

# Le stress au travail:

## QUELS ENJEUX ?



**L**e 29 avril 2016, s'est tenue la journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail. À cette occasion, l'Organisation Internationale du Travail a publié une étude récapitulant les grands enjeux liés au sujet du stress au travail dans un monde du travail marqué par de profondes mutations : internationalisation, vieillissement de la population, nouvelles formes d'organisation du travail...

Selon l'OIT, « *le stress est la réponse physique et émotionnelle nocive causée par un déséquilibre entre les exigences perçues et les capacités (...) des individus pour faire face à ces exigences* ». Depuis de nombreuses années, les législations internationales ont cherché à mieux encadrer le phénomène du stress dans le cadre professionnel. Les premières pierres ont été

posées par la convention n°155 sur la sécurité et la santé des travailleurs, en 1981, qui introduit le principe selon lequel les entreprises doivent adopter et appliquer une politique pour protéger la santé physique et mentale des travailleurs. En 1985, la convention n°161 de 1985 précise le rôle des services de santé au travail qui doivent aider les employeurs, les travailleurs et les représentants à « *établir et maintenir un lieu de travail sûr et salubre, y compris l'adaptation du travail aux capacités des travailleurs pour faciliter une santé physique et mentale au travail optimale* ». En 2006, via la convention n°187, l'accent est mis sur la mise en place d'institutions pertinentes et de parties prenantes chargées de mettre en application une politique au niveau nationale et vers les entreprises, afin notamment de développer une culture de prévention en matière de santé/

sécurité au travail. Au regard de ces différentes normes, il apparaît que l'enjeu est aujourd'hui de mobiliser tous les acteurs pour non seulement progresser sur les risques physiques mais aussi et surtout sur les risques mentaux.

### *Des facteurs divers et diffus...*

Pour l'OIT, il est possible de relever deux grandes catégories de facteurs permettant le déclenchement de stress au travail (*voir encadré*). La première a trait au contenu du travail : un mauvais environnement, des équipements inadaptés, des tâches mal conçues, ou encore des rythmes de travail en décalage avec les capacités des individus. La deuxième catégorie concerne le contexte du travail : sont pointés du doigt la culture de l'organisation, le rôle dévolu au travailleur au sein de celle-ci, les relations interpersonnelles dans le milieu du travail, ou encore l'équilibre vie privée/vie

économiques importants pour les entreprises comme pour la société dans son ensemble :

- Un absentéisme et un présentéisme accrus ;
- Une baisse de motivation, de satisfaction et d'investissement ;
- Une rotation des effectifs et une volonté de démissionner ;
- Une performance réduite (baisse de l'efficacité et de la précision).



**3 questions à...**  
**Dr. Philippe Rodet**  
Fondateur  
de Bien-Être  
& Entreprise

### « Le sens est protecteur du stress »

**Agir Mag :** Actuellement, quelles sont les causes principales du stress au travail ?

**Philippe Rodet :** Hormis les causes connues et déjà établies comme dans le document de l'OIT, nous pouvons noter que l'arrivée des nouvelles technologies a accéléré les choses. Dès que le rapport au temps diminue (notamment aller plus vite), le stress apparaît. Dès lors, les moyens n'ont pas été mis en œuvre pour que les organisations soient protectrices, sans compter que la société apporte également de nombreuses sources de stress : climat social, terrorisme, problématiques environnementales...

**Agir Mag :** Quels moyens de protection peuvent être mis en place ?

**P.R. :** La perte de lien social doit devenir une réelle préoccupation. Les liens sociaux ne sont pas solides et on constate un vrai manque de solidarité dans les relations humaines. La tension engendre de l'agressivité et donc du stress. Certes, les entreprises s'intéressent à ces sujets et agissent (souvent de manière efficace) mais elles disposent encore d'une marge de progression. De plus, il est nécessaire qu'elles s'attachent à former leurs collaborateurs sur les moyens de diminuer les effets du stress. Cette formation passe autant par une sensibilisation (à travers une communication adaptée) que par

des dispositifs où le travailleur apprend à reconnaître les sources de stress et à construire une réponse adaptée. Les entreprises doivent également assurer un meilleur suivi de la santé de leurs salariés. Avec le stress, les symptômes peuvent mettre longtemps à apparaître. Par exemple, une personne qui consomme de l'alcool d'abord pour se détendre puis pour traiter son mal-être ne devient véritablement alcoolique qu'au bout de plusieurs années. Il est indispensable que l'entreprise puisse exercer une vigilance sur ce type de comportements.

**Agir Mag :** Vous estimez que la réduction du stress au travail tient aussi à la question du sens...

**P.R. :** La personne qui travaille dans un magasin, n'a pas toujours conscience de son utilité. Or, le sens est puissamment protecteur du stress. Le sens est aussi un levier de réussite. Dans une université américaine, on s'est aperçu que les collecteurs de fond pour le financement des bourses des étudiants s'avéraient moins performants. Décision a été prise de leur faire rencontrer les étudiants pour qui ils collectent ces fonds et à qui ils permettent de faire des études. Suite à cette rencontre, les collecteurs de fond ont été beaucoup plus productifs. ■

professionnelle... À ces deux grandes catégories s'ajoutent des phénomènes aggravants, au premier rang desquels la mondialisation et les transformations du monde du travail (nouvelles technologies, numérisation...), les nouvelles formes d'organisation du travail (restructurations), les nouvelles formes d'emploi (précarité), les crises et récessions uniques.

### Quels impacts ?

Le document de l'OIT relève que le stress joue en premier lieu sur la santé des personnes : maladie cardio-vasculaires, TMS, burn-out, dépression, anxiété... Des comportements d'adaptation peuvent aussi émerger tels que l'alcoolisme, l'abus de drogue, des problèmes de sommeil, une alimentation peu équilibrée. En deuxième lieu, les dangers psychosociaux vont nuire à la productivité et représenter des coûts

### EXEMPLES DE FACTEURS À RISQUES...

#### Contenu du travail

- Environnement et équipement de travail ;
- Conception des tâches ;
- Charge, rythme de travail ;
- Aménagement du temps de travail.

#### Contexte du travail

- Culture et fonction de l'organisation ;
- Rôle au sein de l'organisation ;
- Evolution de carrière ;
- Latitude décisionnelle, contrôle ;
- Relations interpersonnelles au travail ;
- Interface vie personnelle et vie professionnelle.

Source : OIT