

# Le stress au travail

Le stress apparaît depuis une quinzaine d'années comme l'un des risques majeurs auquel les organisations et entreprises doivent faire face : un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail. Les moyens de prévenir le stress au travail existent. La démarche de prévention collective est à privilégier car elle est plus efficace dans le temps. Elle consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail et/ou le poste de travail.

Le stress fait partie des risques psychosociaux. Cette catégorie de risques inclut également les violences externes, les violences internes dont le harcèlement moral mais aussi le sentiment de mal-être au travail. Si ces différents risques psychosociaux ont des causes, des manifestations et des conséquences spécifiques, ils peuvent être associés. Un contexte professionnel stressant peut, par exemple, favoriser l'apparition de situations de harcèlement.

**Ce qu'il faut retenir**

**Quels liens avec le travail ?**

**Mécanismes et conséquences pour la santé**

**Conséquences pour l'entreprise**

**Démarche de prévention collective**

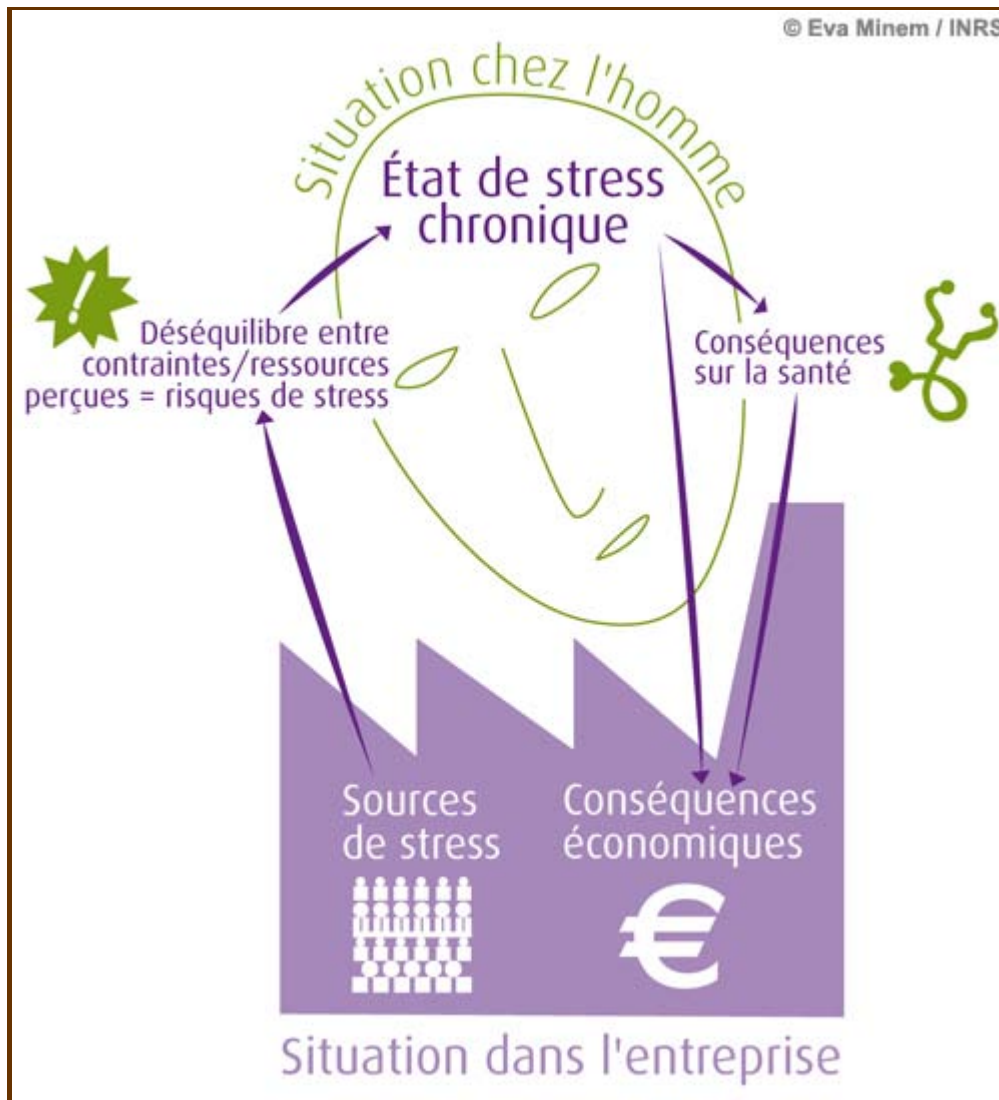
**Autres types d'interventions**

**Approche réglementaire**

■ **Ce qu'il faut retenir**

**Environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail**, ce qui en fait l'un des principaux problèmes de santé au travail déclaré, derrière les maux de dos, les troubles musculosquelettiques et la fatigue (selon la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail). **Le phénomène n'épargne plus aucun secteur d'activité.**

On parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre. Les situations stressantes qui s'installent dans la durée ont toujours un coût pour la santé des individus qui les subissent. Elles ont également des répercussions négatives sur le fonctionnement des entreprises. C'est pourquoi on ne peut pas parler de « bon stress ».



#### Définition du stress au travail

Le 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. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

On retrouve dans cette définition trois notions importantes :

- les facteurs de stress, c'est-à-dire des situations de travail contraignantes qui vont favoriser l'apparition de l'état de stress,
- la personne qui va réagir à ce qui lui pose problème, à la fois avec son corps et son psychisme,
- et les effets observables sur les comportements ou la santé de la personne et sur l'entreprise, si la situation concerne un nombre important de salariés.

