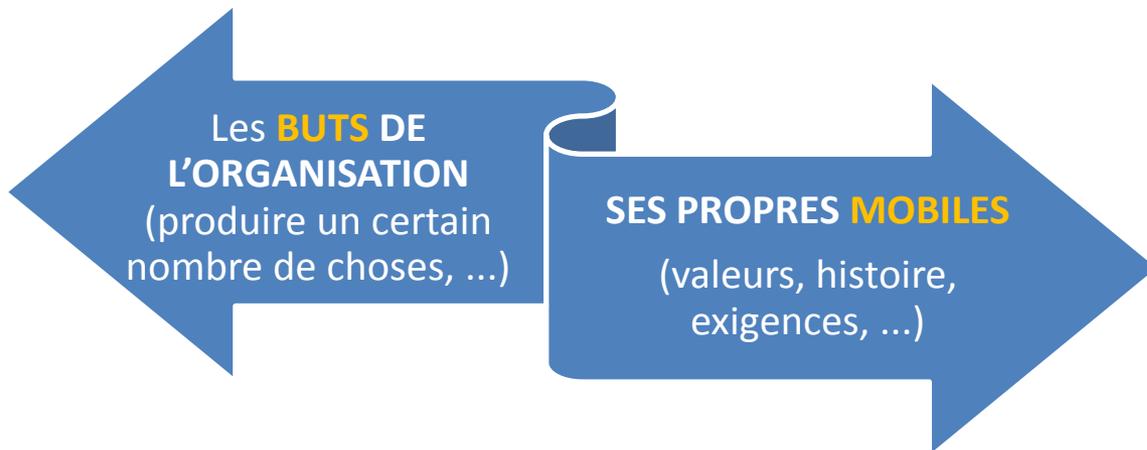


LA MOBILISATION DANS LE TRAVAIL

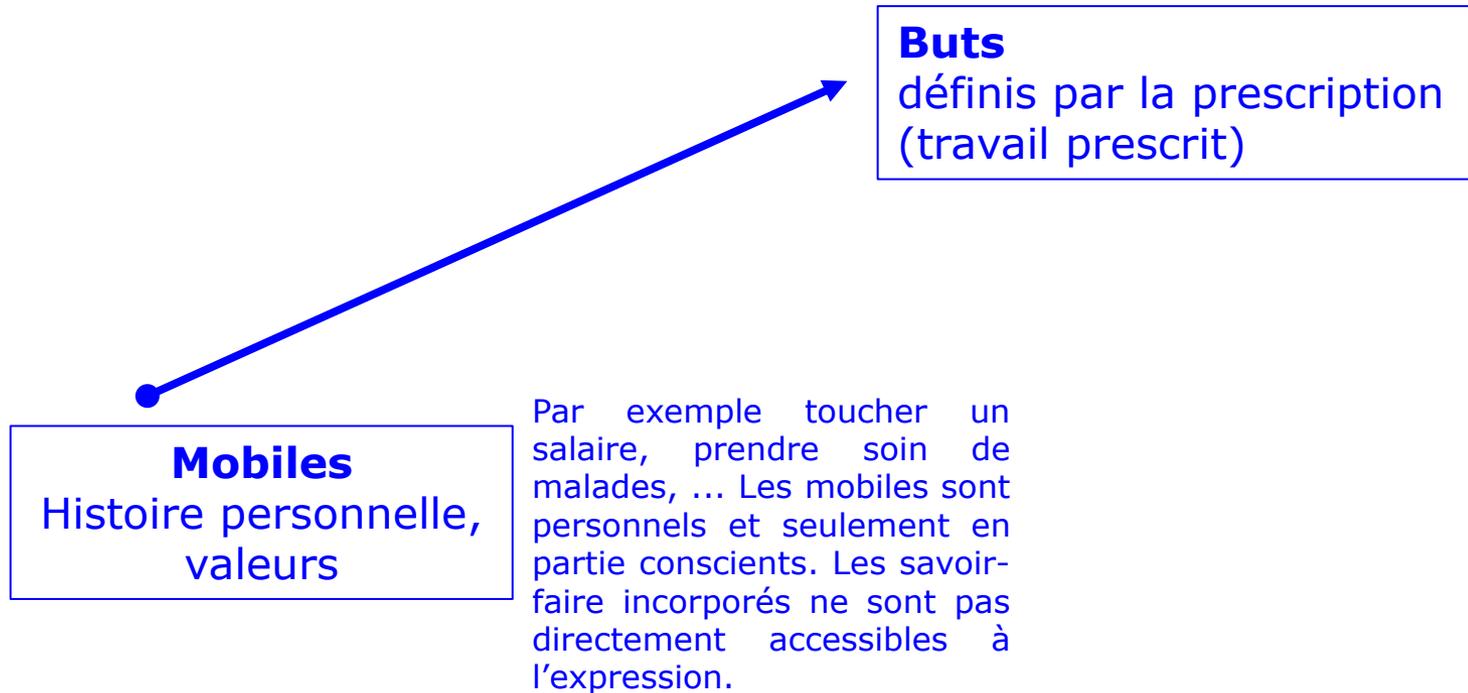
Pour bien comprendre les liens avec la santé

- Pour les ergonomes, le quotidien du travail c'est la confrontation entre deux types de connaissances / points de vue aussi importants l'un que l'autre :
 - des connaissances générales :
 - celles des ingénieurs, des experts, ...
 - des connaissances plus spécifiques :
 - celles découvertes par les travailleurs, qui ne se contentent pas d'appliquer : ils mobilisent leurs compétences, leur intelligence, leur expérience, le collectif, ..., pour combler l'écart avec ce qui avait été prévu,
 - ce qui accroît leur expérience, développe leurs compétences, leurs connaissances et donc ainsi leur capacité à maîtriser la réalité du travail.

