



illustration : Eva Minem

Le stress au travail apparaît comme un risque professionnel auquel les entreprises, quelle que soit leur importance, doivent faire face. 22 % des travailleurs européens se plaignent de problèmes de santé liés à du stress au travail. Que recouvre exactement ce terme ? Quels sont les facteurs à l'origine du stress au travail ? Par quelles réponses physiologiques l'organisme humain réagit-il ? Quelles sont les conséquences d'un travail stressant sur la santé ? Quelles répercussions ont-elles sur la productivité des entreprises ? Comment concevoir le travail pour éviter ou réduire le stress ? Des questions clés qui sont abordées dans les pages qui suivent.

Le stress au travail

QU'EST CE QUE LE STRESS ?

D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (http://europe.osha.eu.int/good_practice/risks/stress), un état de stress « survient lorsqu'il y a un 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 de la personne qui y est soumis. »

Bon ou mauvais stress ?

Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont couramment employés quand il est question de stress au travail. Le « bon stress » permettrait aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade.

Or, il n'y a scientifiquement ni « bon » ni « mauvais » stress, mais un phénomène d'adaptation de l'organisme 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, 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.

SOURCES DE STRESS AU TRAVAIL

Les facteurs à l'origine du stress au travail sont nombreux et évoluent en même temps que le monde du travail. Les travaux récents d'un collègue d'experts internationaux¹ proposent de répertorier les facteurs de stress (et de risques psychosociaux plus généralement) au travail en six catégories :

■ Intensité et temps de travail

Cette première catégorie comprend les notions de « demande psychologique² » et « d'efforts³ » mais plus largement aussi les contraintes de rythme, l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, les exigences de polyvalence non maîtrisée, les instructions contradictoires, les longues semaines de travail, le travail en horaires atypiques, l'imprévisibilité des horaires de travail,...

■ Exigences émotionnelles

Les exigences font référence à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions. Elles concernent essentiellement les métiers de services : exigence de sourire, de bonne humeur, tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine. L'exigence de devoir cacher ses émotions peut également concerner d'autres secteurs d'activités quand la culture dominante de l'entreprise est le contrôle total de soi, quelque que soit les circonstances, et l'affichage constant d'une « attitude positive ».

■ Manque d'autonomie

L'autonomie au travail désigne la possibilité d'être acteur dans son travail. Elle rejoint la notion de « latitude décisionnelle »² et inclut non seulement les marges de manœuvre (la possibilité de s'organiser dans son travail) mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences.

■ Rapports sociaux au travail dégradés

Les rapports sociaux au travail ont été très étudiés, notamment au travers du « soutien social⁴ », de « l'équilibre efforts – récompenses³ » et de la « justice organisationnelle⁵ ». Ils incluent les relations avec les collègues ou avec la hiérarchie, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention

Les risques psychosociaux

Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents :

→ du stress

→ des violences externes (insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par des personnes extérieures à l'entreprise)

→ des violences internes (harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés à l'intérieur de l'entreprise)

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

portée au bien-être des salariés. Ils portent également sur les pathologies des rapports sociaux comme le harcèlement moral.

■ Conflits de valeurs

Les conflits de valeurs renvoient à l'ensemble des conflits intrapsychiques portant sur « ce qui compte » aux yeux des salariés dans leur travail, c'est-à-dire ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel, comme par exemple la possibilité de faire un travail de qualité ou utile. Devoir accomplir des tâches contraires à ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles ou faire un travail que l'on juge inutile sont quelques unes des formes que peuvent prendre les conflits de valeurs.

■ Insécurité de la situation de travail

L'insécurité de la situation de travail comprend à la fois l'insécurité socio-économique (peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire) et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail (restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...).

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 conver-

sation 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 » ou situations de travail tendues de Karasek), ou encore le déséquilibre entre les efforts consentis pour répondre aux exigences de la tâche et les récompenses en retour (financières ou symboliques) (modèle de Siegrist).