*D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail*

**Le stress doit devenir une préoccupation pour l'entreprise** dès lors que les plaintes de « mal-être » au travail se multiplient et quand les facteurs qui en sont à l'origine sont liés au travail (intensification du travail, pressions multiples, exigences de la clientèle...). **Le stress n'est pas**, dans ce cas, le révélateur de fragilités individuelles mais **la manifestation de dysfonctionnements plus généraux dans l'entreprise.**

La prévention du stress s'inscrit dans le cadre général de la prévention des risques professionnels. Le chef d'entreprise doit veiller à protéger la santé et la sécurité physique et mentale de ses salariés au travail. C'est une obligation de résultat. Et comme pour les autres risques professionnels, l'approche du stress au travail doit donner lieu à une évaluation et à un programme de prévention.

La priorité doit être de promouvoir au sein des entreprises des modes d'organisation qui n'altèrent pas la santé physique et mentale des salariés. **Les actions de prévention collective du stress au travail sont à privilégier** car elles sont plus efficaces dans le temps. Elles consistent à réduire les sources de stress en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail, le poste de travail...

D'autres types d'interventions existent. Ils visent à renforcer la résistance individuelle des salariés à des situations de travail potentiellement stressantes pour eux : gestion individuelle du stress, formation à la gestion des conflits... Leurs effets bénéfiques ne sont cependant que de courte durée.

#### Principaux outils diffusés par l'INRS pour lutter contre le stress

- « Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? » (ED 973)
- « Le stress au travail, le démasquer pour le prévenir. Trois films » (DV 0365)
- « Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prévention » (ED 6011)
- « Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider » (ED 6012)
- « Risques psychosociaux. Et si vous faisiez appel à un consultant ? » (ED 6070)

*Voir en fin de dossier une liste plus complète des outils mis à disposition par l'INRS*

## ■ Quels liens avec le travail ?

Les cas de stress dans l'entreprise sont parfois niés ou attribués uniquement à la fragilité ou à l'inadaptation au poste de certains.

Face à des symptômes de stress, il est parfois difficile de démêler la part des facteurs personnels et professionnels en jeu.

Mais, sans nier l'existence de facteurs personnels, il est primordial de rechercher le lien possible avec le contexte professionnel (surcharge de travail, objectifs insuffisamment définis, relations difficiles avec la hiérarchie, manque d'autonomie...).



### □ Identifier les facteurs de stress au travail

Nous ne réagissons pas tous de la même façon face à une situation stressante. Notre réaction dépend notamment de la façon dont nous percevons l'enjeu et les ressources à notre disposition pour y faire face. Une même situation, par exemple le fait de travailler sous contraintes temporelles fortes, peut ainsi être perçue différemment selon les salariés et peut également varier dans le temps pour un même salarié (voir le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman).

Malgré ces différences de perception, certaines caractéristiques des situations de travail sont identifiées comme pouvant générer du stress. On peut regrouper ces caractéristiques en cinq grandes catégories.

### Principaux facteurs de stress en milieu professionnel

- **Facteurs liés à la tâche ou liés au contenu même du travail à effectuer**
  - Fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...)
  - Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...)
  - Difficultés liées à la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...)
  - Risques inhérents à l'exécution même de la tâche (par exemple, erreur médicale fatale du chirurgien)
- **Facteurs liés à l'organisation du travail**
  - Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise
  - Imprécision des missions confiées (Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serai-je évalué(e) ?)
  - Contradiction entre les exigences du poste (Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?)
  - Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale
  - Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence...)
  - Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance...)
- **Facteurs liés aux relations de travail**
  - Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
  - Management peu participatif, autoritaire, déficient...
  - Absence ou faible reconnaissance du travail accompli
- **Facteurs liés à l'environnement physique et technique**
  - Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité...)
  - Mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail (manque d'espace, éclairage inadapté...)
- **Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise**
  - Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir
  - Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international

Les enquêtes sur les conditions de travail réalisées périodiquement par le ministère chargé du Travail fournissent des statistiques sur des facteurs perçus comme contraignants par les salariés.

On y retrouve les facteurs de stress liés à la tâche et à l'organisation du travail.



### Des conditions de travail perçues comme contraignantes

- 60 % des salariés interrogés estiment devoir fréquemment interrompre une tâche qu'ils sont en train de faire pour en commencer une autre.
- 48 % déclarent travailler dans l'urgence (devoir toujours ou souvent se dépêcher).
- 53 % déclarent que leur rythme de travail est imposé par une demande à satisfaire immédiatement.
- 1 salarié sur 4 travaillant en contact avec du public subit des agressions verbales.
- 42 % déclarent vivre des situations de tension avec le public (parmi les 68 % des salariés en contact avec le public).

*D'après les enquêtes SUMER 2003 et « conditions de travail » 2005 réalisées par le ministère chargé du Travail auprès de la population active (disponibles sur le site [www.travail.gouv.fr/](http://www.travail.gouv.fr/) rubrique statistiques)*

## □ Comprendre comment agissent les facteurs de stress

Disposer d'une liste de facteurs de stress est un outil intéressant pour une première approche du stress dans l'entreprise.

Il est possible d'aller plus loin en prenant en compte le poids de chaque facteur et la combinaison des facteurs entre eux.