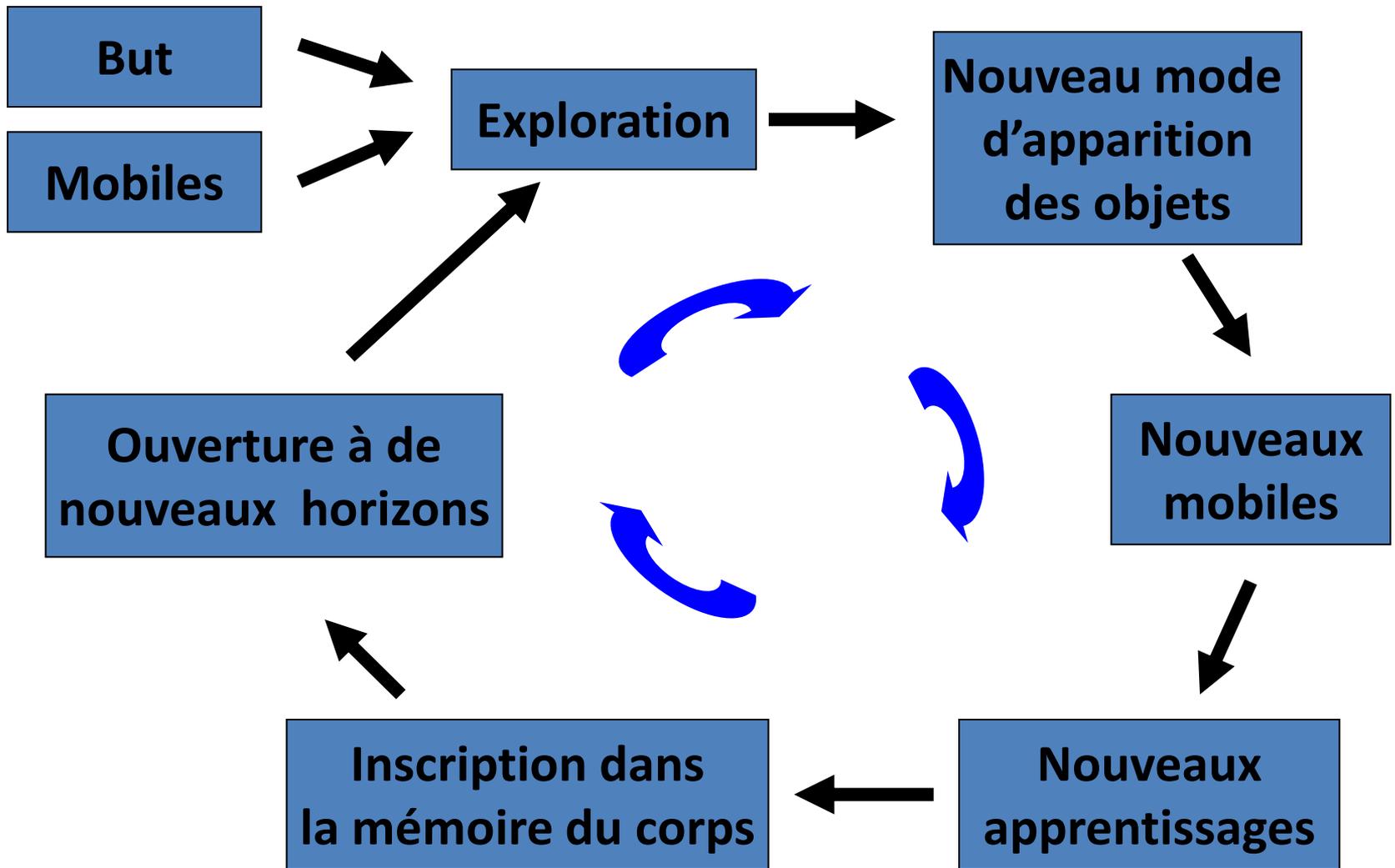
- A l'aide de directives, d'objectifs, de prescriptions, de consignes, ..., l'entreprise définit des buts, généralement assez clairs : c'est le travail prescrit. Les enjeux de la santé mentale ne sont pas liés à ces buts.
- Ce qui est déterminant, ce sont les besoins personnels que la personne va essayer de satisfaire dans son travail, ce sont ses mobiles, c'est-à-dire ses valeurs, ce à quoi elle est attachée, ce qui est important pour elle. L'opérateur a ses propres mobiles, issus de son histoire personnelle, de ses valeurs, ...
- Pour Daniellou, chaque travailleur, dans une situation de travail, est tendu entre :



- Autant le but est clair, autant les mobiles ne le sont pas. Ils sont personnels et ne sont que partiellement conscients.



- Dans tout process de travail surviennent des anomalies, des imprévus, des incidents, des dysfonctionnements, des pannes, des retards, ..., qui n'ont pas été prévus par l'organisation prescrite et qui perturbent l'activité. C'est le travail réel. Si l'opérateur exécute exactement les prescriptions, s'il s'en tient strictement à l'exécution des ordres (cela s'appelle la « grève du zèle »), le process de travail tombe en panne, la production ne peut plus être assurée, l'activité est déficiente, ... Travailler, c'est très concrètement prendre en charge ce que l'organisation n'a pas pu ou su prévoir. C'est tenir dans l'urgence une situation de travail qui n'est plus soutenue par le standard.
- Pour y pallier, le mode opératoire effectif implique donc toujours des écarts par rapport aux prescriptions et des infractions aux ordres, des « entorses » qui ne sont pas principalement motivées par le plaisir de la transgression, ni le désir de frauder, mais par l'effort pour bien faire. « On me demande de faire A B C. Pour y parvenir je vais devoir faire A B C, mais aussi w x y z ». Avec le temps, il peut y avoir un décalage croissant entre le travail prescrit et le travail réel auquel est confronté l'opérateur. Si on se contente de faire ce que dit la structure, le chef, ..., et que ça ne marche pas, il faut y mettre du sien.

