

Série protection de la santé  
des travailleurs  
n° 3

# Organisation du travail & stress

Approches systématiques du problème à l'intention  
des employeurs, des cadres dirigeants et  
des représentants syndicaux

Série protection de la santé  
des travailleurs  
n° 3

**Conception de la page de couverture**

Tuula Solasaari-Pekki,  
Finnish Institute of Occupational Health

**Illustrations**

Dipl.-Grafik-Des. A. Rößler

**Rédaction du texte en français**

Sandrine Kurth

**Auteurs :**

Stavroula Leka BA MSc Phd  
Professeur Amanda Griffiths CPsychol AFBPsS FRSH  
Professeur Tom Cox CBE

**INSTITUTE OF WORK, HEALTH & ORGANISATIONS**

Université de Nottingham  
Nottingham Science and Technology Park  
University Boulevard  
William Lee Buildings 8  
Nottingham NG7 2RQ  
Royaume-Uni

**Catalogage à la source : Bibliothèque de l'OMS**

Leka, Stavroula.

Organisation du travail et stress : approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux / Stavroula Leka, Amanda Griffiths, Tom Cox.

(Série protection de la santé des travailleurs ; no. 3)

1.Stress psychologique - prévention et contrôle 2.Hygiène professionnelle  
3.Maladies professionnelles - prévention et contrôle 4.Evaluation risque  
5.Travail - psychologie I.Griffiths, Amanda II.Cox, Tom III.Titre IV.Série.

ISBN 92 4 259047 9  
ISSN 1729-3502

(Classification NLM: WA 440)

© Organisation mondiale de la Santé 2004

Tous droits réservés. Il est possible de se procurer les publications de l'Organisation mondiale de la Santé auprès de l'équipe Marketing et diffusion, Organisation mondiale de la Santé, 20 avenue Appia, 1211 Genève 27 (Suisse) (téléphone : +41 22 791 2476 ; télécopie : +41 22 791 4857 ; adresse électronique : [bookorders@who.int](mailto:bookorders@who.int)). Les demandes relatives à la permission de reproduire ou de traduire des publications de l'OMS - que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale - doivent être envoyées à l'unité Publications, à l'adresse ci dessus (télécopie : +41 22 791 4806 ; adresse électronique : [permissions@who.int](mailto:permissions@who.int)).

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux n'implique pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé ne garantit pas l'exhaustivité et l'exactitude des informations contenues dans la présente publication et ne saurait être tenue responsable de tout préjudice subi à la suite de leur utilisation.

Imprimé en France.

## Préface

Le présent document est le troisième d'une série de documents sur la santé au travail intitulé : *Protection de la Santé des Travailleurs*. Il est publié par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans le cadre du Programme de la santé au travail. Il s'inscrit dans le cadre de l'application de la stratégie mondiale de l'OMS pour la santé au travail pour tous qui a été approuvée à la quatrième réunion de réseau des centres collaborateurs de l'OMS sur la santé professionnelle tenue à Espoo, Finlande, du 7 au 9 juin 1999.

Le texte de cet ouvrage a été rédigé par l'Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham, un centre collaborateur de l'OMS en matière de médecine du travail et par l'European Agency's Topic Centre on Stress at Work. Cette publication a bénéficié d'un appui du Bureau régional OMS de l'Europe.

On estime que le stress au travail influe négativement sur la santé psychologique et physique des individus ainsi que sur l'efficacité de l'entreprise. Le présent ouvrage fournit des conseils pratiques sur la manière de faire face au stress professionnel. Il s'adresse aux employeurs, aux cadres et aux représentants syndicaux, dans le cadre d'une initiative d'éducation à la gestion du stress professionnel. La nature du problème, ses causes et ses effets, ainsi que les stratégies de prévention et l'évaluation des risques et les méthodes de gestion du stress sont successivement passées en revue. Le rôle de la culture d'entreprise dans ce processus et les ressources qui peuvent être utilisées pour gérer le stress professionnel sont également examinés.

Ces conseils doivent être interprétés à la lumière des problèmes particuliers rencontrés par différents groupes de travailleurs et en fonction de ce qui est raisonnablement possible en terme de solution pour chaque employeur à titre individuel. Des listes de causes et effets courants du stress sont fournies à titre d'illustration. Le chapitre 12 contient une bibliographie et des références.

L'OMS remercie tout particulièrement les auteurs du document et les experts qui ont pris la peine de relire cet ouvrage. Leurs noms figurent ci-après :

Rob Briner, Université de Londres, Birkbeck College, Royaume-Uni ; Somasak Chunharas, Health System Research Institute, Thaïlande ; Alexandra Fleischmann, Département Santé mentale et toxicomanie, OMS, Genève, Suisse ; Evelyn Kortum-Margot, Programme de médecine du travail, OMS, Genève, Suisse ; Steven L. Sauter, NIOSH, Etats-Unis d'Amérique ; Laurence Wasem, Institut universitaire de Santé au Travail, Lausanne, Suisse.

