



# Les risques psychosociaux

# Corinne Van De Weerd

# Partie 1

2023

Institut national de recherche et de sécurité  
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

# Plan de la partie 1

1. Introduction générale
2. Éléments contextuels et théoriques
3. Exercices pratiques
4. Présentation d'une étude de cas
5. Conclusion de la partie 1

# Introduction

- ▶ Importante littérature sur le **stress** : plus de 40 000 articles publiés depuis les années 80
- ▶ de nombreuses études aux USA, en Grande-Bretagne, au Canada, en Scandinavie, au Japon
- ▶ en France, le démarrage a mis plus de temps
- ▶ le retard a été rattrapé dans le domaine de la recherche
- ▶ sur le plan de la prévention, la France est bien placée

# Introduction

- ▶ l'axe prévention est en plein développement
- ▶ les travaux de recherche sont nécessaires et continuent
- ▶ le développement de la prévention a pour but principal de :
  - déployer des méthodes et des outils
  - mobiliser les acteurs de terrain
  - leur fournir des dispositifs d'aide

## Délimitation conceptuelle

- ▶ distinguer le stress au travail :
  - du harcèlement moral
  - de la violence externe
- ▶ qui peuvent être sources de stress
- ▶ mais qui ont des causes et des conséquences en partie spécifiques

Facteurs  
organisationnels et  
psychosociaux

Facteurs non  
liés au travail

Harcèlement

Violence externe

Etat de stress

Conséquences  
pour la santé

Conséquences  
économiques

# Le stress : état actuel en Europe

► en Europe : le taux de stress au travail est élevé

> il affecte 1 personne sur 4

- 22% de salariés en 2005 (d'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao)
- 22% de salariés en 2010 (selon la 5<sup>ème</sup> enquête européenne sur les conditions de travail, Fondation Européenne de Dublin)
- 25% de salariés en 2015 (selon la 6<sup>ème</sup> enquête européenne, Fondation Européenne de Dublin)

# Le stress : état actuel en Europe

## ► Esener 2014 : la 2ème enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux émergents

> elle montre que les facteurs de **risques** les plus fréquemment mentionnés sont :

- la confrontation avec des clients, des patients ou des élèves difficiles : **58%**
- les positions fatigantes ou pénibles : **56%**
- les mouvements répétitifs des membres supérieurs : **52%**

> les **RPS** les plus cités sont :

- la confrontation avec le public précédemment cité : **58%**
- et la pression du temps : **43%**



# Le stress : état actuel en France

(Enquête SUMER 2010, Dares, France)

► en France : le taux de stress est également ↗  
(Enquête « Conditions de travail » 2010 de la Dares, Ministère du travail)

- > tous les secteurs d'activité sont concernés
- > toutes les catégories socioprofessionnelles aussi
  - ouvriers, employés, cadres, etc.
- > on constate une ↗ générale des contraintes organisationnelles
- > avec la volonté d'adaptation des entreprises aux demandes de la clientèle
  - par exemple : le travail dans l'urgence se développe
- > on constate aussi des exigences émotionnelles ↗

# Le stress : état actuel en France

CNAM, Bilan «Santé au travail : enjeux et actions », janv. 2018

- ▶ hausse continue des RPS sur 5 ans (CNAM, 2018)
  - > + de 10 000 affections psychiques\* reconnues comme accidents du travail en 2016
  - > elles représentent 1,6% en 2016 (contre 1% en 2011)
  - > 596 reconnues comme maladies professionnelles
- ▶ alors que le nombre d'accidents de travail en général baisse
  - > réduction de la sinistralité au travail en général

(\* dépression, anxiété, troubles du sommeil, stress post-traumatique, burnout, etc.)

# Le stress : état actuel en France

CNAM, Bilan «Santé au travail : enjeux et actions », janv. 2018

- ▶ le nombre de demandes de reconnaissance de maladies psychiques augmente
  - > de 200 en 2012, elles sont passées à 1 100 en 2016
  - > 50% des demandes ont été reconnues (contre 20% pour les autres pathologies)
- ▶ absence de tableau pour les maladies professionnelles liées aux affections psychiques, mais un système complémentaire hors tableau
  - > reconnaissance sur avis du Comité Régional de Reconnaissance des Maladies Professionnelles selon le niveau de gravité (incapacité > 25%)

# Le stress : état actuel en France

CNAM, Bilan «Santé au travail : enjeux et actions », janv. 2018

- ▶ la prise en charge des affections psychiques représente 230 millions d'euros en 2016 (sur un budget total de 8,3 milliards pour la branche professionnelle)
  - > pour les accidents du travail :
    - prise en charge à 100%
    - réparation sous forme de rente à vie
    - coûts répertoriés à l'employeur
    - durée des arrêts de travail de 112 jours en moyenne (contre 65 pour les autres affections)
  - > pour les maladies professionnelles :
    - durée des arrêts de travail de 400 jours en moyenne

# Le stress : état actuel en France

## en France : tendances 2017

(Analyse des premiers résultats, décembre 2017)

- stabilisation des contraintes de rythme de travail
  - baisse de certaines contraintes :
    - charge mentale en diminution, horaires moins contraignants, soutien social fort
  - stabilisation des exigences émotionnelles
  - recul des comportements hostiles
- 
- en revanche : le manque d'autonomie augmente
  - les contraintes physiques sont stabilisées à un niveau élevé

# Cadre législatif en France

## ► obligation d'évaluer les risques professionnels

- > loi de 1991, décret n°2001-1016 de nov. 2001, art. L 230-2 et R 230-1 du code de travail

*« obligation de l'employeur d'évaluer les risques y **compris psychosociaux** et de préserver la santé physique mais aussi **mentale** de ses salariés »*

- ▶ engagement contractuel entre les partenaires sociaux en Europe
  - > accord cadre européen sur le **télétravail** pour éviter **l'isolement** du salarié (2002)
  - > accord-cadre européen sur le **stress** au travail (2004)
  - > accord-cadre européen sur le **harcèlement** et la **violence au travail** (2007)

# Cadre législatif

## ► engagement contractuel entre les partenaires sociaux en France

- > **transposition** de l'accord-cadre sur le **stress** au travail (2008)
- > **transposition** de l'accord-cadre sur le **harcèlement** et la **violence** au travail (2010)
- > obligation de **négociations** internes pour les entreprises de plus de 1000 salariés (2010)
- > rapport du Sénat sur le **mal-être** (2010)



# Cadre législatif

## ► engagement contractuel entre les partenaires sociaux en France

- > publication des **indicateurs RPS** par la DARES (2010)
- > modification de la loi sur le **harcèlement sexuel** (2012)
- > rapport parlementaire sur le **burnout** (2017)
- > accord national interprofessionnel (ANI) sur la **qualité de vie au travail** et de **l'égalité** professionnelle (2013)
- > ANI sur la **prévention renforcée** en matière de santé au travail et conditions de travail (2020)
- > loi transposant l'ANI (2020) sur la **santé au travail** (2021)

# Cadre législatif

## ► rapports demandés par le ministère du travail :

- rapport Nasse / Légeron (2008)  
sur la détermination, la mesure et le suivi des **risques psychosociaux** au travail
- le collège d'expertise « Michel Gollac »  
sur la détermination et la **classification** des **facteurs de risques psychosociaux** au travail

## ► rapports demandés par le premier ministre :

- rapport Lachmann / Larose / Pénicaud (2010)  
sur le **bien-être** et **l'efficacité** au travail : **10 propositions** pour améliorer la **santé psychologique** au travail

## ► rapport parlementaire :

- sur le **burnout** avec 27 propositions (2017)

