



STRESS au Travail

Comment Résister

Par Pascal MARTIN

Une publication de www.escale-ebook.com

AVANT PROPOS

La nature du travail évolue à la vitesse de l'éclair.

Aujourd'hui -peut-être plus que jamais-, le stress au travail constitue une menace pour la santé des travailleurs et, par ricochet, pour la santé des entreprises.

Cette publication met en évidence les connaissances sur les causes du stress au travail et décrit les mesures qui peuvent être prises pour identifier, évaluer et prévenir le stress professionnel.

Si vous connaissez des personnes qui souffrent dans le cadre de leur travail, n'hésitez pas à leur faire passer une copie de ce dossier. Face à ce fléau, des solutions existent et la résistance doit s'organiser.

TABLE DES MATIÈRES

Une Définition du Stress au travail.....	3
Quelques chiffres en Europe et en France.....	4
Quelles sont les causes du stress ?.....	7
Facteurs de stress liés au contexte professionnel.....	8
Stress au travail et Santé.....	10
Stress et santé: Ce que nous dit la recherche.....	11
Combattre le Stress.....	13
Renforcer la résistance au stress des salariés.....	14

Une Définition du Stress au travail

D'après l'[Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail](#), le stress "**survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.**

Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, **les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité."**

Selon la discipline qui l'étudie, le stress peut faire l'objet de définitions différentes, mais quelle que soit l'approche, les définitions font toujours référence à trois composantes :

- des facteurs de stress ou situations de travail contraignantes qui vont exposer la personne au stress,
- la personne qui va réagir à ce qui lui pose problème, à la fois avec son corps et son psychisme,
- et des effets observables sur les comportements de la personne ou sa santé et sur l'entreprise si la situation concerne un nombre important de salariés.

Le stress au travail peut être défini comme un ensemble de réactions physiques et émotionnelles dommageables qui se produisent lorsque les exigences du travail ne correspondent pas aux capacités, aux ressources ou aux besoins du travailleur.

Le stress au travail peut entraîner une dégradation de la santé et même provoquer des accidents.

La notion de stress au travail est souvent confondue avec celle de défi à relever, mais ces concepts ne sont pas les mêmes.

Un challenge nous stimule psychologiquement et physiquement, et nous pousse à acquérir de nouvelles compétences et à maîtriser notre emploi.

Quand un challenge est réussi, on se sent détendu et satisfait.

Ainsi, le défi est un ingrédient important pour la santé et la productivité dans travail. L'importance de ce genre d'événement dans la vie professionnelle est probablement ce qui fait dire à un patron : « un peu de stress est bon pour vous ».

Mais la situation devient différente quand le défi se transforme en mission impossible, que la relaxation a tourné à l'épuisement, et que le sentiment de satisfaction s'est transformé en sentiment de stress.

Bref, le décor est planté pour la maladie, la détresse psychologique et l'échec professionnel.

Quelques chiffres en Europe et en France

D'après la troisième enquête européenne sur les conditions de travail, **28 % des salariés européens déclarent que leur travail est source de stress**. Les résultats des deux enquêtes précédentes, réalisées en 1990 et 1995 ⁽¹⁾, montrent une certaine stabilité de ce pourcentage depuis 1995.

Hormis la partie française des enquêtes européennes, il n'existe pas d'études françaises nationales spécifiques sur le stress au travail.

Toutefois, les enquêtes périodiques "Conditions de travail" ⁽²⁾ que réalise le ministère chargé du Travail, auprès d'un échantillon représentatif de la population active française, permettent de repérer des caractéristiques de travail contraignantes et leur évolution au cours du temps.

On peut ainsi relever, à partir des trois dernières enquêtes, les évolutions suivantes :

Certaines contraintes liées au travail s'aggravent progressivement au cours du temps.

Ainsi, **plus d'un travailleur sur deux travaille dans l'urgence ;**

Plus d'un sur trois dit appliquer strictement les consignes ou reçoit des ordres contradictoires.

Pour un travailleur sur trois également, les relations dans le travail sont source fréquente de tensions.

Enfin, le sentiment de responsabilité, vis-à-vis de son travail, concerne de plus en plus de travailleurs.

(1) La Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail réalise périodiquement une vaste enquête auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble de la population active européenne. En 2000, 21 703 travailleurs (1500 par état membre) ont été interrogés dans le cadre d'entretiens, en tête-à-tête, en dehors de leur lieu de travail.