## Table des matières

1.	Introduction	1
2.	Qu'est-ce que le stress au travail ?	3
3.	Quelles sont les causes du stress au travail ?	5
4.	Les effets du stress au travail	8
	4.1 Effets du stress professionnel sur les individus	8
	4.2 Effets du stress professionnel sur l'organisation/l'entreprise	9
5.	L'évaluation des risques : que peut-on faire dans ce domaine ?	10
	5.1 Evaluer les risques au sein de l'entreprise	10
	5.2 Etapes essentielles de la gestion du risque	12
6.	La prévention du stress au travail	15
7.	Comment résoudre les problèmes de stress au travail	18
8.	Prise en charge des travailleurs perturbés	21
9.	Culture d'entreprise	23
10.	Ressources pour la gestion du stress au travail	24
11.	Conclusions	25
12.	Références bibliographiques	26

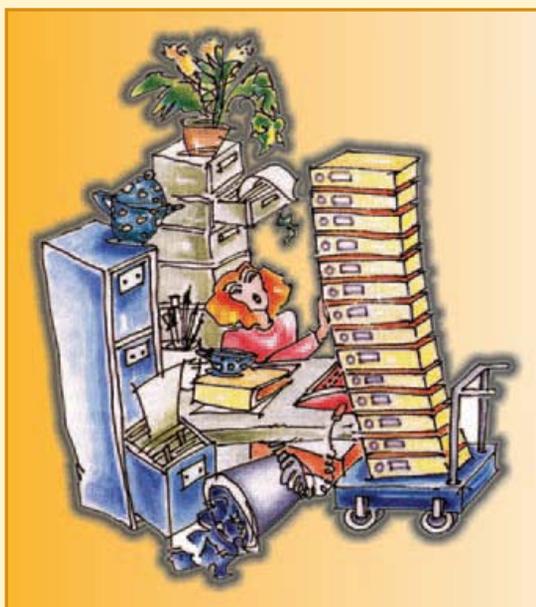
## 1

# Introduction

**L**e stress au travail est reconnu partout dans le monde comme un problème majeur pour la santé des travailleurs et celle de l'organisation qui les emploie (voir par exemple OIT 1986 ; 1992).

Les travailleurs stressés ont davantage de risques d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productifs et moins respectueux des règles de sécurité au travail. Leurs employeurs ont des chances d'être moins performants face à la concurrence du marché.

Le stress peut être occasionné par des pressions au travail et hors-travail. Les employeurs ne peuvent généralement pas protéger les travailleurs contre le stress extra-professionnel, mais ils peuvent les protéger contre le stress qui survient au travail.



Le stress au travail peut être un réel problème tant pour l'organisation ou l'entreprise que pour ses employés. Une bonne gestion et une bonne organisation du travail sont les meilleurs moyens de prévenir le stress. Si les employés sont déjà stressés, le personnel d'encadrement doit en être conscient et savoir quoi faire pour leur venir en aide.

La présente brochure porte essentiellement sur le stress quotidien au travail et ne traite pas spécifiquement du stress causé par des événements soudains et traumatisants, ni de la gestion du stress post-traumatique.

On y explique :

- ce qu'est (et ce que n'est pas) le stress au travail
- l'approche du stress au travail fondée sur la gestion du risque
- comment évaluer les risques pour la santé liés au stress professionnel
- comment prévenir ou réduire le stress professionnel
- comment apporter une aide aux personnes souffrant de stress
- la politique et la culture d'entreprise nécessaires pour promouvoir ces interventions.

L'application des *meilleures pratiques* en matière de gestion du stress vise à prévenir la survenue du stress ou, si les employés subissent déjà un stress, à empêcher celui-ci de porter gravement atteinte à leur santé ou à la santé de l'organisation qui les emploie.

Dans de nombreux pays, la loi fait obligation aux employeurs de prendre soin de la santé et de la sécurité de leurs employés. On considère généralement que cela comprend la gestion des risques liés au stress et celle du stress professionnel lui-même et de ses effets sur la santé aussi bien mentale que physique. Les employeurs ont donc tout intérêt à se familiariser avec la législation pertinente en vigueur dans leur pays.

# 2

## Qu'est-ce que le stress au travail ?

Le stress lié au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face.



Le stress peut survenir dans des contextes professionnels très différents, mais il est souvent aggravé lorsque les employés ont le sentiment qu'ils ne sont pas suffisamment soutenus par leurs chefs ou leurs collègues, et lorsqu'ils n'ont pas beaucoup de prise sur leur travail ou sur la façon de s'y prendre pour faire face aux exigences et aux contraintes de celui-ci.

Il existe souvent une confusion entre la *pression* ou le *défi* et le *stress*, confusion qui est parfois entretenue pour excuser de mauvaises pratiques de gestion.

La *pression* au travail est inévitable compte tenu des exigences du contexte professionnel actuel. Une pression perçue comme acceptable par l'individu peut même contribuer à entretenir son dynamisme, sa motivation, sa capacité de travail et d'apprentissage, en fonction des ressources disponibles et de ses caractéristiques personnelles.

Toutefois, lorsque cette pression devient excessive ou ingérable pour d'autres raisons, elle conduit au stress. Le stress peut porter atteinte à la santé de l'employé et aux performances de l'entreprise.

