



## LE STRESS AU TRAVAIL

Anxiété générale, agressivité, sentiment de débordement, vie familiale mise entre parenthèse, mais aussi fatigue chronique, sommeil perturbé, maux de tête répétitifs, mal de dos, augmentation de la consommation de tabac ou encore de café et pour finir absentéisme, ... Vous êtes stressés ! Tous ces symptômes d'ordre psychologique, relationnel, physiologique, ou physique sont de plus en plus présents. D'après une récente enquête IFOP (voir <http://www.ifop.com/europe/sondages/opinionf/ergomotricite.asp>), 61 % des français estiment que les effets négatifs du travail sur l'état psychologique ont augmenté ces dix dernières années ; un sur trois pense que le travail a un effet néfaste sur la santé et le bien être.

Les facteurs de stress sont connus : l'interruption intempestive dans ses tâches, le rythme et la quantité de travail, les sollicitations urgentes, la généralisation de la fixation d'objectifs, les conflits humains – latents ou étalés, les fonctions mal définies, les décisions subies etc..

Sans compter les paradoxes de l'économie moderne qui obligent à faire le grand écart. Un exemple : d'un côté, l'entreprise évolue sur des marchés de plus en plus concurrentiels, complexes et changeants auxquels il faut s'adapter. Or, les démarches « qualité », notamment, se traduisent par des procédures lourdes qui brident parfois l'autonomie et la créativité. Le salarié est de plus en plus contrôlé, ses délais toujours plus courts, ses moyens de plus en plus comptés. En d'autres termes, il faut faire mieux et plus vite. Ces dernières années, avec le passage aux 35 heures, l'inflation des E-mails à gérer, l'irruption de nouvelles technologies imparfaitement maîtrisées, l'intrusion, via le portable ou le mobile, du travail dans la vie privée, le surmenage s'est encore renforcé !

Bien sûr, le stress est une réaction métabolique normale, il peut même être grisant lorsqu'il remplit sa fonction d'adaptation aux changements, de motivation, d'innovation et qu'il est sous contrôle. Mal canalisé, il génère frustration, agressivité et contre-productivité. Chacun de nous réagit à sa façon : la consommation des tranquillisants ou euphorisants « pour tenir le coup » est énorme en France ! Certains essaient au contraire d'avoir une hygiène de vie plus équilibrée par le sport. D'autres choisissent d'habiter loin de Paris, au prix de plusieurs heures de transport par jour. D'autres encore cherchent la relaxation par des techniques orientales (yoga, taï-chi). Les magazines, eux, se font forts de nous expliquer comment se relaxer au bureau par une respiration abdominale ou comment faire le vide mentalement. Soit. Mais l'entreprise, elle aussi, peut agir sur le stress inutile, elle a tout y à gagner en terme de productivité et de compétitivité.

Que peut-elle faire ? Maintenir une pression raisonnable dans le management, repenser l'organisation du travail, varier les tâches, être à l'écoute, donner du sens, de la reconnaissance, de l'autonomie pour réduire l'incertitude, les belles préconisations des experts ne résistent pas toujours aux impératifs commerciaux. Concrètement, on peut tout de même aider le salarié à décompresser : massages au travail, assistance psychologique par téléphone dans les banques, proposition de toute une gamme de services pour alléger les soucis de la vie quotidienne dans les grandes entreprises (coiffure, pressing, crèche d'entreprise, hot line de renseignements administratifs. Au-delà des classiques formations « gérer son temps de travail » « conduire efficacement une réunion », certaines sociétés se positionnent en véritable spécialiste de la matière. Quelques expériences méritent d'être relevées : Renault a créé un observatoire du stress et un test d'évaluation du stress lors de la visite médicale d'embauche.

Si tout cela n'est pas dans vos moyens, rien ne vous empêche d'appliquer des recettes toutes simples à mettre en place. Les missions ont-elles été précisément définies pour chacun (rien de pire que l'incertitude pour augmenter le stress) ? Avez-vous établi clairement avec le collaborateur une échelle des priorités dans les tâches ? Etes-vous attentif aux indices qui trahissent un stress anormal chez votre collaborateur ? Proposez-lui une entrevue. Trop souvent les cadres sont débordés parce qu'ils refusent de sous-traiter en confiance à leurs équipes : a-t-il exploré toutes les possibilités de délégation ? En tout cas, éviter de rétorquer à un collaborateur que s'il ne peut faire face, c'est parce qu'il ne sait pas gérer son temps ! S'il le faut, appuyez-vous sur des interlocuteurs reconnus : n'oubliez pas que votre médecin du travail est là pour vous aider. L'Agence Régionale pour l'Amélioration Condition de Travail (ARACT) est un organisme public également à votre disposition si vous souhaitez entamer une démarche collective de lutte contre le stress (Damien CRU 01 53 40 94 79)

Entré dans le code du travail avec le harcèlement, le stress pourrait bien devenir le cheval de bataille du législateur. D'ores et déjà chaque entreprise de plus de 50 salariés doit établir un programme d'évaluation et de prévention du stress chez nos voisins belges. Les Institutions internationales et européennes (OIT, l'agence européenne de pour la sécurité et la santé au travail) se sont d'ailleurs également mobilisées sur le problème.

En France, le document unique d'évaluation ([http://www.ccip93.com/lettreh/ccip\\_capitalrh\\_200304.htm](http://www.ccip93.com/lettreh/ccip_capitalrh_200304.htm)), désormais obligatoire, doit déjà prendre en compte les risques liés au stress. Parions que cette obligation sera renforcée dans les prochaines années.

### « Sources et bibliographie

- « le management du stress » - *le journal du net* - novembre 2003 <http://management.journaldunet.com/0311/ml/031113ml.shtml>
- « Stress et violence au travail » - *Courrier cadres* - 9 octobre 2003
- « Vaincre le stress » - *i-entreprise* - septembre/octobre 2003
- « Mieux gérer la pression » - *Enjeux Les Echos* - mars 2003
- « Drogues : dans l'entreprise aussi » - *Courrier cadres* - 13 février 2003
- « Le soutien psychologique aux salariés se développe » - *Entreprises et Carrières* - 28 janvier 2003