En effet, selon les situations de travail, ces facteurs de stress ont une importance variable et peuvent interagir entre eux, en se neutralisant ou au contraire en se renforçant.



Différentes études menées sur **les facteurs de stress** au travail montrent qu'ils **sont d'autant plus « toxiques » pour la santé quand :**

- **Ils s'inscrivent dans la durée.**

Les facteurs de stress durables peuvent en effet créer un état de stress chronique et devenir un risque pour la santé.

- **Ils sont subis.**

Les facteurs de stress subis sont vécus plus difficilement : une infirmière hospitalière pourra, par exemple, supporter la confrontation quotidienne à la maladie, dans la mesure où en choisissant ce métier, elle en connaissait les contraintes. En revanche, elle acceptera mal l'absence d'horaires planifiés pour faire le point avec ses collègues sur l'état des patients.

- **Ils sont nombreux.**

L'accumulation des facteurs de stress est, en outre, un élément aggravant. Par exemple, dans certains centres d'appels téléphoniques, les employés doivent, dans un temps limité, respecter strictement un script de conversation avec le client tout en répondant à ses questions et en remplissant une fiche informatique, dans une ambiance bruyante, avec l'affichage sur un écran du nombre de clients en attente...

- **Ils sont incompatibles.**

La coexistence de certains facteurs de stress antagonistes affecte particulièrement la santé. On peut notamment citer la coexistence d'une forte exigence de productivité et d'une faible marge de manœuvre (le « job strain » de Karasek), ou encore d'une forte exigence de productivité et de faibles bénéfices procurés par le travail (financiers ou autres) (modèle de Siegrist).

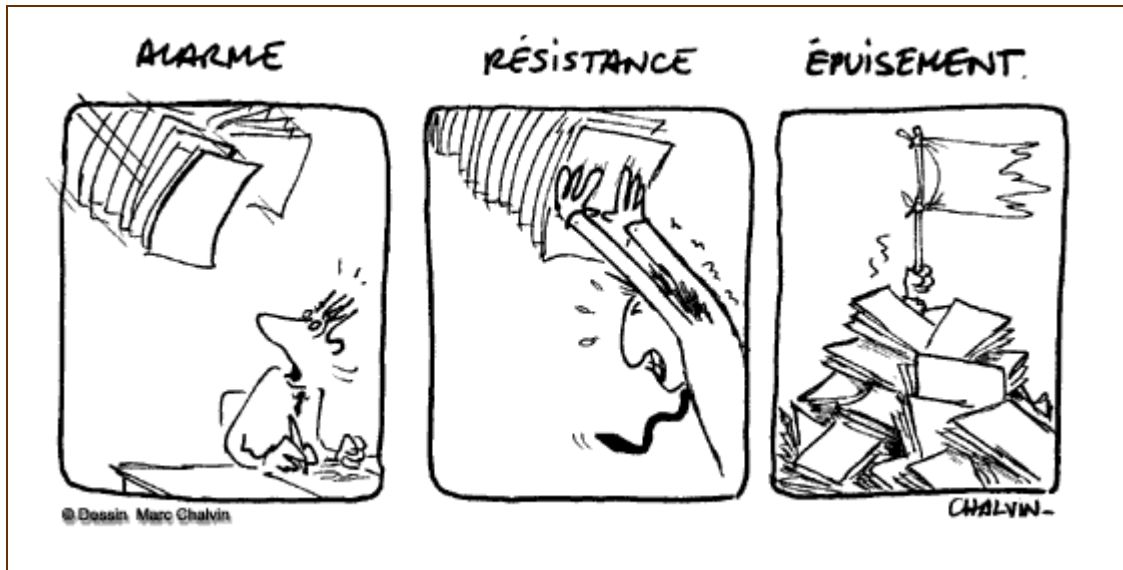
*Pour en savoir plus sur les modèles théoriques du stress, consultez le document « Trois modèles du stress » (mis en ligne prochainement).*

## ■ Mécanismes et conséquences sur la santé

Lorsque l'on est stressé, des mécanismes physiologiques et psychologiques sont mis en œuvre de manière simultanée. Les mécanismes psychologiques sont présentés dans le document « Trois modèles de stress » (voir le modèle transactionnel). Qu'en est-il des réactions de notre organisme ?

**□ Mécanismes physiologiques**

Le terme de « stress » a été introduit pour la première fois par Hans Selye (1907-1982), médecin-endocrinologue autrichien. Pour Selye, le stress est une « réponse non spécifique de l'organisme face à une demande ». Il est à l'origine du concept de « syndrome général d'adaptation », qui décrit les trois réactions successives de l'organisme face à une situation stressante (alarme, résistance, épuisement).



Réaction de l'organisme face à une situation stressante

Les 3 phases du syndrome général d'adaptation face à une situation stressante	
<b>Réaction d'alarme</b>	Dès la confrontation à une situation évaluée comme stressante, des hormones sont libérées par l'organisme via une glande située au-dessus des reins, la glande médullosurrénale : ce sont les catécholamines. Ces hormones ont pour effet d'augmenter la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle et de provoquer une vasodilatation des vaisseaux des muscles. Toutes ces modifications ont pour but d'amener l'oxygène aux muscles et au cœur, et ainsi de préparer l'organisme à réagir.
<b>Résistance</b>	Après l'alarme, un second axe neurohormonal (l'axe corticotrope) est activé, préparant l'organisme aux dépenses énergétiques que nécessitera la réponse au stress. De nouvelles hormones, les glucocorticoïdes, sont sécrétées : elles augmentent le taux de sucre dans le sang pour apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau. Les glucocorticoïdes ont la particularité de pouvoir freiner leur propre sécrétion par rétroaction : la quantité d'hormones libérées dans le sang est détectée par des récepteurs du système nerveux central qui la régulent.
<b>Épuisement</b>	Si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées : c'est l'état de stress chronique. Pour faire face à la situation, l'organisme produit toujours plus d'hormones. Le système de régulation évoqué précédemment devient inefficace, les récepteurs du système nerveux central deviennent moins sensibles aux glucocorticoïdes, dont le taux augmente constamment dans le sang. L'organisme, submergé d'hormones, est en permanence activé. Il s'épuise.