# Définition du stress

## ► chronologie temporelle : 3 phases

- > **alarme** : réponse immédiate, premières réactions à l'agression
- > **résistance** : adaptation à l'agression et régulations des perturbations provoquées par la réaction d'alarme
- > **épuisement** : affaiblissement du corps si l'agression se prolonge

# Définition du stress

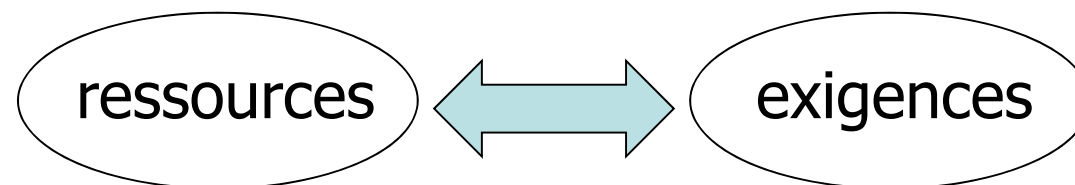
- la durée d'exposition : élément important
- stress aigu  $\neq$  stress chronique
  - > stress **aigu**
    - soudain, rapide, passager
    - ex. : un examen
  - > stress **chronique**
    - plusieurs jours, plusieurs mois...
    - ex. : charge de travail importante et continue ,  
pression temporelle, ambiguïté de rôle, conflit de  
rôle, injonctions paradoxales, etc.

# Définition du stress

- ▶ Le **stress au travail** désigne :  
« l'état de tension d'un individu quand il doute de pouvoir répondre aux contraintes de son travail »
- ▶ c'est le résultat d'un processus au cours duquel l'individu **évalue** les contraintes de son travail et les **moyens** dont il dispose pour y répondre

## 2 idées principales dans la définition

- déséquilibre entre des ressources estimées et des exigences perçues dans des situations contraignantes

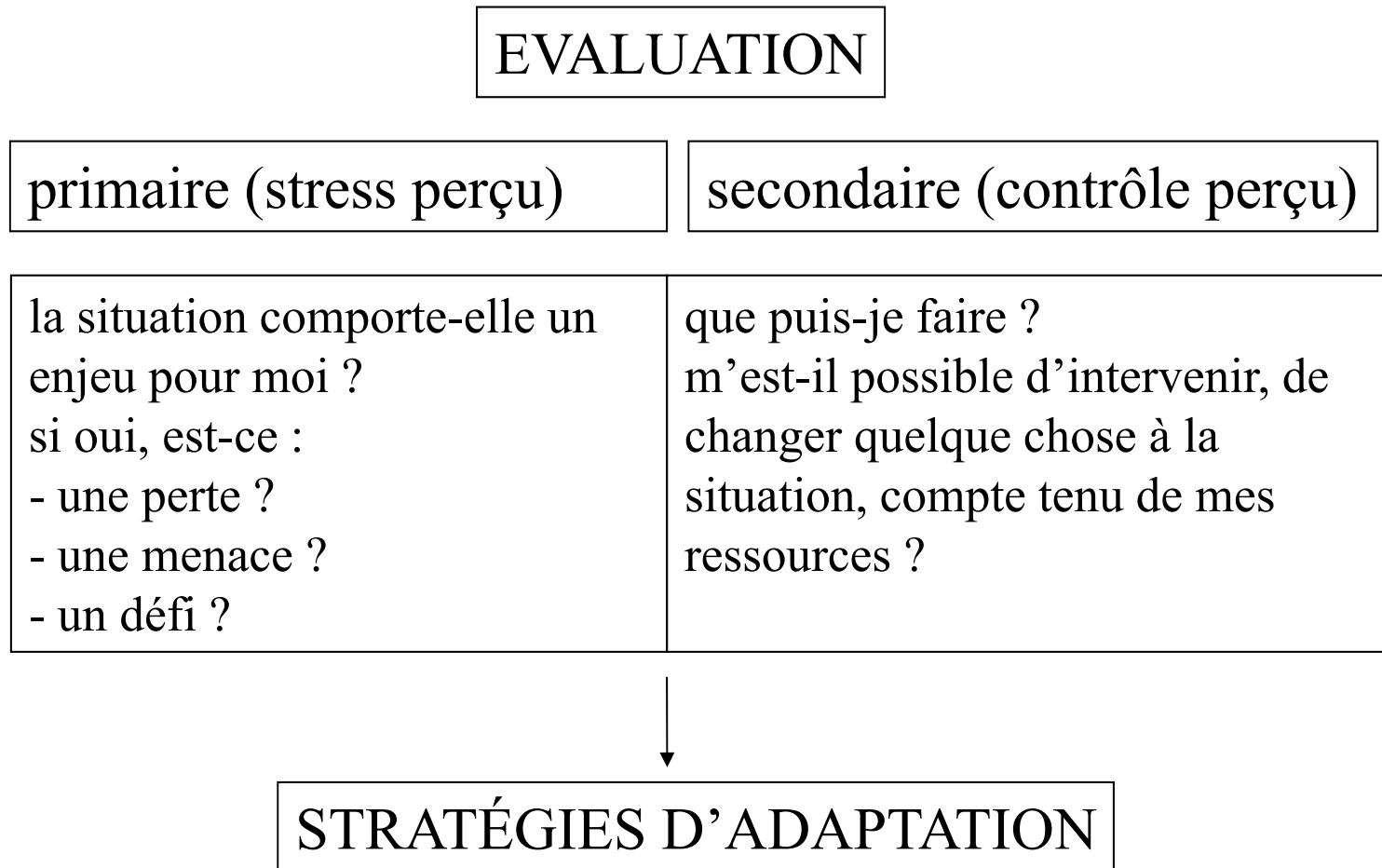


- processus d'évaluation

(Lazarus & Folkman, 1984)

