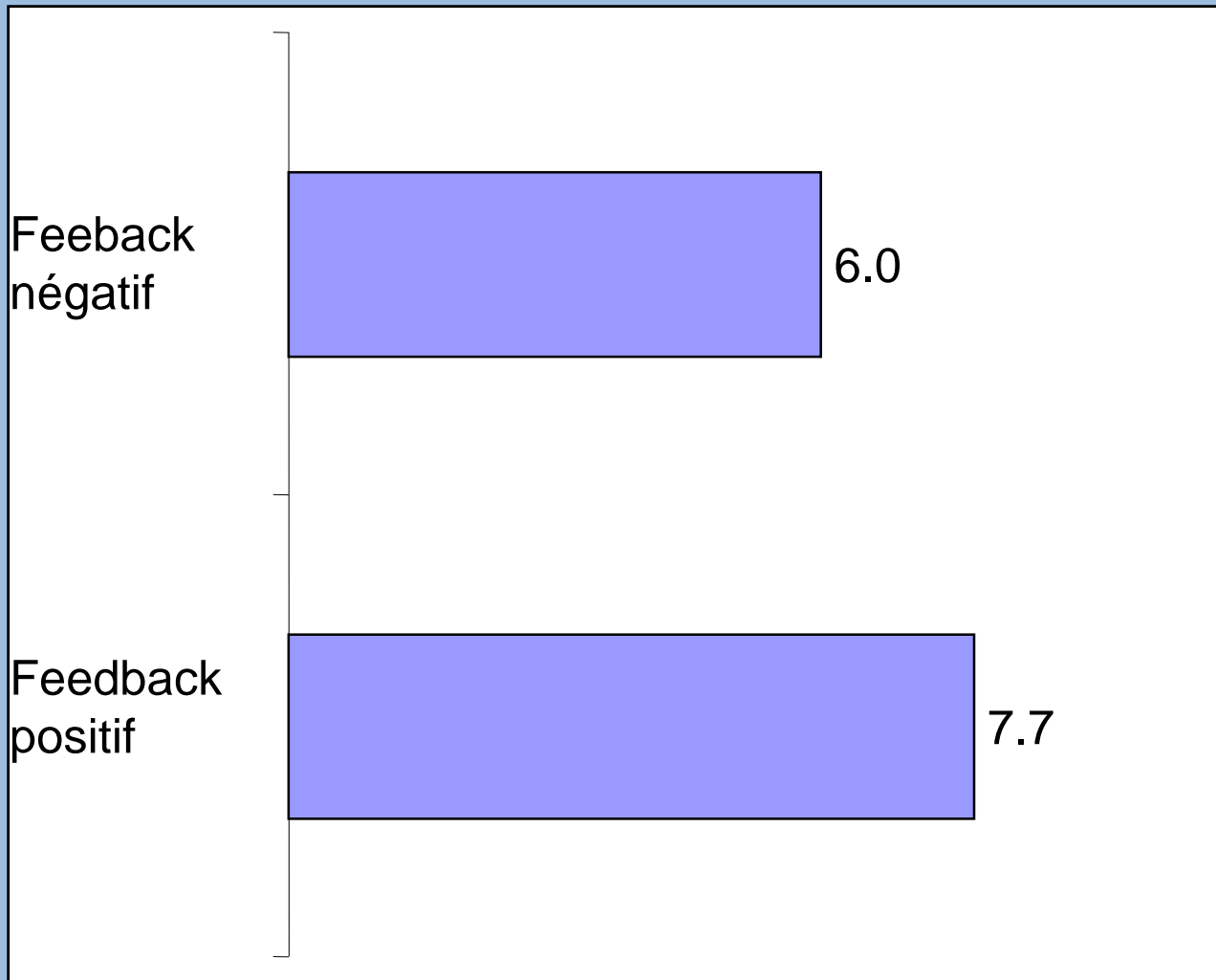
Je fais partie des				
faibles		moyens		meilleurs
20%	20%	20%	20%	20%

Défense de l'estime de soi: jugement indulgent de soi-même

Question: comment évalues-tu ta performance?



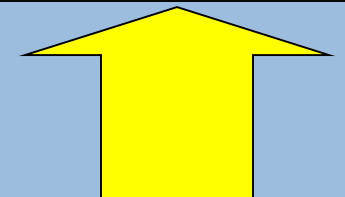
« Quelle a été ta contribution aux performances du groupe? »



Défense de l'estime de soi: différences de salaire entre les groupes

Quel est le système salarial choisi par le groupe de l'atelier?

Atelier (« nous »)	£69	£68	£67
Production (« les autres »)	£70	£68	£66
<i>Différence</i>	-1	0	+1



Estime de soi

Estime sociale

- Succès et échec

- Equité
- Conflits
- Feedback
- Soutien social
- Estime et organisation du travail
 - Stresseurs illégitimes
 - Tâches illégitimes

1. Concepts fondamentaux
2. Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement
3. Conséquences à long terme du stress
4. **Stress et ressources sur le lieu de travail**
 - Aperçu
 - **Le stress en tant qu'atteinte au soi**
 - **Estime de soi**
 - Estime sociale
5. Que faire?