Le stress résulte d'un décalage entre les demandes et les pressions exercées sur une personne d'une part, et les connaissances et capacités de cette personne, d'autre part. Il remet en cause sa capacité à accomplir son travail. Le stress survient non seulement dans des situations où les pressions professionnelles dépassent les capacités de l'employé, mais aussi lorsque les connaissances et capacités de celui-ci ne sont pas suffisamment utilisées et que cela lui pose un problème

Un travail sain est celui dans lequel les pressions exercées sur l'employé sont adaptées à ses capacités et à ses ressources, et où il a suffisamment de prise sur son travail et reçoit un appui suffisant des personnes qui lui importent. Étant donné que la santé n'est pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité mais un état de complet bien-être physique, mental et social (OMS, 1986), un environnement de travail sain est celui dans lequel il n'y a pas seulement une absence de conditions nocives, mais, au contraire, une abondance de facteurs favorables à la santé.

Parmi ces facteurs figurent notamment une évaluation permanente des risques pour la santé, l'accès à une information appropriée et à une formation sur les questions qui touchent à la santé, et l'existence, au niveau de l'entreprise, de pratiques et de structures de soutien favorisant la santé. Un environnement de travail sain est celui dans lequel le personnel considère que la santé et sa promotion constituent une priorité et font partie intégrante de la vie professionnelle.

# 3

## Quelles sont les causes du stress au travail ?

Une mauvaise organisation du travail, c'est-à-dire la manière dont les tâches et les systèmes de fonctionnement sont conçus et gérés, peut être une cause de stress professionnel.

Des exigences et des pressions excessives ou ingérables à d'autres égards peuvent être le résultat d'une mauvaise conception du travail, d'une mauvaise gestion et de conditions de travail insatisfaisantes. Elles peuvent aussi résulter du fait que les travailleurs ne reçoivent pas un appui suffisant de leurs collègues ou n'ont pas suffisamment de prise sur leur travail et les pressions qu'il occasionne.

*Les résultats de la recherche montrent que le type de travail le plus stressant est celui dans lequel on valorise des exigences et des pressions excessives ne correspondant pas aux connaissances et aux capacités des travailleurs et où ceux-ci ont peu de possibilités d'exercer un quelconque choix ou contrôle et reçoivent peu de soutien de leurs collègues.*

*Plus les exigences et les pressions professionnelles sont adaptées aux connaissances et aux capacités des travailleurs et moins ceux-ci sont exposés au stress.*

Plus les travailleurs reçoivent d'appui dans leur travail ou en liaison avec leur travail, moins ils sont exposés au stress.

Plus les travailleurs ont de prise sur leur travail et sur la manière de l'exécuter, et plus ils participent aux décisions concernant leur travail, moins ils ont de risques de subir un stress professionnel.



La plupart des causes de stress au travail sont liées à la manière dont le travail est conçu et dont l'organisation ou l'entreprise est gérée. Du fait que ces aspects du travail sont potentiellement dommageables, on les appelle des "risques liés au stress". Les ouvrages consacrés au stress reconnaissent généralement neuf catégories de risques liés au stress, dont la liste figure dans le tableau 1. Il faut toutefois garder à l'esprit que certains

de ces risques ne sont pas universels ou peuvent ne pas être considérés comme dommageables dans certaines cultures.

**Tableau 1 : Risques liés au stress**

### Contenu du travail :

#### Nature des tâches

- Monotones, peu stimulantes, perçues comme dépourvues de sens
- Manque de variété
- Tâches déplaisantes
- Tâches répugnantes

#### Charge de travail, rythme et cadences

- Avoir trop ou trop peu à faire
- Travailler avec de fortes contraintes temporelles

#### Horaires de travail

- Horaires de travail stricts immuables
- Horaires de travail trop longs et incompatibles avec la vie sociale
- Horaires de travail imprévisibles
- Systèmes de rotation mal conçus

#### Participation et contrôle

- Manque de participation à la prise de décision
- Absence de contrôle (par exemple sur les méthodes de travail, les cadences, les horaires et l'environnement de travail)

## Contexte professionnel :

### Progression de carrière, statut et salaire

- Précarité de l'emploi
- Manque de perspectives de promotion
- Promotion insuffisante ou excessive
- Travail dépourvu de reconnaissance sociale
- Systèmes de rémunération à la tâche ou à la pièce
- Systèmes d'évaluation des performances peu clairs ou inéquitables
- Sur-qualification ou sous-qualification pour le poste

### Rôle au sein de l'organisation/l'entreprise

- Rôle peu clair
- Coexistence de plusieurs rôles incompatibles dans le cadre d'un même travail
- Obligation d'assumer des responsabilités pour autrui
- Obligation de s'occuper en permanence d'autres personnes et de leurs problèmes

### Relations interpersonnelles

- Supervision inadéquate et manque de considération ou d'appui de la part des chefs
- Mauvaises relations avec les collègues
- Brimades, harcèlement et violence
- Travail isolé ou solitaire
- Absence de procédures convenues pour traiter les problèmes ou les plaintes

### Culture d'entreprise

- Mauvaise communication
- Mauvaise direction
- Manque de clarté concernant les objectifs de l'entreprise et la structure organisationnelle

### Liens entre la vie professionnelle et la vie privée

- Conflit entre les exigences du travail et celles de la vie privée
- Manque de reconnaissance des problèmes privés au travail
- Manque d'appui à la maison pour les problèmes rencontrés au travail

