

# Travail & CHANGEMENT



## Prévenir le stress d'origine professionnelle

### ENJEUX (P.2 À 4)

**Prévenir le stress  
au travail : une approche  
organisationnelle**

### ARGUMENTS (P.5 À 8)

Table ronde de cinq  
organisations syndicales :  
CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, CGT-FO.  
Interview de représentants  
du Medef.

### CÔTÉ ENTREPRISES (P. 9 À 13)

*Banque*

**Identifier les situations  
critiques**

*Construction automobile*

**Un observatoire pour mieux  
cerner le stress**

*Expérimentation*

**Un modèle d'analyse  
à l'essai auprès de treize  
entreprises**

### ALLER PLUS LOIN (P. 14 À 15)

**Points de vigilance**

Une définition, un repérage  
exhaustif, une évaluation  
et des préconisations adaptées  
à la diversité des situations.

**Des livres et des sites**

Sur la charge de travail,  
les maladies somatiques, le stress,  
les risques psychosociaux, etc.

**Un accord européen sur  
le stress (P. 16)**

# Prévenir le stress au travail : une approche organisationnelle

**Le stress au travail : un phénomène aux causes multiples, dont la prévention nécessite la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise et une coopération pluridisciplinaire. Grâce à son expertise sur le travail et son appui technique au dialogue social, le réseau Anact accompagne les entreprises pour diagnostiquer les déterminants organisationnels du stress.**

Symptômes, conséquences ou causes : le concept de stress professionnel est complexe. Tant individus qu'entreprises doivent faire face à une conjonction de difficultés. Objectiver et nommer ces difficultés dans leur grande diversité est un vrai processus de travail.

Les sollicitations que reçoit le réseau Anact concernant le stress professionnel montrent que ce phénomène devient un enjeu de préservation de la santé et du bien-être des salariés mais également un enjeu de performance de l'entreprise. Pour aider les acteurs de l'entreprise et développer des pistes de prévention, le réseau Anact déploie une approche organisationnelle qui prend en compte la réalisation du travail et ses conditions. Sa valeur ajoutée : aider les entreprises à formuler des hypothèses liant ressentis individuels et situations collectives, dégradation éprouvée des relations de travail et conditions de réalisation de celui-ci...

Le stress : un mot mille fois entendu et pas forcément utilisé à bon escient pour décrire le malaise ressenti. Pour prévenir le stress au travail, il faut d'abord comprendre ce que signifie cette notion et ce qu'elle recouvre. Le stress se rencontre de façon ponctuelle ou dans la durée, dans de multiples situations, professionnelles ou non. Il est variable selon les individus et les moments de la vie. Si la notion

de stress est d'usage courant, nombreuses sont ses définitions.

Pour l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao, 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... Il affecte également la santé physique, le bien-être, et la performance de la personne qui y est soumise"<sup>1</sup>.

## → Un projet d'accord européen sur le stress

Le projet d'accord de 2004 des partenaires sociaux européens sur le stress au travail vient d'être ratifié. Il précise que les manifestations du stress ou d'une "difficulté à faire face" sont d'ordre individuel. Les déterminants et les effets du stress au travail peuvent être eux, pour partie, collectifs. Leur détection et leur prévention passent par l'analyse de facteurs comme l'organisation, l'environnement de travail, les communications et les facteurs subjectifs. Absentéisme, rotation du personnel, fréquence des conflits interpersonnels et des plaintes... autant d'indicateurs à prendre en compte et à analyser. Selon le modèle de Karasek<sup>2</sup>, les salariés exposés au stress pour des raisons professionnelles sont souvent soumis à de fortes contraintes, alliées à de faibles marges de manœuvre individuelles et à un soutien insuffisant de l'organisation. Les contraintes, voire les injonctions contradictoires sur la productivité et la qualité, les marges

de manœuvre individuelles et collectives, les modalités d'apprentissage et de résolution de problèmes, le support de l'organisation, constituent dès lors des éléments clés à repérer dans l'intervention, pour confronter les différents points de vue subjectifs. Le modèle de Siegrist<sup>3</sup> y ajoute l'équilibre entre la contribution des salariés et les différentes formes de reconnaissance du travail.

Sur un sujet qui appelle des coopérations pluridisciplinaires, le réseau Anact s'intéresse pour sa part aux déterminants collectifs liés aux contraintes de l'organisation du travail, tout en gardant à l'esprit que le stress a aussi un caractère individuel, multifactoriel et cumulatif.

Il est sollicité de façon croissante sur des demandes relatives au stress ou plus généralement à des questions d'ordre psychosocial liées au travail.

## → Des demandes à construire

Ces demandes ont été au départ formulées par l'un des acteurs de l'entreprise (médecin du travail, chef d'entreprise, représentants du personnel, salariés). Les formulations souvent imprécises diffèrent d'une situation à l'autre, d'un acteur à l'autre : stress, mal-être, démotivation, charge mentale, tensions, souffrance, harcèlement, mais aussi absentéisme, accidents du travail, performance non atteinte... Il faudra alors du temps pour construire une demande conjointe, condition nécessaire à l'enclenchement de l'action du réseau. Dans une seconde étape, décaler les

différents points de vue supposera pour l'intervenant d'aider à objectiver ce qui peut l'être, à mettre en relief cette conjonction de difficultés et à formuler des hypothèses reliant les déséquilibres se manifestant à trois niveaux :

- celui de l'entreprise (absentéisme, turnover, tension au sein des collectifs de travail et avec l'encadrement, etc.) ;
- celui de la réalisation du travail (difficultés à tenir la qualité, les délais, files d'attente, etc.) ;
- celui des individus (troubles du sommeil, consommation de médicaments, etc.).

## → Travailler sur les déséquilibres

Situation économique de l'entreprise, technologies, organisations, modes de management, démographie des populations au travail, dynamique sociale de l'entreprise cumulent leurs effets. Si l'on rencontre du stress dans toutes les entreprises, sa prévalence est plus forte dans certaines situations de travail caractéristiques comme :

- les industries manufacturières, avec la boucle existant entre troubles musculo-squelettiques (TMS) et stress ; les

difficultés à réaliser le travail du fait des TMS créant du stress et celui-ci accroissant à son tour la pénibilité du travail ;

- les industries de process avec le travail isolé ou en petit collectif, et la confrontation au risque de dérive des installations ;
- les activités de relation de service avec le bruit, les tensions avec le public, les conflits entre impératifs de productivité et attention aux personnes ;
- les équipes projet de conception soumises à une tension répétitive de la tenue des délais et des résultats à atteindre, etc. ;
- là où l'espace et le temps se contractent avec les mobiles, les portables, les messageries, etc.

Le stress d'origine professionnelle peut être élevé aussi bien dans des organisations tayloriennes marquées par "une prescription trop forte", la gestion de la diversité et les exigences relatives à la qualité s'ajoutant à celles relatives au débit. Mais il peut l'être aussi dans de nouvelles organisations marquées par "une prescription trop faible", où l'attente porte sur les résultats et non sur la façon de faire et où les moyens s'avèrent insuffisants. Entre prescription de l'encadrement et autonomie individuelle et collective, tout est question d'équilibre et cet →

**Le travail évolue... les risques professionnels aussi. Les salariés ont davantage d'autonomie et de responsabilités mais rencontrent aussi plus de contraintes liées aux flux, aux clients et aux collègues. Ils sont également davantage confrontés au poids de la charge mentale, cognitive et psychique. L'ambivalence du travail, tant source de plaisir que de souffrance, de construction que d'atteintes à la santé ne fait que s'accroître. C'est dans ce contexte que les partenaires sociaux européens viennent de négocier sur le "stress au travail".**

**Les troubles psychosociaux touchant les individus et les collectifs – stress, anxiété, dépression, violences, harcèlement, addictions – sont des questions multifactorielles, à la fois d'ordre professionnel et extraprofessionnel. L'apport du réseau Anact porte, au cas par cas, sur le lien entre ressentis individuels et situations collectives, conditions de réalisation du travail et relations de travail. Le présent dossier consacré à la prévention du stress au travail constitue une étape. Il donne la parole à différents acteurs et présente une première synthèse de plusieurs démarches de diagnostic et d'accompagnement dans des entreprises et des administrations.**

**Henri Rouilleault**  
Directeur général de l'Anact

## Panorama du stress en France et en Europe



**1/3** des salariés français présentent des difficultés psychologiques :  
**24%** sont sur-stressés  
**14%** anxieux  
**15%** dépressifs

(Pourcentages non additifs)  
Ces difficultés sont majoritairement partie au moins liées au travail (données françaises basées sur des échelles internationales, recueillies lors de la visite médicale annuelle et rassemblées en 2004 par l'institut français de l'Anxiété et du Stress).



