



## Recommandation commune Assuralia – organisations syndicales

6 octobre 2014

### Prévention et gestion du stress dans les entreprises d'assurances

Cette recommandation vise à inclure la prévention et la gestion du stress au sein de l'action des comités pour la prévention et la protection au travail (CPPT) de chaque entreprise d'assurances.

1. Cadre général
2. Objectif et facteurs d'efficacité
3. Recommandation d'actions concrètes
4. Points d'attention futurs pour les partenaires sociaux

#### **1. Cadre général**

La lutte contre le stress est une matière importante que les partenaires sociaux du secteur de l'assurance veulent traiter ensemble de manière constructive.

Pour ce faire, les partenaires sociaux ont privilégié une approche "recommandation/sensibilisation" vis-à-vis des entreprises et des travailleurs.

Entre 2001 et 2008, les partenaires sociaux du secteur de l'assurance ont entre autres ensemble :

- Elaboré un code de best practices ;
- Amené les partenaires sociaux en entreprise à se positionner par rapport à ce code ;
- Convenu de principes conducteurs communs reconnus comme essentiels pour lutter contre le stress en entreprise ;
- Requis que les CPPT leur remettent un rapport sur ces principes et leur manière de les implémenter en entreprise ;
- Organisé deux forums (en 2004 et en 2007) ;
- Rédigé des recommandations communes concernant la prévention et la gestion du stress en entreprise.

Les recommandations des partenaires sociaux développent des facteurs d'efficacité (première partie de la recommandation) et proposent des actions concrètes (seconde partie de la recommandation). Les actualisations de 2013 (en exécution de l'accord sectoriel 2011-2012) portent sur deux thèmes particuliers : la charge de travail et la motivation des travailleurs en fin de carrière.

En outre, les partenaires sociaux souhaitent diffuser les best practices européennes issues du secteur de l'assurance (pour y accéder, [CTRL+clic](#)). Ces best practices ont été recueillies par les partenaires sociaux européens dans l'objectif de faire face aux défis démographiques auxquels le secteur de l'assurance est confronté. Ces best practices peuvent en effet en inspirer d'autres au niveau belge et vont dans le sens de l'approche suivie ici.

## **2. Objectif et facteurs d'efficacité**

Objectif de la politique :

- Prévenir le stress et ses effets négatifs doit être la première priorité des partenaires sociaux en matière de politique relative au stress.
- Néanmoins, éradiquer entièrement le stress d'une activité professionnelle n'est pas réalisable à court terme. Le cas échéant, les partenaires sociaux devront pouvoir diminuer et gérer le stress constatés afin d'éviter les dommages collatéraux (problème dans l'équipe, maladie, dépression,...).

Les partenaires sociaux ont défini 6 facteurs d'efficacité afin de guider les acteurs (employeurs, travailleurs, délégués syndicaux...) en matière de prévention et de gestion du stress.

Les partenaires sociaux insistent pour que les facteurs d'efficacité soient respectés dans le cadre

- de l'instauration et de l'exécution de la politique de prévention et de gestion du stress en entreprise ,  
ainsi que plus particulièrement dans le cadre
- de la mise en œuvre d'une politique de gestion de la charge de travail ;
- de l'application d'une politique de motivation et d'accompagnement des travailleurs en fin de carrière.

### **a. Une politique efficace de prévention et de gestion du stress doit être gérée ensemble par les partenaires sociaux et ce dans une double perspective commune : le bien-être des travailleurs et la performance de l'entreprise.**

La prévention et la gestion du stress constitue un projet win-win pour les partenaires sociaux d'une entreprise. L'écoute réciproque et l'interaction des efforts des travailleurs et des employeurs sont essentielles. Les initiatives unilatérales ne garantissent pas une politique de prévention et de gestion du stress efficace.

