

C H A P I T R E

# 02

LE STRESS AU  
TRAVAIL



## II. 1 - Les sources du stress au travail

Le stress, ce n'est pas que la maladie des décideurs et des managers. Le stress est le thème de nombreuses études dans le monde entier. Ces études rapportées des cinq continents font apparaître des causes communes :

- ✓ problèmes d'organisation dans la vie professionnelle
- ✓ conflits de rôles
- ✓ surmenage
- ✓ précarité de l'emploi

Parmi les facteurs de risque, on note :

- ✓ la monotonie du travail
- ✓ l'absence d'autonomie
- ✓ la surcharge et la sous-charge de travail et de responsabilités
- ✓ le déficit d'information sur les objectifs et les moyens

Sont particulièrement souligné trois manques fortement générateurs de stress :

- ✓ manque d'autonomie ou de contrôle du salarié sur son travail
- ✓ manque de reconnaissance et de soutien de la part des supérieurs et collègues
- ✓ manque de possibilité d'utiliser son savoir-faire, ses aptitudes et d'en développer de nouvelles.

Plusieurs modèles théoriques ont été proposés pour résumer le processus du stress et démontrer l'impact des facteurs organisationnels sur la santé physique et mentale des travailleurs.

Selon l'un de ces modèles, les risques de tensions psychologiques et de maladies physiques augmentent dans un environnement de travail exigeant, lorsqu'une personne a peu de contrôle, de latitude décisionnelle, sur les exigences du travail. La latitude décisionnelle, c'est la possibilité d'utiliser ses compétences et ses qualifications et la possibilité de choisir comment effectuer son travail. Le soutien social au travail peut également influencer l'apparition de problèmes de santé mentale ou physique.

## Comment mieux gérer son stress ?

Selon un autre modèle, les employés s'attendent à être reconnus en échange des efforts qu'ils déploient dans leur travail. Cette reconnaissance peut être transmise par les collègues et les supérieurs (estime, soutien, etc.), le salaire (un salaire adéquat) ainsi que la sécurité d'emploi et des possibilités d'avancement de carrière.

## II. 2 - Les principales causes du stress lié au travail

Le stress lié au travail est un phénomène qui, non seulement prend de l'ampleur, mais aussi touche tous les secteurs et toutes les catégories professionnelles. Les effets qu'il engendre sur la santé et les capacités au travail des individus (des ouvriers aux cadres) et donc par la même sur la performance des entreprises, ont conduit à le considérer comme le « nouveau » mal touchant l'organisation des entreprises. Pourtant, le stress demeure encore pour beaucoup un sujet tabou, non avouable. Il est donc important de démystifier ce « mal » et de sensibiliser les individus sur les dangers qu'il peut représenter s'il n'est pas pris au sérieux.

Les entreprises doivent faire face aux divers changements que connaissent leurs environnements, les obligeant à davantage d'adaptabilité et donc de concurrence acharnée, un rythme plus rapide tant sur le plan technologique qu'organisationnel, ou encore les contraintes environnementaux et les connaissances deviennent très vite dépassées. Dans ce contexte, pouvant se sentir dépassés, les travailleurs sont de plus en plus en proie au stress.

Les causes, autrement dit les facteurs de stress peuvent être multiples, chacun pouvant répondre de manières différentes à ces stressseurs (facteurs de stress). Parmi les causes les plus fréquentes, on trouve, en restant dans cette idée de changement :

- Les techniques nouvelles qui viennent bouleverser le quotidien
- Les imprévus auxquels il faut faire face
- Les plannings qui sont bouleversés tout le temps

**Le temps** est un stressseur important. En effet, des délais de plus en plus courts s'imposent. Le temps d'adaptation entre deux changements devant lui aussi être le plus court possible notamment pour faire face à la concurrence. Autant d'évènements qui maintiennent, confinent dans l'urgence et qui donc, à terme, peuvent avoir des conséquences néfastes sur son efficacité au travail.

L'incertitude est un autre facteur de stress important. L'incertitude du lendemain peut d'ailleurs prendre de graves proportions quand il concerne le rôle, la place qu'elle a dans les tâches et les objectifs des travailleurs...