Face à ces sources de stress, le salarié tente de réagir et de s'adapter. Trois types d'attitude peuvent être observés :

■ **des réactions d'ordre émotionnel** comme exprimer sa colère ou au contraire l'inhiber,

■ **des réactions d'évitement** comme la demande de changement de poste ou l'arrêt du travail,

■ **la recherche de solutions** par une meilleure information, une réorganisation de son travail ou la sollicitation des collègues dans une recherche de stratégies collectives.

Si ces réactions se révèlent inefficaces pour les personnes ou impossibles dans l'organisation, l'état de stress devient alors chronique menaçant l'intégrité physique et mentale des personnes.

RISQUES POUR L'HOMME

L'état de stress n'est pas une maladie en soi mais par son intensité et sa durée, il peut menacer la santé physique et mentale des personnes.

Quelques chiffres

Exposition aux contraintes organisationnelles et relationnelles - Enquête SUMER 2010*

→ 35 % des salariés déclarent subir au moins 3 contraintes de rythme de travail

→ 57 % déclarent avoir un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate

→ 27 % disent être soumis à des contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie

→ 56 % disent devoir interrompre une tâche pour en faire une autre non prévue et pour 44 % de ceux qui sont concernés cela perturbe leur travail

→ 36 % déclarent ne pas pouvoir faire varier les délais fixés pour réaliser leur travail

* Dares Analyses, mars 2012, n° 023

1 Michel Gollac et Marceline Bodier. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Avril 2011. Rapport téléchargeable sur le site : www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/rapport-final.fr; 8,59.cfm*

2 Karasek R.A. (1979)

3 Siegrist J. (1996)

4 Karasek R.A. et Theorell T. (1990)

5 Adams, 1963, 1965

Quels sont les mécanismes physiologiques en cause dans son apparition ?

En 1935, Hans Selye, endocrinologue autrichien décrit, pour la première fois, sous le nom de « syndrome général d'adaptation », les trois phases de la réponse biologique de l'organisme à un stimulus stressant. Il considérait alors que cette réaction était identique quel que soit le stimulus. Aujourd'hui on sait que cette réponse peut être modulée selon le type de facteurs de stress et par nos expériences passées. Une fois enclenchée, cette réaction se déroule ensuite automatiquement, selon trois phases.

■ Phase 1 : L'organisme se prépare « au combat ou à la fuite »

Dès sa confrontation à la situation évaluée comme stressante, l'organisme réagit immédiatement en stimulant le système « sympathique » (système nerveux activateur de l'organisme). Il génère la production de catécholamines (hormones produites par la glande médullo-surrénale). Celles-ci augmentent la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle...

■ Phase 2 : L'organisme entre en « résistance »

Peu de temps après la première phase, un second axe hormonal est activé (l'axe « corticotrope ») : des glucocorticoïdes sont sécrétés. Ces hormones augmentent le taux de sucre dans le sang pour apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau et y maintenir un apport constant en glucose. Cette sécrétion est autorégulée : des récepteurs du système nerveux central détectent les quantités libérées dans le sang et adaptent la sécrétion.

■ Phase 3 : L'organisme entre en phase « d'épuisement »

Si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées. L'autorégulation des glucocorticoïdes devient inefficace. L'organisme est submergé d'hormones activatrices qui, si les tentatives d'adaptation se révèlent inopérantes, peuvent devenir délétères pour la santé.

En outre, des études récentes aussi bien sur des animaux que sur des êtres humains montrent que les perturbations biologiques liées au stress chronique modifieraient durablement la façon de répondre aux nouvelles situations stressantes (par un processus épigénétique).

Quelles conséquences pour la santé ?

En quelques semaines des symptômes divers apparaissent :

■ **physiques** : douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.),

troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles...

■ **émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être...

■ **intellectuels** : perturbation de la concentration entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions...

Ces symptômes ont des répercussions sur les comportements : recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques...), repli sur soi, difficultés à coopérer, diminution des activités sociales...

Si la situation de stress se prolonge encore, les symptômes précédents s'installent ou s'aggravent, entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles. Des études et recherches ont permis d'objectiver les conséquences suivantes.

