

## **Le stress au travail:**

### **Informations aux employeurs et aux dirigeants – une interview avec le Prof. Ivars Udris, professeur en psychologie du travail et des organisations, École polytechnique fédérale de Zurich.**

**Q. Professeur, vous travaillez depuis longtemps dans les secteurs du stress professionnel, de la protection de la santé au travail et de la pratique des organisations. Pouvez-vous nous dire pourquoi les employeurs et les dirigeants devraient s'intéresser au stress professionnel dans leurs entreprises ? Le stress professionnel n'est-il pas l'affaire de chacun et le problème exclusif de l'employé touché ?**

R. Le stress professionnel n'est pas une affaire strictement personnelle dans la mesure où les employeurs et les dirigeants sont responsables de la santé de leurs employés et collaborateurs. Les conditions qui influent sur la santé au travail relèvent de la responsabilité des employeurs et des dirigeants. Ceux-ci doivent veiller à améliorer la situation de travail de sorte que le stress professionnel ne soit pas dommageable.

**Q. Certains employeurs ou dirigeants trouvent le stress professionnel bénéfique ? Qu'en pensez-vous ?**

R. Lorsque l'on considère le stress comme un facteur positif, on se réfère au concept de l'« eustress », autrement dit du stress positif, et on l'assimile ou le confond avec la notion de « défi », une condition essentielle pour résoudre des problèmes et mener à bien des travaux. Je n'aime donc pas beaucoup le concept de l'eustress, qui est par ailleurs un concept très populaire, mais scientifiquement infondé.

Le stress (au sens où il devrait inquiéter les employeurs) a davantage à voir avec la dégradation de la santé et des prestations d'une personne. On l'appelle alors « distress ». Le distress ou « mauvais stress » se manifeste par des états de tension physiologique et des sentiments de peur et des angoisses sur le plan psychologique. Il engendre à la fois une détérioration des prestations et de la productivité et une dégradation de la santé et du bien-être. Il se caractérise par des sentiments tels que l'impression de perdre le contrôle de la situation ou de ne pas être à la hauteur pour accomplir une tâche.

**Q. Les opposants aux mesures de réduction du stress professionnel arguent que ces mesures sont coûteuses. Que leur répondez-vous ?**

R. Si vous considérez le personnel exclusivement comme un facteur coût, ces mesures vous semblent coûteuses au moment où vous devez prendre les décisions. Mais si vous avez dans l'idée d'investir dans les ressources ou le capital humains, les avantages que vous en tirerez à long terme sont plus importants que les coûts immédiats.

La perception du personnel comme un coût ou comme un investissement dénote des approches ou des stratégies différentes, qui reflètent l'opposition entre l'approche à court terme et

l'approche à long terme. Si vous investissez à long terme, vous aurez moins d'absentéisme, moins de roulement d'effectifs, un personnel plus motivé et en meilleure santé.

Quand on parle d'améliorer les conditions de travail, on pense d'abord à des changements de grande envergure, à l'ergonomie et à la formation des dirigeants, entre autres, et ces aspects sont importants. Mais n'oublions pas qu'il existe toute une série de petites mesures qui ne coûtent rien et dont les effets sont notables.

Une entreprise peut parfois instaurer de petits changements en modifiant les descriptifs de postes ou de fonctions après une discussion de groupe ou des réunions de service. Ces changements peuvent contribuer à diminuer le stress professionnel et à augmenter la satisfaction des employés.

**Q. Dans quels domaines et de quelle manière les entrepreneurs ou les dirigeants peuvent-ils prendre des mesures concrètes pour réduire le stress professionnel au sein de leur entreprise ?**

R. Pour commencer, ils doivent analyser la situation pour déterminer les conditions et les facteurs qui sont sources de stress dans l'entreprise. Pour ce faire, ils peuvent convier leurs collaborateurs à des entretiens ou des séances, ou encore faire un sondage pour essayer de déterminer les sources de stress.

Au cours d'une deuxième étape, il s'agira d'attribuer un degré de priorité aux sources de stress les plus fréquentes. Il est important d'identifier les principaux facteurs de stress ainsi que les employés qui en souffrent le plus.

Les facteurs de stress les plus répandus sont : la pression (une charge de travail trop importante par rapport au temps imparti), les défauts ergonomiques, le manque de ressources ou une combinaison de ces facteurs.

Dans une troisième étape, on commencera à chercher des solutions à court terme pour les domaines inscrits à la liste des problèmes prioritaires. On pourra alors distinguer entre des changements qui doivent intervenir à court terme (p. ex. 4 à 10 semaines après l'enquête), à moyen terme (3 à 6 mois plus tard) ou à long terme (6 à 12 mois).

**Q. Que souhaitez-vous dire à ceux qui prétendent ne pas avoir d'argent pour financer de tels changements ?**

R. Bonne question. Il faut se poser la question des priorités de la direction. Maintenir le personnel en bonne santé et réduire ainsi le taux de maladie revient moins cher, à long terme, et compense largement le coût des changements nécessaires. En somme, il est plus économique de modifier le budget pour réduire le stress professionnel ou de reconfigurer un travail de telle sorte qu'il engendre moins de stress.

Cela nous ramène à l'opposition entre « coûts » et « investissement » et à l'intérêt, dans une perspective à long terme, d'avoir des collaborateurs et une entreprise en bonne santé.

**Q. Souhaitez-vous ajouter quelque chose qu'il vous semble important que les gens sachent ?**

R. On ne peut pas maintenir les collaborateurs en bonne santé (et réduire le stress professionnel) sans un certain investissement financier. «On n'a rien sans rien» ; en d'autres termes, rien n'est gratuit. Il est important d'investir dans de bonnes conditions de travail afin que les collaborateurs restent en bonne santé.

Des personnes en bonne santé ont besoin d'une organisation saine et une organisation saine a besoin de personnes en bonne santé. Ce sont là deux éléments indissociables.

**Professeur Udris, merci pour cet entretien.**

**Une interview de Dr. S.D. Shantinath, International Center for Psychology in the Public Interest, Université de Fribourg, Fribourg, Suisse. Copyright 2003.**

**Reproduction autorisée à des fins privées. [www.icppi.org](http://www.icppi.org)**

**L'ICPPI remercie le Secrétariat d'État à l'économie (seco) d'avoir organisé la traduction.**