Estime de soi: succès et échecs

Vivre des succès et des insuccès

Au travail:

Succès

p.ex. j'ai bien réalisé mes tâches



Le soir:

Etre plus
détendu



*Le lendemain
matin:*

Sommeil de
meilleure qualité

Expérience
d'échec



Culpabilité
Honte
Sentiment d'incompétence
Recherche de soutien
diminuée

Souvent, le problème n'est pas de devoir motiver les gens.
Il faut les aider à avoir des expériences de succès et
à considérer les échecs comme normaux.

Les charges de travail élevées comme arme à double tranchant

(« Challenge stressors »)

Une charge de travail élevée implique un **stress**, mais souvent aussi un **défi**

➤ Maîtrisé avec succès ⇒ affirmation de soi

Donc, lié à des **symptômes de stress**, *mais aussi* à une meilleure **satisfaction** et à une meilleure **confiance en soi**

On peut être satisfait et fier, et accepter régulièrement de nouveaux défis – tout en « préparant son burnout »

Les charges de travail élevées sont particulièrement graves,
si leur maîtrise semble impossible
⇒ le sentiment de faire un travail de *qualité médiocre* est
particulièrement stressant

1. Concepts fondamentaux
2. Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement
3. Conséquences à long terme du stress
4. **Stress et ressources sur le lieu de travail**
 - Aperçu
 - **Le stress en tant qu'atteinte au soi**
 - Estime de soi
 - **Estime sociale**
5. Que faire?

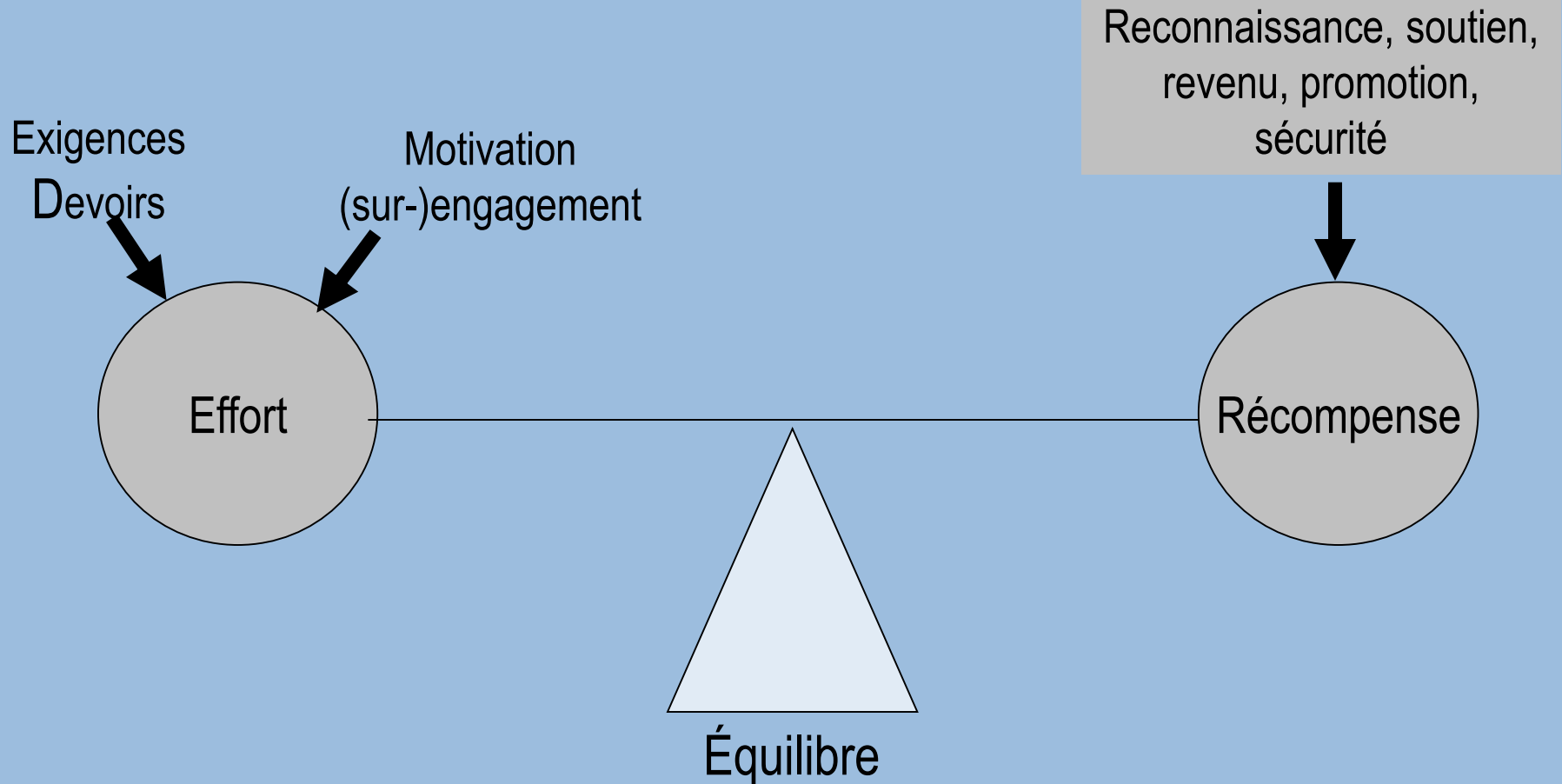
Estime sociale: estime et reconnaissance