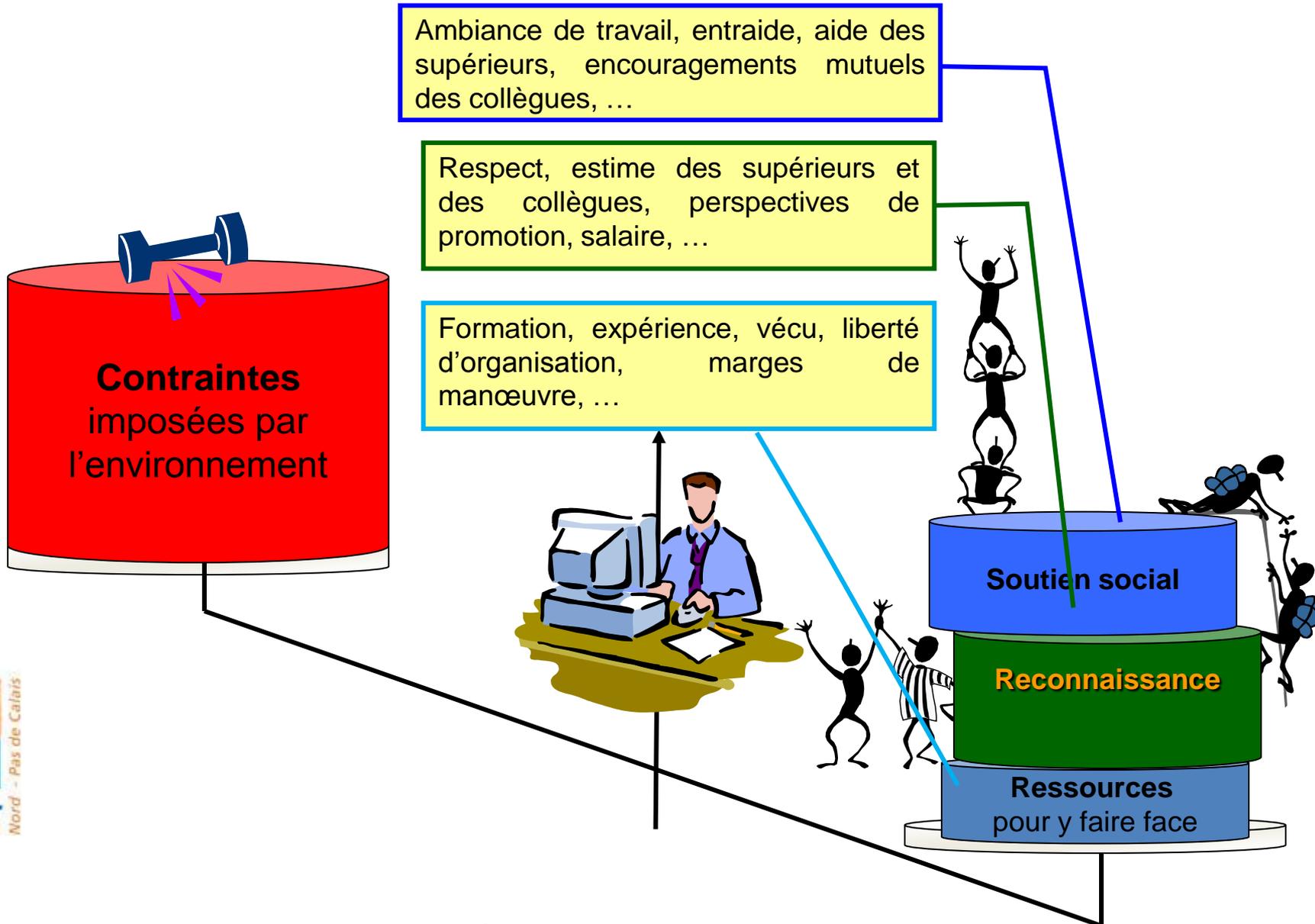


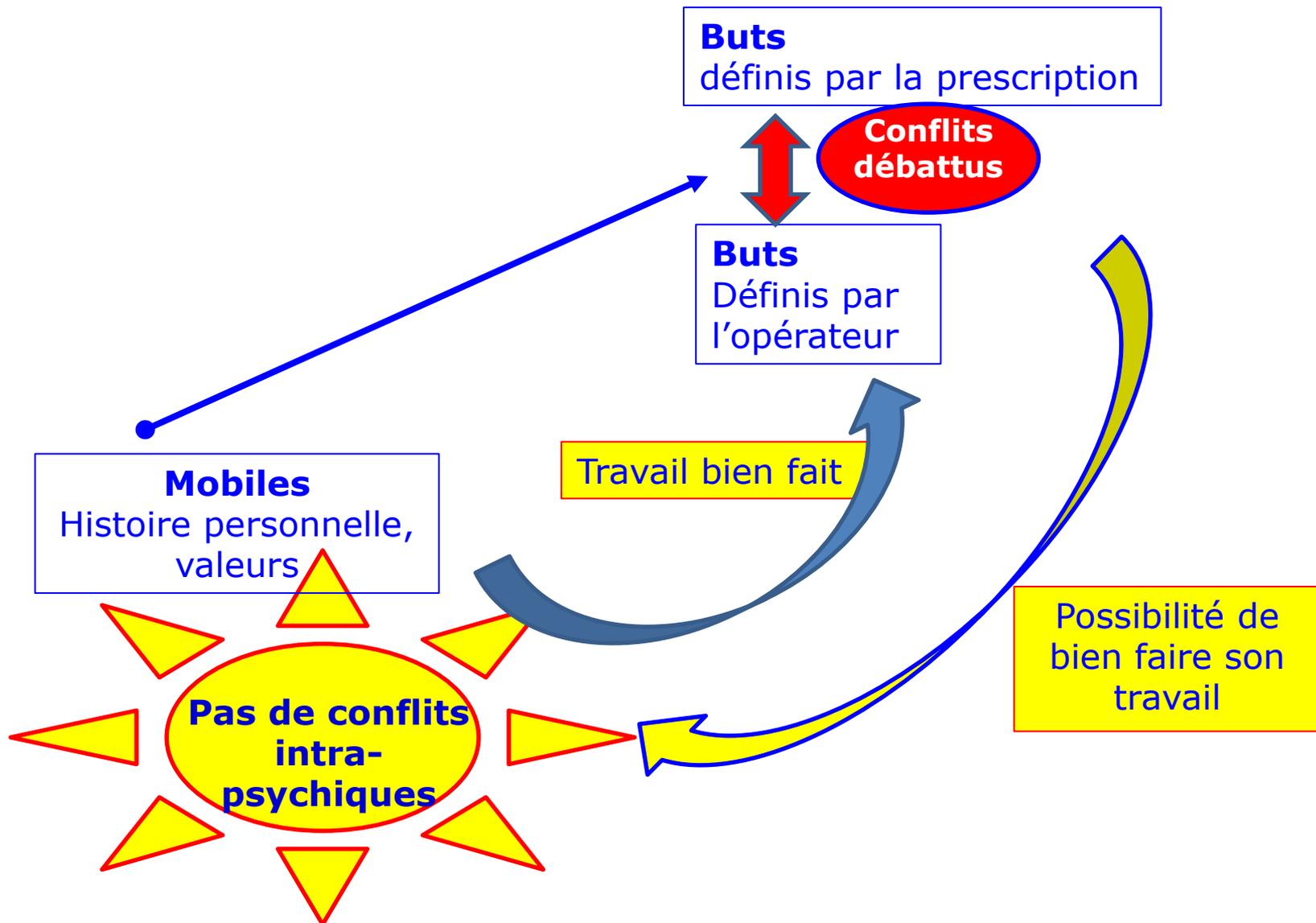
D'après Davezies
« Approche clinique au sein des équipes coopératives en santé au travail »
Colloque Epair, 09.12.2011

- Et la façon dont on le fait a des effets (positifs, négatifs) pour les autres. Par exemple, le mode de positionnement de ses pièces peut faciliter ou perturber le travail de l'opérateur du poste suivant. Le positionnement des pièces devient ainsi tout à fait autre chose qu'un banal positionnement de pièces, il devient le support d'une relation avec le collègue du poste suivant. La façon dont on fait son travail a donc de l'importance pour soi et pour les autres, et l'opérateur va se fixer de nouveaux buts, qui sont des buts de qualité, de travail de qualité, c'est-à-dire qu'il va essayer de faire son travail d'une façon telle que cela facilite la vie aux collègues, aux clients, ... L'opérateur se fixe ainsi de nouveaux buts de qualité qui essayent de refléter le type de relation qu'il a envie d'avoir avec les autres à travers la situation. Ces nouveaux buts, buts **pour que le travail soit bien fait**, et pas seulement à « bien faire » (du point de vue de l'organisation), peuvent être très différents des buts initiaux (et prescrits).
- Ces buts, très personnels, sont pour partie un reflet de ses mobiles, de sa propre histoire, de ses valeurs. « Faire bien mon travail c'est lui donner forme humaine », c'est-à-dire faire mon travail d'une façon telle que ça produise avec mes collègues, mes clients, mes patients, ..., le genre de relation que j'ai envie d'avoir avec d'autres êtres humains.