Des recherches récentes ont complété les travaux de Selye et montré que la réponse au stress n'était pas seulement déterminée par nos réactions physiologiques. Chaque situation stressante et les réactions biologiques qu'elle a engendrée sont en effet stockées en mémoire tout au long de la vie. Face à un enjeu ou une menace, nous répondons par une stimulation hormonale dont l'intensité et la durée sont influencées par une situation stressante que nous avons déjà vécue, mémorisée et que nous associons à la situation présente.



**Bon stress ou mauvais stress ?**

Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont couramment employés pour évoquer le stress au travail. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade.

Or, **il n’y a scientifiquement ni « bon » ni « mauvais » stress**, mais un phénomène d’adaptation du corps rendu nécessaire par l’environnement. **On peut en revanche différencier l’état de stress aigu de l’état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé.**

- L’état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d’un rapport, un changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s’arrêtent généralement peu de temps après.
- L’état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s’inscrit dans la durée : c’est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l’impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu’il est choisi, est toujours délétère pour la santé.

**□ Symptômes**

Les mécanismes physiologiques mis en jeu pour faire face à une situation de stress peuvent être néfastes pour l’organisme.

En quelques semaines, peuvent apparaître des symptômes physiques, émotionnels, intellectuels et comportementaux.



<b>Principaux symptômes dus à un état de stress chronique</b>	
Symptômes physiques	Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sueurs inhabituelles...
Symptômes émotionnels	Sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse...
Symptômes intellectuels	Difficultés de concentration, erreurs, oublis, difficultés à prendre des initiatives...
Symptômes comportementaux	Modification des conduites alimentaires, comportements violents et agressifs, isolement social (repli sur soi, difficultés à coopérer), consommation de produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques...)...



### □ Pathologies associées au stress

Si la situation stressante se prolonge dans le temps et/ou si elle est très intense, les différents symptômes s'aggravent et/ou se prolongent, entraînant des altérations de la santé qui peuvent dans certains cas devenir irréversibles.

**L'état de stress chronique peut se traduire au fil du temps par un syndrome « métabolique »**, association de différents symptômes tels que l'obésité abdominale, la résistance à l'insuline (qui peut évoluer vers un diabète), l'hypertension artérielle et des perturbations du métabolisme des lipides (cholestérol, triglycérides...).



**Les relations entre certains facteurs professionnels de stress et le risque d'accident cardio-vasculaire ont été, d'autre part, très largement étudiées** : on a ainsi pu démontrer un risque accru de maladies coronariennes et même de décès par maladies cardio-vasculaires chez des personnes exerçant une activité professionnelle sans grande marge de manœuvre. Les accidents vasculaires cérébraux sont également plus fréquents en cas de situation stressante au travail.

**La dépression et l'anxiété ont été mises en relation avec des situations de stress au travail.** Des études ont mis en évidence qu'une forte demande psychologique au travail, associée à une faible latitude décisionnelle et à un faible soutien social au travail (manque d'aide ou de soutien de part des collègues ou des supérieurs), pouvaient conduire à des dépressions. Les troubles anxieux sont également plus fréquemment retrouvés en cas de situations stressantes prolongées. Le suicide attribué au travail ou sur les lieux du travail est un phénomène émergent préoccupant, pouvant être la conséquence d'un état de dépression.

**Les troubles musculosquelettiques (TMS) sont de plus en plus souvent rapportés à une combinaison de facteurs** : sollicitations biomécaniques au travail (résultant de mouvements répétitifs), mais aussi manque de soutien social ou insatisfaction dans le travail.

Les états de stress de longue durée induiraient d'autres problèmes de santé comme la diminution de la résistance aux infections, les maladies immuno-allergiques, les colites fonctionnelles, les désordres hormonaux ou certaines pathologies de la grossesse (prématurité). Des études complémentaires sont néanmoins nécessaires.

## ■ Conséquences pour l'entreprise

Les conséquences du stress ne pèsent pas seulement sur l'individu en termes de souffrance et de préjudice pour sa santé. Elles ont également des répercussions organisationnelles et économiques pour les entreprises, et un coût pour la société dans son ensemble.

### □ Conséquences sur le fonctionnement

Le stress au travail désorganise les entreprises et les collectifs de travail. Dans les entreprises où le stress est élevé, on peut ainsi noter :

- une augmentation de l'absentéisme et du turn over,
- des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés,
- des accidents du travail,
- une démotivation, une baisse de créativité,
- une dégradation de la productivité, une augmentation des rebuts ou des malfaçons,
- une dégradation du climat social, une mauvaise ambiance de travail
- des atteintes à l'image de l'entreprise...

Ces dysfonctionnements sont des indicateurs de stress au travail.