Enfin, on peut citer diverses situations dans lesquelles les travailleurs peuvent avoir à faire face :

- ✓ conflits latents qui interviennent avec des collaborateurs, des fournisseurs
- ✓ de grosses charges de travail
- ✓ l'isolement
- ✓ le désintérêt professionnel
- ✓ divers facteurs événementiels comme la prise de parole
- ✓ l'environnement dans lequel on évolue (le bruit, le voisinage, le manque de politesse,...)
- ✓ les horaires de travail
  
- ✓ la promiscuité professionnelle
- ✓ le type de profession occupée
- ✓ la suspicion...

Toutes ces causes du stress prennent leurs sources de manières différentes. Parmi ces sources, on trouve :

1. Les sources de stress intrinsèques à la tâche
2. Les sources de stress liées aux rôles dans l'organisation
3. Les sources de stress liés aux relations interpersonnelles
4. Les sources de stress liées à la carrière
5. Les sources de stress liées à la conciliation travail-famille

### III. 2.1 Les sources de stress intrinsèques à la tâche

Certains types d'emplois de par leur nature, exposent les employés aux sources de stress émanant de l'environnement physique dans lequel le travail est effectué : variations de température, bruit, exposition à des produits et à des substances toxiques, qualité de l'air et ergonomie des postes de travail.

La surcharge de travail quantitative et qualitative constitue aussi des sources de stress. Il y a surcharge quantitative lorsqu'un employé doit accomplir plusieurs tâches ou effectuer des tâches dans un laps de temps insuffisant. Cette forme de surcharge est considérablement plus fréquente depuis quelques années dans les organisations où des coupures massives de personnel ont été effectuées. La deuxième forme de surcharge de travail est de nature qualitative, par exemple lorsqu'un employé ne

perçoit pas qu'il possède les compétences ou les connaissances requises pour effectuer son travail.

## 11.2.2 - Les sources de stress reliées aux rôles dans l'organisation

Les conflits et l'ambiguïté des rôles constituent d'autres sources de stress. L'ambiguïté des rôles fait référence au manque de clarté des objectifs de travail, des mandats et des responsabilités associés aux rôles de l'employé. Le conflit de rôle est plutôt défini sous l'angle de la compatibilité (ou de l'incompatibilité) des exigences du travail de l'employé. Il réfère aux demandes aux demandes et aux attentes contradictoires, aux incompatibilités des politiques organisationnelles ou encore aux ressources et au matériel inadéquats pour accomplir un mandat. L'ambiguïté et le conflit de rôle sont associés à l'absentéisme, à un faible rendement au travail et à l'insatisfaction au travail.

## 11.2.3 - Les sources de stress reliés aux relations interpersonnelles

De plus en plus, les organisations délaissent le travail pour le travail en équipe. Or, on constate la popularité croissante des programmes de prévention de la violence entre collègues, du harcèlement moral au travail et des conflits interpersonnels. Les mauvaises relations entre collègues peuvent contribuer à la détresse psychologique des employés. Inversement, des relations harmonieuses deviennent une source importante de soutien.

La cause principale du stress au travail, que l'on pensait être la surcharge de travail est en réalité plus liée aux conflits de personnes, surtout ceux qui ne sont pas exprimés.

## 11.2.4 Les sources de stress reliées à la carrière

Les employés ont besoin d'être clairement informés des perspectives de promotion et des mécanismes pouvant améliorer leurs habilités ainsi que de tout développement organisationnel pouvant affecter leur emploi. L'insécurité reliée à l'emploi, les injustices, le fait d'occuper une position professionnelle inférieure à la formation peuvent porter atteinte à la santé mentale : insatisfaction, pauvre estime de soi, etc.

## II.2.5 Les sources de stress liées à la structure et au climat organisationnel

Les sources de stress peuvent provenir du contexte organisationnel (consultation des employé, participation aux prises de décisions, politiques de communication et politiques administratives). Les recherches suggèrent que, plus les occasions de participer au processus de décision sont élevées, plus les employés sont satisfaits au travail.

## II.2.6 Les sources de stress liées à la conciliation travail-famille

La conciliation des obligations professionnelles et personnelles est devenue en problème qui préoccupe beaucoup les travailleurs. Elle constitue une cause important de stress et est à l'origine de symptômes de dépression et de troubles psychosomatiques.