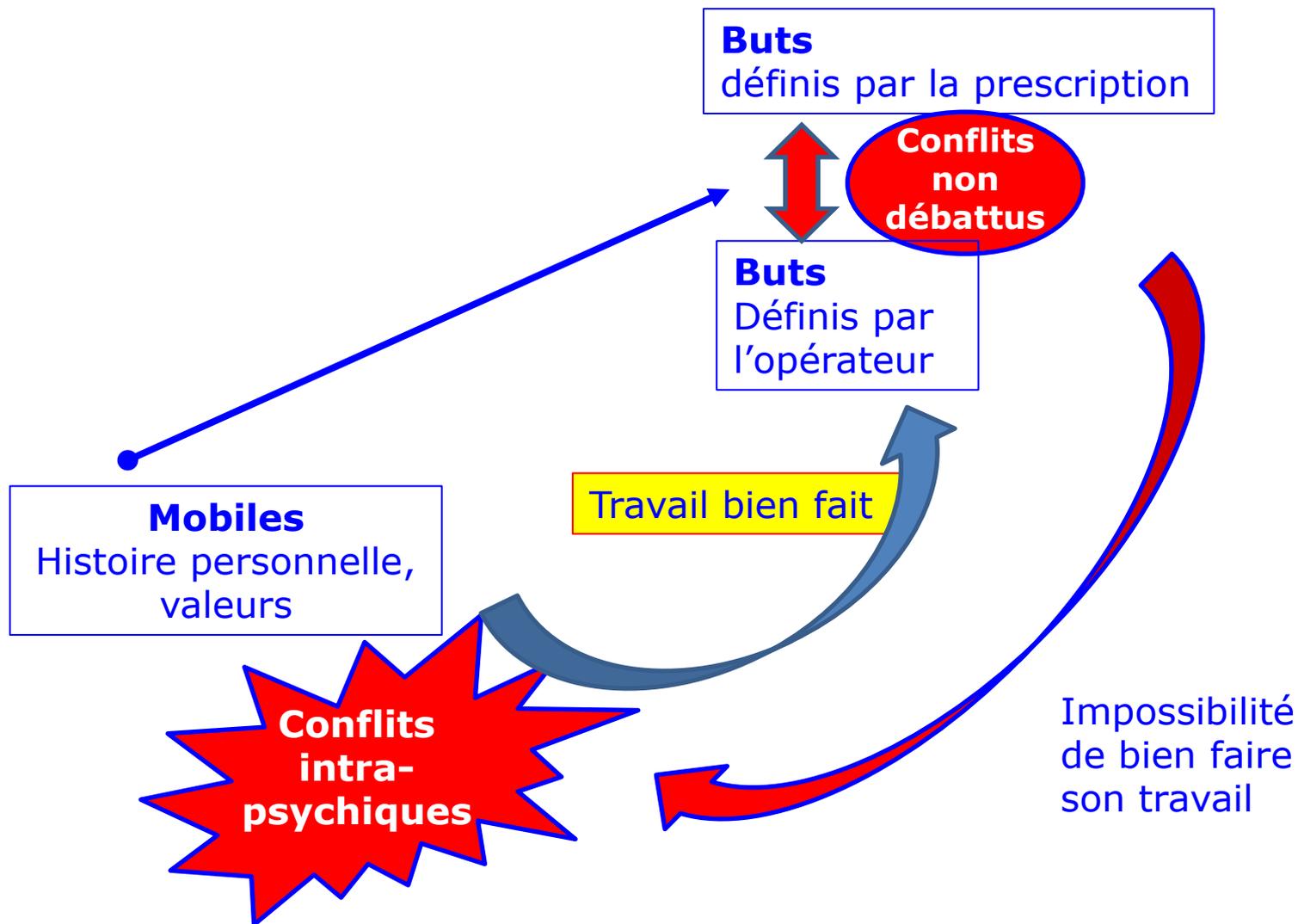
- L'opérateur va donc mobiliser son corps, son expérience, toute son histoire, et également le collectif de travail, pour essayer de trouver des solutions dans des situations en écart par rapport à ce qui est prévu. Faisant cela, il développe son expérience, sa compétence et devient capable de maîtriser de plus en plus de situations non conformes à ce qui est prévu.
- En dépit de son intelligence et de son zèle, il arrive parfois qu'un travailleur ne parvienne pas à surmonter les obstacles que le réel oppose à la tâche, ou hésite sur la démarche à suivre. S'il peut discuter de ses difficultés et bénéficier de facteurs protecteurs (entraide, aide des supérieurs, liberté d'organisation, marges de manœuvre, ...), il n'y aura pas de souffrance au travail. La reconnaissance du management et des collègues est un facteur protecteur très fort. Le soutien des collègues est important car il génère de l'entraide. Si les équipes ne fonctionnent pas, cela ne dépend pas des individus mais de l'organisation du travail, qui au lieu de favoriser la collaboration prône la mise en compétition.

Les facteurs protecteurs



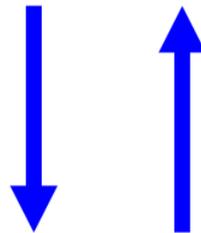


- Les conflits au travail ne peuvent donc être compris dans la seule dimension des relations interhumaines. **Le fond des désaccords porte sur la façon de traiter les objets du travail.** Ce sont des conflits entre les choses, et non des conflits de personnes, ni un conflit social. Ce sont des conflits entre les manières d'évaluer la qualité du travail, de définir et d'évaluer le travail bien fait.
- François DANIELLOU : le problème n'est pas que les buts, le travail bien fait défini par le salarié soit différent des buts définis par l'organisation. Le problème c'est quand on ne peut pas en discuter. Ces conflits qui ne sont pas débattus vont être intériorisés par le salarié qui va se trouver dans l'impossibilité de faire bien son travail et qui va être déchiré à l'intérieur par ces contradictions.
- S'il y a absence de débat sur les conflits de buts, il y a souffrance au travail. Le salarié ne peut pas bien faire son travail dans des conditions normales, ce qui entraîne un conflit intrapsychique. Les conflits intrapsychiques sont l'intériorisation de conflits sociaux qui n'ont pas lieu (Philippe DAVEZIES).