(2) Enquêtes " Conditions de Travail " de la Direction de l'Animation de la Recherche des Études et des Statistiques (DARES) de 1978, 1984, 1991, 1998.

Intensification du travail			
Proportion de salariés qui déclarent ...	En 1991	En 1998	
devoir fréquemment interrompre une tâche qu'ils sont en train de faire pour en effectuer une autre non prévue	48	56	
devoir souvent ou toujours se dépêcher	-	52	
ne pas avoir de collaborateurs en nombre suffisant	27	30	
manquer de temps pour effectuer correctement leur travail	23	25	

Ces chiffres reflètent une augmentation de l'intensification du travail depuis les années 1990. Plus de la moitié des salariés français déclare, ainsi, travailler dans l'urgence.

Contraintes de rythme de travail			
Proportion de salariés qui déclarent que...	En 1984	En 1991	En 1998
leur rythme de travail est imposé par des contraintes de cadence	5	8	10
leur rythme de travail est imposé par des normes ou des délais inférieurs à l'heure	7	16	23
leur rythme de travail est imposé par une demande à satisfaire immédiatement	28	46	54

De plus en plus de salariés perçoivent leur rythme de travail comme contraignant. De plus une personne sur trois, en 1998, dit se trouver dans l'impossibilité de faire varier les délais fixés pour la réalisation de sa tâche.

Degré d'autonomie / de contrôle
En 1998, une personne sur trois déclare devoir appliquer strictement les consignes de travail, même si, entre 1991 et 1998, l'évolution semble se faire vers une plus grande marge de manœuvre.

Relations de travail		
Proportion de salariés qui déclarent ...	En 1991	En 1998
vivre souvent des situations de tensions dans leurs rapports avec :	-	21
leurs collègues	-	30
leurs supérieurs hiérarchiques	22	30
le public		
être souvent obligés de se débrouiller tout seuls dans des situations difficiles	-	24
être dans l'impossibilité de coopérer	13	14

En 1998, les situations de tension avec les supérieurs hiérarchiques sont plus fréquemment déclarées que les situations de tension avec les collègues. Un travailleur sur trois se plaint de tension avec le public (usagers, patients, voyageurs, clients, etc.).

Ordres contradictoires
Plus d'un tiers (35 %) de la population active française déclare, en 1998, recevoir des ordres ou des indications contradictoires, ce qui est reconnu comme un facteur stressant.

Sentiment de responsabilité		
Proportion de salariés qui déclarent qu'une erreur dans leur travail peut ou pourrait entraîner :	En 1991	En 1998
Des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service	60	65
Des coûts financiers importants pour l'entreprise	44	50
Des conséquences dangereuses pour leur sécurité ou celle d'autres personnes	31	38
Des sanctions à leur égard (risque pour l'emploi, diminution importante de la rémunération)	46	60

Entre 1991 et 1998, le sentiment de responsabilité tend à augmenter : de plus en plus de salariés estiment qu'une erreur dans leur travail peut ou pourrait avoir des conséquences importantes pour eux, et/ou pour les autres, et/ou pour l'entreprise.

Une histoire malheureusement fréquente...

David a tenu le plus longtemps possible. Pendant des semaines, il a été en butte à des douleurs musculaires, perte d'appétit, sommeil agité, et un sentiment d'épuisement permanent.

Au début, il a essayé d'ignorer ces problèmes, mais par la suite il est devenu tellement irritable que son épouse a insisté pour obtenir un rendez-vous. Maintenant, assis dans le bureau du médecin, il explique son cas : *"Depuis la réorganisation, personne ne se sent en sécurité. Les patrons attendent le même rendement qu'avant, même si deux ouvriers sont maintenant obligés de faire le travail de trois. Nous sommes tellement en retard que les heures supplémentaires s'accumulent sans jamais avoir le temps de récupérer. Le moral est si mauvais que tout le monde va au travail en trainant les pieds et l'ambiance entre les salariés n'a jamais été aussi mauvaise. "*

Quelles sont les causes du stress ?