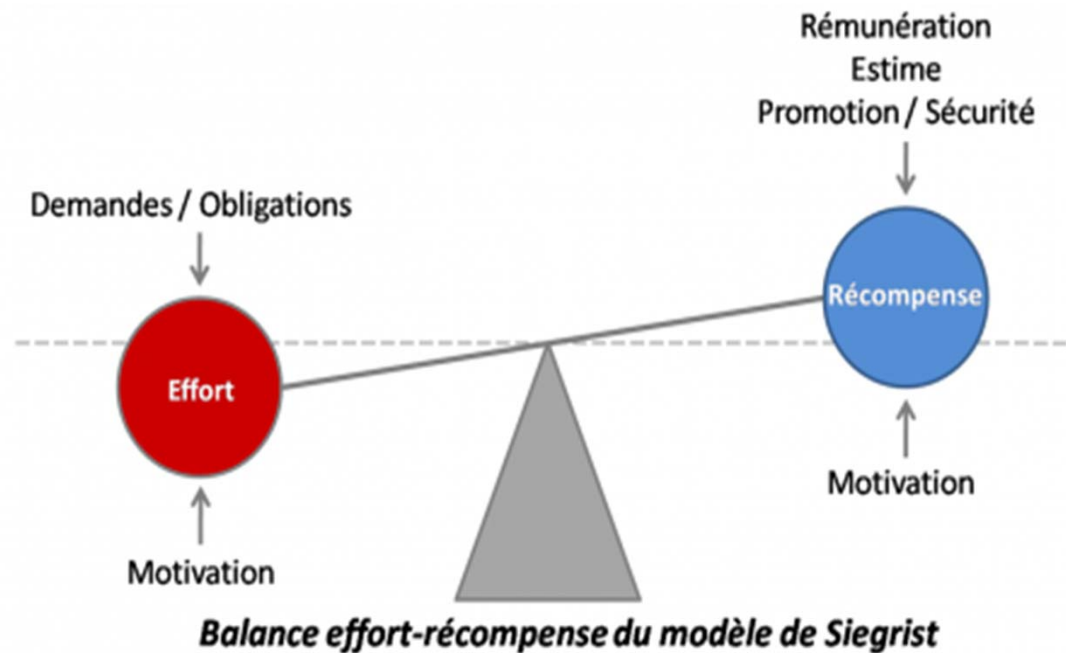
# Modèle transactionnel

Lazarus & Folkman, 1984



## Modèle de Siegrist (1996)

- un déséquilibre entre des efforts fournis et des récompenses attendues

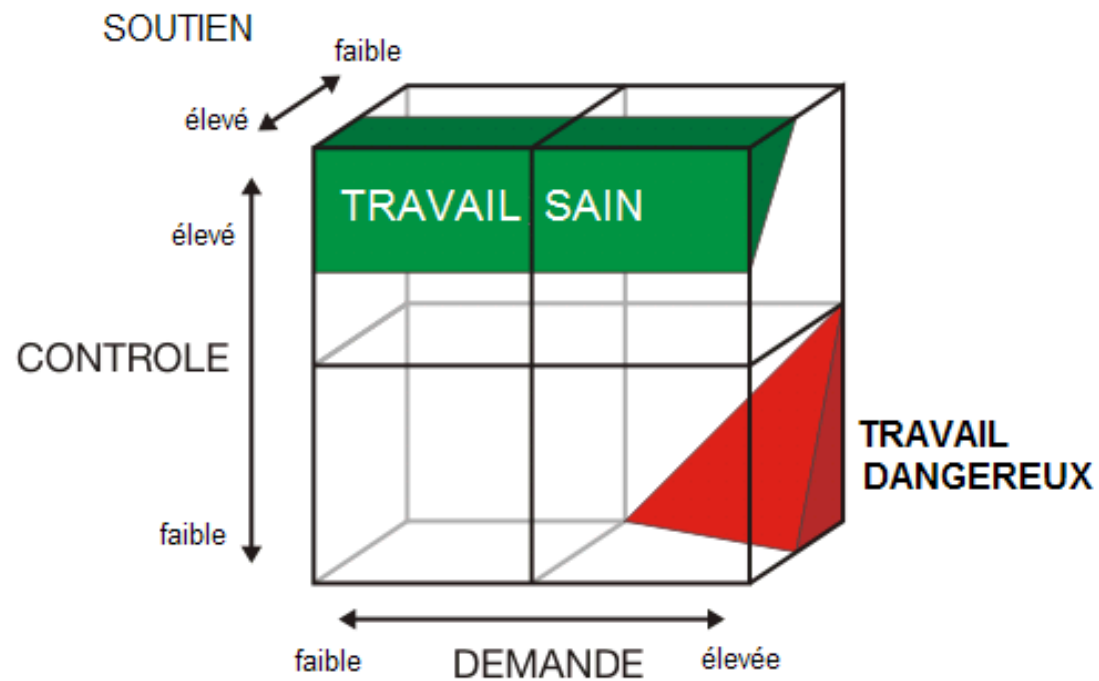




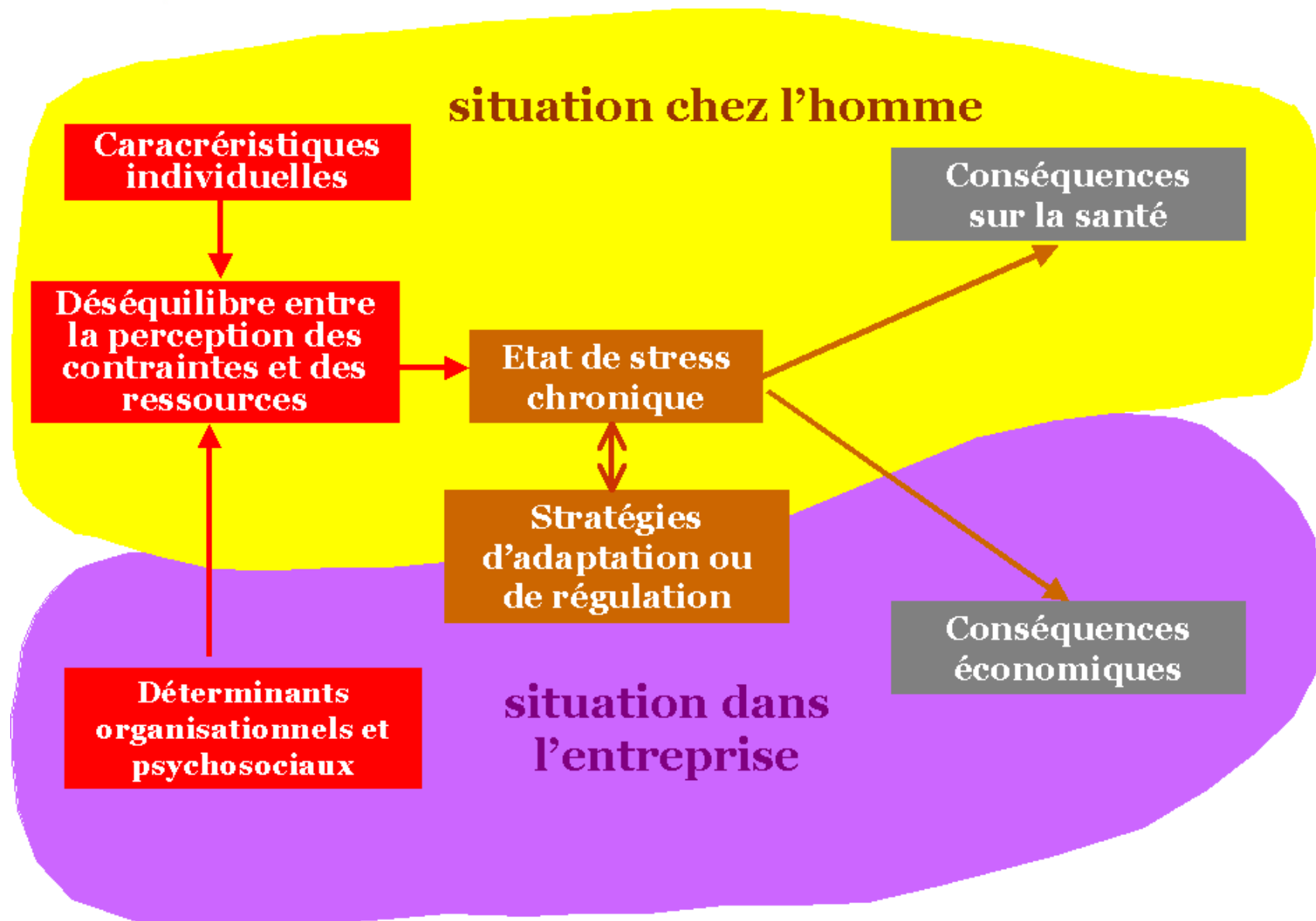
# Modèle de Karasek (1980)

		Exigence au poste de travail	
		faible	forte
Latitude décisionnelle	faible	Travail passif	Travail surchargé
	forte	Travail détendu	Travail dynamique

# Modèle de Karasek (1990)



# Un modèle du stress



# Stratégies de coping

- ▶ le terme « Coping » vient du verbe anglais « to cope », qui signifie « faire face »
- ▶ **Coping** =

ensemble des efforts cognitifs, émotionnels ou comportementaux qu'une personne met en œuvre afin de maîtriser ou de tolérer les tensions internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu.
- ▶ les stratégies de coping peuvent être soit **actives**, soit **passives**
- ▶ elles sont classiquement catégorisées en deux classes :
  - > celle de stratégies centrées sur la **résolution du problème**
  - > celle des stratégies centrées sur **l'expression d'une détresse émotionnelle**

# Stratégies de coping

- ▶ pas de jugement de valeur dans le qualificatif « actif » ou « passif »
- ▶ le recours à l'un ou l'autre de ces types de stratégies dépend de :
  - > l'évaluation cognitive (la perception) que fait le sujet de la situation
  - > la personnalité
  - > les facteurs physiologiques, psychologiques, sociaux...
- ▶ **Processus de coping** : stratégies d'ajustement pour une situation particulière
- ▶ **Style de coping** : ensemble des efforts pour faire face à la multiplicité des contraintes du travail



Vidéos courtes décrivant chacune  
une situation de travail

Exercice :

repérer les **facteurs** de stress,  
les **effets** sur la **santé** des personnes,  
et sur la santé de **l'organisation**.