### □ Coût du stress

En raison de ses conséquences sur le fonctionnement (absentéisme, turn over, perte de productivité...), le stress coûte cher à l'entreprise. Plusieurs études ont montré qu'il est « rentable » pour les entreprises d'investir dans la prévention du stress au travail : les coûts des mesures de prévention collective sont amortis assez rapidement (de l'ordre d'une année).

Le stress coûte cher également à la collectivité et à la société en général.

Au niveau européen, le coût du stress d'origine professionnelle est estimé à environ 20 milliards d'euros par an (si l'on part de l'hypothèse qu'au moins 10 % des coûts des problèmes de santé liés au travail ont un rapport avec le stress au travail). De plus, le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues (d'après une enquête de 1999 faite par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail dans les 15 Etats membres).

Les estimations du coût du stress au niveau d'un pays font apparaître de grandes disparités de résultats, explicables par des méthodologies d'études très différentes. On peut néanmoins citer une étude de 1996 faite dans les pays scandinaves (par Lunde-Jensen et Levi). Elle montre que les maladies cardio-vasculaires dues au stress (conjonction de fortes exigences et faible autonomie du travail) représentent 4 % du coût des accidents du travail et des maladies professionnelles. En valeur absolue, la facture s'élevait en 1992 à 177 millions d'euros pour la Suède et 125 millions pour le Danemark.

Une étude réalisée en France estime que le coût direct et indirect du stress peut être évalué entre 830 et 1 656 millions d'euros par an, ce qui équivaut à 10 à 20 % du budget de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la Sécurité sociale.

Il s'agit d'une estimation a minima ne prenant en compte qu'un seul facteur de stress (étude de l'INRS faite en 2000 d'après la même méthodologie que l'étude scandinave).

### ■ Démarche de prévention collective

La prévention collective du stress, ou prévention du risque à la source, s'inscrit dans la démarche globale de prévention des risques professionnels (articles L. 4121-1 à L. 4121-5 et R. 4121-1 à R. 4121-4 du Code du travail). **C'est d'abord et avant tout promouvoir au sein des entreprises des modes d'organisation qui soient favorables à la santé physique et mentale des salariés.**

La mise en œuvre d'une telle démarche relève de la volonté propre de la direction de l'entreprise. Elle peut constituer une réponse à un débat social interne sur les conditions de travail, ou encore être initiée en réponse à l'apparition de situations préoccupantes (suspicion de harcèlement, violences entre collègues, épidémie de troubles musculosquelettiques, démotivation du personnel, absentéisme, suicides...).

Les acteurs de prévention externes à l'entreprise (services de santé au travail, CRAM, ARACT...) peuvent également, de leur côté, favoriser l'émergence d'un tel projet en pointant des signaux d'alerte non perçus ou niés dans l'entreprise.



### □ Points de repère

L'expérience des démarches de prévention menées en entreprise montre qu'un certain nombre de conditions doivent être réunies pour favoriser leur bon déroulement.

#### Conditions de réussite d'une démarche de prévention collective du stress

- Engagement de l'entreprise (la direction, le CHSCT, les délégués du personnel...) dans une démarche complète inscrite dans le long terme, afin d'éviter des diagnostics sans suite
- Existence d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise (il serait en effet difficile d'engager une démarche de prévention du stress dans une entreprise qui s'investirait peu, par exemple, dans la prévention des risques physiques ou chimiques)
- Constitution d'un groupe projet dédié (incluant les représentants du personnel)
- Accord des acteurs de l'entreprise pour examiner et éventuellement revoir les modes organisationnels (s'il s'avère que des composantes de l'organisation du travail sont facteurs de stress)
- Information et implication de l'ensemble du personnel
- Recours à des compétences externes pour certaines étapes de la démarche

Quelle que soit la raison d'initier une démarche de prévention, l'entreprise décidée à engager une action contre le stress peut se sentir démunie pour aborder cette problématique. Elle doit alors se tourner vers des intervenants extérieurs qui l'accompagneront tout au long de la démarche ou à certaines étapes clés, notamment pour le diagnostic approfondi, qui demande des compétences particulières et des garanties d'impartialité.

#### Se faire accompagner dans la démarche : intervenants possibles

- **Médecin du travail** : s'il n'est pas formé lui-même à la prise en charge du stress au travail, il peut éventuellement se faire aider par les personnes spécialisées de son service.
- **Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP)** spécialisé en ergonomie, en psycho-ergonomie ou en organisation du travail.
- **Personnels des services prévention des CRAM** (Caisses régionales d'assurance maladie).
- **Chargés de mission des ARACT** (Agences régionales d'amélioration des conditions de travail)
- **Consultants** de cabinets conseils privés expérimentés dans l'accompagnement de démarches de prévention collective du stress. Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) spécialisé en ergonomie, en psycho-ergonomie ou en organisation du travail.

### □ Une démarche en six étapes

D'une entreprise à l'autre, d'une situation de travail à l'autre, les facteurs à l'origine du stress sont différents. Il faut donc se méfier des solutions toutes faites pour lutter contre le stress. Les solutions sont à rechercher en fonction de chaque entreprise après un diagnostic approfondi des facteurs de stress qui lui sont propres.

A tout moment de la démarche, des actions sont susceptibles d'être mises en œuvre pour des personnes en souffrance qui auraient besoin d'être prises en charge rapidement.