Presque tout le monde admet que le stress professionnel résulte de l'interaction du travailleur et de ses conditions de travail. Les points de vue divergent, toutefois, sur l'importance des **caractéristiques des travailleurs** contre **les conditions de travail comme** la première cause de stress au travail. Ces différents points de vue sont importants car ils suggèrent différents moyens de prévenir le stress au travail.

Selon une école de pensée, les différences de caractéristiques individuelles comme la personnalité et le mode d'adaptation sont les plus importants pour prédire si certaines conditions d'emploi se traduiront par le stress-en d'autres termes, ce qui est stressant pour une personne peut ne pas être un problème pour quelqu'un d'autre.

Ce point de vue conduit à des stratégies de prévention qui mettent l'accent sur les travailleurs et les moyens de les aider à faire face aux conditions de travail exigeantes.

Bien que l'importance des différences individuelles ne puisse être ignorée, les données scientifiques montrent que certaines conditions de travail sont stressantes pour la plupart des gens.

La liste des facteurs professionnels exposant au stress est longue et évolue en même temps que le monde du travail. Plusieurs classifications ont été proposées. Le détail de chacune des catégories peut varier d'une classification à l'autre, mais on retrouve généralement **cinq grandes catégories de facteurs professionnels**

Facteurs de stress liés au contexte professionnel

Facteurs liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer

- Fortes exigences quantitatives (*charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter, ...*)
- Fortes exigences qualitatives (*précision, qualité, vigilance, ...*)
- Caractéristiques de la tâche (*monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation, ...*)
- Risques inhérents à l'exécution même de la tâche (*ex : erreur médicale fatale du chirurgien*)

- Etc.

Facteurs liés à l'organisation du travail

- Absence de contrôle sur la répartition et planification des tâches dans l'entreprise
- Imprécision des missions confiées (*Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serai-je évalué ?*)
- Contradiction entre les exigences du poste (*Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?*)
- Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale
- Nouveaux modes d'organisation (*flux tendu, polyvalence*)
- Instabilité des contrats de travail (*contrat précaire, sous-traitance, ...*)
- Etc.

Facteurs psychosociaux (liés aux relations de travail)

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
- Management peu participatif, autoritaire, déficient, ...
- Absence de reconnaissance du travail accompli
- Etc.

Facteurs liés à l'environnement physique et technique

- Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité, ...)
- Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage, ...)
- Etc.

Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise

- Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international
- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir
- Etc.

Stress au travail et Santé

Le stress déclenche une alarme dans le cerveau, qui répond en préparant le corps pour une action défensive. Le système nerveux est éveillé et les hormones sont libérées pour aiguïser les sens, accélérer le pouls, d'approfondir la respiration et les muscles tendus.

Cette réponse (parfois appelée la réaction de combat ou de fuite) est importante parce qu'elle nous aide à se défendre contre les situations menaçantes. La réponse est préprogrammée biologiquement. Chacun réagit de la même façon, indépendamment du fait que la situation stressante est au travail ou à la maison.

De courte durée, les épisodes de stress génèrent peu de risque. Mais lorsque les situations stressantes se prolongent, le corps est maintenu dans un état constant de surrégime, ce qui augmente l'usure des systèmes biologiques.

En fin de compte, la fatigue et la tension permanente vont nuire à la capacité du corps à se défendre lui-même. En conséquence, le risque de blessure ou de maladie augmente.

Au cours des 20 dernières années, de nombreuses études se sont penchées sur la relation entre le stress professionnel et une grande variété de problèmes de santé. Les troubles de l'humeur et du sommeil, les maux d'estomac et les maux de tête, les difficultés relationnelles avec la famille et les amis sont des

exemples de problèmes liés au stress qui sont rapides à développer et sont couramment observés dans ces études.

Ces premiers signes de stress au travail sont généralement faciles à identifier. Mais les effets du stress au travail sur les maladies chroniques sont plus difficiles à voir parce que les maladies chroniques prennent beaucoup de temps à développer et peuvent être influencés par de nombreux facteurs autres que le stress.

Néanmoins, les preuves s'accumulent rapidement pour suggérer que le stress joue un rôle important dans plusieurs types de problèmes de santé chroniques, notamment les maladies cardiovasculaires, les troubles musculo-squelettiques, et les troubles psychologiques.

Stress et santé: Ce que nous dit la recherche

Les mécanismes physiologiques (précédemment décrits) mis en jeu pour faire face à une situation de stress peuvent être néfastes pour l'organisme, dans certaines conditions.

