

## CHAPITRE 2

# Le stress au travail : un enjeu pour les ressources humaines<sup>1</sup>

### Introduction

#### *Témoignage*

*Un peu de stress, c'est bon, trop cela tue*

« Je ne sais pas en ce qui vous concerne, mais je fonctionne beaucoup mieux avec de la pression qu'en périodes plus calmes. Cependant, le négativisme permanent de votre *boss*, les mentions régulières à ce que vous oubliez, ne faites pas, devriez faire... quand vous faites déjà le travail de deux personnes (au moins), cela fait des ravages très profond. Je parle de mon cas présent où, après 14 mois j'ai mis ma vie personnelle en *stand-by* pour sortir mes hôtels du marasme (j'y suis arrivé), j'ai passé entre 10 et 16 heures au travail avec à peine 10 minutes pour manger (devant mon PC pendant un temps), sans adjoint pour les premiers 8 mois... je n'en peux plus. Maintenant que je n'ai plus de recul, j'ai eu le malheur de "prendre de haut" mon dirigeant quand il devenait vraiment mesquin sur la paye de mes équipes (refusant

---

1. Ce chapitre a été écrit par Mohamed Bayad et Dominique Sartori.

de payer une prime signée car la personne avait trop fait d'heures supplémentaires, on allait bien "le payer assez comme cela"). Il recherche donc à me licencier ! Je ne suis donc plus heureux, je n'arrive plus à me détendre complètement. J'ai déprimé pendant mes vacances d'hiver car doutant tellement de moi, puis j'ai mis une bonne semaine (sur les deux) cet été avant de pouvoir souffler un peu. Par moments, je me demande si je ne vais pas perdre la tête. Ces jours-ci, je dois donc m'attendre par-dessus le marché à une procédure abusive (et donc, sûrement un coup bas). Ma vie de couple n'est pas menacée, mais c'est un vrai test de l'amour. Par ailleurs, je suis allergique et asthmatique, en pleine crise car exposé à un allergène au bureau, que j'avais décidé d'ignorer jusqu'alors car bien trop occupé à travailler. Je profite à peine de mes week-ends et angoisse le dimanche soir. Je prends un anxiolytique tous les matins depuis une semaine. Est-ce normal ? Comment faire confiance à une autre entreprise française après cela ? »

*Source : Témoignage Internet d'Eddy.*

Le cas d'Eddy n'est pas isolé, d'après l'INRS (Trontin, Lassagne, Boini et Rinal, 2009), Institut national de recherche et de santé, le nombre de salariés français souffrant de pathologies directement liées au stress approcherait les 335 000. Selon l'Institut supérieur du Travail, il y aurait une tentative de suicide « professionnel » par jour. Personne ne peut aujourd'hui ignorer les conséquences du stress professionnel sur la santé physique et mentale des salariés. Pour le Bureau international du travail (BIT), dans son étude sur cinq pays (Allemagne, États-Unis, Finlande, Royaume-Uni et Pologne), présente quelques résultats nationaux : 10 % des Américains étaient touchés par la dépression, la moitié des Finlandais présentaient des symptômes de stress, 7 % des départs en retraite allemands sont dus à des dépressions, 30 % des salariés anglais ont chaque année des problèmes de santé mentale... En France, des faits divers dramatiques (Renault, France Télécom, PSA, HSBC ou Barclays) viennent quotidiennement nous rappeler que les risques psychosociaux constituent désormais une priorité en termes de gestion des ressources des humaines.

Le BIT s'est prononcé sur cette tendance mondiale. Selon lui, « certains traits communs semblent relier la forte prévalence du stress, du surmenage et de la dépression aux changements qui se produisent sur le marché du travail et qui sont en partie la conséquence de la mondialisation de l'économie [...] Certes, cette évolution a eu des effets positifs en ce sens qu'elle a réduit la monotonie et favorisé l'autonomie et la participation des travailleurs à la prise de décisions, mais elle a aussi engendré

le stress résultant de l'accélération du rythme de travail, des contraintes de délai et des exigences nouvelles concernant la qualité et la quantité de la production ». La problématique de la tension et du stress au travail est incontournable au sein des organisations. Économiquement, elle a un coût certain pour les organisations ; baisse de la productivité et des profits, turn-over plus fréquent, avec les frais de recrutement et de formation que cela comporte. Les arrêts de travail dus à des troubles mentaux coûtent chaque année 200 millions de journées de travail aux États-Unis, soit la bagatelle de 30 à 44 milliards de dollars. Sociétalement, elle interpelle fortement la santé publique.

Aujourd'hui, les effets du stress au travail et du *burn out* sur les salariés sont indéniables. Le processus psycho-physiologique et social du stress résulte d'une interaction sujet-environnement, où l'individu, face à une situation stressante met en place des stratégies d'adaptation pour s'adapter et faire face. Les situations stressantes sont multiples ; flexibilité à outrance, productivisme réactif, écarts entre ce qui est prescrit dans le travail et l'activité réelle du salarié, morcellement du travail, perte de liens entre les individus, peu de pouvoir de décision et des marges de manœuvre dans l'activité professionnelle. Tous ces éléments participent au fait que le salarié ne se reconnaît plus dans son travail, qu'il ne s'identifie plus à son travail ; ce qui provoque une profonde souffrance psychologique du salarié pouvant mener, entre autres, au *burn out* et parfois au suicide (Cintas C. Kopel S., 2004). En effet, le *burn out* commence par un événement stressant qui épuise émotionnellement l'individu. La personne ressent frustration et tension. Puis le sujet rentre dans une phase de dépersonnalisation et de cynisme ; il ne se sent plus concerné par son travail. Enfin, une dernière phase fait son apparition ; la réduction de l'accomplissement personnel. Des prises en charge visant à mieux gérer cette problématique du stress professionnel deviennent indispensables pour les organisations. Elles s'inscrivent dans une politique globale de santé au travail. Toutefois, les prises en charge globales et efficaces sont encore embryonnaires (Castro, 2004 ; Clot Y. Lhuillier, 2006).

Comment les organisations, et leur gestion des ressources humaines (GRH), peuvent-elles réagir face au stress professionnel ? Cette question incite à analyser cette situation, à explorer les modèles explicatifs, à évaluer les conséquences en termes de performance pour les organisations et enfin à discuter des défis que pose le stress professionnel pour la GRH.