## 4

## Les effets du stress au travail

### 4.1 Effets du stress professionnel sur les individus

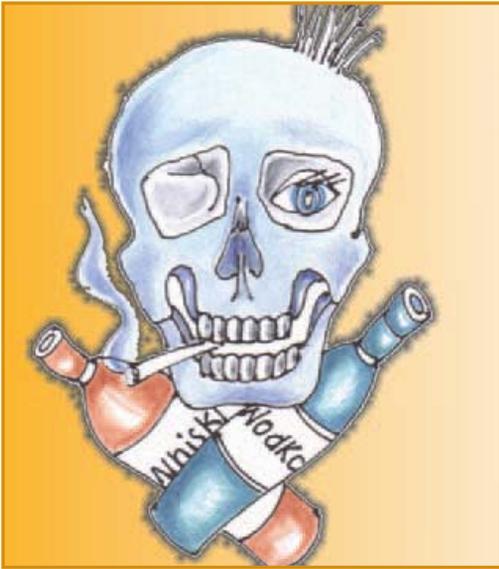
**L**e stress affecte différentes personnes de différentes manières.

Le fait de subir un stress professionnel peut entraîner un comportement inhabituel et contre-productif au travail et contribuer à une dégradation de la santé physique et mentale. Dans les cas extrêmes, un stress prolongé ou des événements traumatisants au travail peuvent entraîner des problèmes psychologiques, voire des troubles psychiatriques débouchant sur un absentéisme et rendant le travailleur inapte à reprendre son travail.

Lorsqu'elles sont soumises à un stress, certaines personnes ont des difficultés à conserver un bon équilibre entre leur travail et leur vie privée et peuvent, à cette occasion, adopter des comportements malsains de compensation tels que le tabagisme, la boisson ou l'abus de drogues.

#### Les personnes souffrant de stress professionnel peuvent :

- devenir de plus en plus déprimées et irritables
- être incapables de se relaxer ou de se concentrer
- avoir des difficultés à penser logiquement et à prendre des décisions
- se mettre à moins apprécier leur travail et à se sentir moins impliquées
- se sentir fatiguées, déprimées, anxieuses
- avoir des troubles du sommeil
- connaître des problèmes physiques graves tels que :
  - troubles cardiaques
  - troubles digestifs
  - accroissement de la tension artérielle et migraines
  - troubles de l'appareil locomoteur (lombalgies et troubles traumatiques des membres supérieurs)



Le stress peut aussi agir négativement sur le système immunitaire, portant atteinte à la capacité des individus de lutter contre les infections.

## 4.2 Effets du stress professionnel sur l'organisation/ l'entreprise

Si du personnel clé de l'entreprise ou si un grand nombre de travailleurs est touché, le stress professionnel peut porter atteinte à la bonne santé et à la performance de cette entreprise.

Si elles ne fonctionnent pas sagement, les organisations ou entreprises ne tirent pas de leurs employés tout ce qu'ils sont capables de donner, ce qui peut non seulement porter atteinte à leurs performances dans un marché de plus en plus concurrentiel, mais, à terme, peut même menacer leur survie.

On estime que le stress professionnel porte atteinte à l'entreprise en :

- faisant augmenter l'absentéisme
- diminuant la motivation des travailleurs
- faisant augmenter les fluctuations du personnel
- portant atteinte aux performances et à la productivité
- faisant augmenter les pratiques dangereuses et les taux d'accidents du travail
- faisant augmenter les plaintes des clients et consommateurs
- influant négativement sur le recrutement
- faisant augmenter les risques de procès et d'actions en justice intentés par des travailleurs victimes du stress
- portant atteinte à l'image de l'entreprise tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur

## 5

## L'évaluation des risques : que peut-on faire dans ce domaine ?

### 5.1 Evaluer les risques au sein de l'entreprise

Le stress professionnel constitue une menace pour la santé et la sécurité des travailleurs et pour la bonne santé de leur entreprise. Les employeurs devraient avoir une politique de protection de la santé de leur personnel qui fasse référence au stress professionnel. Ils devraient rendre possible l'application de cette politique par la mise en place de mécanismes appropriés. Ces mécanismes devraient comprendre des systèmes d'évaluation des risques et des systèmes de riposte rapide et de réadaptation. Les stratégies mises en place au niveau de l'entreprise pour gérer le stress professionnel existant devraient viser à combattre le risque à sa source.

Le stress professionnel peut être géré de manière efficace en appliquant dans ce domaine une stratégie de gestion du risque comparable à celles qui sont mises en oeuvre avec succès pour d'autres problèmes majeurs de santé et de sécurité. Une telle stratégie consiste à évaluer les risques existant dans l'environnement professionnel qui sont susceptibles de causer un dommage aux employés. Un risque est un événement ou une situation qui peut potentiellement entraîner un dommage. Par dommage, on entend ici une dégradation de la santé physique ou psychique du sujet. Les causes de stress liées à la conception et à la gestion du travail et aux conditions de travail sont autant de " risques " qui peuvent être gérés et dont les effets peuvent être maîtrisés comme on le ferait pour tout autre risque.

**Pour évaluer les risques de stress liés au travail, il faut commencer par répondre aux questions de base suivantes :**

- Y a-t-il un problème ? Le stress professionnel est-il susceptible de porter atteinte à la santé de vos employés ?
- Comment peut-on résoudre le problème du stress ?
- Y a-t-il une surveillance au niveau de l'ensemble du système ?