■ Syndrome métabolique

Le « syndrome métabolique » est le premier stade pathologique observable de l'hypersécrétion prolongée de catécholamines et de glucocorticoïdes. Il associe hypertension artérielle, obésité abdominale, résistance à l'insuline et perturbations du métabolisme des lipides sanguins (cholestérol, triglycérides...).

■ Maladies cardiovasculaires

Le syndrome métabolique représente un fort facteur de risque pour le système cardiovasculaire. Les salariés exerçant une activité professionnelle sans grande marge de manœuvre ou avec une forte exigence de productivité sont plus fréquemment exposés à ce risque de pathologies. Il en va de même pour les salariés impliqués dans des situations de travail combinant forte exigence de productivité et faible marge de manœuvre (situations de travail tendues de Karasek).

■ Troubles musculosquelettiques (TMS)

Les troubles musculosquelettiques du membre supérieur et de la partie supérieure du dos sont de plus en plus souvent rapportés à une combinaison de risques : sollicitations biomécaniques dues à des mouvements répétitifs mais aussi manque de soutien social, forte exigence de productivité, manque de marges de manœuvre...

■ Dépression et anxiété

La dépression est plus fréquente quand le travail associe une forte exigence de productivité à de faibles marges de manœuvre et à un manque de soutien social (absence d'aide de la part des collègues ou de la maîtrise) et ce chez les femmes et les hommes. Les troubles anxieux sont également plus fréquents en cas de situations stressantes prolongées. Il arrive parfois que des dépressions sévères évoluent vers des tendances suicidaires.

■ Autres conséquences sur la santé

Les situations de travail stressantes peuvent augmenter le risque d'accident de travail ou

de trajet, et seraient impliquées dans l'apparition ou l'aggravation de troubles hormonaux, de troubles de la fertilité et de certaines pathologies de la grossesse.

QUELLES MESURES DE PRÉVENTION METTRE EN PLACE ?

Différentes approches de prévention du stress existent, avec des effets plus ou moins durables.

Une **première approche** consiste à combattre le risque à la source (prévention primaire). Elle agit directement en amont des facteurs de stress pour les éliminer ou à défaut les réduire. Elle est centrée sur le travail et son organisation, et renvoie à une démarche de prévention collective des risques. Cette démarche comprend un certain nombre d'étapes :

■ le pré-diagnostic, qui consiste à faire émerger le risque notamment par le recueil d'indicateurs existants sur le fonctionnement de l'entreprise et sur la santé au travail des salariés (turn-over, production, qualité, temps de travail, accidents de travail, troubles musculosquelettiques...);

■ la constitution d'un groupe projet, qui permet d'accompagner la démarche de prévention, lorsque celle-ci apparaît nécessaire et possible aux vues des résultats du pré-diagnostic. Ce groupe de pilotage suit les différentes étapes du projet : de l'information des salariés à la formulation des pistes d'action ;

■ le diagnostic, qui permet d'identifier, grâce à différents outils, les sources de stress et de risques psychosociaux et leur importance, ainsi que les groupes de salariés plus particu-

Quelques exemples d'actions dans le cadre d'une démarche de prévention à la source

→ Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des salariés (en tenant compte de leur âge, par exemple).

→ Clarifier la répartition des tâches, par exemple en créant et mettant à jour des fiches de poste, en y associant les salariés

→ Donner la possibilité aux salariés d'enrichir et de diversifier le contenu des tâches de leur poste de travail

→ Présenter aux salariés les objectifs de travail et discuter avec eux des manières de les atteindre, favoriser la recherche collective de solutions aux problèmes, etc.

→ Instaurer une communication interne régulière et transparente sur les résultats, les changements d'organisation,...

→ Faciliter les échanges et le dialogue social entre tous les acteurs de l'entreprise.

lièrement concernés. Les résultats de ce diagnostic sont à communiquer aux acteurs de l'entreprise ;

■ l'élaboration du plan d'action, qui vise, à partir du diagnostic, à définir et prioriser des actions concrètes ;

■ le suivi et l'évaluation des actions qui peut se faire par le suivi des indicateurs pris en compte en amont, ou en mettant en place un dispositif plus complet d'évaluation des résultats de l'action.