équilibre varie avec la qualification, le développement des compétences, les retours d'expériences dans les collectifs, le vieillissement au travail...

Problématiques, le sont encore les situations où le "sens du travail" se brouille, où il y a conflit sur les valeurs, la légitimité de l'action, les compromis entre différentes logiques d'action. Des conflits qui peuvent expliquer des écarts intersubjectifs importants. Il en va ainsi notamment des contextes de fusion, de restructurations successives, de décalages de représentation sur la relation au client ou à l'utilisateur... Il importe de sortir de la vision exclusivement relationnelle ou médicale qui prévaut trop souvent et de mettre en débat le contenu du travail et les conditions de sa réalisation.

Il faut enfin prêter attention aux rétroactions entre déséquilibres pour l'entreprise, pour les collectifs de travail et pour les personnes. Les difficultés forment souvent système : le stress engendré par une mauvaise organisation peut générer de l'absentéisme, les difficultés de remplacement des salariés en arrêt maladie rendre à leur tour le travail plus difficile, provoquer des tensions au sein du collectif, avec l'encadrement et accroître les symptômes individuels... Certaines de ces "boucles" peuvent aller en

s'aggravant "en spirale". La question est alors de chercher avec les acteurs comment rompre ce processus. Nommer les différents moments de la boucle, les difficultés qu'ils entraînent tant pour les opérateurs que pour les encadrants et la DRH ne suffit pas, mais constitue une étape pour organiser la confrontation des regards des différents acteurs et ne pas s'en tenir à la subjectivité.

### → Renforcer le rôle des acteurs

Dans ce contexte, le "modèle" d'intervention construit par l'Anact sur la charge de travail<sup>4</sup> est utile (*voir encadré*). La démarche consiste à analyser la charge de travail réelle, tout en favorisant l'expression par les salariés de la façon dont ils ressentent cette charge de travail. L'intervenant pourra alors "redonner la main aux acteurs" en les aidant à mettre en débat la charge de travail. Sur les questions d'ordre psychosocial, comme sur les autres volets de la prévention des risques professionnels, l'enjeu est celui de la prévention durable : rien n'est jamais définitivement acquis en la matière. Plusieurs acteurs peuvent jouer à cet égard un rôle stratégique en interne pour la prévention : la direction par son enga-

gement au plus haut niveau, les représentants du personnel par leur faculté d'interpellation.

### → Sortir du confinement entre experts

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est dans les entreprises de plus de 50 salariés un lieu de débat privilégié en garantissant l'expression du contradictoire. C'est un levier pour stimuler la pérennité des démarches d'entreprise. Le diagnostic et l'action de prévention nécessitent de sortir du confinement entre experts de la prévention et instances spécialisées. D'autres instances de dialogue social peuvent être impliquées selon les cas, comme le comité d'entreprise ou la négociation collective avec les délégués syndicaux.

L'enjeu est en effet d'intégrer la prévention des risques d'ordre psychosociaux tels que le stress aux autres risques, dès la conception des systèmes techniques (outils d'aide à la décision et à la communication, agencement des espaces, etc.), des organisations (gestion de la relation client, retours d'expériences sur les difficultés rencontrées, polyvalence adaptée aux besoins, etc.), de la gestion des ressources humaines (développement et reconnaissance des compétences, formation, etc.).

Dans de nombreux cas, partant d'une demande marquée par le ressenti individuel, du regard médical sur la santé des salariés et des questions d'absentéisme, il est possible de mettre en relation les déséquilibres existants au triple niveau de l'entreprise, des situations de travail et des personnes et d'initialiser des démarches collectives de changement.

**Henri Rouilleault.**

(1) [http://europe.osha.eu.int/good\\_practice/risks/stress](http://europe.osha.eu.int/good_practice/risks/stress)

(2) et (3) Ces deux modèles sont expliqués pages 292 et 302 de l'ouvrage d'A. Vinet, "Travail, organisation et santé - le défi de la productivité dans le respect des personnes", 2004, éditions Presse Université Laval.

(4) "Agir sur la charge de travail, de l'évaluation à la négociation" coordonné par Thierry Rousseau et Bertrand Poète, Anact, 2003.

## Analyser la charge de travail

L'objectif du modèle élaboré par l'Anact est de rendre possible la confrontation des différents registres d'action présents dans l'entreprise et sur lesquels reposent des interprétations parfois contradictoires de la charge de travail. Ce modèle se veut avant tout une boîte à outils que les acteurs de l'entreprise peuvent mobiliser pour comprendre comment la maîtrise de la charge de travail structure à la fois les conditions de travail et la performance.

Le modèle d'analyse s'appuie ainsi sur trois dimensions :

- la charge de travail prescrite qui vise à expliciter les modes de prescription dans l'entreprise ;
- la charge de travail réelle qui rend compte de l'écart entre le travail réel et le travail prescrit ;
- la charge de travail subjective qui souligne l'importance des représentations individuelles et collectives dans l'appréciation de la charge de travail.

Des ajustements sont possibles entre ces différentes dimensions de la charge de travail. Un travail de confrontation est parfois nécessaire pour mener à bien cette entreprise. La régulation de la charge de travail permet une action efficace contre le stress en favorisant une meilleure adéquation entre ce qui est exigé en termes d'objectifs et les moyens à la disposition des salariés.

→ Table ronde de cinq organisations syndicales

# Pour la construction d'une démarche collective et participative

Les cinq confédérations syndicales CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT et CGT-FO, ont accepté de s'exprimer sur le stress. Un sujet au cœur des préoccupations des partenaires sociaux et dont l'analyse se révèle essentielle à une approche efficace des problèmes de santé au travail.

1

→ **André Hoguet (CFTC) :**

La CFTC regarde ces questions dans l'esprit de l'accord du 13 septembre 2000 sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels : le stress fait partie de ce dispositif. Le sujet commence à mobiliser sous l'angle du coût financier que cela représente. Les chefs d'entreprise doivent comprendre que la maîtrise des dépenses de santé au travail passe par de meilleures conditions de travail.

→ **Dominique Olivier (CFDT) :**

C'est une question que l'on traite depuis une dizaine d'années à la CFDT, en particulier en lien avec les évolutions technologiques. Les confédérations ont un savoir-faire : le dialogue social et la concertation. Il nous faut former et informer sur ces sujets, faire des distinctions entre processus de travail, management, charge de travail et situations personnelles.

**Pourquoi vos organisations s'intéressent-elles au stress professionnel ?**

→ **Marc Reboullet (CGT-FO) :**

Le sujet est à l'évidence incontournable. Aborder cette question de façon paritaire est nécessaire. La demande est effectivement forte, elle est reprise par les médias, les CHSCT s'y intéressent et les salariés sont de plus en plus nombreux à prendre conscience de vivre des situations difficiles provocatrices de stress. Pour nous, il faut essayer d'obtenir une prise en compte officielle s'appuyant sur les préoccupations des salariés.

→ **Bernard Salengro (CFE-CGC) :**

Ce qui se passe dans le travail retentit sur la société en général. Dans les entreprises, les personnes ressentent une ambiance d'insécurité. La CFE-CGC a créé un observatoire sur le stress, au vu de l'importance épidémiologique de ce phénomène.