Le but de ces questions est de détecter les pratiques ou les situations qui peuvent être à l'origine d'un déséquilibre important entre les demandes et les ressources. S'agissant du stress, c'est la conjonction de tels déséquilibres avec des signes de stress chez tel ou tel employé ou groupe d'employés qui dénote un dysfonctionnement grave. Une fois les causes de stress identifiées et évaluées, des mesures peuvent être prises pour réduire ce phénomène au niveau du groupe.

Il n'est généralement pas recommandé de poser aux employés des questions orientées telles que " êtes-vous stressé ? " Il convient plutôt d'explorer les risques existant pour la santé des employés et de décider ensuite quelle est la meilleure façon d'aborder le problème dans votre propre équipe. La stratégie que vous avez choisie et les raisons de ce choix devraient être enregistrées.

**Méthodes d'exploration des risques existants :**

- Vous devez demander directement à vos employés quels sont leurs problèmes au travail et s'ils estiment ou non que ces problèmes peuvent avoir une incidence négative sur leur santé.
- Vous pouvez aussi demander à vos employés de décrire les trois " meilleurs " et les trois " pires " aspects de leur travail et d'indiquer s'ils estiment que l'un ou l'autre de ces aspects leur fait subir trop de pression.
- Les employés peuvent aussi être invités à répondre à une série de questions plus détaillées s'appuyant sur la liste fournie dans la section consacrée aux causes du stress (pp. 8-10), en leur demandant si l'un des problèmes énumérés s'applique à leur propre travail.

- Des questions spécifiquement adaptées à un contexte professionnel donné ont des chances d'être plus efficaces pour décider de la ligne d'action à adopter que des séries de questions " toutes faites ".
- L'absentéisme, le changement du personnel, les niveaux de performance, les accidents et les erreurs devraient être régulièrement surveillés afin de repérer les excès et les changements et de dégager des tendances.

Toutes ces sources d'information peuvent attirer votre attention sur des problèmes potentiels si un déséquilibre entre les exigences et les ressources a été mis en évidence. Elles peuvent aussi vous aider à repérer les " tâches à risque " et les groupes dans lesquels il existe à la fois un déséquilibre et des signes de stress.

*La meilleure façon de déterminer si vos employés rencontrent des problèmes dans leur travail et d'en trouver les raisons est simplement de leur demander.*

La personne qui connaît le mieux un travail est généralement celle qui l'exécute. Très souvent, les chefs ont une vision tout à fait différente de celle de leurs employés sur les causes des problèmes. Demander toujours à vos employés de donner leur point de vue.

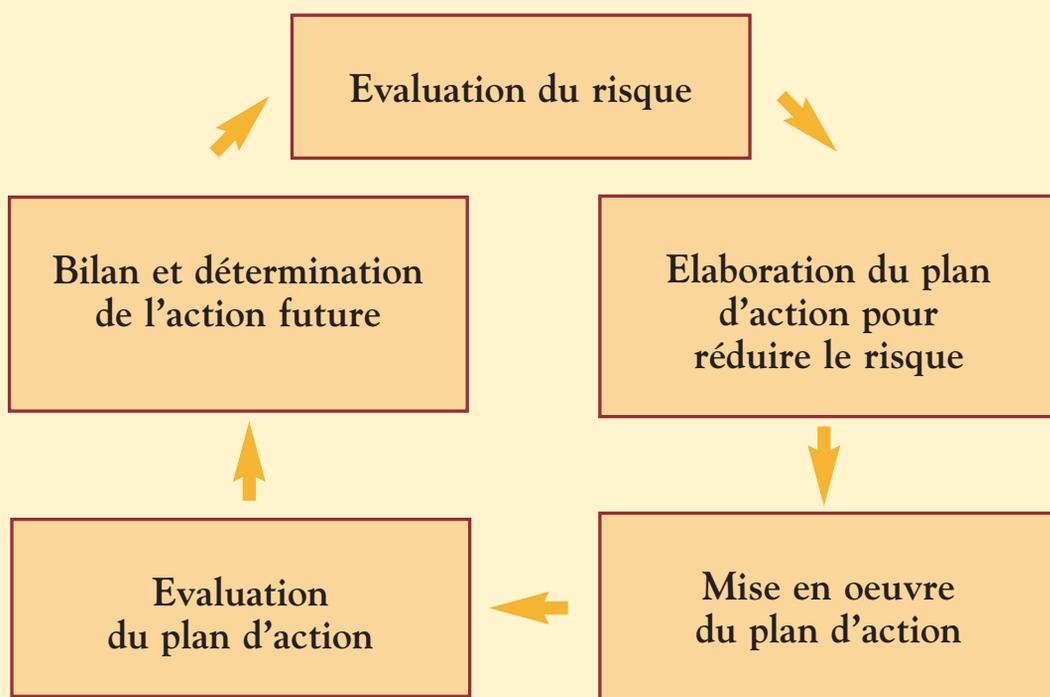
## 5.2 Etapes essentielles de la gestion du risque

La gestion du risque est essentiellement une méthode permettant de résoudre les problèmes de santé et de sécurité et fournit un outil pour améliorer continuellement le travail et les conditions de travail et protéger ainsi la santé des travailleurs et la bonne santé de leur entreprise.