Dans une situation stressante intense et prolongée, la sécrétion des hormones activatrices (catécholamines et glucocorticoïdes) est dérégulée. La personne, submergée par ces hormones, activera de façon importante différents systèmes de l'organisme ; **cette hyper-activation entraînera en quelques semaines l'apparition de symptômes divers :**

Symptômes physiques

Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc.

Symptômes émotionnels

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

Symptômes intellectuels

Perturbation de la concentration nécessaire à la tâche entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.

Symptômes comportementaux

Modification des conduites alimentaires, comportements violents et agressifs, isolement social (repli sur soi, difficultés à coopérer), etc.

Ces symptômes ont des répercussions gênantes qui amènent les personnes à recourir à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, etc.)

Si la situation stressante se prolonge dans le temps et/ou si elle est très intense, l'organisme s'épuise. Les différents symptômes s'aggravent et/ou se prolongent **entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles.**

L'état de stress devient alors permanent et peut se traduire par un "syndrome métabolique", association de différents symptômes tels que l'obésité abdominale, la résistance à l'insuline (qui peut évoluer vers un diabète), l'hypertension artérielle, des perturbations du métabolisme des lipides. Ces perturbations métaboliques sont, en outre, des facteurs de risque pour le système cardiovasculaire.

Les relations entre certains facteurs professionnels de stress et le risque d'accident cardio-vasculaire ont été très largement étudiées : on a ainsi pu démontrer un risque accru de maladies coronariennes et même de décès par maladies cardio-vasculaires chez des personnes exerçant une activité professionnelle sans grande marge de manœuvre. D'autres études ont montré que l'association d'une forte demande psychologique et d'un faible contrôle était liée à un risque de mortalité cardio-vasculaire. Ces études épidémiologiques présentent un grand intérêt car elles sont longitudinales et permettent de suivre un grand nombre de personnes ("cohortes") pendant plusieurs années. On peut par là même mesurer les facteurs de stress au travail en amont des maladies, et les autres facteurs de risque des maladies étudiées (tabagisme par exemple pour les maladies cardio-vasculaires) sont mieux pris en compte.

La dépression et l'anxiété ont été largement explorées dans des situations de stress au travail. Des études ont mis en évidence qu'une forte demande psychologique au travail, associée à une faible latitude décisionnelle et à un faible soutien social au travail (manque d'aide ou de soutien de part des collègues ou des supérieurs), étaient prédictifs de dépression, autant chez les hommes que chez les femmes. Les problèmes d'anxiété sont également plus fréquemment retrouvés en cas de situations stressantes prolongées.

Les troubles musculo-squelettiques du membre supérieur sont de plus en plus souvent rapportés à une combinaison de risques : sollicitations biomécaniques au travail (résultant de mouvements répétitifs), mais aussi manque de soutien social ou insatisfaction dans le travail.

La diminution de la résistance aux infections ou l'apparition de maladies immuno-allergiques telles que l'asthme, la polyarthrite rhumatoïde, le lupus érythémateux et la colite ulcéreuse **ont également été rapportés à des situations stressantes prolongées.** Toutefois les mécanismes en jeu ne sont pas clairement identifiés.

D'autres pathologies ont fait l'objet de travaux mais les résultats ne permettent pas de conclusions définitives. Il s'agit de l'ulcère gastroduodénal, des colites fonctionnelles, du cancer, des désordres hormonaux (de la thyroïde ou des sécrétions androgènes ou œstrogènes) ou de certaines pathologies de la grossesse (prématurité, infertilité).

Combattre le Stress

En application des principes généraux de prévention, prévenir l'état de stress, c'est d'abord et avant tout promouvoir au sein des entreprises des modes d'organisation qui ne soient pas nuisibles à la santé physique et mentale des salariés. C'est, autrement dit, "combattre le risque à la source".

Les actions de prévention du stress au travail "à la source"

concernent l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail, le poste de travail, etc. Il n'est pas possible de dresser une liste complète et exhaustive de ce type de mesures. Elles seront en effet déterminées au cas par cas, par les résultats d'un diagnostic préalable. Néanmoins, les publications rapportent des orientations préventives dont un aperçu est donné dans l'encadré ci-dessous.