■ **Pré-diagnostic**

Cette étape intervient en amont d’une démarche de prévention et contribue à la rendre possible. Au cours de cette phase, une ou plusieurs personnes internes à l’entreprise, désignées par le CHSCT ou les partenaires sociaux, collecte(nt) des données disponibles dans l’entreprise (bilan social, rapports du CHSCT ou du médecin du travail...), et les synthétisent sous forme d’indicateurs de dépistage.

Exemples d’indicateurs pouvant être utilisés au cours du pré-diagnostic	
Fonctionnement de l’entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de travail (absentéisme, horaires atypiques...)</li> <li>- Mouvement de personnel (turn over, postes non pourvus, proportion de travailleurs temporaires...)</li> <li>- Activité de l’entreprise (défauts de production...)</li> <li>- Relations sociales (moyens et actions du CHSCT...)</li> <li>- Formation et rémunération (pourcentage de salariés dont le salaire dépend du rendement...)</li> <li>- Organisation du travail (existence de flux tendus, pauses...)</li> </ul>
Santé et sécurité des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accidents du travail (taux de fréquence et de gravité, causes des accidents...)</li> <li>- Maladies professionnelles (nombre de troubles musculo-squelettiques déclarés ou reconnus...)</li> <li>- Situations graves (tentatives de suicide ou suicide, harcèlement moral ou sexuel reconnu, violences physiques)</li> <li>- Situations dégradées (plaintes pour harcèlement, violences verbales)</li> <li>- Stress chronique (nombre de symptômes physiques ou émotionnels, recours à des substances psychoactives...)</li> <li>- Pathologies diagnostiquées et prises en charge (hypertension, dépression, anxiété...)</li> <li>- Activité du service de santé au travail (nombre de visites spontanées, durée moyenne des consultations...)</li> </ul>

Les indicateurs pertinents pour l'entreprise seront sélectionnés puis mis en forme. Ils sont ensuite analysés en fonction de leur variation au cours du temps, de disparités au sein de l'entreprise ou par comparaison avec des données nationales. C'est généralement la présence de plusieurs indicateurs dégradés qui prendra sens et permettra de convaincre direction et CHSCT de l'intérêt de déclencher une action de prévention. Ils devront alors être suivis tout au long de la démarche afin d'évaluer les bénéfices de l'action.

Pour en savoir sur ces indicateurs, consultez « Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider » (ED 6012).

« Dans une entreprise de 200 salariés, des inquiétudes étaient ressenties par les salariés à l'occasion du passage au travail à la chaîne. Le CHSCT a sollicité une intervention de la CRAM. Le médecin du travail m'a effectivement rapporté l'augmentation de plaintes, des manifestations anxieuses ainsi que des accidents du travail bénins. J'ai proposé d'apporter, avec une démarche validée, une aide à un diagnostic collectif ainsi qu'à l'élaboration de pistes de solution. J'ai ensuite demandé à mes interlocuteurs de me recontacter quand ils auraient constitué un groupe projet. »

Témoignage d'une intervenante sur les questions de stress dans une Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM)

#### ■ Constitution d'un groupe projet

Une fois que la direction de l'entreprise a pris la décision de s'engager dans une démarche de prévention collective du stress, il est recommandé de constituer un groupe projet spécifique. La composition du groupe projet est variable selon la taille et la structure de l'entreprise, mais il doit être représentatif de l'ensemble des salariés concernés. Il doit impliquer les représentants du personnel.

#### Principales missions du groupe projet chargé des questions de stress dans l'entreprise

- Piloter la démarche pour la rendre pérenne
- Informer l'ensemble des acteurs de l'entreprise de l'avancement de la démarche, et les impliquer
- Guider le choix et la mise en forme des outils du diagnostic (réalisé par un intervenant extérieur)
- Aider les intervenants extérieurs dans l'analyse des informations recueillies
- Participer à la formulation de pistes d'actions
- Assurer le suivi des actions et leur évaluation

Tout au long de la démarche, le groupe projet s'approprie les méthodes d'investigation psychosociales, et se forge progressivement sa propre expérience pour devenir par la suite plus autonome dans la prévention du stress.

« Un mois plus tard, le groupe projet était créé, il comprenait une dizaine de personnes des différents services de l'entreprise. Je leur ai présenté dès les premières réunions les cadres théoriques du stress au travail. La répartition des rôles a été rappelée : si je m'engageais à faire le diagnostic, ce serait ensuite à l'entreprise, et donc au groupe projet, d'établir et de mettre en œuvre les pistes de solution. »

Témoignage d'une intervenante sur les questions de stress dans une CRAM

#### ■ Diagnostic approfondi

Le pré-diagnostic a permis de mettre en évidence des situations de stress dans l'entreprise. Il reste maintenant à évaluer précisément son niveau, à repérer les sources de stress en cause et à identifier les groupes de salariés les plus à risque (voir le chapitre « Identifier les facteurs de stress »).

Différentes méthodes, quantitatives et qualitatives, peuvent être utilisées :

- **observations de l'activité et des conditions de travail,**
- **entretiens** individuels ou de groupe, groupes de discussion,
- **questionnaires** portant sur la perception des conditions de travail, du stress, de la santé et de la satisfaction au travail,
- mesures d'**indicateurs de santé...**



Pour garantir la neutralité du diagnostic et sa crédibilité vis-à-vis de tous les acteurs de l'entreprise, le recours à un intervenant extérieur (institutionnel ou prestataire spécialisé) est nécessaire à ce stade.