Équité

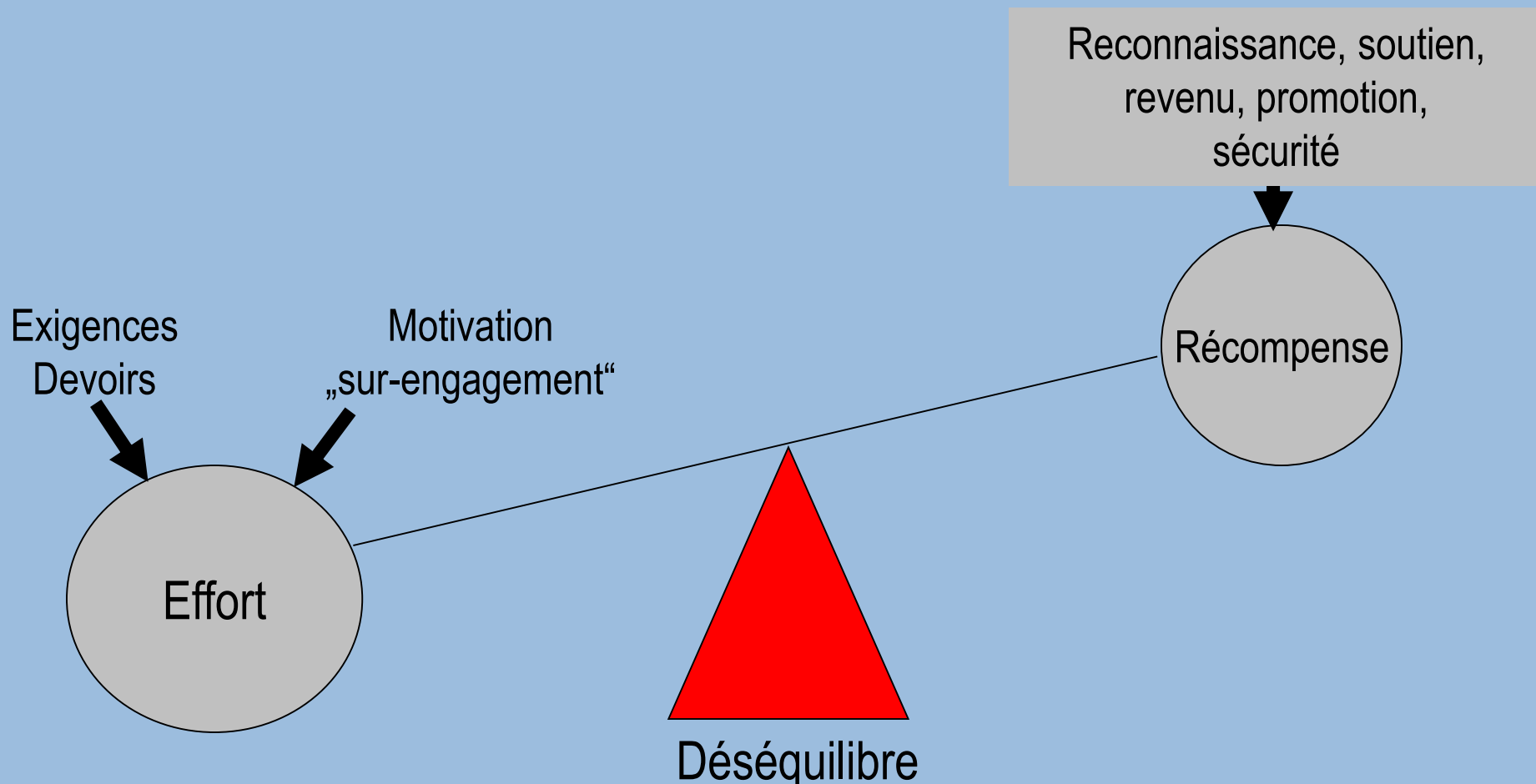
Un comportement équitable peut signaler de l'estime.

Un comportement inéquitable est perçu comme dépréciatif.

