

# Comment lutter contre le stress au travail ?

Surcharge de travail, pression de la hiérarchie, intrusion de la vie professionnelle dans la sphère familiale... les facteurs de stress professionnels sont de plus en plus nombreux. Comment réagir ?

Aurélië, ingénieure, pensait avoir décroché le job de ses rêves lorsqu'elle a été recrutée, il y a 2 ans, dans une entreprise de construction. Mais elle a rapidement déchanté. Depuis son embauche elle n'a eu aucun moment de répit.

L'importance de sa charge de travail ne lui permet pas de prendre un café ou de faire face à un imprévu ; sans compter les heures supplémentaires qu'elle effectue chez elle.

Elle ne dort plus et s'inquiète constamment de ses performances. Elle souffre de stress, tout comme une majorité de salariés. Manque d'autonomie, objectifs inatteignables, mauvais management...

Les sources de ce mal sont nombreuses et peuvent, quand elles deviennent chroniques, dégrader la santé physique et mentale d'un individu. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, estime entre 2,05 et 3,24 milliards d'euros par an les dépenses liées à ce fléau social (dépenses de soins, d'absentéisme, cessation d'activité). Aujourd'hui, les questions du bien-être au travail et de la gestion du stress sont devenues des problématiques fondamentales.

## Il n'existe pas de reconnaissance juridique du stress !

Selon l'accord national interprofessionnel de 2008, le stress est défini par le déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et celle qu'elle a de ses propres ressources. Le stress n'est, en revanche, nullement défini par des textes légaux.

Une avocate explique qu'il n'est considéré ni comme une maladie professionnelle, ni comme une pathologie.

Ce sont les principes généraux de prévention des risques professionnels qui s'appliquent, à savoir le fait que l'employeur est tenu de tout mettre en œuvre pour garantir la sécurité et la santé physique et mentale de ses salariés.

Cette obligation de résultat lui impose, notamment, d'identifier les risques psychosociaux et leurs facteurs, afin de mettre en place des moyens de prévention visant à les réduire, voire les supprimer (actions d'information, organisation de formations...). Le problème majeur réside dans le fait que le code du travail (art. L 4121-1) ne prévoit pas expressément de mesures préventives.

Chaque entreprise a carte blanche pour respecter cette obligation. La jurisprudence se fait donc au cas par cas.

Voici, dans les situations de stress les plus courantes, comment réagir.

### A SAVOIR

Les principaux facteurs de stress

Si la **charge de travail et la mauvaise organisation** sont les deux principaux facteurs de stress, selon le baromètre Cegos 2016 sur le climat social et la qualité de vie au travail, **les changements incessants au sein de l'entreprise** (restructurations, changements de poste, valse des chefs, rachat de l'entreprise) arrivent juste derrière, en troisième position.

## Faire face à la surcharge de travail

Thomas, salarié à l'inspection générale d'une banque est préoccupé par la charge de travail dans des délais très courts. Il risque d'être pénalisé pour la suite de sa carrière s'il ne rend pas ses rapports à temps. Des témoignages semblables sur la surcharge de travail, l'exigence, la complexité des tâches ou la sur-responsabilisation, il en existe des milliers. Pour 55 % des salariés et 66 % des managers, c'est la source principale de stress, selon le groupe Cegos, spécialiste de la formation professionnelle continue.

Pour Patrick LEGERON, fondateur de Stimulus Conseil, les objectifs sont fixés avec toujours moins de moyens et de ressources. Du matin au soir, il n'y a plus de moment de relâchement.

### Comment réagir ?

Annette CHAZOULE, responsable de l'expertise management de Cegos, explique qu'il faut d'abord estimer sa charge de travail et différencier ce qui est urgent de ce qui l'est moins. Il faut pour chaque tâche calculer le nombre d'heures requis et s'interroger sur l'origine de la surcharge. Proviennent-elles d'un manque de ressources matérielles, intellectuelles ou d'un rythme trop soutenu ?

Votre rendement est-il similaire à celui de vos collègues ? Une fois les causes identifiées, il faut en parler à votre supérieur hiérarchique, lui décrire avec objectivité les faits et leurs conséquences et lui demander ce qu'il préconise. Son recul vous permettra de hiérarchiser vos priorités et de trouver des actions correctives : formations, réunions hebdomadaires de suivi des tâches.