« J'ai mené avec des membres du comité de pilotage des observations des postes de travail dans l'entreprise. Des compte-rendus de CHSCT, des indicateurs de turn over ou d'absentéisme par secteur... m'ont été transmis. A partir de ces documents internes, une grille de questions a été construite. J'ai ensuite mené des entretiens avec des salariés représentant les différents secteurs de l'entreprise. Ce travail a permis de faire quelques hypothèses concernant les origines possibles du stress : problèmes de gestion du temps, de perte d'autonomie, de sens du travail... Il existe un questionnaire qui explore ces contraintes et permet de se comparer avec des données de référence. Nous l'avons complété avec des items propres à l'entreprise. Un plan de communication exposant les modalités et les objectifs de la démarche a ensuite été établi. Et le questionnaire a été remis aux salariés. »

*Témoignage d'une intervenante sur les questions de stress dans une CRAM*

#### ■ **Restitution des résultats**

Une fois le diagnostic effectué avec l'implication du groupe projet, les résultats sont communiqués aux différents acteurs de l'entreprise. C'est une étape délicate : elle peut en effet révéler des dysfonctionnements qui font l'objet de déni, ou faire apparaître des écarts importants entre les hypothèses de départ et les résultats.

La démarche de prévention du stress ne s'arrête pas à ce seul diagnostic. Les résultats du diagnostic doivent être validés et traduits par les différents acteurs de l'entreprise en plan d'actions.

« L'analyse des questionnaires a montré que le niveau de stress était plus important dans certains secteurs, en particulier chez les salariés qui travaillaient en ligne ou dans des secteurs comme la logistique. Pour certains aspects comme la motivation au travail, l'entreprise était de façon globale dans le rouge. Ces résultats ont donc à la fois permis d'objectiver ce que certains salariés ressentaient et de hiérarchiser les contraintes et les secteurs les plus touchés, ce qui a facilité la recherche de solutions. »

*Témoignage d'une intervenante sur les questions de stress dans une CRAM*

#### ■ **Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions**

A la suite du diagnostic, le groupe projet cherche à identifier avec les personnes concernées les actions pour réduire les sources de stress. Ces actions sont hiérarchisées. Si le groupe projet intervient ici comme une force de proposition, avec l'aide éventuelle d'intervenants extérieurs, c'est à la direction d'arbitrer et de décider des actions à mettre en œuvre.

Il peut s'agir de solutions rapides à initier ou de solutions dont les effets ne sont attendus qu'à moyen terme.

#### Quelques exemples d'actions dans le cadre d'une démarche de prévention collective du stress

- **Adapter le travail** demandé aux capacités et aux ressources des salariés (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 salariés **de participer aux décisions** et aux actions de



changements qui affecteront leur travail

- **Améliorer la communication interne et réduire les incertitudes**
- **Faciliter les échanges et le dialogue social** entre tous les acteurs de l'entreprise

« Un premier groupe de travail a traité des contraintes générales pour l'entreprise et recherché des pistes d'amélioration. Plusieurs autres groupes par secteur ont identifié des améliorations possibles pour les contraintes identifiées au cours du diagnostic. Les participants sont restés proches du quotidien pour rechercher des solutions opérationnelles. Les pistes de solution étaient identifiées par les participants et hiérarchisées avant de remonter à la direction. Voici quelques exemples d'actions retenues : valoriser le travail en montrant au personnel les produits finis, communiquer sur les objectifs du groupe, adapter les modes opératoires pour prendre en compte le travail réel... »

*Témoignage d'une intervenante sur les questions de stress dans une CRAM*

#### ■ **Evaluation des actions et suivi**

Pour être complète, la démarche doit inclure l'évaluation du plan d'actions (notamment par le suivi des indicateurs sélectionnés au moment du pré-diagnostic). Cette évaluation permet de ré-ajuster la démarche si besoin.

Mettre en place un groupe projet dédié aux questions de stress dans l'entreprise permet de rechercher des solutions pour une problématique donnée mais aussi de construire, dans la durée, une capacité collective de prise en charge de la prévention du stress dans l'entreprise. L'intervenant extérieur, s'il a été sollicité, ne reste pas indéfiniment dans l'entreprise. Il doit faire en sorte que celle-ci puisse s'approprier les résultats et pérenniser la dynamique de travail. A terme, l'objectif est de faire en sorte que la prévention du stress fasse partie intégrante de la démarche de prévention des risques professionnels et soit incluse dans l'actualisation du document unique.

« Il n'y a pas encore d'évaluation formelle de la démarche que nous avons menée. Nous y travaillons. La direction estime que la prise en compte du risque stress l'a conduite à revoir globalement la communication avec les salariés : la stratégie et les évolutions de l'entreprise, qui suscitaient des inquiétudes, sont plus régulièrement exposées. L'effort a également porté sur la reconnaissance du travail fourni. Les mesures mises en œuvre semblent avoir été appréciées par le personnel. Mais de nouveaux changements organisationnels sont venus soulever d'autres questions. Il est donc intéressant de pouvoir réexaminer leurs effets en capitalisant sur la démarche menée. »

*Témoignage d'une intervenante sur les questions de stress dans une CRAM*

## ■ **Autres types d'interventions**

D'autres types d'actions sur le stress au travail existent, avec des effets plus ou moins durables : gestion individuelle du stress (renforcer la résistance des salariés) et prise en charge des salariés en souffrance. Cependant, les actions de prévention collective sont à privilégier car elles sont plus efficaces dans le temps.