Echange équitable: l'équilibre entre l'effort et la récompense



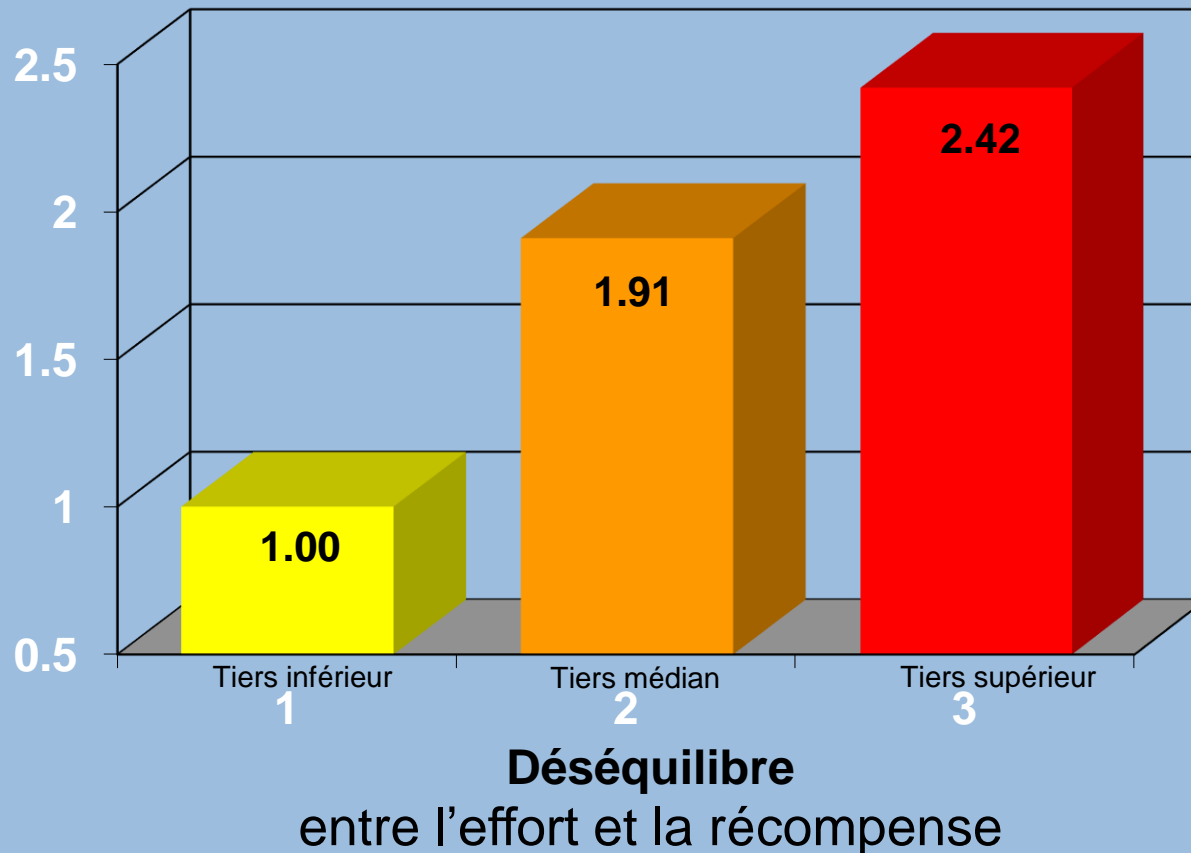
L'équilibre entre l'effort et la récompense



De récentes études montrent que la **reconnaissance** et le **soutien** sont particulièrement importants

Déséquilibre et maladies cardiovasculaires

Le risque de décéder de maladies cardiovasculaires dans les 25 ans est de...



Celui dont
l'effort n'est
pas valorisé
décède plus tôt!