## Les facteurs de RPS dans le secteur

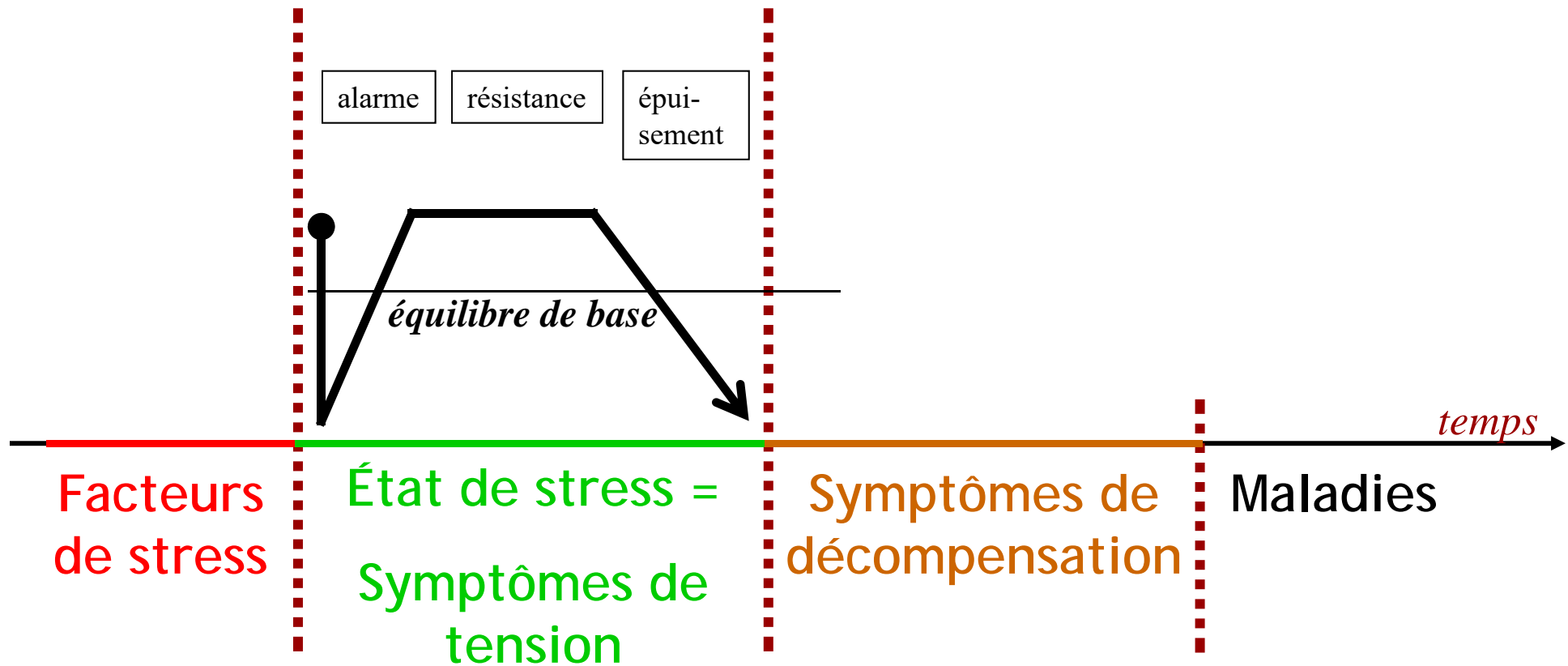
- ▶ pour identifier les facteurs de RPS, des catégories sont généralement établies
- ▶ il existe différentes grilles
- ▶ le nombre de classes à l'intérieur varie
  - > par exemple :
    - la nomenclature du collège d'expertise « Gollac » décrit 6 familles de facteurs de risques
    - la DARES les décline en 6 sections
    - l'INRS propose décrit 7 classes
- ▶ même si l'organisation diffère, on y retrouve les axes essentiels du travail
- ▶ explorer tous les axes permet d'être exhaustif

# Exemple de classification (INRS)

Familles de facteurs de RPS (classification INRS – ED6140 - 2013)	Dimensions des familles de facteurs RPS
Intensité et complexité du travail	Contraintes de rythme de travail
	Niveau de précision des objectifs de travail
	Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités
	Compatibilités des instructions de travail entre elles
	Gestion de la polyvalence
	Interruption dans le travail
	Attention et vigilance dans le travail
Horaires de travail difficiles	Durée hebdomadaire de travail
	Travail en horaires atypiques
	Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
	Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement
	Conciliation entre vie professionnelle et personnelle
Exigences émotionnelles	Tensions avec le public
	Confrontation à la souffrance d'autrui
	Maîtrise des émotions
Faible autonomie au travail	Autonomie dans la tâche
	Autonomie temporelle
	Utilisation et développement des compétences
Rapports sociaux au travail dégradés	Soutien de la part des collègues
	Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
	Violence interne au travail
	Reconnaissance dans le travail
Conflits de valeurs	Qualité empêchée
	Travail inutile
Insécurité de l'emploi et du travail	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)
	Conduite du changement dans l'entreprise



# Evolution du stress



# Effets du stress sur la santé

## ► la santé des personnes :

### > symptômes **physiques**

- douleurs musculaires, articulaires, coliques, maux de tête, etc.
- troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion,
- sensation d'essoufflement, d'oppression, sueurs, etc.

### > symptômes **émotionnels**

- sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes, de nerfs, etc.
- angoisse, excitation, tristesse, mal-être, etc.

# Effets du stress sur la santé

## > symptômes **cognitifs**

- troubles de la concentration : oublis, erreurs
- difficultés à prendre des initiatives ou des décisions

## > symptômes **comportementaux**

- recours à des produits calmants et /ou excitants :  
somnifères, anxiolytiques, alcool, tabac, café, etc.
- inhibition, repli sur soi, diminution des activités sociales,  
etc.

# Effets du stress sur la santé

## ► la santé des entreprises :

- > production défectueuse
  - en quantité
  - en qualité (erreurs)
  - en délais allongés (retards)...
- > accidents du travail, de trajet
- > turn-over
- > absentéisme
- > problème d'ambiance, de confiance interne
- > conflits avec les clients
- > difficultés relationnelles en interne
- > « présentéisme »
- > etc.

# Prévention

## Facteurs de risques organisationnels

- liées à l'organisation, aux tâches, aux rôles, aux conditions de travail...
- aux relations interpersonnelles...
- etc.

**Prévention primaire**

## Réactions de l'individu

- développement de la résistance,
- stratégies d'adaptation,
- etc.