→ **Jean-Claude Valette (CGT) :**

Les questions de santé au travail sont du domaine de l'action des syndicats (L. 411-1 du Code du travail). La santé mentale, le champ du psychique, font l'objet d'une reconnaissance dans le Code du travail, depuis la loi de modernisation sociale de janvier 2002. Depuis près de quatre ans, une forte demande d'action syndicale s'exprime au travers du vécu des travailleurs, de plus en plus nombreux à avoir un sentiment de "mal-être, souffrance, harcèlement au travail". Les actions mises en œuvre semblent aller trop souvent uniquement dans l'accompagnement et non pas dans la prévention. Dans l'esprit des nouvelles orientations européennes, l'entreprise n'est pas seulement responsable des effets, mais de ce qu'elle met en place, l'organisation du travail.

## Quel est votre regard sur les déterminants des états de stress professionnel ?

### → André Hoguet (CFTC) :

Les mutations technologiques, la rentabilité "à tout va" sont des facteurs aggravants. Les coopérations entre salariés sont trop peu développées, ceux-ci tendent à s'écarter de plus en plus. Le stress n'étant pas codifié en tant qu'arrêt de travail, le "pourquoi" est difficile à déterminer.

### → Bernard Salengro (CFE-CGC) :

La croissance de la charge informationnelle depuis un siècle est de plus en plus forte, les rythmes se sont

accélérés. Dans les entreprises, les salariés ressentent l'insécurité sociale et cette accélération. Nous dormons une heure de moins qu'il y a 20 ans ! La question des temps de trajets émerge dans l'évaluation du risque stress. De plus, les nouvelles formes de management, harcelantes, individualisantes sont des causes déterminantes dans l'apparition de ces risques. Enfin, la question du manque de sens : plus de 50 % des cadres ne savent pas quelles sont les principales orientations de leur entreprise.

### → Marc Reboulet (CGT-FO) :

La notion de sécurité est importante. Or, le stress, l'anxiété, la dépression ont pour origine un sentiment d'insécurité. Il importe de réduire, dans le monde professionnel, tout ce qui peut être facteur de non-sécurité. La précarité de l'emploi participe à ce sentiment, ainsi que la mobilité, le temps de trajet, la formation mal adaptée, etc. Le développement de nouvelles technologies a entraîné un accroissement du nombre de tâches et de responsabilités ; le salarié a donc l'impression d'une surcharge de travail. Avec l'accroissement des risques, le salarié se sent agressé dans ses conditions de vie au travail.

## Comment mener la prévention du stress ?

### → André Hoguet (CFTC) :

Une des premières conditions est de mettre en œuvre une véritable démarche participative. Que des institutions représentatives du personnel (IRP) soient présentes ou non, rien n'interdit à l'employeur de faire en sorte que les salariés contribuent à chercher et à mettre en œuvre les actions adaptées. Il importe que les acteurs soient formés à identifier les risques, à en déterminer les contextes. S'il est important que les équipes soient solidaires, alors la formation à la coopération doit entrer dans le cadre de la prévention. Il est nécessaire d'agir aussi avec un autre acteur très important : le médecin du travail. De plus, il faut traiter la question de la prévention d'un point de vue humain et économique ; elle ne pourra entrer dans l'entreprise qu'en faisant prendre conscience des enjeux financiers...

### → Bernard Salengro (CFE-CGC) :

Pour l'heure, les rouages de la prévention ne fonctionnent pas. Les employeurs ne s'y intéressent pas et nous sommes dans une situation où tout le monde est perdant. Pourtant, le malaise est prégnant, nous devons travailler ensemble. Pour motiver les entreprises, il

existe peut-être une solution : entrer effectivement dans le bilan et le budget. Un moyen pour cela : faire entrer le stress dans une catégorie de maladie professionnelle. Si les responsables prennent conscience du coût, la prévention deviendra alors rentable pour l'entreprise.

### → Jean-Claude Valette (CGT) :

La prévention des atteintes à la santé mentale des salariés pourrait être pensée comme un processus, allant de la description du travail pour en comprendre les risques mais aussi le sens, jusqu'à la négociation collective sur l'organisation afin d'obtenir de bons compromis pour la santé au travail. Mener l'action de prévention impliquerait la création d'espaces de discussion pour parler du contenu et du vécu du travail, en s'aidant des acquis du droit. Instaurer également des coopérations pluridisciplinaires entre les différents acteurs et institutions de la santé au travail. Enfin,

il faudrait pouvoir reconnaître en maladies professionnelles les conséquences psychopathologiques des organisations du travail pathogènes.

### → Dominique Olivier (CFDT) :

Il est nécessaire de s'interroger sur la place de l'éducation dans la prévention, très en amont, en vue de former un citoyen responsable. En effet, la prévention est plus facile à construire avec des individus éduqués. Pour une société vivable, nous devons avoir une vision globale des choses. Cela passera par des interrogations sur le sens du travail, les marges de manœuvre dont disposent les salariés face à l'intensification. L'outillage approprié, qui passe par un dialogue social fort et un retour à l'expertise pose tout de même question dans les PME-TPE où la représentativité des IRP en matière de santé au travail n'est pas effective. On ne peut pas laisser les choses en l'état.

## Un nouveau pas vient-il d'être franchi avec la récente négociation européenne ?

### → Jean-Claude Valette (CGT) :

Il n'est pas anodin de constater que l'adaptation visée par les entreprises est celle des hommes et des femmes à leur travail et non l'inverse. Le modèle du stress professionnel laisse peu de place à la parole des personnes pour exprimer ce qui, derrière un processus d'adaptation, constitue un conflit psychique. Ce modèle fait l'impasse sur le sens des conflits et sur les valeurs qui les sous-tendent. Depuis une vingtaine d'années, on voit apparaître de nouvelles pathologies du travail. On observe aussi un renforcement des discriminations ethniques, des abus de pouvoir sur les sous-traitants, des violences sur certains agents dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles provoquées par les usagers...

### → Dominique Olivier (CFDT) :

D'une façon générale, sur le champ du psychosocial, on ne pourra se passer de la parole des gens. Sur le plan des collectifs, le droit à l'expression issu des lois Auroux a été trop tôt négligé et gaspillé, même par nous...

### → Jean-Claude Valette (CGT) :

Les insuffisances de l'accord, particulièrement la référence au terme "stress", mais aussi la trop faible reconnaissance des représentants du personnel pour traiter de cette question ne sont pas un refus du texte, car la directive cadre sur la santé et la sécurité au travail y est applicable. Nous œuvrerons pour de bons accords, en s'inspirant de l'avis du Conseil économique et social (CES), "Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés", adopté le 7 avril 2004.

### → André Hoguet (CFTC) :

La CFTC est satisfaite que l'union Européenne se saisisse de la situation du stress au travail en appui des politiques nationales. Mais nous regrettons fermement que les

employeurs ainsi que l'État employeur se soient désintéressés de cette question aussi importante. La CFTC considère que c'est un devoir national de protéger le salarié contre tous les risques. Nous allons dans ce sens conduire une vaste campagne d'information sur la santé au travail.

### → Marc Reboullet (CGT-FO) :

La position fondamentale de la commission européenne sur le sujet se traduit par une directive de normalisation (voire de légalisation) adressée aux états membres et par une incitation au développement du dialogue social sur les processus liés au travail. Les effets se font attendre ; il faudra d'abord convaincre de l'efficacité économique de cette démarche.

### → Bernard Salengro (CFE-CGC) :

La CFE-CGC est particulièrement concernée par cet accord européen qui marque un premier pas dans la reconnaissance du phénomène. Cela a été également l'occasion de constater la différence de comportements des représentants patronaux suivant les pays. Pour nous, cette problématique du stress est primordiale, étant donné la situation particulière de l'encadrement, toujours entre "le marteau et l'enclume", "aux avant-postes des NTIC". C'est aussi une catégorie de salariés souvent en contradiction avec ses propres valeurs : elle doit appliquer des nouvelles pratiques de management sans respect pour les valeurs humanistes.

## 4 Quels rôles peuvent jouer les syndicats dans les démarches de prévention ?

### → Jean-Claude Valette (CGT) :

L'activité des IRP doit être mieux organisée. Il s'agit d'introduire le rôle de "tiers" pour intervenir tout particulièrement dans la réduction des situations d'isolement. Face à cette thématique assez neuve pour le mouvement syndical, nous avons élaboré un stage de formation permanente repris par les organisations départementales et créé un observatoire national des pratiques syndicales en santé mentale au travail. Notre expérience est en train de se construire.