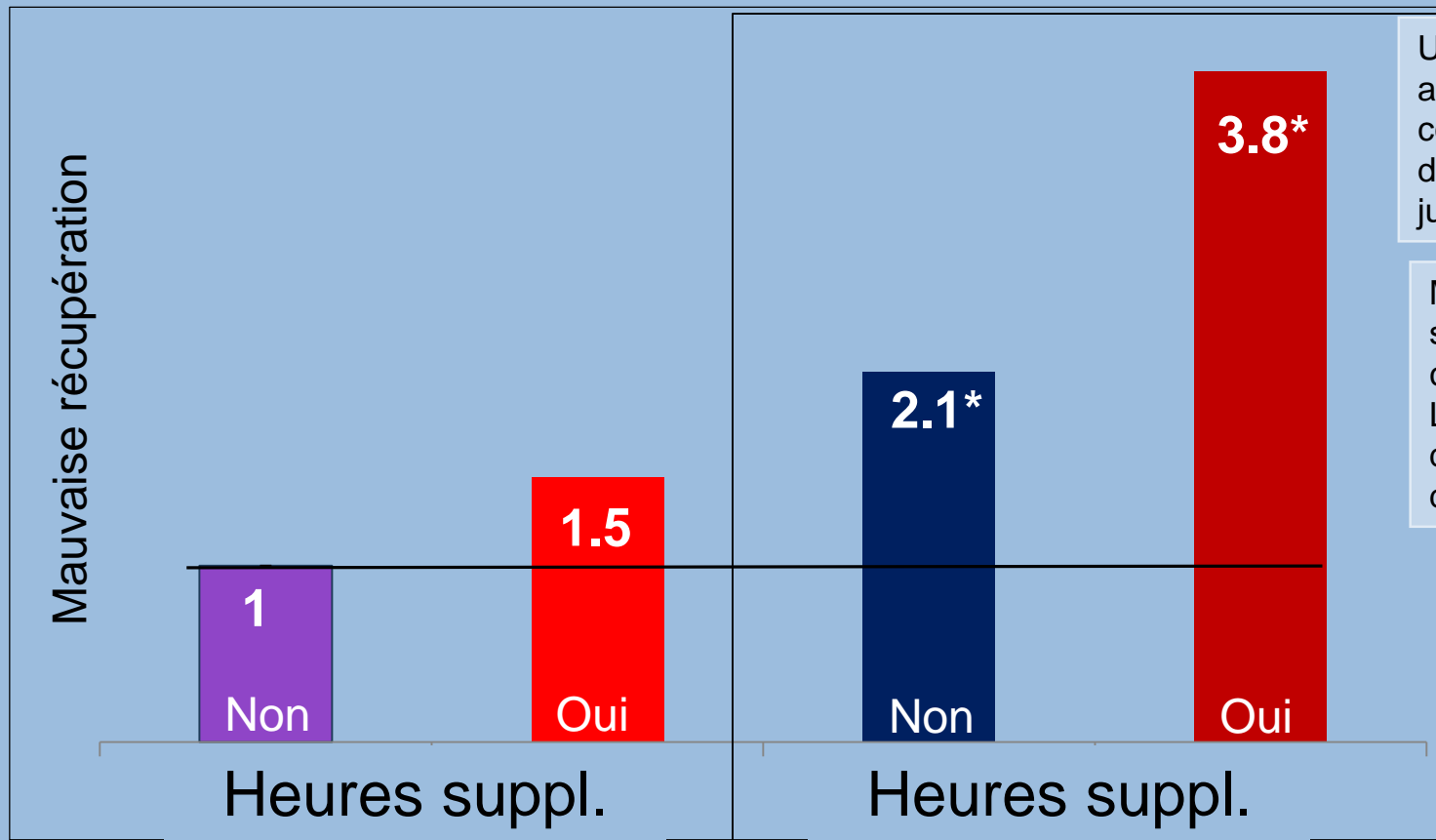
Tiers inférieur = groupe de
comparaison
Facteurs contrôlés:
âge, sexe, groupe professionnel,
tabagisme, activité physique,
tension systolique, cholestérol,
IMC

Heures supplémentaires, récompense et récupération contrariée

Possibilités de promotion et de développement / sécurité de l'emploi / travail correspondant à la formation / salaire équitable

Récompense élevé

Récompense faible



Une récompense appropriée peut compenser les charges de travail élevées jusqu'à un certain point

Mais attention: seulement jusqu'à un certain point!
L'importance et la durée de la charge de travail doivent être limitées!

Statistiquement significatif (CI n'inclut pas 0)

Conflits et comportements irrespectueux

Conflits et manque de respect

- *Les conflits ne restent pas toujours à un niveau factuel*
 - Le contre-argument devient une attaque personnelle
- Les conflits qui deviennent personnels sont généralement liés à des émotions *intenses* (notamment colère)
 - Tendent à s'envenimer
 - L'ambiance devient toxique, méprisante, dévalorisante
 - c'est pénible et nous préoccupe encore longtemps

Mais le manque de respect a de nombreuses variantes, p.ex.

- Remarques désobligeantes
- Feedback inéquitable
- Ridiculiser quelqu'un
- Ignorer / transgresser

➤ Il suffit parfois de petites choses (geste méprisant)

Estime / blessure morale lors de feedback et de critiques

- La critique est particulièrement blessante lorsqu'elle vise la personne
 - Directe: « Tu es un incapable »
 - Globalisante: « toujours », « jamais »
 - Quand quelqu'un fait « toujours » mauvais et « jamais » bien, cela doit être lié à sa personne (*attribution interne*)
 - Agressive et chargée de reproches, et non factuelle et polie
 - Lorsqu'on est rendu responsable de quelque chose hors de notre influence

- Attention: il n'est pas nécessaire d'être grossier pour blesser. On peut aussi « piquer doucement », p.ex.
 - insister sur des détails,
 - souligner qu'il aurait été très simple d'éviter ces erreurs, etc.

(Krings et al. 2014.)