## II.3 Les manifestations du stress et ses conséquences

Le stress a des conséquences individuelles et organisationnelles multiples. Chez les individus, des chercheurs ont observé que le stress peut être associé à des changements dans les niveaux de cholestérol et de l'adrénaline, à des effets sur le niveau de la pression artérielle ou de la tension musculaire, et à des symptômes d'anxiété, d'irritabilité, d'épuisement et de dépression. Le stress peut aussi être la cause de problèmes de santé aigus et chroniques :

- hypertension
- ulcères
- maladies cardiovasculaires

Le stress professionnel provoque les mêmes manifestations que nous avons citées plus haut : maux de tête, migraine, irritabilité, anxiété, troubles cognitifs (baisse de la mémoire, des capacités de concentration...), troubles physiologiques (hypertension artérielle, tachycardie...), troubles digestifs (ulcères...), manifestations cutanées (rougeurs, eczéma, psoriasis...) Le stress provoque même des abus de médicaments. A ce sujet, les Français sont souvent cités comme premiers consommateurs mondiaux de tranquillisants...

Toutes ces manifestations du stress sont à la fois biologiques, psychologiques et comportementales. Ces symptômes sont différents selon les cas et les individus, les réactions au stress peuvent varier, ce qui le rend d'autant plus difficiles à détecter.

Quotidiennement, le stress professionnel et le stress personnel rejaillissent l'un sur l'autre. Ils retentissent sur le comportement au travail, **l'absentéisme, les conflits hiérarchiques, l'efficacité.**

Les conséquences du stress sur les organisations incluent :

- **une augmentation de l'absentéisme et du présentéisme.** (Le terme présentéisme est utilisé en référence aux individus qui sont physiquement présents au travail, mais mentalement absents)
- **un taux de roulement élevé**
- **une diminution de la performance et de la productivité**
- **une augmentation des plaintes de la clientèle et des demandes d'indemnisation**

## Comment mieux gérer son stress ?

Il faut se demander si les organisations ont les moyens de composer avec les conséquences du stress ou si elles n'auraient pas avantage à mieux contrôler le stress. C'est certainement une orientation à considérer. Il y a là matière à réflexion.

## II.4 – Les personnalités difficiles au travail

On entend par personnalité, les traits stables d'une personne qui déterminent sa façon de voir les choses, son comportement et ses relations aux autres.

Ce n'est pas parce que l'on se met une fois en colère que l'on peut qualifier quelqu'un de colérique. Mais si une personne réagit violemment, de façon automatique, quand elle est confrontée à quelque chose qui ne se déroule pas comme elle le voudrait, alors le profil de personnalité difficile peut être envisagée.

Les situations professionnelles demandent une certaine souplesse, un respect d'autrui, du dialogue, des conditions et des compromis. Les personnalités difficiles auront tendance à persévérer dans leur croyance alors que la situation demande de la souplesse. Au lieu d'atténuer certains de leurs traits, elles vont renforcer et devenir très négatives pour leur entourage.

On retrouve plusieurs types de personnalités difficiles au travail. Nous allons en évoquer quelques unes, particulièrement rigides :

- ✓ **Les perfectionnistes** : Ils mettent toujours la barre très haut, ce qui est louable mais pas toujours réaliste. Ils éprouvent parfois quelques difficultés à faire face à leurs propres exigences, souvent irréalistes. Ils contrôlent tout et peuvent perdre un temps énorme qu'ils ne pourront rattraper, et se perdent eux-mêmes dans cet engrenage. Le perfectionniste est dans l'effort, parfois même dans la lutte. Il est souvent critique envers lui-même et parfois envers les autres. Il est rarement satisfait de lui. Certains perfectionnistes sont dans l'hypercontrôle, ils ne laissent pas la place à l'imprévu, alors que la vie professionnelle actuelle au travail réclame de savoir faire face aux changements, d'être souple et adaptable.
- ✓ **Les manipulateurs** : Des petites choses invérifiables, jamais d'attaques ou de jugement direct, le manipulateur vous met, par petites touches, dans une situation qui déclenche en vous une attitude de protection et qui peut conduire à ce que vous agissiez d'une façon légitime : par exemple, si on vous attaque, vous vous défendez. Le problème est que le manipulateur utilise souvent le mensonge et qu'en même temps, il manipule les autres à votre insu comme dans un jeu de marionettes. Le danger vient du fait que bien souvent on ne voit pas venir le manipulateur. Ses intentions sont cachées et, pour obtenir ce qu'il veut, il peut aussi bien utiliser des moyens détournés qu'instrumentaliser l'entourage sans

scrupule. Il sait utiliser les rumeurs à son profit pour se faire apprécier en jouant sur la corde sensible tout en dénigrant les autres. Son but inavoué : la concurrence entre les personnes, la soif du pouvoir et la réalisation de ce qu'il desire.