Quelques exemples d'actions possibles

- Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des employés (en tenant compte de leur âge, par exemple)
- Organiser le travail pour le rendre stimulant et donner l'opportunité au personnel d'utiliser ses compétences
- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun
- Donner la possibilité aux employés de participer aux décisions et aux actions de changements qui affecteront leur travail
- Améliorer les communications et réduire les incertitudes, par exemple en ce qui concerne les plans de carrière
- Permettre l'opportunité d'interactions sociales entre tous les acteurs de l'entreprise

La prévention du stress au travail orientée vers l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail a des effets durables, contrairement aux actions centrées sur le renforcement des résistances de l'individu.

En effet, il existe d'autres approches pour lutter contre le stress au travail, proposées dans la littérature et mises en pratique dans les entreprises. Elles visent soit à stimuler la résistance des salariés au stress, soit à éviter que l'état de santé des personnes déjà en souffrance ne se détériore dramatiquement.

Renforcer la résistance au stress des salariés

Les méthodes de gestion individuelle du stress supposent que les émotions et le comportement humain sont influençables par l'information et la prise de conscience. Selon l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité), si une personne modifie

son évaluation d'une situation jugée stressante et relativise son incapacité à y faire face, ses réactions biologiques s'en trouveront atténuées. Elles sont donc une aide précieuse lorsque le stress est déjà présent.

Identifier la source du stress

Le stress peut avoir une origine relationnelle ou organisationnelle. Si le plus souvent les victimes du stress se plaignent d'une charge de travail trop lourde, il peut être en fait la conséquence d'un manque de communication ou de reconnaissance de son travail. Il faudra donc effectuer un travail sur soi-même pour arriver à cerner l'origine du mal afin d'y remédier efficacement.

Hierarchiser les priorités

Le sentiment de stress peut provenir d'une mauvaise [organisation de son temps](#). Hierarchiser, déléguer et programmer permet d'atténuer le stress face à une situation d'urgence. Lorsque plusieurs problèmes se présentent, il ne faut pas chercher à tout résoudre en même temps, cela ne fait que renforcer la sensation d'être débordé. Sans les mettre de côté ou les oublier, organiser les tâches par ordre de priorité et par degré d'importance permet d'être plus efficace et donc de limiter son stress.

Éviter le catastrophisme

Ce qui compte, ce n'est pas l'événement mais l'idée qu'on s'en fait. Il faut savoir prendre du recul. D'un point de vue comportemental, le stress provoque généralement le combat ou la fuite.

Pourtant, on peut aussi exprimer sa colère sans attaquer, en parlant calmement, sans brutalité." On évite ainsi les décharges d'émotions violentes, génératrice de stress. En établissant un contrôle volontaire des effets du stress sur soi, on peut élever son seuil de tolérance individuel.

Quoi qu'il en soit, [garder confiance en soi](#) et en ses capacités, aborder les choses logiquement et calmement est le meilleur moyen de dénouer des situations complexes sans se mettre dans des états d'anxiété intense.

Pratiquer les techniques de relaxation

Elles peuvent être diverses : respiration contrôlée, yoga, méditation, [autohypnose](#)... Ces techniques visent à soulager les angoisses et les maladies psychosomatiques. On peut, par exemple, prendre l'habitude de faire un exercice de respiration abdominale pendant 5 à 10 minutes tous les jours.

A un niveau plus avancé, des cours de méditation ou de sophrologie peuvent aider à extérioriser les tensions nerveuses.

Plus simple mais très efficace chez certaines personnes, écouter quinze minutes d'une musique relaxante lors de la coupure de midi ou en rentrant chez soi après sa journée de travail. Il suffit alors de s'asseoir et ne rien faire d'autre qu'apprécier le morceau de musique.

Adopter une bonne hygiène de vie

Au jour le jour, on peut se prémunir contre le stress en adoptant une bonne hygiène de vie : faire du sport, bien manger, dormir suffisamment...

De bonnes habitudes, qui, sur le long terme, renforceront vos défenses face au stress. Il est évidemment déconseillé de fumer ou de boire excessivement. Enfin, et c'est peut-être le plus important, il est essentiel de [cultiver les émotions positives](#) en vivant de bons moments, en riant et en s'entourant socialement.

Avoir des activités extérieures permet de partager son investissement émotionnel et donc de contrebalancer l'importance des événements générateurs de stress.