**Le processus de gestion du risque est un cycle qui se décompose en cinq étapes :**

1. analyse de la situation et évaluation du risque
2. élaboration d'un plan d'action pour réduire le risque lié au stress professionnel
3. mise en oeuvre de ce plan d'action et
4. évaluation ;
5. analyse des résultats de cette évaluation pour en tirer les enseignements et décider de l'action future

## Le cycle de la gestion du risque



Les principales étapes de la gestion du risque lié au stress sont présentées dans le Tableau II.

### Tableau II : Principales étapes de la gestion du risque lié au stress

- Réfléchissez sur les différents groupes ou les différents postes de travail qui composent votre organisation. Demandez-vous lesquels sont susceptibles d'être les plus stressés ou les plus stressants.
- Quelles preuves en avez-vous (par exemple taux d'absentéisme élevés, profil sanitaire médiocre, taux d'accident élevés, mauvais moral, plaintes des travailleurs ou des syndicats, mauvaise productivité, etc.)
- Etudiez la manière dont le travail est organisé et géré au sein de ces groupes ou dans ces postes et examinez les conditions de travail.
- Déterminez quels sont les éléments de preuve que vous pouvez réunir et examinez-les. Travaillez en équipe avec d'autres personnes qui comprennent bien les caractéristiques des différents groupes de travail et postes de travail. Consultez les travailleurs et les syndicats, si possible dans le cadre de discussions de groupe.

- Recensez les principaux problèmes et leurs effets.
- Discutez de cette situation avec les chefs responsables et avec d'autres personnes compétentes tels que les médecins du travail et les syndicats.
- Elaborez un plan d'action approprié, raisonnable et pratique.
- Discutez de la manière dont ce plan pourrait être mis en oeuvre avec succès. Informez les travailleurs de ce plan et de la manière dont il sera appliqué.
- Avant son application, déterminez quelle serait la meilleure façon d'évaluer ce plan.
- Appliquez et évaluez le plan d'action.
- Examinez les résultats de cette évaluation. Quels enseignements peut-on tirer des succès et des échecs du plan d'action ? Qu'est-il possible de faire maintenant ?
- Revoyez le plan d'action et appliquez une nouvelle stratégie pour vous attaquer aux risques qui n'avaient pas été pris en compte.

# 6

## La prévention du stress au travail

Il existe différentes manières de réduire le risque de stress au travail. Ce sont notamment :

- ✓ *la prévention primaire, consistant à réduire le stress par :*
  - l'ergonomie
  - une meilleure conception du travail et de l'environnement professionnel
  - une meilleure organisation et une meilleure gestion
  
- ✓ *la prévention secondaire, consistant à réduire le stress par :*
  - l'éducation et la formation des travailleurs, et
  
- ✓ *la prévention tertiaire, consistant à réduire les effets du stress en :*
  - développant des systèmes de gestion plus sensibles et plus réactifs et en améliorant les services de médecine du travail.

L'organisation/l'entreprise elle-même est génératrice de différents types de risques. La prévention tertiaire à ce niveau met l'accent sur la fourniture de services de médecine du travail efficaces et répondant aux besoins. La gestion moderne du stress au travail devrait donc comprendre une prévention tertiaire.

Un bon employeur est celui qui conçoit et gère le travail de manière à éviter les facteurs de stress les plus courants et à prévenir autant que possible les problèmes prévisibles.

Une bonne conception du travail suppose :

Des pratiques et une structure organisationnelle claires

Une sélection, une formation et un développement appropriés du personnel

Descriptions de poste

Les employés devraient recevoir des informations claires sur la structure, les objectifs et les pratiques de l'entreprise

Les compétences, connaissances et capacités de chaque employé devraient correspondre autant que possible aux nécessités de chaque poste.

Les candidats à chaque poste devraient faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer qu'ils sont capables de s'adapter aux exigences du poste.

Si nécessaire, une formation appropriée devrait être dispensée.

Une supervision et des conseils efficaces sont importants et peuvent aider à protéger le personnel contre le stress.

Pour établir une description de poste, il faut commencer par comprendre la politique, les objectifs et la stratégie de l'entreprise, la façon dont le travail est organisé et son but et la manière dont les performances seront évaluées.

Les descriptions de poste doivent être claires. Il est important que le chef de l'employé et les autres membres clés du personnel soient au courant de tous les détails de ce travail et s'assurent que les demandes formulées sont appropriées.

<p>Communication</p>	<p>Mieux les employés comprennent leur travail et plus ils sont capables de déployer les efforts voulus pour le faire bien.</p> <p>Les chefs devraient parler aux membres de leur personnel, les écouter et leur faire clairement comprendre qu'ils ont été entendus.</p> <p>Les communications concernant ce que l'on attend de l'employé devraient être compréhensibles et complètes et correspondre à la description de poste.</p>
<p>Environnement social</p>	<p>Les engagements pris vis-à-vis du personnel devraient être clairs et respectés.</p> <p>Un niveau raisonnable de contacts sociaux et de travail en équipe est souvent productif, car il contribue à accroître la motivation de l'employé vis-à-vis de son travail et à favoriser le travail de groupe.</p>

Sur un lieu de travail donné, il n'est pas raisonnable d'escompter que tous ces facteurs seront réunis ou pourront être introduits s'ils n'existent pas. Aussi peut-il être préférable de commencer par recenser les éventuels décalages entre les demandes et les pressions exercées sur les employés d'une part et les connaissances et capacités de ceux-ci d'autre part, de fixer des priorités concernant les changements à apporter, et de gérer ces changements de manière à réduire le risque.