- Cette souffrance est liée à une problématique entreprise et non à une fragilité personnelle. Ce ne sont pas les « faibles » ou les « mauvais » qui craquent, ce sont les personnes très motivées par leur travail. Pour ces dernières, le travail est fortement constructeur d'identité. Par contre, un sujet non motivé ou qui ne se préoccupe nullement du sort de l'entreprise n'aura pas de souffrance au travail.
- L'impression de ne pas pouvoir faire correctement son travail, avec professionnalisme, tout en respectant son éthique et ses valeurs, ne pas pouvoir être reconnu dans les problèmes rencontrés, ne pas pouvoir dire les problèmes, fait « tomber » les salariés. Il est nécessaire d'avoir les moyens de faire un travail de qualité. Tout le monde a envie de faire un travail de qualité.

**TRAVAIL BIEN FAIT
(TRAVAIL DE QUALITE)**



ETAT DE SANTE

- L'importance prise par la santé mentale dans les questions de santé au travail déplace le centre de gravité de la prévention - préservation de la santé au travail ...
- Ce n'est plus une question d'**exposition** à des risques, mais une question d'**implication** dans l'activité : les RPS n'atteignent pas les gens qui ne se sentent pas concernés par le travail (ceux-là sont protégés des RPS) mais concernent des personnes qui se sentent concernées, qui sont attachées à leur travail .
- Ce n'est plus une affaire de « **poste** », mais de « **situation** » de travail.
- c'est une question qui s'expose moins en termes de **conditions de travail** que de **condition du travail** (question du sens).
- la prévention - préservation de la santé se pose moins en termes de réduction des risques d'atteinte à la santé que de développement de la santé posée en termes de **capacité - pouvoir d'agir**, de faire face.

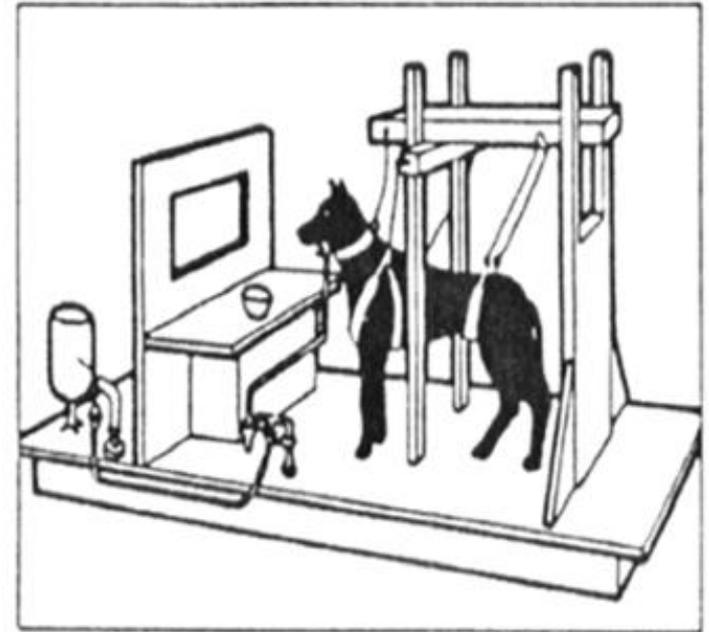
LA MOBILISATION DANS LE TRAVAIL

A PROPOS DE QUELQUES EXPERIENCES

La résignation acquise

Overmier et Seligman, 1967

- Trois groupes de chiens sont attachés à un harnais. Dans le groupe 1, les chiens sont libérés. Chaque chien du groupe 3 est attaché en parallèle à un chien du groupe 2. Les groupes 2 et 3 reçoivent des chocs électriques douloureux, que seuls les chiens du groupe 2 peuvent arrêter en pressant un levier avec le museau. Le seul moyen pour un chien du groupe 3 d'échapper au choc est donc qu'un chien du groupe 2 actionne son levier. Les chiens du groupe 3 ne peuvent donc pas agir par eux-mêmes pour échapper au choc.