- *Mais un feedback constructif ne doit pas se faire au détriment de la clarté: les problèmes doivent être nommés*

Soutien social

Les personnes qui reçoivent un important soutien social

p.ex.

« Lorsque le travail est difficile, je peux compter sur le soutien de mon/ma supérieur/e »

- sont, en moyenne, en meilleure santé
 - physique
 - psychique
- vivent plus longtemps

- Mais attention:
- Rechercher / accepter un soutien peut entraîner une (crainte de) perte de face
 - être perçu comme faible / incompetent / ne supportant pas les charges de travail élevées

- Il est donc particulièrement important d'apporter un soutien avec de l'estime
- En l'absence d'estime, le soutien peut aussi être perçu comme dévalorisant!

Comment apporter son soutien – et dévaloriser?

(« Soutien social dysfonctionnel »)

Il vous suffit...

- ...de faire des reproches:
 - Je t'ai toujours dit de ne pas t'impliquer là-dedans!

- ...de souligner votre rôle de soutien
 - Te voilà à nouveau dans de beaux draps, et c'est à moi de t'en sortir

- ...de proposer des solutions vite faites
 - Il te suffit de...

Vous communiquez ainsi

- *C'est de ta faute!*
- *Je l'ai toujours su*

- *Moi, je m'en sort parfaitement*
- *Contrairement à toi!*

- *Mais c'est tout simple!*
- *Incroyable que ça te stress autant – je trouve la solution en 2 minutes*

Reconnaissance et organisation du travail

Estime et organisation du travail

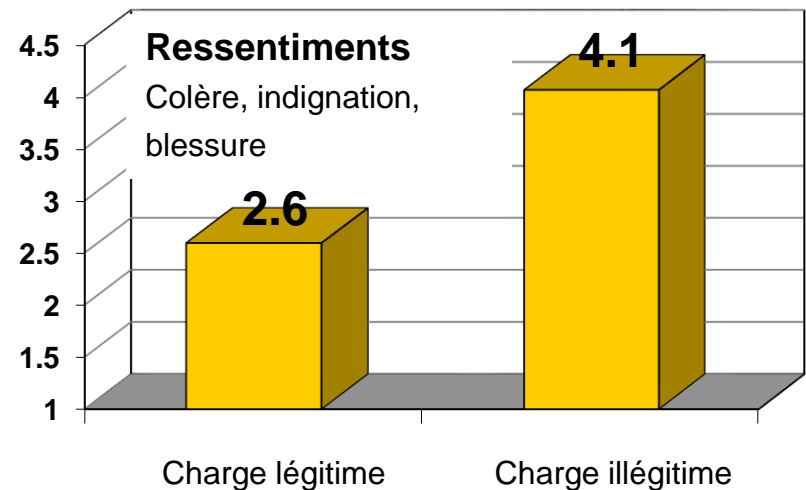
➤ L'organisation du travail peut également exprimer de l'estime et de la reconnaissance – ou avoir un effet dévalorisant!

- Accorder de l'autonomie à quelqu'un, dit aussi:
exprimer:
 - « *Je te fais confiance* »
 - Ne pas corriger des situations ergonomiquement défavorables, c'est aussi exprimer:
 - « *Vous n'êtes pas si importants pour nous.* »

Charges de travail légitimes et illégitimes

- > Certaines charges de travail sont légitimes: elles font partie du métier et sont inévitables
 - p.ex. heures supplémentaires en hôpital en raison d'une urgence
- > D'autres charges de travail évitables ne sont pas légitimes
 - p.ex. travail supplémentaire parce que l'équipe avant nous n'a pas travaillé soigneusement

- *Les charges illégitimes sont ressenties comme dévalorisantes*
- *On ne tient pas compte de nos besoins*
- *Elles déclenchent par conséquent un stress plus important que les charges de travail légitimes*



Estime et organisation du travail: tâches illégitimes

Tâches qu'on ne peut légitimement pas demander à quelqu'un

- **Parce qu'elles sont *inutiles***
 - p.ex. dues à une mauvaise organisation (systèmes informatiques incompatibles)
 - Réalisation de documentations que personne ne lira