## Empêcher la sphère professionnelle d'envahir la vie familiale

Avalanche de courriels, astreinte permanente et heures supplémentaires ; les smartphones, ordinateurs portables et autres tablettes impliquent que les salariés ne s'arrêtent jamais. Pour 46 % des managers, le fragile équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est menacé par les outils numériques (baromètre Cegos).

Pourtant, le code du travail impose un repos quotidien minimal de 11 heures consécutives et un repos hebdomadaire de 35 heures. Rares sont les entreprises à s'être penchées sur cette intrusion de plus en plus importante de la sphère professionnelle dans le foyer familial.

De façon anecdotique, Volkswagen met en veille ses serveurs entre 18h15 et 7 heures du matin, Price Minister coupe les courriels une demi-journée par mois et Orange n'oblige pas ses salariés à répondre à leurs courriels pendant leurs congés, le week-end et le soir après 18 heures.

### Comment réagir ?

Dans la loi Travail, le gouvernement a consacré le principe d'un droit à la déconnexion pour tous les salariés (à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017).

**Comment ?** En obligeant les entreprises de plus de 50 salariés à débattre de ce droit dans le cadre des négociations annuelles obligatoires.

Si aucun accord n'est trouvé, la direction devra mettre en place une charte assurant ce droit. La loi n'a pas prévu de modalités, mais plutôt l'adoption de chartes de bonnes pratiques pour l'utilisation des outils numériques.

### CHIFFRE CLÉ

#### 25 milliards d'euros

C'est la somme que représente le coût du stress en Europe, selon les chiffres d'une étude de 2013 de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Cette étude a seulement pris en compte les salariés exposés au stress durant, au moins 50 % de leur temps de travail, et uniquement trois types de pathologies : la dépression, les maladies cardiovasculaires et les troubles musculosquelettiques.

A noter que l'entreprise qui n'aura pas d'accords s'expose potentiellement à des poursuites judiciaires, notamment pour le paiement d'heures supplémentaires. D'autant que la jurisprudence abonde dans ce sens depuis quelques années.

C'est ainsi qu'un employeur a été condamné pour avoir abusivement licencié un ambulancier, qui n'avait pas répondu à plusieurs appels en dehors de ses heures de travail (cass. soc. du 17.2.04, n°01-45889). Juridiquement, la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle est encore plus floue pour les salariés au forfait jours (cadres supérieurs, commerciaux itinérants...).

Pour eux, la durée du travail se mesure en nombre de jours annuels et non pas en heures quotidiennes. La loi impose désormais à l'employeur de réaliser un entretien annuel, pour vérifier leur charge de travail et l'articulation entre vie privée et vie professionnelle des cadres au forfait jours.

## Résister à la pression du management

31 % des salariés (baromètre Cegos) estiment que la pression exercée par leur management est une source de stress importante.

Le manque d'autonomie, d'influence sur les modes opératoires trop d'encadrement constituent également des sources de stress.

Philippe RODET, ancien médecin urgentiste et consultant en management, recommande aux managers de laisser un certain niveau d'autonomie à leurs salariés, car la liberté d'action permet d'augmenter la confiance en soi, la créativité, ainsi que la motivation.

Combiné à un manque de reconnaissance (peu de gratitude, pas d'encouragements, aucun soutien), le défaut d'autonomie peut vite devenir néfaste.

### Comment réagir ?

Tentez de cerner votre mode de fonctionnement : Quelle est votre marge de manœuvre ? Quel est votre degré d'implication ? Avez-vous une part de responsabilité ? Quelles sont vos motivations ? Parlez-en à votre manager. S'il ne vous aide pas, alertez les ressources humaines.

Les conflits éthiques. Ils existent, par exemple, lorsqu'un chef de service demande à une infirmière de ne pas prendre de temps, et donc de ne pas s'attarder avec ses patients, alors que ce n'est pas sa vision du métier ; une destruction de valeur qui peut conduire à un malaise et une souffrance persistante, contribuant à la perte de sens du travail et à l'épuisement professionnel.

Un technicien de Véolia a ainsi été licencié pour avoir refusé de couper l'eau des clients les plus démunis. Son cas a permis au gouvernement de prendre conscience du problème et de voter la loi Brottes instaurant un « droit à l'eau ». Là encore, si vous êtes confronté à un tel problème, parlez-en avec votre supérieur. Lui-même est peut-être face à un conflit éthique lorsqu'il vous donne ces consignes embarrassantes.