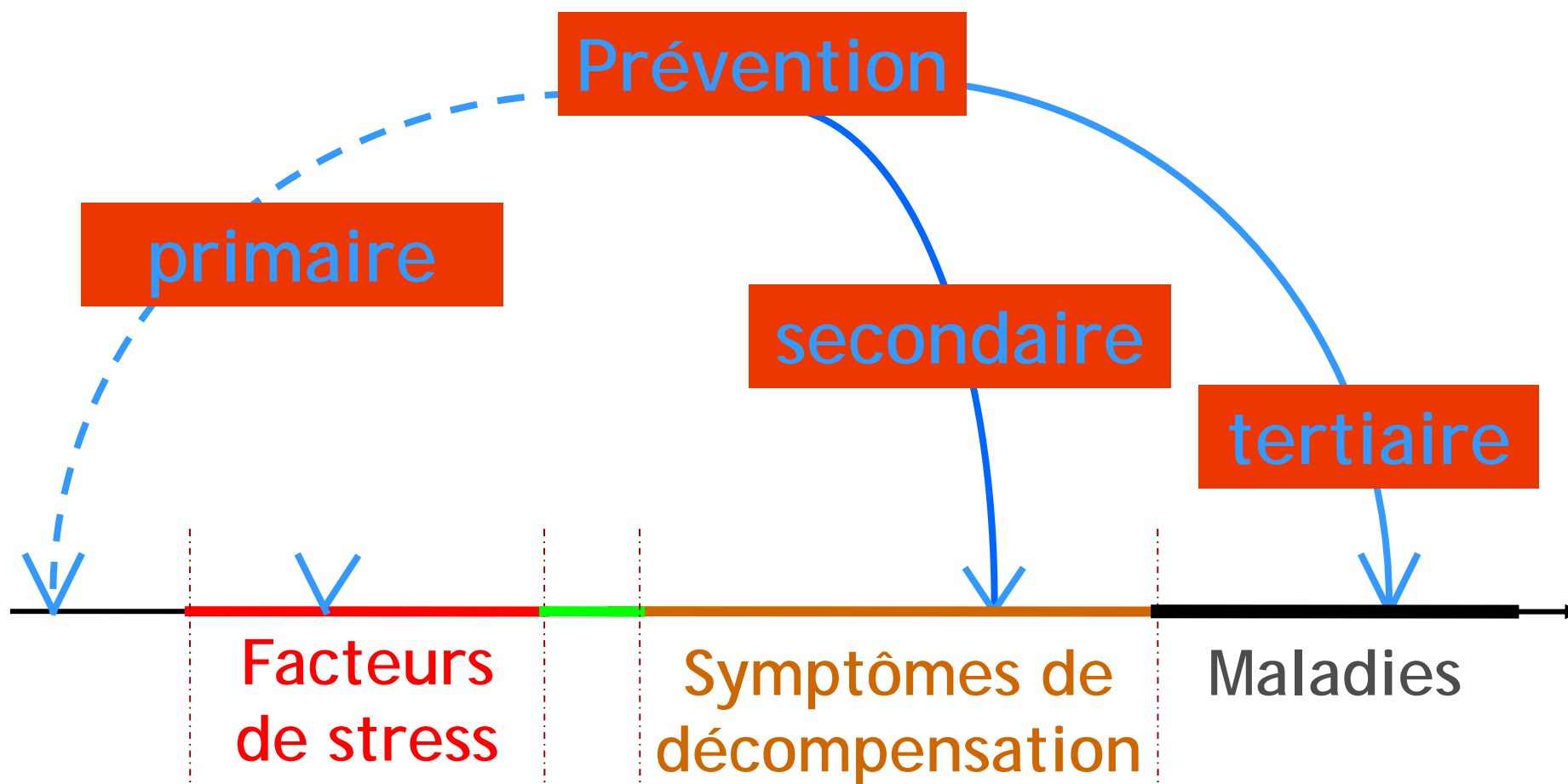
**Prévention secondaire**

## Détresse

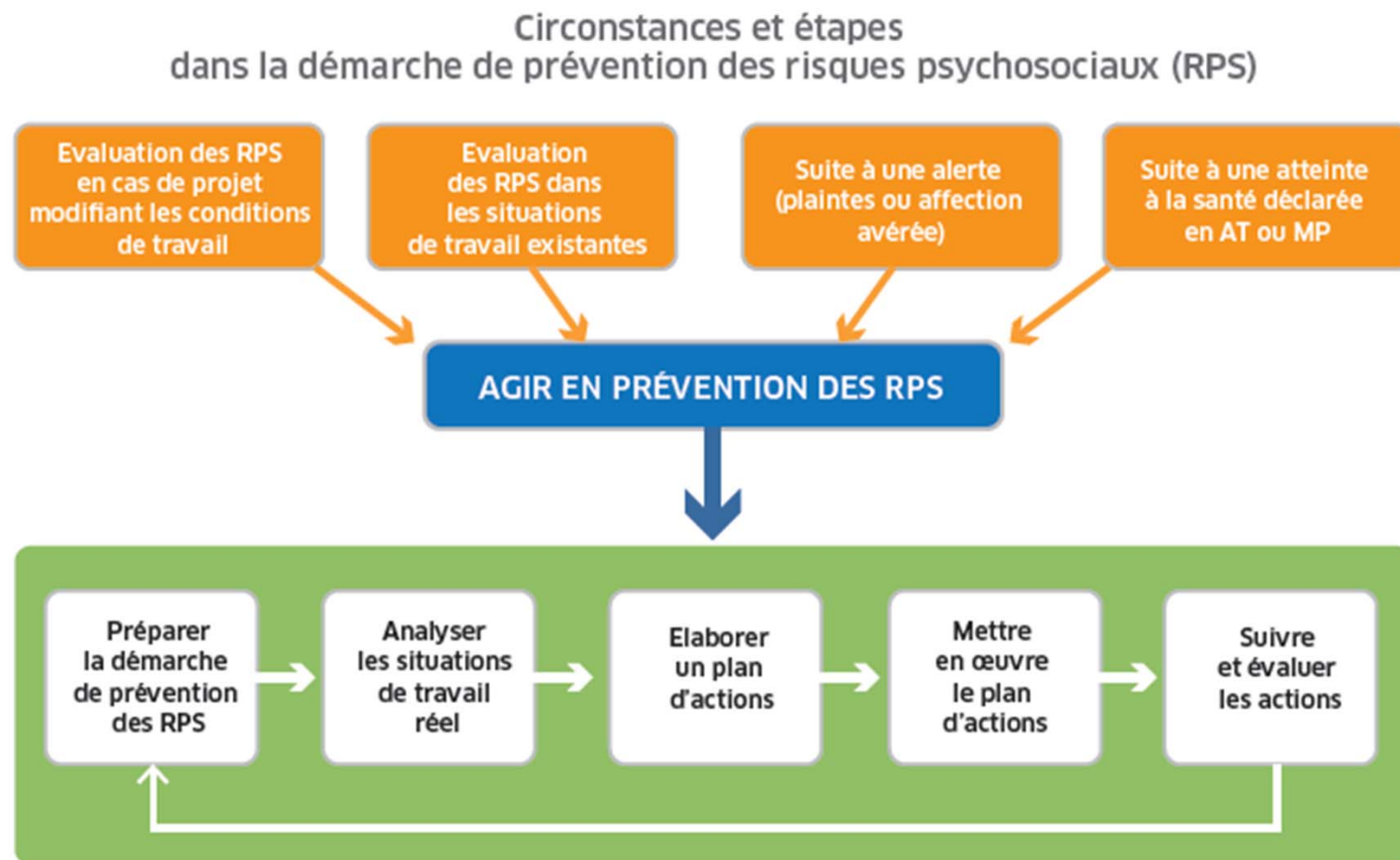
- individuelle (suivi médical et psychothérapeutique... )
- organisationnelle (réunions de débriefing... )
- sociale, familiale, etc.

**Prévention tertiaire**

# Prévention



# Démarche de prévention



← FIGURE 1  
Présentation  
générale d'une  
démarche  
de prévention  
des RPS.