### → Dominique Olivier (CFDT) :

Nous avons lancé un chantier confédéral de quatre ans centré sur l'intensification du travail et nous auditionnons des experts sur des préoccupations de charge mentale et de vécu des salariés.

### → Bernard Salengro (CFE-CGC) :

Pour comprendre cette question, être dans l'entreprise est un impératif. Nous allons voir quelles sont les conditions de travail des salariés, au moyen de sondages réguliers, pour faire des cartographies des risques. Mais aucune organisation professionnelle ne pourra aborder seule le sujet.

Propos recueillis par Catherine Brun (chargée de mission, Aract Aquitaine), Béatrice Sarazin (département information-communication de l'Anact) et Michel Vallée (Anact, département santé et travail).

[1] Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

**Le 27 mai dernier, les organisations européennes représentatives des employeurs et des salariés ont élaboré la base d'un accord sur le stress. Deux acteurs de la prévention, représentants du Medef, reviennent sur les points clés du texte.**

# Les employeurs s'engagent au niveau européen

**Véronique Cazals,**  
directeur adjoint de la protection sociale au Medef et  
**François Pellet,**  
médecin conseil à Pechiney-Alcan et médecin-conseil du Medef.

**Pourquoi le Medef s'est-il engagé avec l'Unice<sup>1</sup> dans la négociation européenne sur le stress au travail ?**

Nous étions favorables à la négociation européenne pour traiter le sujet de manière communautaire, associant l'ensemble des partenaires sociaux pour bien montrer que la prévention du stress au travail est une préoccupation partagée entre eux. Les négociations se sont tenues entre la CES<sup>2</sup> et les organisations européennes représentatives des employeurs (Unice, UAPME et Ceep). Le Medef, membre de l'Unice, a accepté le mandat de négociation selon des termes précis : tout d'abord, nous souhaitons que l'accord mette plus l'accent sur la prise de conscience et la prévention du stress que sur des aspects juridiques. Nous voulions également qu'il porte uniquement sur le stress au travail avec deux souhaits spécifiques : d'une part, que le stress soit reconnu comme phénomène individuel et plurifactoriel et, d'autre part, que soit laissée une certaine souplesse de conception dans la pratique de la prévention adaptée à chaque cas particulier permettant à chaque direction de décider des actions à engager.

Enfin, nous désirions que l'Unice laisse à ses membres le soin de définir un suivi de l'accord dans les états membres. L'accord a été arrêté le 27

mai dernier avec un texte ratifié par le conseil des présidents de l'Unice.

**Quels en sont les points les plus importants ?**

Tout d'abord, et c'est un des principaux éléments, l'accord reconnaît le phénomène de stress lié au travail dans sa globalité et, il faut le souligner, en fait une description nuancée : en effet, le stress relève d'un ressenti subjectif et l'accord reconnaît que ce n'est pas une maladie. L'approche proposée laisse une certaine liberté d'action aux États membres et permet de dépasser certaines visions "franco-françaises" un peu trop strictes sur ce sujet. Elle constate que le stress est un phénomène relatif à l'individu et donc que les mêmes conditions de travail n'ont pas les mêmes effets sur tel ou tel individu. Il faut l'analyser de façon systémique car l'individu réagit en fonction de ce qu'il vit et ressent dans sa vie professionnelle et privée. Cela dit, l'accord ne "détourne pas le problème" et ne nie pas la réalité du stress lié au travail : malgré cette complexité, il aborde la question des conditions de travail, la nécessité d'identifier les problèmes et de les prévenir.

Mais évaluer le stress dans une équipe de travail peut être complexe. Il faut essayer de donner aux employeurs

des outils simples et des indicateurs pertinents. Le professeur Nicole Aubert a décrit les grands facteurs de stress au travail et montré la nécessité de les prévenir. Elle a aussi souligné la prudence à garder en inscrivant la recherche de facteurs de causalité dans une logique d'ensemble. Parmi les facteurs liés au travail, elle évoque le "stress d'inhibition" (surcharge ou sous-charge de travail, mauvaise définition de poste, etc.) et des facteurs plus subjectifs liés à la vitesse, à la performance (multiplicité des moyens d'information, accroissement des déplacements professionnels, décalages horaires, etc.).

**Quelles sont les pistes de prévention qui vous paraissent les plus appropriées et menez-vous un travail spécifique sur cette question avec les directions ?**

Outre la mise en évidence des facteurs de stress liés au travail, il faut aussi pouvoir reconnaître les réactions de chacun face au stress. La base de la prévention pour ce qui concerne le domaine des modalités de réactions individuelles est le dialogue avec les individus pour dépister de manière précoce les situations à risques ou les personnes en difficulté. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises adoptent des politiques générales de prévention ainsi que des règles particulières (comme des chartes de réunion ou des règles d'usage des messageries internes). Nous n'avons pas sur ces sujets de groupe de travail permanent au sein du Medef, mais nous connaissons et suivons de près certaines pratiques tant en France qu'à l'étranger (intranet spécifique chez Hewlett-Packard aux États-Unis pour favoriser les échanges sur le stress entre salariés et alerter à temps leur hiérarchie). Pour l'heure, nous n'avons pas de demandes spécifiques des entreprises pour travailler collectivement sur le stress. Elles ont leurs propres besoins, leurs propres approches, et leur travail s'effectue plutôt avec l'aide de réseaux d'experts et de spécialistes de la prévention des risques dans les entreprises (médecins par exemple).

Propos recueillis par **Béatrice Sarazin** et **Michel Weill** (responsable du département information-communication de l'Anact).

(1) Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe.

(2) Confédération européenne de syndicats.

# Identifier les situations critiques

**Élaborer une démarche de prévention du stress, c'est comprendre les situations critiques pour identifier les moyens nécessaires à leur gestion par l'entreprise. Exemple à la Caisse d'Épargne du Pas-de-Calais.**

## →→→ CAISSE D'ÉPARGNE

**Secteur :** service

**Activité :** banque

**Effectifs :** 900 salariés

**Région :** Nord - Pas-de-Calais

Dans une agence bancaire, le stress ne se limite pas au risque d'agression physique. D'autres déterminants peuvent conduire à des situations perçues comme stressantes, mais leur mise en lumière est plus complexe. Dans un contexte de changements importants, le CHSCT de la Caisse d'Épargne du Pas-de-Calais a sollicité l'Aract Nord pour l'aider à concevoir une démarche de prévention du stress professionnel inscrite à son programme d'action annuel.

L'objectif retenu fut de tenter d'appréhender, dans une optique pédagogique, les différents facteurs qui peuvent conduire à des situations de stress ou perçues comme telles par les salariés. L'intervention a été menée dans une petite agence commerciale et un service de logistique bancaire : le service prêts. L'exemple du conseiller commercial a donné une illustration pertinente du type de stress qui peut apparaître dans ces petites structures (voir encadré).

### Faire vite ou faire bien

La satisfaction de ces exigences peut mettre en difficulté le salarié et conduire à des situations qu'il vivra comme stressantes. L'importante variabilité liée à la nature des demandes et au nombre de clients peut rendre contradictoire le "faire vite" et le "faire bien". L'agent doit alors trouver un compromis, sachant que le choix établi va avoir des conséquences sur son activité future. Par exemple, tenter de

satisfaire un client exigeant ou peu clair a pour effet d'augmenter le temps d'attente des personnes suivantes, parmi lesquelles certaines peuvent se montrer agressives.

Les moyens alloués à l'agence (l'effectif, la mise à disposition de guichets automatiques et de systèmes d'informations performants, l'espace d'accueil pour les clients, etc.) permettent de faire face à la variabilité. Mais, jusqu'à un certain point.

Lorsque cette limite est franchie, d'autres ressources doivent être mobilisées pour aider le conseiller commercial à faire face à la situation.

