RECONNAITRE UN AGENT EN SOUFFRANCE

"Le feedback permet de grandir à chaque contact" (myhappyjob.fr)

Dans le cadre d'une activité professionnelle, il peut arriver à chacun d'être confronté à une personne en situation de souffrance au travail. Néanmoins, cela n'est pas toujours aisé à détecter. *Comment identifier **les signaux de stress** et autres dysfonctionnements pour **agir rapidement**, avant que cela n'évolue vers une éventuelle pathologie ?*

Il est important d'**impliquer les différents acteurs** en charge de la prévention des risques psychosociaux au sein de la structure, tels que les représentants du personnel, le médecin de prévention, l'assistant de prévention, les responsables, les RH et le psychologue du travail, le cas échéant.

1. Comprendre le stress et ses conséquences

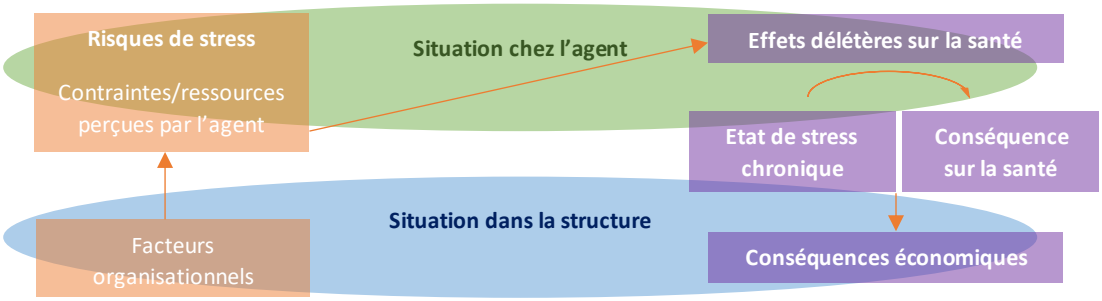
Le stress est défini comme **l'évaluation d'un individu de la différence ressentie entre les ressources à disposition et les contraintes présentes** (Lazarus et Folkman, 1984). Ainsi, plus les contraintes de la situation sont importantes, moins les ressources sont existantes, plus l'individu percevra la situation comme stressante.

De ce fait, lorsqu'un individu est dans une **situation où des contraintes lui semblent menaçantes**, il est dans un **état de stress**. Le stress prépare le corps à réagir face à cet événement. Cependant, les effets du stress ne sont pas les mêmes selon que la situation stressante soit ponctuelle ou qu'elle soit durable.

Différencier le stress ponctuel du stress permanent

Dans le cas d'un **stress ponctuel**, par exemple : *l'animation d'une réunion*, il arrive de transpirer, d'avoir le cœur qui bat rapidement, etc. Cela s'explique par la délivrance d'hormones dans le corps pour le mettre en *action*. Néanmoins, **la situation stressante reste ponctuelle et l'organisme revient immédiatement dans son état normal**.

Il peut arriver que la **situation de stress dure et s'intensifie**, il s'agit à ce moment-là d'un **stress chronique**. Le stress se prolonge dans le temps, conduisant le corps à produire des hormones en « surrégime » et portant ainsi atteinte à la santé : *troubles du sommeil, de concentration, maux de dos, maladies cardiovasculaires, dépressions, etc.* Ainsi, un stress durable a un coût pour l'organisme des personnes qui le subissent mais aussi pour la structure, les personnes étant moins performantes.



Conséquences des facteurs de stress organisationnels et des risques psychosociaux sur la santé de l'agent et l'économie de la structure - INRS

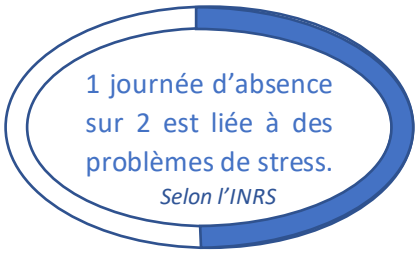
Une conséquence du stress chronique peut être le « **burn-out** », dit l'**épuisement professionnel**.

Il est décrit par l'OMS comme « *un syndrome résultant du stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès (par l'employeur). Il se caractérise par trois éléments : un sentiment d'épuisement, du cynisme ou des sentiments négatifs liés à son travail et une efficacité professionnelle réduite*. Le burn-out fait spécifiquement référence à des phénomènes relatifs au contexte professionnel et ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie.

2. Les signes d'un agent en souffrance

Chacun peut **identifier certains signaux** de mal-être au travail chez une personne, à partir du moment où l'on est sensibilisé sur ces derniers. Lorsqu'un agent présente des changements de comportement, affiche progressivement une attitude négative, une volonté d'isolement, cela doit **alerter son entourage** (collègues, responsable de proximité, etc.).

Si les signaux semblent présents, il est impératif d'en **informer le responsable afin d'agir rapidement**. Cependant, un agent dans cette situation est souvent dans un processus de déni. Il est essentiel pour le manageur **d'être entouré et conseillé par des professionnels pour faire face au problème**, pour éviter un sentiment d'isolement.



Seulement 20 % des agents subissant un stress quotidien au travail seraient assez en confiance pour parler à leur manageur d'un problème de mal-être et seulement 11 % seraient prêts à en informer les RH.
The Worforce View in Europe 2019

Afin d'identifier un agent en situation de potentielle souffrance au travail, une liste non-exhaustive des principaux signes avant-coureurs vous est proposée :

Les signes émotionnels

Les manifestations émotionnelles sont des signes possibles d'une souffrance professionnelle. Elles seraient le résultat d'un épuisement ressenti conduisant à une perte de contrôle. Il est possible de remarquer des réactions et comportements qui n'étaient pas présents auparavant chez l'agent. Par exemple : *la critique sur son travail, les plaintes excessives, le discours négatif sur ses missions et ses collègues, l'agressivité, la tension, l'irritabilité, le silence et la tristesse*.