# Les émotions au travail

- ▶ dans les entreprises, les émotions font de plus en plus souvent l'objet d'une attention particulière
- ▶ dans le tertiaire, où la valeur ajoutée tient à la qualité de service, les émotions sont d'autant plus « scrutées »
- ▶ les salariés de ce secteur sont confrontés à de fortes exigences sur le plan émotionnel



# Les émotions au travail

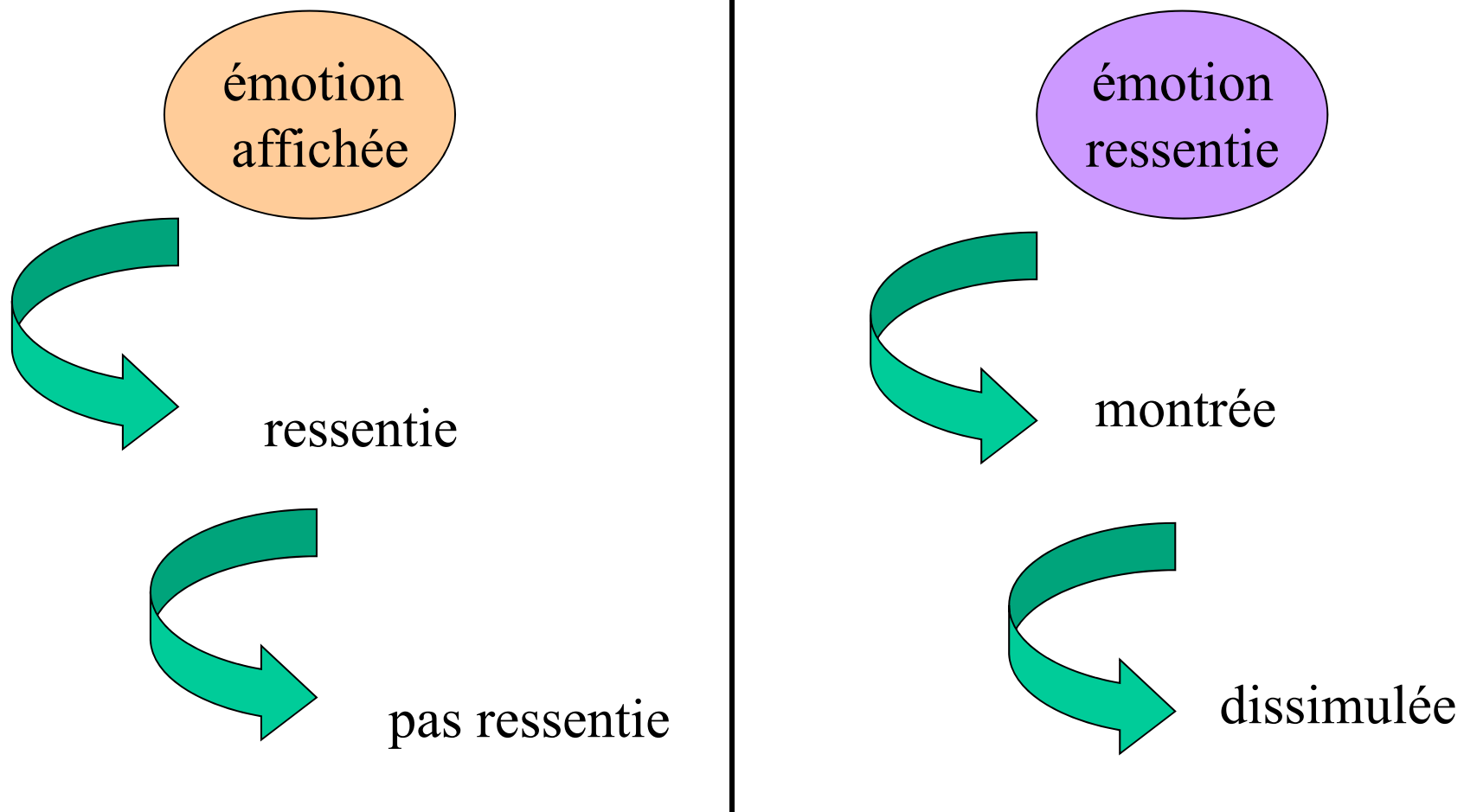
- ▶ leur expression émotionnelle est prescrite
  - > par des règles de communication client, des chartes verbales, des guides de traitement des appels, des discours client, des scripts...
- ▶ elle est « surveillée »
  - > au moyen d'écoutes, d'observations de visu
- ▶ elles doivent répondre à des objectifs
  - > de qualité des échanges, de satisfaction de la clientèle

# Les émotions au travail

- ▶ dans ce contexte, les écarts entre les émotions prescrites et celles éprouvées réellement par les salariés peuvent être importants
- ▶ plusieurs travaux montrent que cette « dissonance émotionnelle » est fréquente dans les secteurs où la relation est un élément central

> Par exemple : Hochschild, 1983 ; Jeantet, 2002 ; Lively, 2002, Totterdell & Holman, 2003 ; Scherer, 2006

# Les émotions au travail



# Les émotions au travail

	Emotions prescrites	Emotions affichées	Emotions ressenties
Harmonie émotionnelle	concordance		
Dissonance émotionnelle	concordance		discordance
Déviance émotionnelle	discordance	concordance	

- ▶ **Harmonie émotionnelle** : concordance entre émotions affichées, ressenties et prescrites par l'organisation
- ▶ **Dissonance émotionnelle** : concordance entre émotions affichées et prescrites mais pas celles intérieurement ressenties
- ▶ **Déviance émotionnelle** : concordance entre émotions ressenties et affichées, mais en contradiction avec celles prescrites par l'organisation

# Stratégies émotionnelles

en cas de dissonance, deux façons de réagir :

**jeu de surface** (= « *surface acting* »)

il s'agit de faire comme si l'on éprouvait une émotion en sachant qu'elle n'est pas ressentie réellement

c'est un contrôle volontaire sur des manifestations comportementales (verbales et non verbales tels que les gestes, le ton de la voix, la prosodie)

il est focalisé sur le comportement (l'extérieur, l'affiché)

**jeu en profondeur** (= « *deep acting* »)

il s'agit de faire naître une émotion que l'on souhaite ressentir

il repose sur une action cognitive qui consiste à essayer d'éprouver réellement l'émotion souhaitée

il est centré sur les sentiments (intérieurs)

# Les émotions au travail

- ▶ plusieurs études ont montré que la dissonance émotionnelle pouvait, à la longue, être néfaste pour la santé
  - > Par exemple : Soares, 2002 ; Zapf, 2002 ; Grandey, 2003 ; Mann, 2004
- ▶ quels effets provoque-t-elle exactement ?
- ▶ dans les services où la probabilité de conflits est élevée, les risques de dissonance se trouvent-ils augmentés ?