En cas d'affluence, la chargée de clientèle ou la responsable d'agence disposant d'un poste de travail qui permet de passer les opérations de guichet, peuvent soulager leur collègue en recevant une partie des clients, jusqu'au retour à la "normale". De même, lorsque le conseiller commercial est en difficulté avec un

client, ses collègues peuvent intervenir et jouer un rôle de médiation. Cependant, cette forme de régulation est liée à leur disponibilité et dépend, de manière plus générale, de leur propre niveau de contraintes.

### Des ressources limitées

L'analyse du travail permet de mieux appréhender les situations où l'agent peut ressentir un stress. Ces situations sont celles dans lesquelles l'agent ne peut mobiliser les ressources (les équipements mis à sa disposition et leur fiabilité, ses collègues et leur disponibilité, ses compétences et sa connaissance des clients pour réaliser les meilleurs compromis) lui permettant de répondre aux exigences de son travail.

La démarche développée ici a permis ainsi d'ouvrir des pistes pour une politique de prévention du stress. Le débat reste ouvert entre les partenaires sociaux de la Caisse d'Épargne, mais il peut dorénavant s'établir sur la base d'une compréhension partagée du phénomène.

Xavier Poupart (chargé de mission, Aract Nord-Pas-de-Calais).

## Comprendre les facteurs de stress subis par le conseiller commercial

Les exigences du travail effectué par le conseiller commercial (exemple : agent de guichet) sont de deux ordres. Seul à son poste, il doit d'abord satisfaire au mieux les clients qui se présentent au guichet, en respectant les règles de sécurité et de confidentialité et en veillant à limiter le temps d'attente au sas, dans l'agence et au téléphone. Il doit également répondre aux attentes de ses deux collègues respectivement responsable d'agence et chargée de clientèle : éviter de les déranger, de leur fixer des rendez-vous pour des problèmes qu'il peut traiter, tout en orientant vers eux les clients intéressés par telle ou telle offre commerciale.

**Certains grands groupes se préoccupent désormais de stress et se dotent d'outils d'évaluation. Pionnière dans ce domaine, l'entreprise Renault a créé dès 1998, un Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad®).**

## Un observatoire pour mieux cerner

“ La Loi de modernisation sociale de janvier 2002 nous a incités au lancement d'actions concrètes. Mais cela fait bien plus longtemps que les médecins du travail du groupe Renault s'intéressent de près au stress des salariés” explique Philippe Jarriault, médecin coordinateur du groupe (*voir encadré*). Aujourd'hui, un dispositif destiné à être opérationnel dans l'ensemble du groupe en 2005 a été mis en place. Objectif : doter les médecins du travail d'un véritable outil d'évaluation.

### Deux questionnaires successifs et complémentaires

Le dispositif s'appuie sur deux questionnaires, complétés en deux temps lors de la visite médicale annuelle. Le premier, informatisé, est proposé aux salariés avant la rencontre avec le médecin (*voir encadré*). “Le résultat de ce test demande à être confirmé cliniquement en entretien, explique le Docteur Philippe

### →→→ RENAULT FRANCE

Secteur : industrie

Activité : constructeur automobile

Siège social : Boulogne-Billancourt

Jarriault. D'ailleurs, tous les médecins estiment qu'il a enrichi la visite médicale”. Sur les 37 000 tests remplis entre septembre 1998 et juin 2004, il n'y a eu que 4 % de refus de répondre et pratiquement aucun refus de présentation au médecin du travail. L'échelle de stress perçu est cotée jusqu'à 50, avec un minimum normal de 10.

Lorsque le score de la personne est supérieur à 27, le médecin remplit un second questionnaire, qui, à partir des points forts relevés lors de l'entretien, permet d'émettre des hypothèses quant à l'origine du stress. Le médecin coche des cases correspondant à la situation du salarié en matière de travail (charge mentale,

autonomie, épanouissement, etc.), de temps (gestion, horaires), d'ambiance (soutien social des collègues, de la hiérarchie) et de conjoncture professionnelle, personnelle et/ou familiale et sociale. Les facteurs de stress personnel apparaissent ainsi être de l'ordre de la moitié des facteurs de stress.

Les salariés ayant obtenu un score élevé au test se voient remettre une grille de réflexion sur les causes de leur stress, afin de les aider à prendre du recul. Une infirmière propose également d'intégrer un groupe de parole et de relaxation. Le premier intérêt de ce dispositif réside dans cette possibilité pour les personnes de bénéficier de conseils personnalisés.

### Des résultats exploitables pour l'entreprise

L'Observatoire a aussi des objectifs collectifs. Il permet ainsi de “disposer de données collectives permettant de suivre l'état de santé d'une population, du point de vue du stress et des troubles anxio-dépressifs”. Le traitement des données permet en effet de rechercher les éventuels enseignements à prendre en compte dans les évolutions de l'organisation et du management.

## Le stress : une priorité depuis 1993

Dès 1993, la direction générale a fait du stress une priorité et a engagé une première action de sensibilisation et d'information.

En 1995, l'Institut français d'action contre l'anxiété et le stress (Ifas) a été contacté et à partir de 1998, tout l'effectif médical a suivi une formation auprès de cet organisme. Ainsi sensibilisés, les médecins du travail ont alors éprouvé le besoin de se doter d'un outil d'évaluation utilisable lors de la visite annuelle. Ils ont donc soumis un cahier des charges à l'Ifas, qui a proposé la création d'un Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad®).

Fin 1997, le projet a été débattu et validé en CCE. L'observatoire a démarré en avril 1998. Aujourd'hui en cours de généralisation site par site, le dispositif devrait être opérationnel pour l'ensemble des Établissements du groupe en 2005.

# le stress

Une première exploitation des résultats par sexe, âge, catégorie socio-professionnelle, niveau hiérarchique, activité (lorsque la population est assez nombreuse pour respecter l'anonymat), réalisée par l'Ifas et l'Inserm, a déjà permis d'objectiver le stress et de sortir du déni : "Le tabou qui existait il y a quelques années s'est estompé, affirme le médecin coordinateur. On a ainsi vu que, contrairement à ce que certains croyaient, les cadres ne sont pas plus stressés que les autres, puisqu'ils ont le sentiment de contrôler leur activité et ont une capacité d'anticipation dans leur travail".

"Le stress est souvent multifactoriel, poursuit le Dr Jarriault. Il peut être provoqué ou aggravé par des événements de la vie. Nous avons introduit une question supplémentaire, demandant de départager les causes personnelles et professionnelles d'un stress".

## Mieux écouter et comprendre les émotions

Une réflexion est en cours avec l'Ifas pour élaborer une nouvelle grille de questionnement portant sur les facteurs professionnels de stress, que le système informatique pourrait analyser. Elle pourrait apparaître automatiquement dès qu'un seuil élevé est atteint avec les vingt-quatre questions précédentes. Au plan professionnel, il peut ainsi y avoir la charge de travail, la pression du temps, l'activité "en zapping", le besoin de reconnaissance. "Concernant la théorie selon laquelle

le manque d'autonomie générerait du stress, je pense que ce facteur, comme les autres, n'est pas univoque", affirme Philippe Jarriault. "Certains apprécient de n'avoir qu'une tâche précise à faire. Une partie des facteurs de stress est quasi universelle (charge de travail, reconnaissance, etc.) alors que l'autonomie est plus discutable. Nous réfléchissons à ce que nous pouvons faire sur les critères les plus objectifs". En essayant d'éviter "l'écueil de donner des recettes", médecins du travail et DRH ont mis en place ensemble un plan d'action inclus dans la politique globale de prévention, qui porte sur la vie au travail (sécurité, bruit, ergonomie des postes, etc.). "Notre objectif est de préserver la santé du personnel et de proposer des conditions de travail motivantes, en agissant sur l'organisation et le management", explique Jean-Jacques Ferchal, responsable de ces sujets à la DRH du groupe.

## Une formation de développement et d'efficacité personnelle

Une première information aux partenaires sociaux a permis, selon le Dr Philippe Jarriault, "de sortir des visions caricaturales", de "désamorcer les passions ; en effet, poursuit-il, si l'on travaille uniquement sur l'organisation, on s'en prend au management de façon frontale. Ce n'est pas la meilleure manière pour qu'il tienne compte de la question du stress".