La présence d'un tel comportement doit faire l'objet d'un **entretien avec le supérieur** afin de **verbaliser les difficultés rencontrées** et **d'identifier ensemble des solutions**.

Les signes sociaux

Si soudainement, un agent montre des **altérations dans ses relations avec autrui**, des **conflits avec l'équipe** ou bien qu'il **s'isole** et se **replie sur lui-même**, il est possible que ce dernier se trouve dans une situation stressante. Un agent en état de stress peut se montrer irritable, ce qui favorise les conflits avec les membres du groupe impactant l'ambiance de travail et le climat social.

Les signes comportementaux

L'absentéisme est un indicateur révélateur d'un **dysfonctionnement organisationnel**. Un pourcentage en augmentation ou largement supérieur à la moyenne nationale peut être un signe de mal-être au travail.

On retrouve aussi l'apparition de comportements tels que les pratiques **addictives**, la **prise de substance** : l'abus de café, de boissons énergisantes, de cigarettes ; la **prise ou perte de poids rapide** (malnutrition). Ce sont des signes avant-coureurs de stress.

Les signes physiques

Le stress se traduit également par des manifestations physiques comme des **troubles du sommeil**, des **insomnies**, des **maux de têtes récurrents**, une **gêne digestive**. Ce sont les petits maux bénins, souvent ignorés, auxquels il est essentiel d'être attentif, notamment lors des variations de comportements.

On identifie aussi des **douleurs physiques** (nuque raide, mal de dos, etc.). Elles font partie des troubles musculosquelettiques (TMS). Ce sont des pathologies fréquemment associées à des postures de travail. Le stress est reconnu comme l'un des facteurs favorisant leur émergence.

Les signes au niveau de la performance

Un agent en souffrance peut avoir des **difficultés de concentration** et un **manque de discernement** entraînant des **erreurs plus fréquentes** (oubli de rendez-vous, non-respect des délais, etc.). Il est nécessaire d'identifier les changements soudains dans la qualité du travail d'un agent afin d'en questionner l'origine organisationnelle.

Il est alors nécessaire en tant que manageur de l'**accompagner** et **de l'écouter** plutôt que de lui faire sentir le manque de qualité du travail rendu et le mettre en difficulté.

3. L'accompagnement d'un agent en souffrance

Lutter contre la souffrance au travail, c'est possible. Si différents signaux viennent faire penser à une **situation de souffrance professionnelle**, il est nécessaire d'intervenir en tant que manageur en proposant un temps de parole avec l'agent en difficulté.

Quelques pistes de prévention à mettre en place :

Analyser les facteurs de risques psychosociaux

Afin de prévenir la souffrance et le stress au travail, il est essentiel d'**agir sur les facteurs de risques psychosociaux** (RPS). Pour ce faire, une démarche participative d'évaluation des RPS, sous la forme de groupes de travail, permet de prendre en compte les perceptions des facteurs de risques propres à chaque métier et de pouvoir agir sur ces derniers.

Mettre en place des actions de formation et de sensibilisation

La **sensibilisation des agents et des manageurs** sur la souffrance au travail permet de spécifier que la souffrance au travail n'est pas liée à une simple « fragilité » de l'agent ou à un surinvestissement individuel dans le travail, mais qu'elle peut résulter d'une organisation pathogène.

Favoriser les relations sociales

Entre agents, il est essentiel de se soutenir en créant des conditions optimales de **coopération** et de **confiance mutuelle**. Cela demande :

- d'éviter les postes de travail isolés en développant des temps déchange entre collègues ;
- de fluidifier le contact entre l'agent et le responsable de proximité ;
- de favoriser des pauses collectives et des moments de convivialité.

Faire participer aux prises de décision

L'agent est expert de son métier. De ce fait, il peut être **force de propositions** dans l'amélioration de ses conditions de travail. Il est important qu'il ait le sentiment de participer **aux prises de décisions**, que son avis soit **demandé** et **pris en compte**.

Organiser des temps d'échange

La mise en place d'un **dialogue entre agent et manageur** permet d'échanger sur le travail et les contraintes qui en ressortent. Par exemple : des entretiens « à la demande » de l'agent ou du manageur dans l'objectif d'apporter un accompagnement sur l'organisation individuelle du travail de l'agent permettent de reconnaître l'agent et de lui apporter un soutien.

Veiller à la charge de travail de chacun

Une surcharge de travail peut générer une souffrance au travail. Il est préconisé **d'évaluer les contraintes de temps, les urgences** et de **réguler la charge de travail**. Pour cela, il est préconisé de s'assurer que les agents planifient et prennent leur temps de repos (congés, pauses, RTT), d'échanger sur les objectifs (cf. fiche Psycho'ressources : *Définir des objectifs utiles* du CDG 68), d'établir des espaces de régulation et de discussion sur la charge de travail et de prendre en compte les possibilités d'aléas (panne de machine, retard de rendez-vous).

Être présent auprès de ses agents

Discuter collectivement des situations du travail rencontrées est un moyen d'éviter l'isolement et de fluidifier le contact entre manageur et agents. A ce titre, le manageur se doit aussi d'assurer une juste **reconnaissance,** en étant transparent et équitable dans les processus de reconnaissance des uns et des autres.

Dans une **culture de l'urgence**, la souffrance au travail est inévitable.
Il est primordiale d'accorder à chaque agent un **droit à l'erreur** comme le préconise l'accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail.
Et ce, en adoptant des politiques managériales de reconnaissance de l'agent de son travail, de son investissement.

Le **service COST (Conseil en Organisation et Santé au Travail) du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.