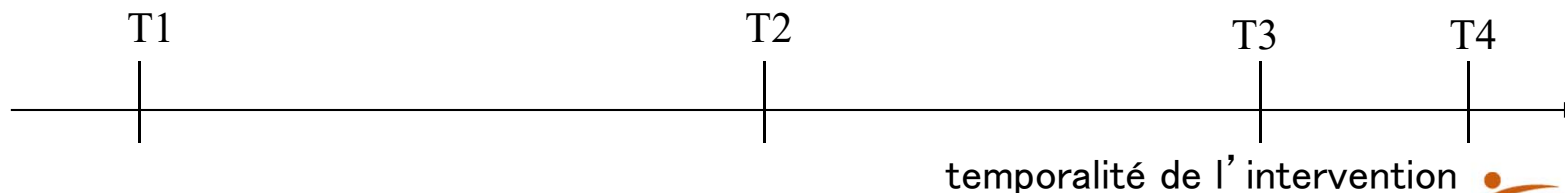
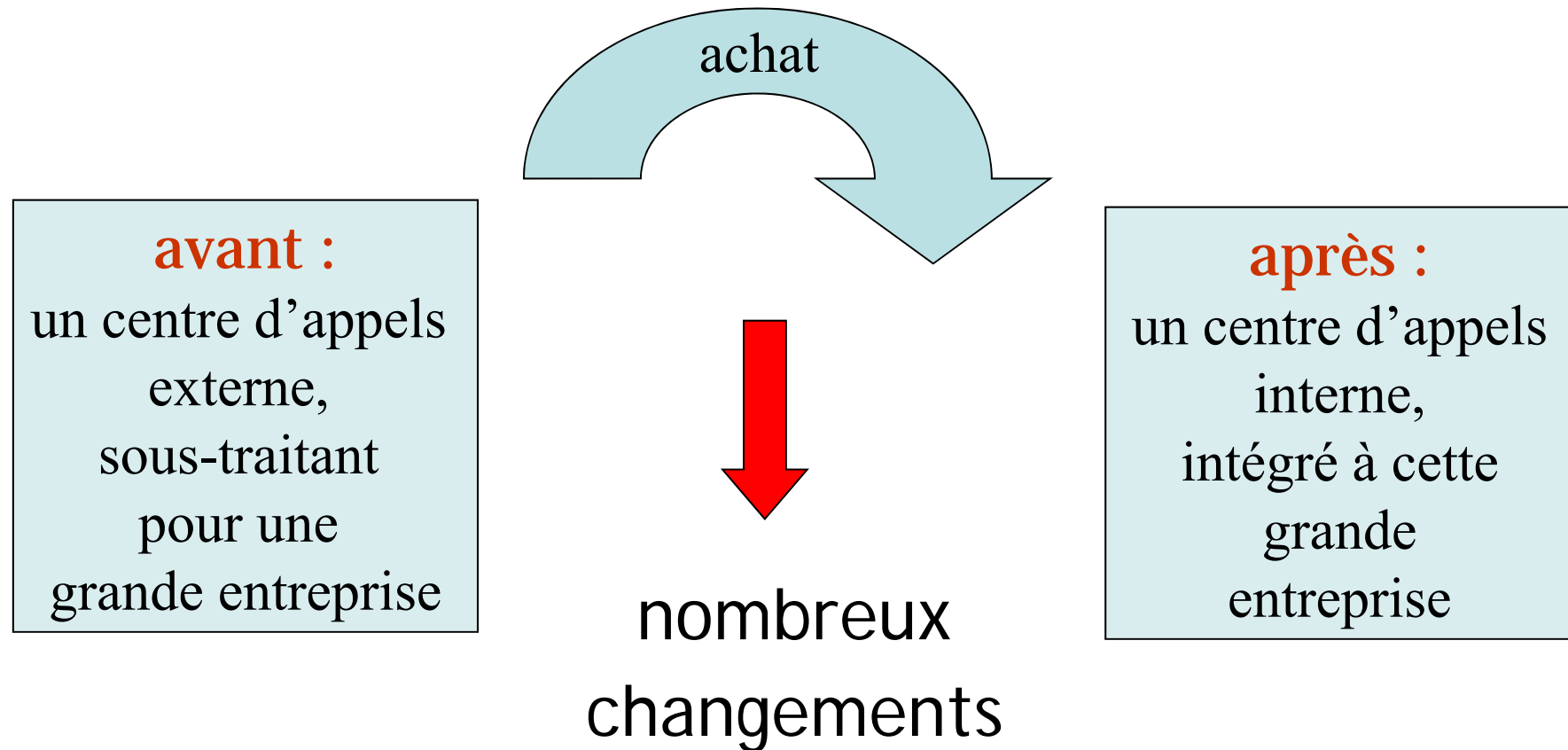
# Etude de cas



- ▶ dans un centre d'appels
- ▶ dédié à la téléphonie mobile
- ▶ de 400 personnes
- ▶ dans la région du centre
- ▶ qui a changé du tout au tout...



# Contexte de mutation





# Demande d'intervention

## ► due à :

- > des symptômes constatés de stress chez les salariés
- > des difficultés de fonctionnement de l'entreprise
  - taux de turn-over = 22%, taux d'absentéisme = 13% (dont 5% d'absences de longue durée), mal-être...

## ► pour :

- > diagnostiquer les causes de stress, comprendre l'origine des plaintes
- > fournir des pistes d'action et aider à leur mise en place

## ► appuyée par la Carsat et l'inspection du travail

# Objectifs de l'intervention

## ► identifier :

- > les **contraintes** de travail les plus difficiles à gérer
- > les **stratégies** mises en œuvre pour y faire face
- > la **charge** de travail **mentale** et **émotionnelle**
- > les effets de la charge sur la **santé** et le **bien-être** des salariés

## ► agir sur :

- > les éléments dont on pense qu'ils peuvent réduire la pénibilité du travail
- > l'accompagnement des changements

# Niveaux d'analyse

► des niveaux d'analyse  $\neq$

émotions = instantanées



le stress = chronique

# Méthodologie

## pré-enquête

étude du contexte et  
du fonctionnement  
de **l'entreprise**

sur base d'entretiens  
et d'analyses de  
documents

## analyse au poste

analyse de **l'activité** et des  
**émotions** en situation de  
travail

sur base d'observations  
filmées, de commentaires  
recueillis, et d'échelles  
d'émotions

## analyse plus globale

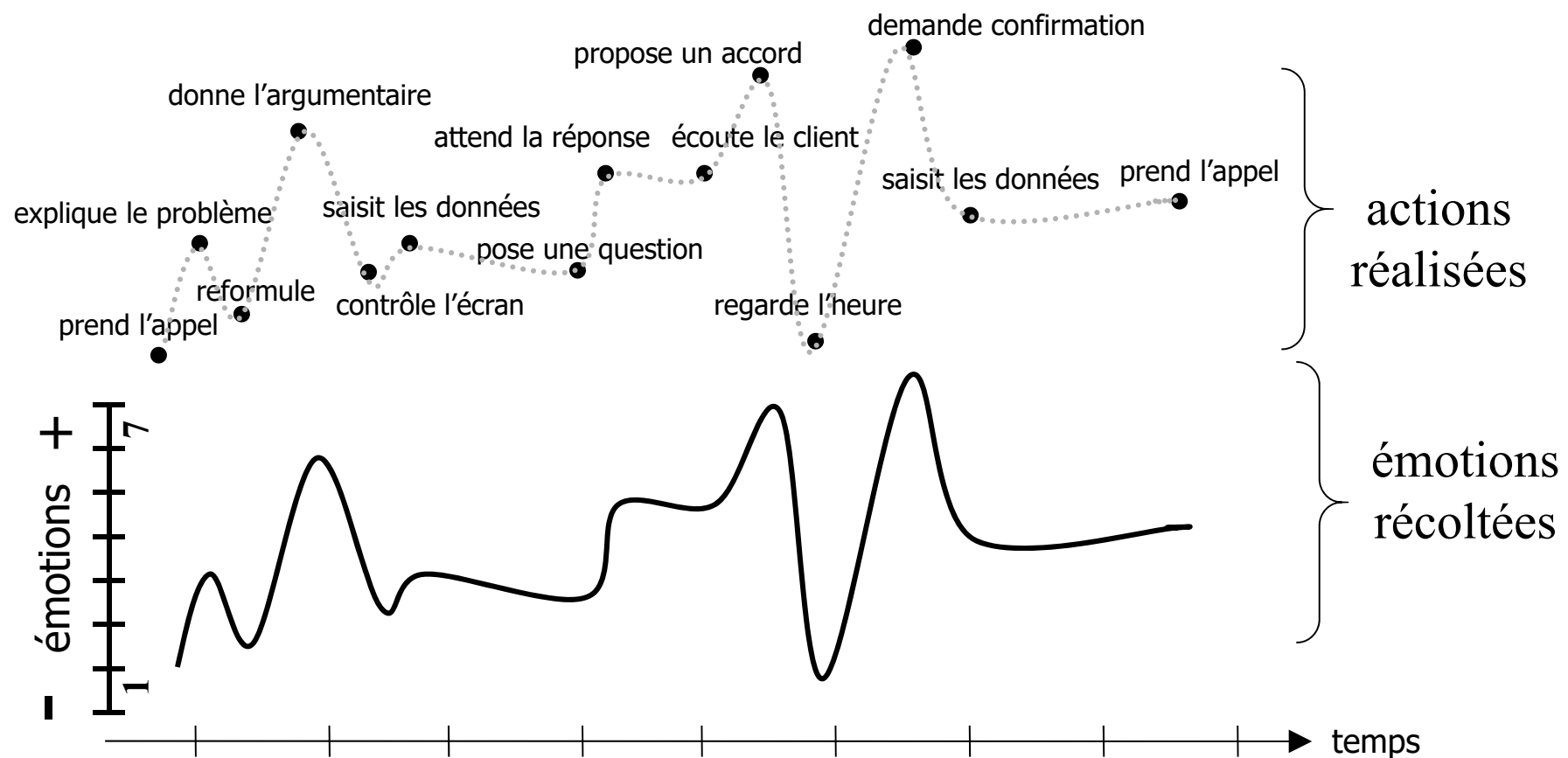
analyse de la **perception**  
des **conditions** de travail  
et de la **santé**