## 7

## Comment résoudre les problèmes de stress au travail

Il existe différentes stratégies pour résoudre les problèmes de stress au travail.

Revoir la manière dont le travail est conçu :

Les **meilleures stratégies en la matière** sont centrées sur les demandes, les connaissances et les capacités, ainsi que sur l'appui et le contrôle et consistent notamment à :

- Modifier les exigences du travail (par exemple en modifiant la façon d'effectuer le travail ou l'environnement de travail ou en répartissant la charge de travail différemment).
- S'assurer que les employés possèdent ou ont acquis les connaissances et les capacités voulues pour faire efficacement leur travail (par exemple, en les sélectionnant et en les formant correctement et en examinant régulièrement leurs progrès).
- Accroître le contrôle exercé par les employés sur la manière dont ils effectuent leur travail (par exemple, en introduisant des horaires souples, un système de partage des tâches ou en organisant davantage de consultations sur les pratiques professionnelles).
- Accroître quantitativement et qualitativement l'appui fourni aux employés (par exemple, en faisant suivre aux chefs une formation sur la gestion du personnel, en autorisant les interactions entre les employés et en encourageant la coopération et le travail en équipe).

### Formation à la gestion du stress

- Demander aux employés de suivre des cours de relaxation et de gestion du temps, et de suivre des stages ou de faire des exercices d'affirmation de soi.

### Ergonomie et conception de l'environnement professionnel

- Améliorer le matériel utilisé au travail et les conditions physiques de travail.

### Amélioration de la gestion

- Améliorer l'attitude des chefs vis-à-vis du stress professionnel, leur connaissance et leur compréhension de ce problème et leur aptitude à s'y attaquer le plus efficacement possible.

### Développement de l'entreprise

- Mettre en place de meilleurs systèmes de travail et de gestion. Développer une culture d'entreprise plus amicale et un esprit d'entraide.

Il existe fondamentalement trois manières par lesquelles les employeurs peuvent détecter précocement les problèmes et les empêcher de s'aggraver. Elles sont exposées ci-dessous.

### Détection précoce et prévention des problèmes liés au stress professionnel :

- Vérifier régulièrement le niveau de satisfaction et de santé du personnel.
- S'assurer que le personnel sait à qui parler en cas de problème.
- Savoir vers qui envoyer les employés pour qu'ils reçoivent un soutien professionnel lorsqu'ils semblent connaître de réelles difficultés. Les petites entreprises pourront peut-être dans un premier temps adresser les employés à leur médecin généraliste. Les plus grandes entreprises pourront disposer de leur propre service de médecine du travail ou de leur propre programme d'assistance au personnel.

Il est essentiel de prendre des dispositions pour confirmer l'efficacité des mesures que vous avez adoptées pour lutter contre le stress au travail.

*Les résultats obtenus après un certain temps doivent être comparés avec les résultats antérieurs et l'interprétation qui en avait été faite au moment de l'évaluation initiale.*

Votre méthode de suivi devra être dûment consignée et expliquée. Si nécessaire, vous pourrez être amené à revoir votre approche des problèmes de stress professionnel.

## 8

## Prise en charge des travailleurs perturbés

Il s'agit de la prévention tertiaire du stress professionnel. Lorsque tous les efforts déployés pour prévenir le stress au travail et maîtriser les risques prévisibles ont échoué, vous devez agir rapidement et de manière appropriée pour prendre en charge les travailleurs qui sont atteints par le stress professionnel. Vous devez à la fois repérer ces employés perturbés et gérer leur problème.

Lorsque le problème ne peut pas être réglé par l'employeur ou le personnel d'encadrement, il convient de faire appel à un expert.

### Étapes de la prévention tertiaire du stress professionnel :

#### Détecter le problème

- On se rend compte généralement qu'un employé souffre de stress professionnel parce qu'on observe qu'il a des difficultés ou parce qu'il se plaint de difficultés et de mauvaise santé.
- Les signes de stress sont notamment l'irritabilité, l'agressivité, les erreurs, la baisse des performances, l'augmentation du tabagisme et de la consommation d'alcool ou de drogues et une élévation des niveaux d'absentéisme et de plaintes des clients.
- Vous devez prêter attention aux changements éventuels dans le comportement ou l'état de santé des travailleurs. Ces signes d'alerte ne doivent jamais être négligés. S'ils coïncident avec une charge de travail ou des exigences professionnelles excessives, vous devez vous demander si ces travailleurs ne souffrent pas de stress professionnel.

## Que faut-il faire pour leur venir en aide ?

- Les problèmes de chaque employé et les solutions apportées à ces problèmes doivent être discutés avec l'intéressé, décrits et reconnus.
- Le moment opportun pour en discuter peut dépendre de l'état physique et mental dans lequel se trouve l'employé.
- Les interventions possibles, tant sur le plan individuel (par exemple, formation, traitement médical, conseil) que sur le plan de l'entreprise (conception différente du travail, modifications des pratiques de gestion), doivent être planifiées, mises en oeuvre et évaluées.