L'Ifas a donc été chargé de former 1200 managers, explique Jean-Jacques Ferchal, "à mieux comprendre les émotions, à mieux anticiper, mieux contrôler, repérer le stress, communiquer avec chaque individu : "en clair, écouter l'autre avec empathie. Or on en est encore trop souvent à la sympathie, qui n'est pas la solution la plus productive", estime le Dr Jarriault.

Des actions collectives sont aussi engagées dans la formation globale de management : gestion du temps,

## Questionnaire mode d'emploi

Le premier test comprend vingt-quatre questions qui réunissent deux échelles validées au niveau international : HAD (Hospital anxiety and depression scale) de Zigmond et Snaith et PPS (Profil personnel de stress) de Cohen et Williamson. L'employé, seul, saisit ses réponses, en prenant en compte son état d'esprit dans les huit jours précédents pour ce qui concerne l'anxiété et la dépression, et le mois précédent pour la partie stress. Il a alors la liberté de présenter ses résultats au médecin du travail et d'en discuter pendant la visite médicale. Intérêt de ce questionnaire : un suivi médical plus complet des salariés. Seule une dépression sur deux est généralement dépistée au cours des visites de routine. Cette proportion atteint 80 % avec l'Omsad.

efficacité des réunions, méthode d'analyse des postes en milieu industriel, signalisation sur les sites... Dans les usines, les Comités de direction et l'encadrement (chef d'atelier compris) sont régulièrement sensibilisés au sujet. En complément, une formation à la maîtrise du stress se déroule sur les différents sites. Ce stage de trois jours comporte une session sur le travail personnel et l'utilisation du e-learning et une journée pour valider les acquis. "Le principe étant de former des pairs entre eux ; tous les collaborateurs ont accès à cette formation de développement et d'efficacité personnelle" précise Jean-Jacques Ferchal. Un module est ainsi intégré depuis 2002 dans les formations "management corporate".

"Salariés et dirigeants peuvent trouver un intérêt commun à lutter contre le stress, conclut le Dr Jarriault, sans viser pour autant le niveau zéro : c'est aussi un moyen pour l'homme de s'adapter au changement. Une entreprise qui ne le prendrait pas en compte serait condamnée à péricliter".

Véronique Vigne-Lepage, journaliste.

# Un modèle d'analyse à l'essai

En Aquitaine, l'Aract et la DRTEFP<sup>(1)</sup> ont lancé une expérimentation sur les risques psychosociaux auprès de treize entreprises. Une approche collective a été privilégiée, centrée sur les déséquilibres touchant l'entreprise, le travail et les personnes. Une méthode pour des outils de prévention adaptés.

## →→→ UN GROUPE DE TREIZE ENTREPRISES

**Secteurs :** bancaire, industriel, de service, social et sanitaire

**Activités :** centre d'appel, banque, centre de soins, production

**Effectifs des entreprises :** de 30 à 350 salariés

**Région :** Aquitaine

Stress, mal-être, souffrance au travail... les risques psychosociaux sont entrés dans les entreprises. Comment les aborder et les prévenir ? Afin de travailler à un modèle d'analyse adapté à ce type de problématique, l'Aract Aquitaine et la DRTEFP\* ont mené une expérimentation dans treize entreprises de différentes tailles et secteurs d'activité. Objectifs : dégager, à partir des diagnostics réalisés dans chacune d'entre elles, des constats communs ou spécifiques, identifier l'impact des facteurs psychosociaux sur la santé mentale et le bien-être des personnes, enfin, construire des indicateurs d'alerte permettant de doter l'ensemble des acteurs de la prévention d'outils pour anticiper aux mieux ces questions. La méthodologie proposée se décompose en quatre phases : repérage des indicateurs d'alerte, diagnostic et proposition de pistes de prévention, accompagnement des actions mises en œuvre et évaluation au bout de six mois à un an.

## Construire ensemble de nouvelles pratiques de prévention

Parmi les treize demandes, onze émanent des CHSCT appuyées par les préventeurs, notamment médecins du travail et par les inspecteurs du travail. La première étape de l'action consiste à repérer les indicateurs d'alerte. Ce travail permet, à partir des éléments

que détient chaque acteur (direction, représentants des salariés, DRH, responsable sécurité, etc.), de situer le périmètre et les populations concernées, de repérer les indicateurs existants tels que l'absentéisme ou les conflits (voir encadré) et de comprendre le contexte social de l'entreprise, déterminant pour la poursuite de la démarche.

Ensuite, le diagnostic, articulé autour de cinq pôles d'analyse pour comprendre les risques, peut commencer (voir schéma).

Recueillir l'expression individuelle et collective constitue l'un des axes centraux de l'analyse (pôle 1). En effet, observer et entendre les difficultés plus ou moins importantes évoquées par les salariés pour faire face aux contraintes et aux exigences de leur activité, les marges de manœuvre qu'ils perçoivent ou non, le sens qu'ils donnent à leur travail et les déséquilibres qu'entraînent des exigences contradictoires non clarifiées, représentent des clés d'entrée pour aborder les risques psychosociaux.

Il s'agit simultanément de resituer l'expression des salariés selon deux autres pôles : les facteurs professionnels (la relation aux clients, l'organisation du travail, le management et la GRH, l'environnement de travail - pôle 2) et les caractéristiques des salariés (âge, genre, ancienneté, formation, compétences - pôle 3).

C'est grâce à la mise en lien de ces trois niveaux que l'on va pouvoir repérer la façon dont les salariés sont exposés à un certain nombre d'éléments contraignants dans leur travail mêlés à leurs propres caractéristiques. Dans un centre de soins pour traumatisés crâniens, par exemple, la prise en charge globale est allée à une réponse à la problématique de chaque blessé.

Cette conception du travail entraîne chez le personnel soignant des problèmes importants pour gérer le compromis entre des exigences parfois contradictoires ou difficiles à atteindre. Dans un centre d'appel, les téléconseillers expriment également une difficulté à concilier rendement et qualité. Des exigences, là encore, vécues comme contradictoires ; surtout que les superviseurs, dans le cadre de leurs missions d'appuis aux téléconseillers ne parviennent pas toujours à résoudre les problèmes.

## Des indicateurs d'alerte

En articulant des indicateurs de santé et de gestion des ressources humaines, il est possible d'alerter l'entreprise sur un risque potentiel. Trois éléments peuvent jouer ce rôle :

- Les plaintes exprimées, individuelles comme collectives sur les conditions de réalisation du travail, les relations, les perspectives dans l'entreprise, la perception du travail et de son environnement ;
- Les indicateurs sur le fonctionnement de l'entreprise : absentéisme, turnover, qualité de la relation avec les clients, études de la pyramide des âges, etc. ;
- Les indicateurs sur la santé et la sécurité des salariés : nombre d'accidents et de maladies professionnelles, restrictions d'aptitude, troubles en tous genres touchant les salariés (perte de sommeil, agressivité, épuisement, etc.).

# auprès de treize entreprises

Enfin, deux autres pôles d'analyse (pôles 4 et 5) viennent renseigner la situation des salariés et de l'entreprise et aident à mieux identifier les risques psychosociaux. Sont concernés, un ensemble d'indicateurs qui portent sur les conséquences à la fois du fonctionnement de l'entreprise et de la santé et la sécurité des salariés (l'absentéisme, la dégradation des relations dans le travail, etc.). Indicateurs déjà utilisés dans la phase d'alerte, mais qu'il s'agit d'approfondir dans la phase de diagnostic pour mettre en place un véritable dispositif de veille.

## Quatre points clés comme pistes de prévention

Quatre principales conclusions ont été dégagées de cette méthodologie concentrée sur les déséquilibres qui touchent à la fois l'entreprise, le travail et les personnes.

**Premier point :** il existe des modes d'organisation créant des déséquilibres, notamment lorsqu'il y a relation directe avec le client. La difficulté pour les salariés : faire face aux exigences de quantité et de qualité (souvent induite par le client). Cette difficulté témoigne aussi des contradictions de l'organisation du travail. Des "effets en boucle" peuvent être identifiés dans la plupart des entreprises (difficultés à faire son travail, tension sur la charge, accident, absentéisme, désorganisation du collectif, remplacement difficile, augmentation de la charge, etc.).