## Améliorer son environnement de travail

Le manque d'ergonomie de votre lieu de travail peut être cause d'inconfort. Le plus souvent, dans les bureaux, les écrans et les claviers sont mal positionnés, l'espace est insuffisant pour les jambes, et l'environnement trop bruyant (sonneries de téléphone, discussions des collègues, couinements d'imprimantes...). De quoi engendrer des problèmes de fatigue oculaire, de maux de tête ou de tensions.

### A SAVOIR

Une nouvelle orientation du management

Pour stimuler la motivation de leurs salariés, certaines entreprises optent désormais pour de nouvelles formes de management.

A l'image du groupe Casino, qui met en place, depuis un an, un « management bienveillant » visant à encourager les efforts du salarié, féliciter, écouter, partager ses réussites et donner du sens à son travail.

## Comment réagir ?

Adressez-vous à votre supérieur hiérarchique ou aux représentants du personnel, en motivant votre demande (chaise inconfortable, ordinateur régulièrement en panne, open space mal organisé...).

Selon le milieu dans lequel vous travaillez, sollicitez un audit de votre espace de vie en vue d'un réaménagement. L'entreprise Savoye, spécialisée dans la préparation automatisée des commandes en est un bon exemple.

Pour préserver la santé de ses salariés et réduire les arrêts maladies, ses dirigeants ont fait appel à des ergonomes pour éviter que leurs salariés ne soient soumis quotidiennement à des troubles musculaires. Les tables de travail ont été modifiées, le positionnement des pièces à assembler aussi. Car il ne faut pas l'oublier : le premier capital d'une entreprise c'est l'humain.

## Être attentif au temps de trajet

Autre point névralgique : le temps de trajet (trains bondés, embouteillages, bureaux délocalisés), source de stress et de fatigue, notamment lorsqu'il dépasse 30 minutes. Quand un employeur modifie le lieu de travail d'un salarié dans une même zone géographique (autour de 20 à 30 kilomètres), la jurisprudence considère que seules les conditions de travail changent, de sorte que l'entreprise n'est pas tenue de mettre en place des mesures particulières pour le salarié.

Dans la situation inverse, les tribunaux veillent au respect de la vie personnelle, en particulier si le changement de lieu ajoute beaucoup de temps de trajet. Dans ce cas, l'entreprise doit prendre des mesures pour soulager ses salariés : favoriser le covoiturage, ajuster l'horaire des réunions, accorder des jours de télétravail...

Une attention particulière doit également être apportée aux salariés itinérants, dont les trajets sont plus nombreux.

Les tribunaux ont d'ailleurs jugé qu'un salarié qui se rendait chez des clients distants de plusieurs centaines de kilomètres de son domicile dépassait le temps normal de trajet.

*Source : Le Particulier n° 1130*

## La difficile reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle

Frédérique, 49 ans, éducatrice spécialisée, s'est réveillée un matin dans un tel état d'épuisement que son cerveau ne pouvait plus faire aucun effort intellectuel ; pression sur les résultats, manque de reconnaissance, phrases déplacées...

Du jour au lendemain, elle s'est retrouvée avec des séances de psy hebdomadaires et sous antidépresseurs. Les médecins lui parlent alors de « burn-out, aussi appelé « syndrome d'épuisement professionnel », causé par l'accumulation du stress. Si cette quadragénaire a aujourd'hui repris le chemin du travail après 5 mois d'arrêt, elle confie se sentir encore fragile et ignorée par sa hiérarchie.

Une situation d'autant plus inquiétante que ce fléau est difficilement reconnu comme maladie professionnelle. Il ne figure pas dans les tableaux des maladies professionnelles de la Caisse nationale d'Assurance maladie, alors qu'il toucherait jusqu'à 3 millions de personnes (selon le cabinet Technologia).

Seule solution pour être indemnisé : établir, devant un comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles, que la maladie est essentiellement causée par son travail habituel et qu'elle entraîne une incapacité permanente d'un taux au moins égal à 25 % (art. L 461-1 du code de la Sécurité sociale).

Dans ce cas, les frais de santé sont alors couverts à hauteur de 100 %.