La problématique du stress relève de la responsabilité de chaque entreprise assistée, selon les besoins, par le service des ressources humaines, de la communication, le SIPP, le SEPP, la délégation syndicale, les services de la médecine du travail... La lutte contre le stress est une responsabilité partagée dont est chargé, au premier plan, le CPPT de chaque entreprise.

### **b. La réponse à apporter au problème du stress au travail est fonction de particularités propres à l'entreprise et aux individus.**

Chaque entreprise agit en fonction de ses particularités : selon son histoire et à son rythme. Chaque entreprise possède des caractéristiques qui lui sont propres en fonction de sa culture, de son mode de management, de ses activités, du type de produits développés ... Les individus réagissent également de manière différente face à des situations de stress données en fonction de leur personnalité, leur caractère, leur parcours professionnel...

**c. La prévention et la gestion du stress sont des problématiques à traiter via une approche globale, long terme et pluridisciplinaire.**

A cet effet, les partenaires conseillent d'intégrer cette problématique au bien-être dans le plan de prévention quinquennal de l'entreprise.

Il ne s'agit pas d'une lutte symptomatique mais d'une approche structurelle long terme, qui peut également concerner l'organisation du travail.

Par ailleurs, le(s) problème(s) ne peuvent se solutionner par une réponse unique et toute faite dans la mesure où ils ont des causes multiples et diverses (elles peuvent d'ailleurs se situer dans l'entreprise comme en dehors de l'entreprise).

**d. Une analyse des risques propres à l'entreprise est le meilleur moyen de se rendre compte des facteurs de stress dans l'entreprise.**

Quelle que soit la forme que puisse prendre sur le terrain cette analyse<sup>1</sup>, une analyse des risques est essentielle lors de l'instauration d'une politique relative au stress mais l'analyse ne remédie pas au(x) problème(s). Une enquête suscite des attentes de la part des travailleurs. Toute analyse des risques requièrent donc une analyse approfondie des causes ainsi que, le cas échéant, un suivi concret et des actions sur le terrain (cf. recommandations du point 3).

A cet égard, mentionnons l'utilité de gérer la charge de travail là où celle-ci pose problème afin de mettre en place, là où c'est possible, une solution appropriée dans le cadre de l'organisation du travail.

**e. Les actions concrètes mises en place sont à communiquer aux travailleurs concernés.**

La transparence quant aux actions concrètes mises-en-œuvre dans l'entreprise constitue un facteur d'efficacité évident.

**f. Le management de l'entreprise doit être impliqué.**

L'ensemble du management doit non seulement être informé du(des) problème(s) mais également jouer son rôle dans le suivi des actions concrètes mises en place et leur implémentation dans son équipe.

---

<sup>1</sup> Enquête, sondage, rapport en CPPT, rapport de la délégation syndicale, d'un échantillon de travailleurs, de la médecine du travail, ....

### **3. Recommandation d'actions concrètes**

Les partenaires sociaux recommandent ci-dessous des actions concrètes qu'ils estiment adéquates pour aboutir à un climat le plus performant et serein à la fois dans l'entreprise. Il peut s'agir de mesures de prévention et/ou de gestion du stress.

La décision de les mettre en place est fonction du (des) problème(s) constatés en entreprise et demeure bien entendu de la responsabilité de l'entreprise.

#### **a. Améliorer la communication & dialogue interne**

Une communication complète et transparente par rapport aux objectifs de la fonction et aux responsabilités professionnelles de chacun des collaborateurs permet de clarifier les attentes et d'éviter les éventuels incompréhensions ou malentendus, sources de stress.

L'entreprise a également tout intérêt de favoriser une meilleure communication entre

- les collaborateurs de l'équipe,
- entre les départements,
- ainsi qu'entre les différents niveaux hiérarchiques (top-down, bottom-up).

La promotion du dialogue est l'une des clés de la gestion du stress. L'idéal est de promouvoir l'écoute dans un premier temps et dans un second temps, de pouvoir aplanir les conflits par l'instauration d'un dialogue (entre collaborateurs, entre collaborateur et hiérarchie,...) et l'aboutissement à une situation de consensus.