**Deuxième point :** aujourd'hui, en fonction de leur évolution et de leurs orientations stratégiques, les entreprises recherchent des personnes à la fois généralistes et spécialistes, des per-

sonnels en capacité de suivre des procédures tout en ayant un certain niveau d'autonomie, ou encore, des salariés pouvant s'engager dans leur travail sans forcément avoir de perspectives à moyen et à long terme. Autant de questions qui nécessitent un travail de définition plus précis sur les compétences attendues, le niveau d'autonomie souhaité et la façon dont l'organisation va permettre leur mise en œuvre. Cet équilibre renvoie aussi aux questions de management et à la définition du rôle de l'encadrement.

**Troisième point :** l'expérimentation montre que la crise de l'identité professionnelle et de la reconnaissance au travail constituent des facteurs de risques. Aborder les questions de la valeur accordée au travail, de bien être et de santé au travail, c'est interroger les parcours professionnels des personnes, leur ancienneté, leur possibilité d'évolution.

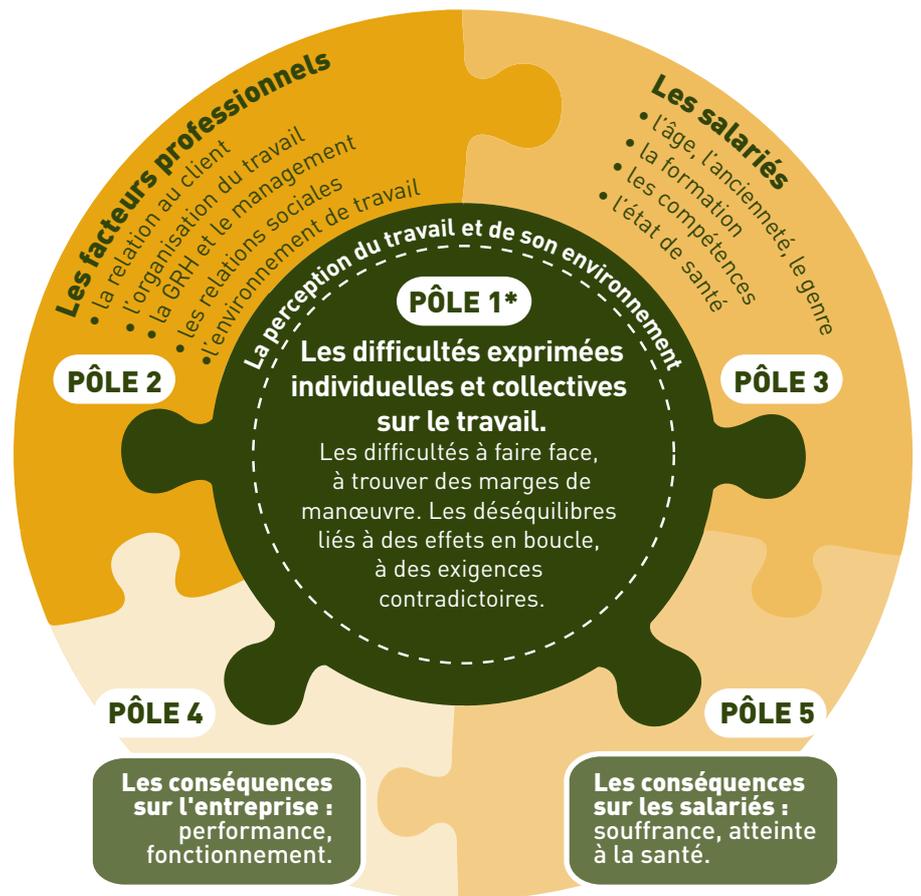
**Quatrième point :** le collectif de travail ne joue parfois plus son rôle pour aider

à préserver la santé. Bien souvent, dans un contexte organisé, les coopérations dans le travail permettent de faire face à certaines situations. Le collectif entre aussi dans le processus de reconnaissance des personnes. L'isolement, a contrario, constitue l'un des risques majeurs de mise en danger de la santé au travail.

Aujourd'hui, le suivi réalisé auprès de l'ensemble des entreprises permet de repérer l'efficacité des pistes de prévention engagées et de construire les indicateurs d'alerte susceptibles de mieux outiller les acteurs qui se préoccupent de ces risques. Un comité de suivi composé de l'ensemble des médecins et inspecteurs du travail des entreprises travaille avec l'Aract dans ce sens et finalise aujourd'hui un tableau de bord des indicateurs d'alerte.

Catherine Brun (chargée de mission, Aract Aquitaine).

(1) Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle.



\* L'analyse des différents pôles doit être effectuée de manière systématique.

# POINTS DE VIGILANCE

1

## Définir le stress au travail

Le stress est devenu un mot à géométrie variable, médiatisé à outrance, utilisé pour désigner des réalités très diverses que les salariés ont parfois du mal à nommer ou ne parviennent pas à identifier. Les formulations diffèrent donc d'une entreprise à l'autre, mais aussi d'un acteur à l'autre. Certains vont mettre en avant des effets comme la souff-

rance et la santé, ou des causes comme les tensions, la relation au public, et certaines fois parler de problèmes de harcèlement ou de violence au travail. Mais l'ensemble de ces formulations reste imprécis quand il s'agit réellement d'évoquer de quoi on parle. La notion de stress renvoie aux capacités individuelles à faire face, mais aussi à l'organi-

sation et aux conditions de travail qui peuvent en engendrer les symptômes. Avec l'Agence de Bilbao et l'INRS, on peut observer que "les effets du stress ne sont pas uniquement d'ordre psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumis".

2

## Intégrer le stress au travail dans l'évaluation des risques

L'obligation récente d'élaborer un document unique sur l'évaluation a priori des risques (décret du 5 novembre 2001) a pour vocation de rassembler et lister l'ensemble des risques professionnels, physiques comme psychosociaux, dans l'entreprise. Elle concerne, pour les différentes unités de travail, les informations pertinentes sur l'ex-

position des salariés aux risques, la gravité et la fréquence de ceux-ci, avec la perspective d'un repérage exhaustif et d'une actualisation en continu. Elle vise ainsi à faciliter la définition des plans de prévention par les directions en lien avec les CHSCT. Cette obligation porte sur l'exposition de salariés à des dangers clairement identifiés

(machines et produits dangereux, bruit, etc.) qu'il s'agit de supprimer, à défaut de réduire par des mesures collectives, voire individuelles. Elle porte enfin sur des situations de travail à risque du fait de l'accumulation de contraintes dont l'addition est problématique, ce qui est souvent le cas des troubles musculosquelettiques et des questions d'ordre psychosocial.

3

## Utiliser les données médicales

Le rôle des médecins et des infirmières du travail est essentiel, dans le cadre de la pluridisciplinarité nécessaire à la prévention des risques, notamment en matière de stress pour lequel ils peuvent apporter différentes informations en termes de :

- suivi dans la durée de la santé de chacun des salariés, détection du stress, de l'anxiété ou de la dépression, de la pluralité de leurs

déterminants ; préconisations adaptées à la diversité des situations individuelles ;

- suivi des différentes populations de salariés, pour cerner les situations de travail posant des problèmes collectifs récurrents, repérage des différences d'exposition aux risques par âge et genre, etc. ;
- collecte de données épidémiologiques permettant une meilleure connaissance des spé-

cificités par activité, contexte organisationnel, branche, population, etc. ;

- contribution à la prévention des situations posant des problèmes d'organisation de travail et de modes de management, notamment en incitant le chef d'entreprise à faire appel à d'autres intervenants.

4

## Repérer les indicateurs d'alerte et construire ensemble une veille

La prévention du stress est une formidable opportunité pour repérer des indicateurs dans l'entreprise qui renseignent à la fois sur le fonctionnement de celle-ci, les ressources humaines, la santé et la sécurité des salariés, en accordant une place particulière à l'expression des plaintes collectives et individuelles.