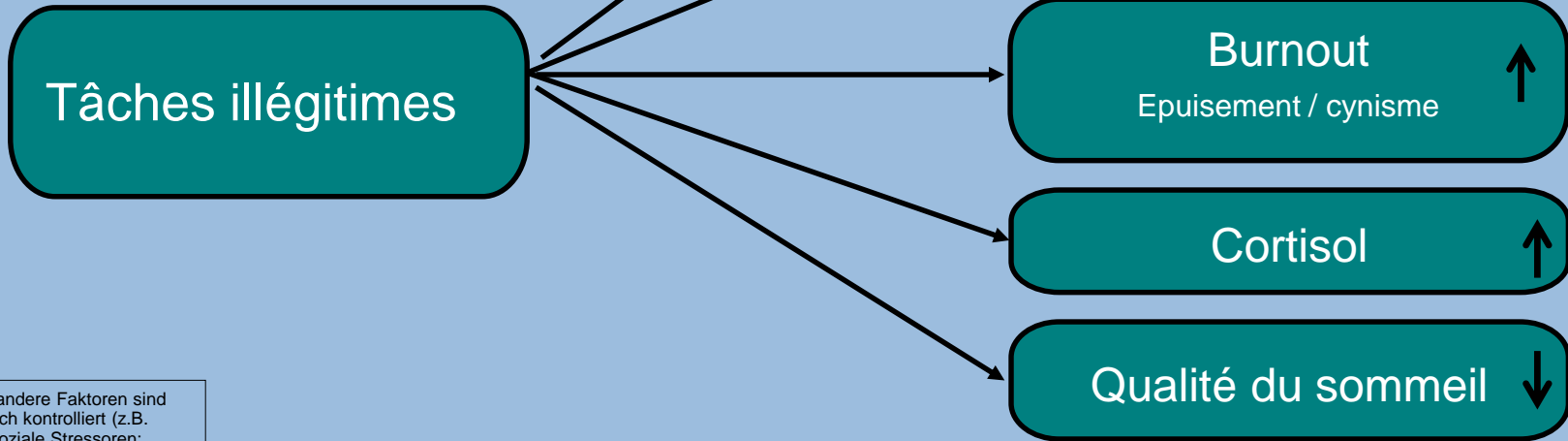
- **Parce qu'elles ne correspondent pas au rôle professionnel et sont par conséquent *inacceptables***
 - p.ex. travaux sans lien avec les soins

Tâches illégitimes et symptômes de stress dans différentes études

Exemples de questions:

Y a-t-il des tâches dans votre travail quotidien pour lesquelles vous vous demandez si elles doivent vraiment être réalisées?

Y a-t-il des tâches dans votre travail quotidien pour lesquelles vous estimez que quelqu'un d'autre devrait les faire?



Verschiedene andere Faktoren sind jeweils statistisch kontrolliert (z.B. Rollenstress; soziale Stressoren; Gerechtigkeit, Alter, Geschlecht)

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Kälin, W. & Tschann, F. (2013). Psychische Beanspruchung durch illegitime Aufgaben. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschäuser (Hrsg), *Immer schneller, immer mehr: Psychische Belastungen bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 97-112). Wiesbaden (Germany): Springer VS.

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschann, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29, 32-56.

Eatough, E. M., Meier, L. L., Igic, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 108-127.

Kottwitz, M. U., Meier, L. L., Jacobshagen, N., Kälin, W., Elfering, A., Hennig, J., & Semmer, N. K. (2013). Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: An intra-individual analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 39, 310-318. doi: 10.5271/sjweh.3334.

Pereira, D., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2014). Illegitimate tasks and sleep quality: An ambulatory study. *Stress and Health*, 30, 209-221.

Communiquer l'estime

Estime au quotidien

Exemples

- Compliments et reconnaissance
- Prendre au sérieux les propositions et les objections
 - Ce qui ne veut pas dire tout accepter
 - Mais ne pas écarter, ne pas réagir de manière défensive
(« *Qu'est-ce que vous croyez?* »)
- Reconnaître les difficultés
 - Pas: « *D'autres y parviennent bien!* »
 - Mais: « *Je sais, le délai est serré...* »
- Montrer de la compassion / de l'intérêt
 - « *Est-ce que l'ordinateur fonctionne mieux ou est-ce qu'il continue de planter?* »
- Informer

Il n'est pas toujours possible d'éviter les menaces pour l'estime de soi

- > Certaines personnes sont susceptibles face à *toute* critique
 - > Un soutien social avec une bonne intention peut menacer l'estime de soi: on se sent incompetent
 - > La reconnaissance pour les uns peut susciter un sentiment de manque d'équité pour les autres:
 - Pourquoi la cheffe ne s'intéresse jamais à *nos* problèmes?
 - > La protection de l'estime de soi doit parfois être évaluée face à d'autres valeurs, p.ex.
 - Protection de l'estime de soi vs amélioration et développement
 - p.ex. favoriser un feedback clairement négatif / un développement
 - Remettre à leur place les personnes qui «développent» leur estime de soi au détriment des autres
 - > Peut conduire à ce qu'on doive accepter que l'estime de soi d'une personne soit (temporairement) menacé
- > Dans les deux cas: un exercice d'équilibre

1. Concepts fondamentaux
2. Changements temporelles / récupération / transfert de stress professionnel dans la vie privée et inversement
3. Conséquences à long terme du stress
4. Stress et ressources sur le lieu de travail
 - Aperçu
 - Le stress en tant qu'atteinte au soi
 - Estime de soi
 - Estime sociale
5. **Que faire?**

Procédure pour la prévention du stress et la maîtrise du stress

Points de départ

- La personne (« prévention comportementale »)
- L'environnement (« prévention contextuelle »)