#### **b. Encourager la formation du « middle management »**

La fonction même du personnel d'encadrement a une influence importante sur le stress de l'équipe.

De plus, les études montrent que le « middle management » est une catégorie professionnelle soumise en pratique plus souvent que les autres à un certain stress. Cette situation peut avoir un impact sur les personnes se trouvant sous sa responsabilité (effet de contagion).

Afin d'éviter un tel effet négatif (occasionnant un cercle vicieux), il est nécessaire d'investir dans la formation du « middle management » relatives au comportement du manager lui-même (assertivité, gestion d'une équipe, savoir déléguer...) et à ses relations interpersonnelles (ex : mieux communiquer, gestion des conflits, des carrières et de la charge de travail, ...).

De cette manière, les capacités du « middle management » à prévenir et gérer le stress peuvent être exploitées.

### **c. Investir dans le long life learning à tous les niveaux**

L'environnement économique, juridique et technologique – ainsi que par conséquent, les compétences requises par les personnes – évoluent tellement que les entreprises et les travailleurs doivent veiller à ce que les connaissances de tout un chacun soient « up to date » pour garantir le fonctionnement correct et efficace d'une entreprise d'assurance et pour que le travailleur dispose de toutes les capacités à gérer son travail de manière professionnelle et agréable à la fois.

Le « long life learning » est l'un des concepts à concrétiser dans les entreprises à tous les niveaux :

- les entreprises doivent investir dans les formations (internes et externes) et
- les travailleurs doivent s'impliquer dans les formations et être conscients de leur(s) intérêt(s) à les suivre.

Les formations peuvent porter tant sur les différents domaines de connaissances (linguistiques, informatiques, techniques d'assurances, managériales...) que sur le fonctionnement personnel (ex : time management, stress management, travailler ensemble, développement personnel...).

A cet égard, le FOPAS a développé toute une gamme de produits en matière de « soft skills » qui peuvent avoir un impact concret sur les comportements des travailleurs et améliorer leur attitude dans des situations de stress.

L'objectif à atteindre est double pour le travailleur : maîtriser la technique, d'une part, et se réaliser et s'épanouir dans le travail, d'autre part.

### **d. Mettre l'accent sur la motivation des travailleurs en fin de carrières**

Les partenaires sociaux proposent plusieurs exemples d'actions concrètes dans le but de maintenir les travailleurs âgés motivés au travail et de favoriser leur embauche.

Exemples :

- 1) *Entretiens de carrières* :  
Le dialogue permet de comprendre les besoins mutuels (bilan professionnel, réorientation de carrière, changement de fonction, aménagements...).
- 2) *Analyse des risques, y inclus les risques liés aux conditions et à la charge de travail* :  
Dans ce cadre, des besoins ou des problèmes particuliers quant à des travailleurs de 45 ans et plus peuvent être détectés.
- 3) *Programme spécifique de formation* :  
En rapport avec la motivation des travailleurs en fin de carrière, le FOPAS a d'ailleurs développé son offre de formations en fonction des phases de la carrière. La phase de carrière 3 vise les travailleurs ayant déjà une expérience de 25 ans dans leur fonction. Pour plus d'informations, cf. <http://fopas.be/fopas/fr/7945-25-ans-de-metier.html>
- 4) *Pratiques de tutorat dans le cadre de l'organisation du travail* :  
Pour autant que le travailleur est volontaire et dispose des aptitudes requises, ces initiatives (tutorat coaching, mentoring, parrainage...) permettent de faciliter le transfert des savoirs et des compétences<sup>2</sup> en interne. Ces pratiques participent à la valorisation des travailleurs âgés et de leurs acquis ainsi qu'à leur motivation.

---

<sup>2</sup> essentiel à l'efficacité des activités de l'entreprise dans un secteur où l'âge moyen des travailleurs atteint quasi 44 ans (chiffres issus des statistiques emploi 2011).