Cette approche est à privilégier car elle est la plus efficace à long terme, tant du point de vue de la santé des salariés que de celle de l'entreprise.

Une **deuxième approche** consiste à réduire les conséquences du stress sur les personnes.

■ La gestion individuelle du stress (prévention secondaire) relève de cette approche. Son but est de renforcer la résistance des salariés au stress (stages de gestion du stress, coaching, relaxation...). Elle ne s'attaque pas aux

causes réelles du problème et son effet ne se maintient pas dans le temps.

■ La prise en charge des salariés en souffrance (prévention tertiaire) a pour vocation d'apporter une réponse d'urgence (cellule d'écoute, « numéro vert », prise en charge médicale) pour éviter que leur état de santé ne se détériore davantage. Indispensable en cas de situation grave (suicide sur le lieu de travail, cas de harcèlement avéré, situation de violence physique), ce type de réponse est loin d'être suffisant.



LA RÉGLEMENTATION

En France, il n'existe pas de réglementation spécifique à la prévention du stress. Toutefois, depuis 1991, en application de la directive cadre européenne 89/391/CEE, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur (article 4121-1 du Code du travail). Il revient à l'employeur d'évaluer les risques y compris ceux liés au stress et de mettre en œuvre des mesures de prévention. Pour organiser la prévention du stress en entreprise, l'employeur peut donc

s'appuyer sur les principes généraux de prévention (article 4121-2 du Code du travail). En dehors de ce cadre réglementaire, deux accords nationaux interprofessionnels ont transposé des accords cadres européens : celui sur le stress au travail (du 2 juillet 2008, étendu par arrêté ministériel le 23 avril 2009) et celui sur le harcèlement et la violence au travail (du 26 mars 2010, étendu par arrêté ministériel le 31 juillet 2010). Les dispositions de ces deux accords sont donc rendues obligatoires pour tous les employeurs et tous les salariés de leur champ d'application.

TRAVAUX DE L'INRS

Prévention des risques psychosociaux. Une des thématiques prioritaires pour la période 2013-2017

L'INRS est impliqué dans la prévention du stress et des risques psychosociaux depuis les années 1990. Des démarches et outils de prévention ont été développés. Le nouveau plan de travail, pour la période 2013-2017, définit pour les RPS des objectifs en relation avec l'évolution de ces risques dans le monde du travail :

- Objectif 1 : Mettre à disposition des entreprises et des préventeurs de nouvelles méthodes de prévention des RPS
- Objectif 2 : Documenter les effets des nouveaux facteurs organisationnels et nouvelles contraintes sur la santé physique et mentale, et de leurs mécanismes de régulation
- Objectif 3 : Initier une approche sur les facteurs du travail favorables à la construction de la santé
- Objectif 4 : Elaborer des outils et méthodes d'objectivation des facteurs de RPS

LES PUBLICATIONS

- *Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ?* ED 973
- *Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prévention.* ED 6011
- *Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ?* ED 6086
- *Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider.* ED 6012
- *Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses.* ED 6139

- *Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU.* ED 6140
- *Stress et risques psychosociaux. Concepts et prévention.* TC 108
- Colloque INRS « *Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils ?* ». TD 155, NS 270
- *Le stress au travail. Le démasquer pour le prévenir.* DV0365
- **Sur le site Internet www.inrs.fr**, plusieurs rubriques se rapportent aux risques psychosociaux : stress, harcèlement et violences au travail, agression et violences externes, suicide en lien avec le travail.

Auteurs : Dominique Chouanière, Martine François, Nathalie Guillemly, Valérie Langevin, Agnès Pentecôte, Corinne Van de Weerd, Laurence Weibel, Graziella Dornier.

Mise à jour 2013 : Dominique Chouanière, Valérie Langevin, Anne Montagnez.

Illustration couverture : Eva Minem – Mise en page : Atelier Causse