

La prévention du stress au travail

Des angoisses, des insomnies, des comportements irritables, des douleurs dorsales, des idées noires ... autant de signes cliniques dont il est désormais avéré qu'ils peuvent être les symptômes du stress au travail.

La nécessité d'apporter un soutien et un accompagnement aux salariés éprouvés par ces dommages n'est pas contestable. Mais elle ne doit pas occulter l'exigence d'une approche préventive du stress, c'est-à-dire d'une recherche des mécanismes générateurs de stress qui, parce qu'ils ont leur source dans les situations de travail, ont une dimension collective.

« Un état de 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 »

Cette définition du stress, proposée par l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail et retenue par les signataires de l'Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008, dessine les axes de réflexion de la démarche de prévention.

Identifier les sources de tensions

Les contraintes et les exigences se manifestent et sont produites par les situations de travail auxquelles les salariés sont confrontés.

- Ainsi du contenu du travail où les objectifs sont peu explicites, voire contradictoires, où la charge de travail ne laisse plus aucun répit, où les relations avec la clientèle sont tendues, où les connaissances à maîtriser sont en renouvellement permanent ...
- Ainsi des conditions de réalisation du travail où les aléas fréquents ne sont pas régulés, où les frontières des responsabilités sont imprécises, où tout est soumis à l'urgence, où la coordination est défaillante ...
- Ainsi du rapport à l'entreprise dont la santé économique est inquiétante, où les perspectives d'évolution professionnelle sont incertaines, où les conditions d'emploi sont instables ...

Repérer les ressources défaillantes

Les ressources mobilisées par les salariés sont bien sûr individuelles et c'est sur ce constat que les dispositifs de soutien sont fondés. Mais la sociologie des organisations a établi que « l'acteur agit dans un système » en y trouvant les ressources. Encore faut-il qu'elles soient disponibles.

- Ainsi, faut-il pouvoir trouver du sens et de l'utilité dans le travail que l'on fait et que les efforts accomplis, les résultats obtenus soient reconnus. Encore faut-il que les règles de promotion et de rémunération soient équitables...
- Ainsi, faut-il ne pas être isolé, sans bénéficier de la coopération des collègues, du soutien de l'encadrement, sans avoir la possibilité d'exprimer son point de vue et de recevoir les informations utiles ...

Comprendre et prévenir les déséquilibres

On le sait, confrontés aux mêmes situations tous les salariés ne réagissent pas de la même manière. Aussi les tensions liées aux situations de travail n'engendrent pas systématiquement du stress. Il n'en reste pas moins vrai qu'il s'agit de situations à risques, surtout quand aux tensions manifestes se conjuguent des défaillances évidentes au plan des ressources organisationnelles.

Il est bien sûr utile d'entendre les salariés pour comprendre leur perception des situations qu'ils vivent. Faut-il pour autant atteindre un seuil de convergence significatif pour décider d'agir et déterminer où agir ?

Dès lors qu'un diagnostic des situations de travail révèle les sources de tensions qu'elles recèlent, le principe d'une prévention primaire commande de les prévenir, de les éliminer et à défaut de les réduire.

Il s'agira tout autant de réduire les contraintes que d'accroître la disponibilité et l'efficacité des ressources disponibles. Dans les deux cas, les registres d'action concernent bien le fonctionnement de l'entreprise – l'organisation, le management, la politique de GRH, l'exercice du pouvoir de direction – et pas les individus pris isolément.

Jean-Louis PEPIN

Consultant sociologue et formateur d'IDée Consultants