Les acteurs de l'entreprise doivent travailler ensemble sur ces indicateurs en les regardant de manière globale sur un établissement. Mais l'analyse devient réellement pertinente lorsque l'on croise ces éléments par métier ou par unité de travail. L'intérêt de ce découpage est de pouvoir servir de cadre à une nouvelle pratique de prévention et faire

référence comme unité d'analyse ou de suivi de certains indicateurs. Qu'il s'agisse de l'absentéisme, un indicateur très significatif, de turnover ou d'éléments sur la santé des salariés, un travail de construction des indicateurs à suivre peut permettre de mettre en place un véritable dispositif de veille dans l'entreprise.

## OUVRAGES

**Le culte de l'urgence, la société malade du temps,**  
*Nicole Aubert,*  
Flammarion, 2003, 376 pages.

**Le stress au travail,**  
*Patrick Légeron,*  
Odile Jacob, 2003, 381 pages.

**Stress, pathologies et immunité,**  
*Jean-Michel Thurin,*  
*Nicole Baumann,*  
*article de Philippe Davezies sur "l'actualité du stress professionnel",*  
Flammarion, 2003, 287 pages.

## ARTICLES

**Salariés stressés, à qui la faute ?**  
*Entreprise et Carrières, n° 719,*  
*1<sup>er</sup> au 7 juin 2004, p. 12-20.*

**Pathologies psychiques liées au travail : quelle reconnaissance en Europe ?**  
*Rapport d'Eurogip, février 2004.*

**Quand le travail perd la tête (dossier),**  
*Santé et Travail, n° 44, juillet 2003,*  
*p. 21-52.*

**Le stress professionnel,**  
*Dominique Martin, Performances,*  
*n° 10 et 11, juin et août 2003, p. 2-25,*  
*bibliographie et p. 9-20.*

**Le stress au travail (numéro spécial),**  
*BTS Newsletter, n° 19-20, septembre 2002, 66 pages.*

**Risques psychosociaux : stress, les évolutions récentes,**  
*Valérie Pezet-Langevin, Nathalie Guillermy, Travail et Sécurité, n° 622,*  
*octobre 2002, p. 7-16.*

**Stress au travail et santé psychique,**  
*Michel Neboit, Michel Vézina,*  
*Octarès, 2002, 310 pages.*

**Travail, stress et adaptation. L'adaptation au travail : contrainte ou fait humain ?**  
*Maurice Ferrerri,*  
*Patrick Légeron,*  
Elsevier, 2002, 107 pages.

**Travailler sans stress ! Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique,**  
Agence Européenne pour la sécurité au travail,  
2002, 79 pages.

**Le stress,**  
*Jean-Benjamin Stora,*  
PUF, n° 2575, 2002 (5<sup>e</sup> édition),  
128 pages, (Que sais-je ?).

**La charge de travail, de l'évaluation à la négociation,**  
*sous la direction de Bertrand Poete et Thierry Rousseau,*  
Anact - Liaisons sociales, 2001,  
85 pages (Agir sur...).

**Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000,**  
*Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail,*  
Office des publications officielles des communautés européennes, 2001, 72 pages.

**L'homme à l'échine pliée : réflexions sur le stress professionnel,**  
*sous la direction d'Ingrid Brunstein,*  
Desclee de Brouwer,  
1999, 204 pages  
(Sociologie clinique).

**Quand le corps prend la relève, stress, traumatismes et maladies somatiques,**  
*Jean-Benjamin Stora,*  
Odile Jacob, 1999, 293 pages.

*Un dossier complet sur le stress au travail avec définition, chiffres, facteurs de stress, mécanismes... sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)*

*Un "baromètre stress" comme outil d'analyse du stress professionnel d'après une étude réalisée auprès de 539 cadres français en 2003, téléchargeable sur [www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)*

*Les travaux, annonces et compte-rendus de colloques, dans le cadre de l'INSERM, mentionnés sur <http://psydoc-fr.broca.inserm.fr>*

*Les projets, études, investissements de l'OMS et de l'OMS Europe sur le champ de la santé mentale, présentés sur [http://www.who.int/mental\\_health/resources/publications/en](http://www.who.int/mental_health/resources/publications/en)*

**Des informations et publications sur la charge de travail, des cas d'entreprises abordant la question du stress téléchargeables sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)**

# UN ACCORD EUROPÉEN SUR LE STRESS



Le 8 octobre 2004, l'ensemble des partenaires sociaux représentatifs des employeurs et des salariés ont signé un accord cadre sur le stress d'origine professionnelle. Extraits.

Le stress au travail est considéré sur le plan international, européen et national comme une préoccupation à la fois pour les employeurs et les travailleurs [...]

Le stress peut potentiellement toucher tout lieu de travail et tout travailleur, quels que soient la taille de la société, le domaine d'activité ou le type de contrat ou de relation de travail [...]

La lutte contre le stress au travail peut entraîner une plus grande efficacité et une amélioration de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que des bienfaits économiques et sociaux considérables pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble. Il importe de tenir compte de la diversité des travailleurs dans la lutte contre les problèmes de stress au travail [...]

Reconnaissant que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail sont des facteurs potentiels de stress au travail, mais que, dans le programme de travail du dialogue social pour 2003-2005, les partenaires sociaux européens examineront la possibilité de négocier une convention spécifique sur ces questions, la présente convention ne traite pas de la violence, du harcèlement et du stress post-traumatique [...]

Le stress est un état qui s'accompagne de symptômes ou de dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux et qui apparaît chez un individu se sentant incapable de répondre à ce que l'on exige ou attend de lui [...]

Les individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut réagir différemment à des situations similaires, à des moments différents de sa vie [...]

Le stress n'est pas une maladie, mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et être une cause de mauvaise santé [...]

Le stress qui trouve son origine en dehors de l'environnement de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toutes les manifestations de stress au travail ne doivent pas être attribuées au stress au travail, qui peut être causé par des facteurs divers, tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc [...]

Vu la complexité du phénomène du stress, la présente convention n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. Toutefois, un niveau élevé d'absentéisme ou de rotation du personnel, des conflits personnels fréquents ou des plaintes fréquentes de la part des travailleurs sont quelques-uns des signes pouvant indiquer la présence de stress au travail [...]

Si un problème de stress au travail est détecté, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou le réduire. Il incombe à l'employeur de déterminer les mesures qui conviennent. Ces mesures seront appliquées avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants [...]

La lutte contre les problèmes de stress au travail peut être menée dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés [...]

La prévention, l'élimination ou la réduction des problèmes de stress au travail peut passer par diverses mesures. Ces mesures peuvent être collectives, individuelles ou les deux [...]

Lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle peut faire appel à l'expertise externe voulue, conformément à la législation européenne et nationale, aux conventions collectives et aux pratiques [...]

Ces mesures pourraient par exemple consister en :

- des mesures de gestion de communication visant à clarifier les objectifs de la société et du rôle de chaque travailleur, à assurer un soutien adéquat de la direction aux individus et aux équipes, à faire correspondre les responsabilités et le contrôle sur le travail, à améliorer l'organisation du travail et les processus, ainsi que les conditions et l'environnement de travail ;
- une formation à l'intention des managers et des travailleurs afin de les sensibiliser au stress et de leur faire comprendre ses causes éventuelles, la manière de les gérer et/ou de s'adapter au changement ;
- la fourniture d'informations aux travailleurs et/ou à leurs délégués et la consultation de ceux-ci, conformément à la législation européenne et nationale, aux conventions collectives et aux pratiques [...]

## TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault, h.rouilleault@anact.fr - Directeur de la rédaction : Michel Weill, m.weill@anact.fr - Responsable des éditions : Sylvie Setier, s.setier@anact.fr - Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr - Contributeurs au dossier : Catherine Brun, Xavier Poupart, Henri Rouilleault, Michel Vallée, Véronique Vigne-Lepage, Michel Weill.

Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : C. Alour, direction artistique : A. Ladevie, P. Lopez, fabrication : I. Lanfrît) - 2, rue Maurice Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux  
Impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue - Dépôt légal : 4<sup>ème</sup> trimestre 2004 - Numéro de commission paritaire : 1007 B 06503  
Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4 quai des Etoiles, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.