- ✓ **Les colériques** : La colère est une des premières agressions envers les autres. Il faut distinguer une colère occasionnelle et complètement circonstanciée et une colère régulière qui se déclenche pour un oui ou pour un non. Si elle permet parfois d'évacuer la tension, ce trait de personnalité témoigne d'un manque de gestion des émotions. Ces personnalités supportent mal la frustration et réagissent sur un mode agressif.
  
- ✓ **Les sensitifs ou "paranoïaques"** : Ils interprètent sans arrêt, leur jugement est faussé par une trop grande sensibilité. Ils sont parfois agressifs comme s'ils devaient se défendre alors qu'ils ne sont pas attaqués. Ils ont l'impression d'être rejetés, de ne pas être reconnus à leur juste valeur. Ils sont insatisfaits et ont l'impression de ne pas être comme les autres, de ne pas appartenir au groupe. Certains cas extrêmes peuvent avec le temps perdre le recul et le sens critique et devenir complètement parano, faisant vivre à leur entourage professionnel un véritable enfer.
  
- ✓ **Les pessimistes** : Ils voient toujours ce qui ne va pas ou qui pourrait ne pas aller. Ils enregistrent systématiquement ce qui ne va pas en passant totalement à côté des aspects positifs. On perçoit sur leur visage une inquiétude et une vision négative des choses et d'eux-mêmes. On comprend qu'ils ne prennent pas de réel plaisir à ce qu'ils font et vivent avec un sentiment d'échec et d'insatisfaction qui ne leur procure ni confiance ni épaouissement professionnels. Par leur attitude, ils finissent par communiquer des émotions négatives à leur entourage professionnel.

Il existe bien d'autres personnalités qui peuvent être très difficiles. Mais sachez que les personnalités difficiles ne sont pas prêtes à changer. Il est inutile de se perdre avec elles dans des explications ou des justifications. Dans une situation conflictuelle, la personnalité difficile exagère son trait de façon automatique et inconsciente. Il vaut mieux se protéger de l'effet délétère des comportements et des attitudes de ces personnalités. On peut aussi faire évoluer la situation et gérer les conflits. C'est là que peuvent être utiles les outils de la gestion des émotions et des conflits. Face à une personnalité difficile, il faut tout d'abord la repérer en tant que telle, mais aussi et surtout se prémunir pour ne pas rentrer dans son jeu et tomber dans ses pièges.

## II.5 – Le harcèlement au travail

Le harcèlement moral est actuellement au coeur de nombreux débats dans le monde de l'entreprise. Il représente à l'évidence l'une des formes les plus dures du stress au travail, mais fort heureusement, pas la plus fréquente.

Le succès médiatique du phénomène a eu pour effet de révéler la souffrance au travail uniquement sous cet angle. Le harcèlement existe, certes, mais il ne représente pas à lui seul, l'ensemble des situations relationnelles difficiles, sources de conflits, de maux ou d'insatisfaction pour les individus dans leur vie professionnelle.

Le harcèlement est une démarche perverse parce qu'il y a une intentionnalité, une volonté de faire du mal à l'autre, que ce soit d'ailleurs conscient ou inconscient.

Marie Hirigoyen le décrit comme une "conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail".

Au sein d'une entreprise, tout le monde peut être potentiellement harceleur. Il ne faudrait pas croire que le harcèlement moral ne s'effectue que dans le cadre d'une relation hiérarchique, à l'encontre d'un subordonné. Ainsi, on a vu des salariés se liguer contre une nouvelle recrue et le harceler.

Le "mobbing", de l'anglais to mob, "assaillir", a été initialement décrit chez les enfants dans les écoles : c'est le groupe qui, de façon collective, persécute une victime.

