

Des solutions superficielles au stress au travail

1. Expliquer : harcèlement moral, déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, modèle paternaliste.

Harcèlement moral : Conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à une personne dans son travail, au niveau de son organisation, de ses contenus, de ses outils et de ses relations avec autrui en lui infligeant une souffrance psychique intense. Peut s'exercer dans un cadre hiérarchique, de façon descendante ou remontante, mais aussi entre collègues, de façon latérale.¹

Déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée : la pression au travail peut engendrer des comportements (rester plus tard le soir de façon systématique, amener du travail à la maison...) par lesquels la vie professionnelle déborde sur la vie privée. Ce déséquilibre peut s'avérer contreproductif et, dans certains cas, conduire à l'épuisement professionnel (« *burnout* »).

Modèle paternaliste : transposition dans le cadre social de relations de type familial tendant à transformer les rapports d'autorité et de pouvoir en rapports affectifs. Le paternalisme consiste à établir des relations offrant une certaine protection en contrepartie de l'obéissance et d'un comportement moral strictement défini. Au XIX^{ème} siècle, des entreprises (Michelin...) ont développé un management paternaliste sur la base d'avantages sociaux (éducation, logement, soins médicaux...), prenant en charge l'ensemble de la vie des ouvriers et de leurs familles de façon à mieux les contrôler et les encadrer.

¹ Définition légale (nouvel article L. 122-49 du code du travail) : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

2. Pourquoi l'auteur de l'article affirme-t-il que « l'anxiété monte au travail » ?

L'évolution du travail entraîne d'une part plus d'autonomie pour permettre aux salariés de s'adapter à des situations complexes et changeantes, d'autre part plus d'exigence du fait des attentes en termes de qualité. Cela conduit à une plus grande responsabilité des salariés vis-à-vis de leur travail, même s'ils n'en maîtrisent pas tous les aspects.

Le salarié, à tous les niveaux, ne doit plus seulement répondre à des exigences en termes de tâches à accomplir, mais en termes de résultats à obtenir. Cela introduit dans le travail des enjeux dans lesquels le salarié peut être conduit à s'impliquer personnellement et entraîne des tensions psychologiques. De plus, le salarié qui donne beaucoup de lui-même, parfois au détriment de sa vie privée, peut en contrepartie avoir des attentes en termes d'amélioration de sa situation qui ne sont pas toujours satisfaites. Enfin le stress peut naître de situations dans lesquelles le salarié est confronté à des exigences externes (clients...), voire à des comportements agressifs, ce qui est de plus en plus fréquent, en particulier avec le développement des services.

Le stress provient du décalage entre les niveaux d'autonomie et de responsabilité, entre les attentes et les contreparties reçues ou encore des tensions entre les salariés et dans les relations hiérarchiques, tensions qui peuvent être à l'origine de situations de harcèlement.

3. Est-il possible de supprimer le stress au travail ?

Le stress trouve son origine dans des tensions psychologiques qui sont inévitables. Il peut même, dans certains cas, être perçu comme un mécanisme positif, conduisant à « se dépasser » en mobilisant toutes ses ressources et constituer un outil de management, voire de « motivation ».

Mais le stress au travail peut être un problème grave, source de mal-être et de maladie pour les salariés. C'est pourquoi, s'il est impossible d'en supprimer tous les aspects, il est nécessaire de mettre en place des moyens d'en limiter les effets les plus négatifs.

La prise en charge d'un point de vue médical et/ou psychologique des personnes qui souffrent déjà de problèmes de santé dus au stress et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail est loin d'être suffisante car elle ne s'attaque pas aux causes du problème.

Afin de combattre le risque à la source, une démarche de prévention du stress au travail doit être mise en œuvre. Elle nécessite plusieurs conditions :

- l'entreprise doit s'engager dans une démarche inscrite dans le long terme ;

- les acteurs de l'entreprise doivent être prêts à remettre en cause leurs modes organisationnels ;
- l'ensemble du personnel doit être informé et impliqué.

Les actions de prévention du stress au travail concernent l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail, le poste de travail, etc. Elles peuvent prendre plusieurs formes :

- 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.

La prévention du stress au travail, orientée vers l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail, a pour objet de limiter de façon durable les situations de stress. Celles-ci étant néanmoins inévitables, d'autres approches visent à augmenter la résistance des salariés au stress :

- Les techniques de développement personnel associent des méthodes de relaxation et une approche permettant de modifier la perception de la personne sur sa propre situation de travail.
- Les formations à la gestion des conflits ou à la détection précoce des agresseurs, proposées aux salariés en contact direct avec un public pouvant être hostile, visent aussi à renforcer la résistance des salariés à des situations de travail potentiellement stressantes pour eux.

Ces techniques fournissent rapidement aux professionnels des moyens de lutter contre leur stress. En revanche, ces actions ne s'attaquent pas aux sources du problème, et leurs effets bénéfiques ne se maintiennent pas dans le temps. Elles doivent être complétées par des actions plus en amont.