## Enregistrement

- Des registres doivent être soigneusement tenus et les progrès doivent être évalués.
- Les informations consignées dans les registres doivent être précises et porter sur des faits et des éléments de preuve. Les opinions et jugements ne doivent pas être présentés comme étant des faits.
- Les mesures proposées et les raisons de leur choix doivent autant que possible être décidées d'un commun accord et être consignées.

## 9

## Culture d'entreprise

**L**a culture d'entreprise est l'un des principaux facteurs qui va déterminer l'aptitude de l'employeur à gérer le stress professionnel.

*La culture d'entreprise se reflète au niveau des attitudes du personnel, des convictions qu'il partage concernant l'entreprise, de ses systèmes communs de valeurs et de sa perception de la manière appropriée de se comporter au travail.*

La culture d'entreprise influe aussi sur la manière dont les problèmes sont reconnus et résolus. Elle peut avoir une influence sur ce qui est ressenti comme stressant, sur la manière dont ce stress retentit sur la santé, sur la façon dont les problèmes de stress et de santé sont signalés, et sur la manière dont l'entreprise réagit à ces problèmes.

Les employeurs, les cadres et les représentants syndicaux doivent donc prendre conscience de cette culture d'entreprise et en analyser les conséquences en ce qui concerne la gestion du stress professionnel. Si nécessaire, ils doivent entreprendre des activités pour faire évoluer cette culture en tant qu'aspect important de l'amélioration de la gestion du stress au travail.

## 10

## Ressources pour la gestion du stress au travail

**T**ous les employeurs devraient étudier attentivement les systèmes qu'ils ont à leur disposition pour évaluer, prévenir et gérer d'une manière générale le stress professionnel.

*Vous devez être au courant des systèmes et des ressources dont votre entreprise dispose pour gérer le stress.*

Les ressources internes peuvent comprendre les services de médecine du travail, les services de gestion des ressources humaines (service du personnel), les services de formation ainsi que les personnes chargées du bien-être et de la santé du personnel.

Les problèmes individuels complexes, difficiles ou qui ne sont pas gérables sur le plan interne ont intérêt à être traités par un psychologue conseil, un psychologue clinicien, un conseiller, ou un médecin du travail qui peut, si nécessaire, consulter le généraliste ou, le cas échéant, un autre spécialiste.

L'identification des groupes à risque au sein de votre entreprise est très importante et doit accompagner l'examen des ressources internes disponibles pour gérer le stress professionnel.

## 11

## Conclusions

**L**e stress professionnel constitue un réel problème pour les travailleurs et les organisations qui les emploient. A mesure que les organisations et l'environnement de travail se transforment, la nature des problèmes de stress rencontrés par les employés évolue aussi. Il est important que les problèmes de stress dans votre organisation soient constamment surveillés.

En outre, il est important non seulement de détecter les problèmes de stress et de les gérer, mais aussi de promouvoir des conditions de travail saines, et de réduire les aspects nocifs du travail. Le travail en lui-même peut être une activité valorisante pour l'individu pour autant qu'il ait lieu dans un environnement sain et favorable au développement des personnes et à leur santé.

### UNE BONNE GESTION PASSE PAR LA GESTION DU STRESS

*Les employeurs et dirigeants performants sont aussi à la pointe pour ce qui est de la prise en charge des problèmes de stress professionnel*

## 12

Références  
bibliographiques

Cooper, C.L., Liukkonen, P. & Cartwright, S. (1996) Stress prevention in the workplace: assessing the costs and benefits to organisations. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Cox, T. & Cox, S. (1993) Psychosocial and Organizational Hazards: Monitoring and Control. Occasional Series in Occupational Health, N° 5. Organisation mondiale de la Santé (Europe), Copenhague, Danemark.

Cox, T., Griffiths, A.J., Barlow, C., Randall, R., Thomson, T. & Rial González, E. (2000) *Organisational interventions for work stress: A risk management approach*. Sudbury: HSE Books. ISBN 0 7176 1838 2.

Cox, T., Griffiths, A. & Rial Gonzalez, E. (2000) Research on work-related stress. Agence européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail. Luxembourg, Office des Publications officielles des Communautés européennes. ISBN 92-828-9255-7. <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress>

<http://int.osha.eu.int/good practice/risks/stress>

Organisation internationale du Travail [OIT] (1986) Facteurs psychosociaux au travail ; nature, incidences et prévention – Série Sécurité, Hygiène et Médecine du Travail, N° 56, Bureau international du Travail, Genève.

Organisation internationale du Travail [OIT] (1992) Preventing Stress at Work. Conditions of Work Digest, 11, Bureau international du Travail, Genève.

## Autres informations

### OMS

Organisation mondiale de la Santé  
20 avenue Appia  
CH-1211 Genève  
Suisse  
Tél. : +41 22 791 35 31  
<http://www.who.int/oeh/index.html>

### AESST

Agence européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail  
Gran Via 33  
E-48009 Bilbao  
Espagne  
Tél. : +34 944 794 360  
<http://www.greenecclipse.com/eashw.htm>

### BIT

Bureau international du Travail  
4 route des Morillons  
CH-1211 Genève 22  
Suisse  
Tél. : +41 22 799 61 11  
<http://www.ilo.org/>

### NIOSH

National Institute for Occupational Safety and Health  
4676 Columbia Parkway  
Cincinnati, OH 45226-1998  
Tél. : +1-800-553-6847  
<http://www.cdc.gov/niosh/homepage.html>