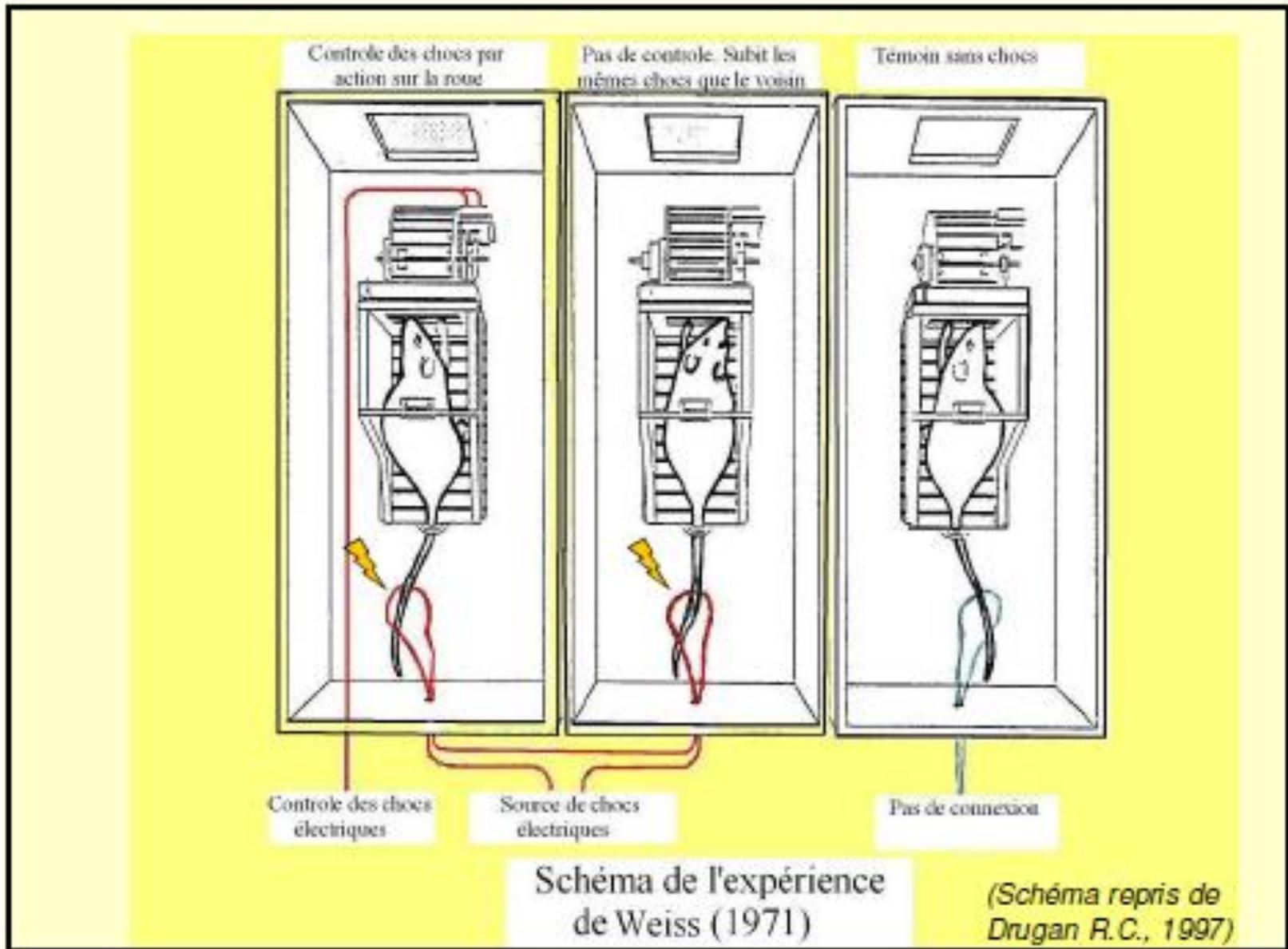


- Au cours d'un deuxième test réalisé 24 heures plus tard, les trois groupes de chiens sont enfermés dans un nouveau dispositif avec un petit muret qu'il suffit de sauter pour éviter le choc électrique. La plupart des chiens du groupe 3 subissent passivement les chocs et restent immobiles en gémissant tandis que ceux des deux autres groupes les évitent en sautant le muret.
- Les chiens ont appris que l'administration ou la cessation des chocs électriques douloureux ne dépend pas de leurs réactions. Pour eux il n'y a plus rien à faire, la souffrance surviendra et cela indépendamment de leurs comportements : il y a une « résignation acquise, apprise ». Ils cessent d'agir, renoncent à tout comportement d'évitement et se résignent à l'immobilité.
- Toutefois, si on intervient auprès des chiens du groupe 3 en les portant de l'autre côté du muret lors de l'envoi du choc électrique, l'animal peut parfois réapprendre l'initiative et sortir de cet état d'impuissance apprise.

- Le modèle est ultérieurement validé sur l'homme.
- Seligman en tire quelques conclusions : le traumatisme réduit la motivation à répondre, les expériences traumatiques interdisent l'apprentissage de nouvelles réponses. Cet état serait un des facteurs de la dépression et / ou de l'anxiété. En 1975, il définit trois conséquences principales à cette situation expérimentale d'incontrôle :
 1. une difficulté progressive à faire le lien entre les actions posées et leurs conséquences : « ce que je fais n'a pas d'effet sur mon environnement ou les situations dans lesquelles je me trouve » ;
 2. une forte baisse de motivation : « je n'émets plus de comportements puisque cela ne sert à rien » ;
 3. une augmentation des sentiments de déprime.

L'expérience de Weiss (1972)

- 3 rats sont placés dans des cages individuelles identiques. Les rats 1 et 2 sont reliés à un dispositif qui leur envoie la même quantité de chocs électriques. Le rat 3 est relié à un dispositif qui n'envoie pas de décharges électriques.
- Chaque cage dispose d'une roue. En l'actionnant, le rat 1 (« actif ») peut bloquer les décharges, et pour lui, et pour son voisin (« passif »), et un signal sonore lui indique qu'il est temps d'actionner cette roue pour éviter le choc. Les rats « passifs » n'entendent pas par contre ce signal. Les rats « actifs » disposent donc de toute l'information nécessaire (le signal sonore) afin de se préparer psychologiquement à tenter d'éviter la situation aversive (les décharges). Lorsque le rat « actif » n'a pas su éviter la décharge, le rat 1 et le rat 2 la reçoivent.
- Le rat 3, qui n'est pas soumis à ces décharges, ne développe pas de pathologie du stress. On constate que le rat 1 non plus car il peut agir régulièrement sur les chocs électriques. Le rat 2, qui subit complètement la situation sans pouvoir s'en protéger, va développer le modèle de la dépression chez le rat (ulcères à l'estomac).



- Il semble donc que les conséquences du stress soient liées fortement au sentiment de contrôle que l'on a de la situation. Plus on dispose d'informations, et plus on a de possibilités d'y remédier, moins le stress provoque d'ulcères, et ses manifestations habituelles.
- Ce ne sont pas les conditions objectives qui entraînent ou non les conséquences du stress, c'est la capacité de garder la main sur la situation qui protège. La possibilité d'agir, même partiellement sur le facteur de stress, protège et est un facteur majeur de préservation de la santé. Le maintien d'une position active (capacité à penser la situation, à en discuter avec autrui, à agir dessus) améliore les défenses immunitaires et le fonctionnement biologique du cerveau. Pour les biologistes, le stress est lié à la perte de la capacité d'agir.
- La santé est liée à la capacité d'agir. La perte du pouvoir d'agir entraîne une souffrance, et si on développe le pouvoir d'agir, il y aura arrêt de la résignation. Même chose quand il y a démotivation : si on redonne des capacités d'agir, on remotive.
- Les explications qui ne permettent pas de développer une capacité d'agir (c'est la faute de la direction, c'est la mondialisation, ...) sont dangereuses.

LA MOBILISATION DANS LE TRAVAIL

La signification du travail

- « Le travail est davantage qu'une activité : l'homme qui travaille reconnaît, dans le Monde effectivement transformé par son travail, sa propre œuvre : il y voit sa propre réalité humaine, il y découvre et y révèle aux autres la réalité objective de son humanité, de l'idée d'abord abstraite et purement subjective qu'il se fait de lui-même ». Alexandre Kojève, Introduction à la lecture de Hegel, Paris, Gallimard, 1980, p. 32-33.
- Naturellement c'est un moyen de gagner sa vie, mais pas seulement :
 - en travaillant, le sujet se forge une **identité**, véritable armature pour la santé ;
 - quand le choix du métier est conforme aux besoins psychiques du sujet et que ses modalités d'exercice permettent le libre jeu du fonctionnement mental, **le travail occupe une place centrale dans l'équilibre psychique et dans la dynamique de l'identité.**
 - Le travail apporte d'abord un **plaisir** mental à travers le contenu symbolique de la tâche, puis il apporte un plaisir corporel à travers une gestuelle spécifique.