Les processus qui conduisent un individu à harceler une victime sont multiples et se conjuguent :

- Le refus de l'atypicité, par rapport à un groupe, dans la manière de travailler et, surtout, dans la manière d'être (tenue, classe sociale, âge, orientation sexuelle, performance, etc).
- La rivalité, l'envie, la jalousie (concernant les diplômes, la vie privée, les rapports avec la hiérarchie).

## Comment mieux gérer son stress ?

- La peur, qui conduit le harceleur à élaborer un système de défense et une logique de destruction s'il se sent menacé.

Le harcèlement moral se déroule généralement en plusieurs étapes :

1. Le choix de la victime
2. Son conditionnement
3. Sa déstabilisation
4. Sa culpabilisation
5. Sa destruction

Il n'existe pas de profil psychologique type de victimes, mais plutôt des situations de travail qui favorisent le harcèlement moral. Là où le stress est déjà important, où le système de management est peu respectueux des individus et où la solidarité entre les salariés est faible.

### III. 6 - « Burn-out »

Le surmenage et une vie déséquilibrée sont à l'origine du Burn-out. Ils sont efficaces, brillants, plein d'avenir c'est la panne. Chez les cadres, l'excellence peut devenir pathologique.

Les dégâts du stress sont de plus en plus évidents : du mystérieux syndrome d'épuisement des jeunes Américains, Burn out « (Brûlure interne) au spectaculaire « Karoshi » (mort subite) des japonais, en passant par les Français. Le stress peut même, exceptionnellement, aller jusqu'à provoquer des décès.

L'image la plus classique du Burn-out est celle du cadre supérieur sursollicité, écrasé par le poids des responsabilités, candidat à l'infarctus ou à l'ulcère. Mais contrairement aux idées reçues, le stress professionnel, le Burn-out atteint également les catégories du bas de l'échelle sociale, voire même les chômeurs.

Le toujours mieux, toujours plus compétitif, toujours plus performant, toujours battant, toujours gagnant, a ses limites. Le « zéro défaut », et « la qualité totale » qui imprègnent le monde de l'entreprise de notre société touchent aujourd'hui les individus. Or l'excellence a un prix : le stress.

En réalité les performances dépendent plus de l'aspect qualitatif des « stressés » que de leur quantité (surcharge de travail). L'impression de stress est très significativement corrélée avec le caractère plus ou moins conflictuel de l'environnement professionnel, beaucoup moins avec la quantité de travail et plus particulièrement avec les relations interpersonnelles.

Le burn-out ou épuisement professionnel est une complication redoutable du stress. Il a d'abord été décrit dans les professions impliquées dans l'aide à autrui : les infirmières, les médecins, les assistantes sociales, les pompiers, les secouristes... Toute situation qui cumule des horaires de travail importants, des responsabilités, un très fort investissement et des attentes majeures peut conduire au burn-out. Au début, cet état s'apparente à un simple surmenage.

Le burn-out s'aggrave si l'on ne prend pas les choses en main. Plus on lutte, plus on va mal. Il est important de dépister les premiers signes qui dépassent les manifestations du stress classiques.

Voici les 3 étapes successives dans le burn-out décrites par Christinna Maslach, psychologue :

1. La première étape est la **fatigue physique et psychologique** qui domine, amenant à l'**épuisement**. C'est l'élément clé. L'**insomnie** domine et peut conduire à l'**épuisement**. Le **malaise psychologique** est intense avec beaucoup de ruminations.
2. La deuxième étape est un **évitement des contacts sociaux** et un repli sur soi, un **cynisme**, des **attitudes négatives** émaillées d'un **sentiment de culpabilité**.
3. La troisième étape conduit à la **réduction de l'accomplissement personnel**. La personne s'évalue négativement, ne s'attribue aucune capacité à faire évoluer la situation. Le sentiment qui domine est celui d'isolement : on se sent seul contre les autres.

Il faut être très attentif à tous ces signes, car souvent entraîné dans l'action, on passe complètement à côté et on s'enfonce sans s'en rendre compte. Surtout, lorsque des signes de fatigue et de lassitude commencent à se faire sentir. Lorsque des obstacles apparaissent dans le travail, il faut **savoir prendre du recul**, et **demande de l'aide** et surtout **ne pas s'isoler**.