### □ **Renforcer la résistance au stress des salariés**

La gestion individuelle du stress n'est pas centrée sur le travail mais cherche à renforcer la résistance des salariés à des situations de travail potentiellement stressantes pour eux :

- Des programmes de développement personnel (ou gestion individuelle du stress) associent souvent relaxation et techniques inspirées de la psychothérapie cognitive et comportementale. Ils visent à réduire l'état de stress d'une personne en modifiant la façon dont cette personne perçoit sa situation de travail.
- Des formations à la gestion des conflits ou à la détection précoce des agressions sont proposées aux salariés en contact direct avec un public parfois hostile.

Ces actions peuvent être efficaces pour les professionnels exposés à des situations de tension, en raison de la nature même de leur activité : contact direct avec le public, confrontation à la détresse, la souffrance, la maladie ou la mort...

Leur mise en place s'intègre en général au plan de formation de l'entreprise, ce qui est simple, flexible, peu coûteux, et non perturbant pour l'organisation. Mais attention ! **De telles actions**

**ne s'attaquent pas aux sources du problème, et leurs effets bénéfiques ne se maintiennent pas dans le temps.** A moins de les associer à des actions sur les sources de stress au travail...

#### □ Prendre en charge les salariés en souffrance

Il s'agit ici de prendre en charge d'un point de vue médical et/ou psychologique des personnes qui souffrent déjà de troubles de santé dus au stress et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail. L'objectif est d'éviter que leur état de santé ne se détériore davantage. Les actions qui relèvent de cette catégorie sont des réponses d'urgence.

Indispensable dans certains cas, ce type de réponse est loin d'être suffisant. Pour permettre une réelle démarche de prévention, les actions de prise en charge des personnes en souffrance doivent déboucher sur une réflexion concernant les sources de stress : pourquoi telle personne en est-elle arrivée là ? Son état s'explique-t-il « seulement » par une fragilité ou des difficultés personnelles ? D'autres personnes de son entourage professionnel présentent-elles les mêmes difficultés, même moins exacerbées ? Peut-on établir un lien entre ces difficultés et les conditions de travail ?

### ■ Approche réglementaire

Depuis 1991, en application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, **la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement** (article L. 4121-1 du Code du travail). Il revient à l'employeur d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. A l'inverse de l'approche réglementaire qui avait prévalu avant les années 1990, il ne s'agit plus de rechercher la conformité à des obligations précises mais d'obtenir le résultat attendu (garantir la sécurité et la santé physique et mentale des salariés).

**En France, il n'existe pas de réglementation spécifique à la prévention du stress au travail. Toutefois, sur la base de l'approche globale de la prévention des risques professionnels qui prévaut depuis 1991, l'absence de réglementation particulière relative à un risque spécifique n'induit pas un droit à l'inaction.**

Pour organiser la prévention du stress en entreprise, **le chef d'entreprise peut donc s'appuyer sur les principes généraux de prévention** qui peuvent guider son action quels que soient les risques. Parmi ces principes (article L. 4121-2 du Code du travail), figurent notamment la nécessité :

- **d'adapter le travail à l'homme**, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail, ainsi que le choix des équipements de travail et méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur l'homme.
- **de planifier la prévention** en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral (tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 du Code du travail).

Pour mettre en œuvre sa stratégie de prévention, le chef d'établissement doit pouvoir recevoir l'appui et le conseil du service de santé au travail.

Au-delà de ces dispositions générales, **la prévention du stress au travail pourra également s'appuyer sur des réglementations particulières visant la prévention de certains risques susceptibles de constituer des sources de stress.** C'est notamment le cas :

- de **la prévention des risques dus au bruit** (articles R. 4431-1 à R. 4431-4 et suivants du Code du travail),
- de **la prévention des risques liés au travail sur écran** (articles R. 4542-1 à R. 4542-19 du Code du travail),
- de **dispositions réglementaires relatives à certains modes d'organisation du travail**, dispositions destinées à en limiter les effets pour les salariés (travail de nuit, travail en équipe de suppléance et travail posté),
- de **dispositions relatives aux relations de travail** (principe de non-discriminations, non-discrimination syndicale, interdiction du harcèlement moral et obligation de le prévenir).

Ce cadre réglementaire permet ainsi d'apprécier les infractions qui pourront éventuellement être réprimées. Ce sont moins les effets du stress en tant que tels qui seront appréhendés mais bien le non-respect d'obligations particulières de prévention (non-respect des prescriptions obligatoires relatives au bruit, au travail sur écran) ou la caractérisation d'infractions précises (agissements de

harcèlement moral). La responsabilité pénale de l'employeur pourra être engagée sur la base du Code du travail ou du Code pénal.

Sa responsabilité civile pourra être recherchée en cas de faute inexcusable.

En dehors des dispositions générales et des réglementations particulières, il existe un accord cadre européen sur le stress au travail, signé par les partenaires sociaux européens le 8 octobre 2004. Cet accord attire l'attention sur les risques liés au stress et sur les mesures susceptibles d'être mises en œuvre pour prévenir ces risques.

Cet accord a été transposé en France par un accord national interprofessionnel sur le stress au travail, signé le 2 juillet 2008 et rendu obligatoire pour tous les employeurs par un arrêté ministériel du 23 avril 2009.

De même, un accord interprofessionnel, signé par les partenaires sociaux le 26 mars 2010, invitent les employeurs à prévenir les risques liés au harcèlement moral et aux violence au travail.