- Le sujet attend non seulement un salaire mais aussi une **reconnaissance** de son travail
- Cette reconnaissance est fondée sur deux jugements :
 - le jugement d'**utilité** (sociale, économique ou technique),
 - le jugement de **beauté**, énoncé par les pairs et qui comporte 2 volets :
 - conformité du travail par rapport aux règles de métier qui constituent le **collectif de travail**
 - **originalité** du travail, différent de celui des autres : pouvoir mettre sa patte
- La reconnaissance de la qualité du travail accompli va s'inscrire en termes de gain dans le registre de l'identité. Elle subvertit la souffrance et les efforts en plaisir du travail accompli
- Cette construction de l'identité dans le travail est l'armature de la santé mentale et physique. Si l'organisation du travail ne la permet pas, l'armature s'effondre (Ch. Dejours, 1993, 1995, 1998).

Caractéristiques d'un travail qui a du sens

- **L'utilité du travail :**
 - travail utile à la société
 - pouvoir envisager l'avenir avec confiance
- **La valeur personnelle :**
 - se réaliser et s'épanouir
 - être reconnu et apprécié
 - avoir du plaisir à faire son travail
 - avoir un équilibre avec la vie privée
- **L'efficacité personnelle :**
 - effectuer un travail qui correspond à ses intérêts et à ses compétences
 - effectuer un travail de qualité
 - pouvoir apprendre et se perfectionner
 - atteindre les objectifs qu'on s'est fixés

- **L'éthique du travail :**

- travailler dans un environnement sain et sécuritaire
- dans un esprit d'équipe, où l'on peut compter sur l'aide des collègues quand on a des difficultés
- où les personnes sont traitées avec respect et les valeurs humaines respectées

- **La rationalité du travail :**

- gagner un salaire suffisant
- avoir une charge de travail adéquate
- avoir les moyens d'effectuer un travail de qualité
- comprendre clairement les objectifs qu'on doit atteindre
- être libre d'organiser son travail
- pouvoir prendre des initiatives pour améliorer son travail

- **L'influence personnelle :**

- pouvoir assurer des responsabilités
- exercer son jugement pour résoudre des problèmes
- avoir des contacts intéressants avec les autres
- faire un travail qui mène à des résultats qu'on valorise
- avoir le soutien de ses supérieurs
- avoir de l'influence sur son travail

LA MOBILISATION DANS LE TRAVAIL

Réflexions

Yves CLOT

Titulaire de la chaire de psychologie
du travail au CNAM



**Bien-faire son travail
une condition au bien-être
au travail et à la santé**

Le bon effort

L'effort qui va au but est bon pour la santé.
C'est la bonne fatigue, c'est-à-dire l'effort utile.

Le mauvais effort

Le problème c'est l'effort inutile, l'énergie gaspillée, l'effort qui ne va pas au but, le travail ni fait ni à faire, qu'il faut refaire sans arrêt. C'est la mauvaise fatigue dont on se remet difficilement. C'est la fatigue qui ruine la santé physique et psychique, liée à l'activité non réalisée, impossible, l'activité empêchée, avortée. Cette fatigue là, on ne peut s'en sortir simplement en étant écouté par un psychologue. Il faut intervenir dans les organisations pour lutter contre ce déni du conflit de critères du travail bien fait et faire retrouver le plaisir du travail bien fait.

L'enjeu du travailleur n'est pas qu'on lui donne moins à faire mais qu'on lui donne les moyens de relever le défi. Il faut lui donner les moyens d'être performants.

L'enjeu du travail bien fait (travail de qualité)

- Un enjeu de santé.
- Liens entre travail de qualité et qualité de production.
- Comprendre les enjeux du travail bien fait pour les salariés.
- Prendre la question de la qualité pour animer les débats sur le travail.
- Pas de qualité de vie au travail sans qualité de travail.



Département d'ergonomie des systèmes complexes
École Nationale Supérieure de Cognitique - IPB

Les marges de manœuvre

- « Avoir de la marge de manœuvre, c'est pouvoir développer des stratégies de régulation pour faire face à la variabilité du travail » (Coutarel et Petit, 2013).
- « Possibilité ou liberté dont dispose un travailleur pour élaborer différentes façons de travailler afin de rencontrer les exigences de production, et ce, sans effet défavorable pour sa santé » (Durand et al, 2008).
- Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales, partie 2. Éric Roussel, Docteur en sociologie, Dr Véronique Tassy, Médecin-inspecteur régional du travail : expression des nombreuses injonctions paradoxales qui traversent le monde du travail, l'appel à l'autonomie (qui en soi est paradoxal : « Soyez autonome ! ») se double d'une multiplication des contraintes qui réduit cruellement la possibilité même de l'autonomie. En effet, alors qu'ils sont conviés à être autonomes, nombre de salariés voient leur activité par avance prescrite, sans marge de manœuvre. Ce qu'ils doivent faire et la manière de le réaliser étant codifié avec précision et ne dépendant pas de leur volonté, leur autonomie pourtant sollicitée se voit aussi récusée.

L'enjeu du travail collectif

- Un collectif de travail se définit par des règles communes de métier, la reconnaissance des compétences des uns et des autres, les relations d'échange, la confiance dans l'autre, et la protection de la santé. Il accepte et autorise les différences dans des règles bien définies.
- Un collectif est vivant, il n'est pas stabilisé une fois pour toutes. Il y a des personnes qui le quittent, d'autres qui le rejoignent. Ses règles sont réélaborées pour renforcer l'efficacité du travail collectif et enrichir le travail collectif.
- Il faut s'appuyer sur les collectifs de travail pour partager une vision du travail bien fait et rechercher des solutions et comprendre les ressorts et les freins au travail collectif .



Département d'ergonomie des systèmes complexes
École Nationale Supérieure de Cognitique - IPB

Comprendre ce qu'est une vision managériale délétère

- Les salariés, opérateurs, employés, ..., sont des êtres individualistes, peu fiables, réfractaires à l'effort, n'agissant pas dans l'intérêt de l'organisation sans incitations ou sanctions.
 - Ce raisonnement décourage la communication ascendante et coupe les responsables de la réalité du terrain.
- Seul le management sait ce qui est le meilleur pour l'organisation.
- L'unité, l'accord, le consensus sont des signes de bonne santé organisationnelle.
 - Ce raisonnement empêche de débattre sur la qualité du travail.