Fondamentalement, une combinaison des
deux est judicieuse

Maîtrise personnelle du stress: approches

- Techniques de relaxation / méditation
- Défolement (sport)
- Gestion des conflits
- Gestion du temps / autorégulation
- Techniques de résolution de problèmes
- Pleine conscience
- Gestion du stress

Pleine conscience (mindfulness)

selon Grossman et al., 2004, p. 36)

Perception de ses propres états et processus mentaux au moment précis

- permanent
- sans jugement
- avec une distance envers soi-même
- rapportée aux
 - sensations physiques
 - perceptions
 - sentiments
 - idées
 - visions

Inauration au stress

- > *Identifier et analyser* ses réactions (non optimales) au stress
 - p.ex. s'énerver au lieu de résoudre le problème
- > *Elaborer de meilleures stratégies*
 - p.ex. prendre davantage de distance
- > *S'exercer aux nouvelles stratégies*
 - dans la représentation / des jeux de rôles
 - dans la pratique

Inauaculation au stress

Je n'ai plus que deux heures...

C'est presque impossible, même en conditions normales...

Et aujourd'hui, Marie est de nouveau malade!

Et le chef nous donne ça, comme toujours, en dernière minute...

Si seulement cette boîte était mieux organisée !

Et comme toujours, c'est pour moi!

Je ne devrais même pas entrer en matière!

Un chef aussi chaotique, c'est pas un cadeau!

- Identifier et analyser ses réactions non optimales au stress
 - Ici: s'énerver au lieu de résoudre le problème

- Elaborer une meilleure réaction
 - Ici: se concentrer sur la tâche au lieu de tourner en rond

Inaoculation au stress

Procédure II

- Interrompre ses propres réactions automatiques
- et les transformer en comportement souhaitable

Stop – je ne voulais pas tourner en rond, mais attaquer le problème!

« Comment m’y prendre maintenant pour réaliser un maximum? »

- > *Attention: tout cela a l’air très simple*
- > *Mais est très difficile à réaliser seul*
- > *Requiert des instructions*
- > *Est souvent combiné avec des techniques de relaxation*

Points de départ liés au travail

1. Le travail lui-même

Diversité, autonomie, tâches intéressantes
Rapport entre tâches principales et secondaires /
tâches illégitimes

2. Les conditions de travail

Charge de travail quantitative
Processus de travail efficace

3. Les relations sociales / ambiance

Reconnaissance / respect; soutien social; feedback / équité
Collaboration entre collègues
Collaboration entre groupes professionnels

Prévention commune du stress en entreprise

(par analogie au concept de cercle de santé)

Analyser les symptômes de stress	<ul style="list-style-type: none"> • P.ex. taux de malades, accidents, fluctuation, problèmes de qualité • Satisfaction, bien-être psychologique
Analyser la situation de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Où y a-t-il des problèmes? • Sondage / analyses du travail
Elaborer des propositions	<ul style="list-style-type: none"> • A court, à moyen et à long terme • Fixer des priorités
Développer un système de soutien social	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir une culture de reconnaissance et de soutien

Avec la participation des collaborateurs/trices de tous les niveaux
(groupe d'accompagnement / groupe de pilotage) **et**
beaucoup d'information / feedback

Il est fondamentalement difficile de changer des systèmes sociaux

- **Intérêts divergents:**
 - P.ex. gain d'autonomie pour les uns – perte de privilèges pour les autres
- Les organisations ont une grande **inertie** – cela va souvent beaucoup trop lentement
- Il faut de la **patience** – mais aussi des succès rapides, pour que les gens restent engagés
- La conception des processus n'est pas simple
 - Certaines discussions sont interminables...
 - Les responsables courent le risque d'«imposer» leur solution – en cas de problème, ils seront seuls à en assumer les conséquences
 - Un soutien *durable* de la direction est indispensable
- Les changements doivent être portés par toutes les personnes concernées
 - Certains groupes / supérieurs peuvent fortement bloquer ou favoriser
 - En cas de problème, on en revient aux vieux modèles
- Des changements ne peuvent, le plus souvent, être réalisés que dans des domaines partiels

L'important est donc.....

- > Priorités: ne pas vouloir tout changer
- > Fixer un calendrier:
Qu'est-ce qui doit être réalisé à court, à moyen et à long terme?
- > Analyser les avantages *et* les inconvénients
- > Développer des stratégies
- > Trouver des alliés
- > Analyser les résistances potentielles
- > S'attendre à des conflits / résistances / échecs
- > Ne pas réagir défensivement

Patience

Objectifs (intermédiaires) réalistes

Equilibre entre euphorie et résignation

Le stress en tant
qu' atteinte au soi
Norbert K. Semmer

**Je vous remercie de
votre attention!**

Curaviva
Congrès spécialisé personnes âgées
Montreux, le 20 septembre 2017