sur base d'entretiens  
individuels avec des  
managers et des  
conseillers clientèle

CAT EXTERNE

CAT INTERNE

# Traitement et analyse des données



graphe mettant en corrélation des données cognitives et émotionnelles

# Evolution vers une amélioration...

## AVANT

- but : prendre le plus d'appels possibles
- activité répétitive, monotone
- contrôle quantitatif fort
- job peu valorisé socialement
- pas de salle de réunion, d'infirmerie...

## APRÈS

- but : satisfaire et fidéliser les clients
- activité complexe, riche, intéressante
- métier valorisant de conseiller clientèle
- possibilité d'évoluer dans le groupe
- nouveau bâtiment

## ... mais avec des exigences plus fortes

- ▶ acquisition nécessaire de nouvelles compétences
  - > techniques, relationnelles, commerciales, « de régulation »
- ▶ maîtrise de soi constante exigée à un haut niveau
  - > maîtrise du savoir, savoir-faire, savoir-être... mais aussi : du savoir « ne pas dire », savoir « se contenir »
- ▶ objectifs à atteindre plus élevés
  - > qualitatifs et quantitatifs

## ... mais avec des exigences plus fortes

- acquisition nécessaire de nouvelles compétences

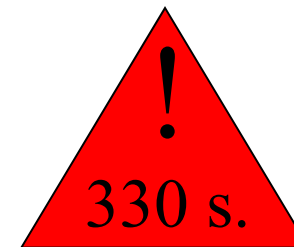
- > techniques, relationnelles, commerciales, « de régulation »

- maîtrise de soi constante exigée à un haut niveau

- > maîtrise du savoir, savoir-faire, savoir-être... mais aussi : du savoir « ne pas dire », savoir « se contenir »

- objectifs à atteindre plus élevés

- > qualitatifs et quantitatifs





## et des contraintes multipliées

- ▶ certaines compétences non prises en compte
- ▶ gestion individuelle des difficultés
  - > pas d'aide des managers (occupés à contrôler)
  - > file d'attente devant les supports techniques (débordés)
  - > pas de consigne en cas d'agression verbale
- ▶ critères contradictoires à gérer
  - > qualité / quantité
  - > démarcheurs / image de l'entreprise
- ▶ charge mentale élevée
  - > concentration et vigilance quasi-continue
- ▶ charge émotionnelle importante
  - > tentatives constantes d'évitement des conflits
  - > affichage des émotions prescrites
  - > dissimulation des émotions « non politiquement correctes »

## et des contraintes multipliées

► certaines compétences non prises en compte

► gestion individuelle des difficultés

- > pas d'aide des managers (occupés à contrôler)
- > file d'attente devant les supports techniques (débordés)
- > pas de consigne en cas d'agression verbale

► critères contradictoires à gérer

- > qualité / quantité
- > démarcheurs / image de l'entreprise

► charge mentale élevée

- > concentration et vigilance quasi-continue

► charge émotionnelle importante

- > tentatives
- > affichage
- > dissimulation

dissonance émotionnelle

es »

## Extrait vidéos

extraits d'enregistrement de l'activité réelle

d'un conseiller

+

extraits de l'entretien

en auto-confrontation correspondant

# Stratégies

- ▶ « mise en condition » avant la prise d'appel :  
recherche d'un certain état émotionnel
  - > positif, confiant, optimiste, etc.
- ▶ tentative de récupération de cet état émotionnel  
entre chaque appel
  - > quelques secondes pour le faire
- ▶ tentatives constantes d'évitement des conflits
  - > ton de la voix, rappel du rôle d'aide, flatteries envers le client...
- ▶ « décharge » différée des tensions accumulées

# Effets sur la santé

- ▶ fatigue, parfois proche de l'épuisement
  - > physique, mentale, émotionnelle
- ▶ souffrance éthique
- ▶ mise en œuvre de stratégies coûteuse en termes de charge
- ▶ répercussions sur la santé
- ▶ symptômes de stress présents
  - > douleurs dorsales, problèmes digestifs, visuels, de sommeil, d'articulation, sentiment d'être vidé, etc.

# Exemples d'actions

- ▶ **réexaminer les modes d'évaluation**
  - > prise en compte des compétences de régulation
  - > possibilité de « joker » sur certains appels
- ▶ **clarifier certaines consignes**
  - > vis-à-vis du démarchage à domicile par exemple
- ▶ **permettre l'entraide**
  - > rendre possible les changements d'interlocuteurs
  - > diminuer le nombre d'écoutes par les managers pour renforcer leur appui aux conseillers
- ▶ **permettre le partage d'expériences**
  - > encourager les collectifs
  - > permettre des échanges sur le vécu des événements émotionnellement marquant
  - > favoriser les débats sur les stratégies (communes mais ignorées pour les autres)

# Conclusion de l'étude de cas

► l'évolution a été positive au niveau :

- > de la qualité du service
- > de l'enrichissement des tâches
- > du confort matériel

► mais :

- > les contrôles se sont renforcés
- > les pratiques managériales se sont rigidifiées
- > les exigences se sont accrues
- > les contraintes sont devenues plus fortes

## Conclusion de l'étude de cas

- ▶ l'évolution de l'organisation du travail n'avait pas été envisagée à l'avance
- ▶ il convenait d'adapter celle-ci aux nouvelles situations de travail
  - > par exemple, reconsidérer les critères d'évaluation
  - > ou encore, revoir les pratiques managériales



# Conclusion de la partie 1

- ▶ l'intervention en organisation suit des étapes, elle obéit à des règles
- ▶ elle se situe dans un contexte, elle est propre à la situation, aux rapports psychosociaux
- ▶ elle est dynamique, son processus est temporel, progressif
- ▶ elle évolue différemment selon le cadre (culturel, historique, social...), selon les moments, selon le déroulement de l'action

# Conclusion de la partie 1

- ▶ d'où l'importance de suivre une démarche, de bien choisir la méthode
- ▶ et aussi de l'adapter si besoin à la situation, d'avoir une certaine flexibilité par rapport au déroulement du changement

# Conclusion de la partie 1

► la prise en compte du **stress** et des **émotions** **au travail** peut permettre :

- > de prévenir les risques pour la santé
- > de favoriser la réflexion sur les améliorations à apporter
- > d'aider à la mise en place d'actions.



**Merci de votre attention**

[corinne.vandeweerd@inrs.fr](mailto:corinne.vandeweerd@inrs.fr)