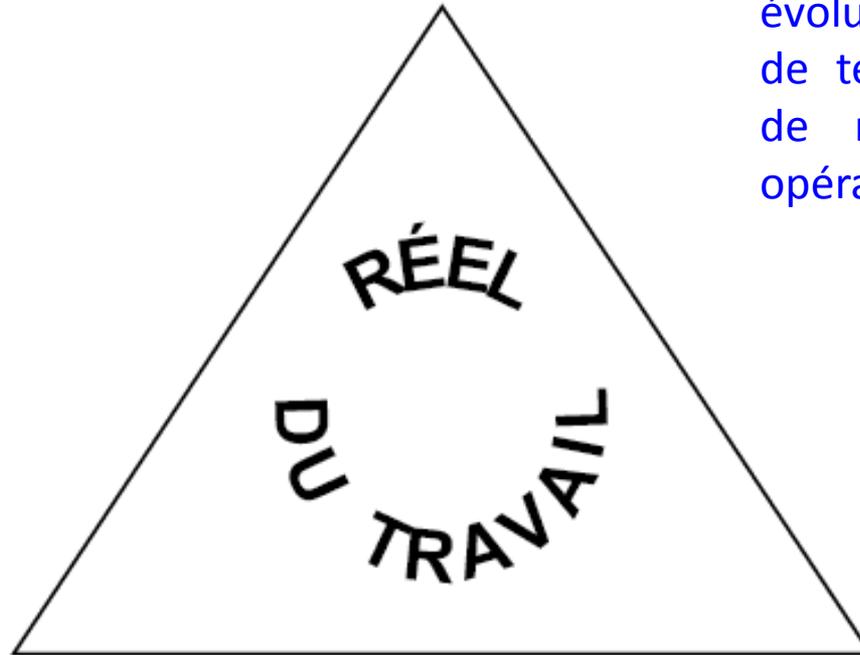
Remettre le travail au cœur du débat

- Ce ne sont pas les individus qui sont responsables : ne pas partir de la souffrance mais requestionner le travail et le mettre au cœur du débat.
- Ne pas oublier que le travail a trois composantes essentielles (Davezies 1998) :
 - être en forme,
 - se sentir libre :
 - avoir barre sur les choses,
 - connaître ses propres limites,
 - percevoir la suite des événements comme une suite susceptible de faire sens et de constituer une histoire.

Redonner aux salariés un rôle dans l'organisation

POUVOIR D'AGIR

Permettre de faire évoluer ses pratiques, de tester et d'évaluer de nouveaux modes opératoires.

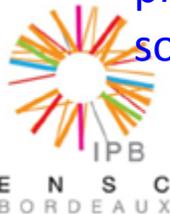


POUVOIR PENSER

Permettre de réfléchir sur ses pratiques, de chercher des solutions aux problèmes.

POUVOIR DÉBATTRE

Favoriser la possibilité de partager et de discuter des difficultés avec les collègues, dans des groupes de travail. Permettre l'échange de bonnes pratiques.



Département d'ergonomie des systèmes complexes
École Nationale Supérieure de Cognitique - IPB

Parler du travail : Intérêt ?

- Pour les salariés : partager sa façon de voir, trouver des règles « de métier » avec les collègues, faire des propositions d'amélioration, ...
- Pour les cadres : prendre en compte rapidement les difficultés rencontrées par les salariés, mieux voir les conditions dans lesquelles le travail s'effectue, faire remonter les dysfonctionnements, ...
- Pour la direction : avoir une vision du travail tel qu'il est réellement effectué (et pas tel qu'il est prévu), comprendre les écarts avec le travail attendu, fixer des objectifs adaptés, engager des pistes d'amélioration adaptées , rendre possibles les évolutions de pratiques, ...
- Pour tous : dépasser la dimension individuelle pour rechercher les causes de RPS dans l'organisation du travail, renforcer les collectifs de travail, trouver ensemble des solutions, ...

Parler du travail : Précautions

- Ces espaces ne sont pas adaptés pour traiter des problèmes relevant du cadre du contrat de travail (notamment du domaine disciplinaire), de l'emploi dans sa dimension économique, de la sphère privée ou médicale. D'autres lieux liés au processus de management, de dialogue social ou autre doivent être utilisés pour cela.
- Les intentions de la direction et les finalités des espaces d'échanges professionnels sont connus de tous.
- Les cadres / managers sont impliqués dans la mise en place de tels espaces.
- La participation est volontaire.

- La direction et les managers s'engagent à écouter ce qui remonte de tels espaces et à apporter des réponses aux questions posées ainsi qu'aux propositions d'amélioration, ...
- Garantie donnée aux participants qu'ils peuvent s'exprimer dans le respect des personnes et des rôles de chacun, qu'ils peuvent exprimer les difficultés rencontrées dans le travail sans être jugés. La prise de parole est responsabilisée (confiance, bienveillance, écoute, ...).
- Des circuits de transmission sont mis en place avec d'autres espaces de réunion : comité de direction, réunions de CHSCT, ...
- Du temps et des moyens y sont consacrés.

LA MOBILISATION DANS LE TRAVAIL

CONCLUSION

- La souffrance mentale reste rarement identifiée dans le monde de l'entreprise. Son traitement y est souvent purement psychologique, sans que les formes de travail qui en sont la cause soient remises en question.
- Or cette souffrance est liée à une problématique entreprise et non à une fragilité personnelle. Ce ne sont pas les « faibles » ou les « mauvais » qui craquent, ce sont les personnes très motivées par leur travail. Pour ces dernières, le travail est fortement constructeur d'identité.
- L'impression de ne pas pouvoir faire correctement son travail, avec professionnalisme, tout en respectant son éthique et ses valeurs, ne pas pouvoir être reconnu dans les problèmes rencontrés, ne pas pouvoir dire les problèmes, fait « tomber » les salariés. Il est nécessaire d'avoir les moyens de faire un travail de qualité. Tout le monde a envie de faire un travail de qualité.
- Importance du soutien social : la reconnaissance du management et des collègues est un facteur protecteur très fort. Le soutien des collègues est important car il génère de l'entraide. Si les équipes ne fonctionnent pas, cela ne dépend pas des individus mais de l'organisation du travail, qui au lieu de favoriser la collaboration prône la mise en compétition.

- Lorsque l'entreprise reconnaît le rôle causal de l'organisation, la pénibilité mentale du travail est souvent présentée, sans preuve, comme la contrepartie inévitable de l'efficacité économique.
- Toutefois, quand la souffrance au travail est mise en évidence, l'accent est mis sur la souffrance, plus que sur le travail. Le traitement proposé porte alors sur l'individu qui souffre et son environnement immédiat, et non sur une organisation d'ensemble. D'autant que la gestion psychologique du stress, pratiquée dans un nombre croissant d'entreprises, constitue aujourd'hui un juteux marché où interviennent des psychologues et d'autres praticiens.
- Cette prévention secondaire (formation, relaxation, psychologue,...), qui peut sembler bénéfique initialement (et agréable), apparaît de plus en plus comme dangereuse si l'on ne fait pas en même temps de prévention primaire : les salariés se culpabilisent car ils n'ont toujours pas les moyens pour faire face et on leur fait remarquer que bien qu'on leur ait appris à s'organiser, qu'ils ont été formés, ils n'arrivent pas à assumer leurs tâches...

Autres documents sur <http://www.aismtcai.com>

- Actions – Documentation --> RPS
 - RPS, constats et causes
 - Aspects physiologiques du stress
 - RPS Encadrement
 - Démarche RPS DU
 - RPS synthèse