

STRESS, RISQUES ET ENTREPRISES

Eric Albert

Fondateur de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas)⁽¹⁾

Robert Thomas

Consultant, Ifas

Bien qu'omniprésent dans tous les pays et toutes les entreprises, le stress reste une notion difficile à cerner. Il paraît cependant indispensable que les intervenants appelés à se saisir du sujet en entreprise disposent de connaissances claires et synthétiques afin d'élaborer des plans d'action efficaces. Les impacts du stress peuvent être négatifs tant dans le domaine individuel que collectif. Face aux difficultés, la tentation est grande d'installer des mesures d'urgence. Mais, sans mesurer le stress, on prend le risque d'agir de façon inefficace voire d'aggraver le phénomène. Cette mesure doit être complétée d'une évaluation qualitative des perceptions des populations de l'entreprise ayant un fort taux de « sur-stress » pour mettre au jour leurs facteurs de stress spécifiques. Il s'agit d'apprécier la dimension collective et l'éventuelle part de responsabilité de l'entreprise afin de poser les voies d'amélioration qui en découlent.

La question du stress au travail se pose avec de plus en plus d'acuité dans les entreprises. L'actualité l'a hélas montré au cours des dernières années. Il est classiquement classé comme une sous-partie de l'ensemble des risques pour la santé globale (mentale et physique) des salariés, appelés risques psychosociaux. Outre le stress, ces risques incluent notamment les harcèlements moral et sexuel, les incivilités provenant des collègues ou de la clientèle, voire la violence au travail... Dans cet article, nous avons fait le choix de ne pas évoquer l'ensemble des risques psychosociaux et de concentrer notre approche sur le stress, lequel est en effet la pierre angulaire des risques psychosociaux, car il est lui-même un facteur de risque pour le déclenchement du harcèlement ou de la violence au travail. De plus,

les dangers liés au stress concernent une proportion de salariés particulièrement élevée. Voilà pourquoi il nous semble que la lutte contre les risques psychosociaux passe d'abord par la lutte contre l'excès de stress en entreprise.

Quel cadre juridique

Avec le passage d'une société industrialisée à une économie de services, les risques pour la santé au travail se sont déplacés, dans de nombreuses entreprises, du domaine physique au domaine psychique et, suite à des obligations juridiques grandissantes, les entreprises sont désormais sommées d'agir sur le stress.

■ Document unique et santé mentale

Depuis 1991, les entreprises ont l'obligation de protéger la santé et la sécurité de leurs salariés, et pour cela d'évaluer les risques encourus durant le temps de travail. Depuis 2001, ce travail d'analyse et d'évaluation des risques doit être synthétisé dans un seul document, nommé de ce fait « document unique » (DU). En 2002, ce travail d'analyse a été étendu à la santé mentale. Dans le cadre du document unique, les entreprises ont donc l'obligation d'évaluer les risques pesant sur la santé mentale et de prendre des mesures de prévention.

■ De la réparation à la prévention

Pour l'entreprise, cette évolution de la législation représente un changement de paradigme. Le système précédent reposait sur la réparation du préjudice : voilà désormais les entreprises tenues de passer à une approche de prévention. Celle-ci est spécifiée dans l'article L4121-1 du Code du travail : « Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires [...] ». Concrètement, cela signifie que le chef d'établissement a l'obligation d'identifier et d'évaluer les risques, de prendre des dispositions et de montrer les mesures prises. Dans le domaine du stress, ces risques peuvent être du registre des conditions de travail, de l'organisation, des relations entre salariés, ou encore provenir d'un écart entre les compétences et la mission confiée.

Le non-respect de ces obligations représente un vrai risque juridique pour les entreprises. La Cour de cassation, à travers l'évolution de la jurisprudence, prend plus largement en compte la santé mentale des salariés. Les arrêts suivants pointent cette évolution. Dans un arrêt du 1er juillet 2003, la Cour de cassation reconnaît la dépression comme un accident du travail. Tout commence en janvier 2000 dans une entreprise du Sud-Ouest. Lors de l'entretien

d'évaluation annuel, un chef d'équipe se voit rétrogradé par son supérieur hiérarchique au poste d'agent de maîtrise suppléant. Deux jours plus tard, le salarié déclassé fait constater à son médecin traitant une dépression nerveuse. La Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) de Dordogne refuse de prendre en charge cette affection en tant qu'accident du travail, mais la cour d'appel de Bordeaux reconnaît, le 21 mars 2002, que le salarié « avait été atteint d'une dépression soudaine », qu'elle qualifie d'accident du travail.

En ce qui concerne le suicide, jusqu'à récemment il appartenait aux ayants droit de prouver le lien entre le travail et le suicide. En 2007, la Cour de cassation opère un revirement sur ce sujet : elle estime qu'une tentative de suicide sur le lieu et durant le temps de travail, qu'elle ait été réussie ou non, est par présomption un accident du travail. Depuis cette date, il incombe à l'employeur et à la CPAM de démontrer le contraire. Autre évolution notable de la jurisprudence en 2007 : une tentative de suicide d'un salarié en arrêt maladie est reconnue comme accident du travail, le salarié ayant réussi à prouver le lien avec son activité professionnelle. Avec le jugement rendu le 17 décembre 2009 par le tribunal des affaires de Sécurité sociale de Nanterre (Tass), un nouveau pas est franchi : suite au suicide d'un de ses ingénieurs sur son lieu de travail en 2006, Renault a été reconnu coupable de « faute inexcusable à l'origine » de ce suicide. Le décès avait déjà été reconnu comme accident du travail. Mais le Tass a estimé de surcroît que l'employeur « n'a pas pris les mesures nécessaires pour préserver son salarié du risque qu'il encourait du fait de l'exercice de son activité professionnelle ». Outre la majoration de la rente, cette condamnation civile ouvre la possibilité au versement de dommages et intérêts.

Parallèlement à cela, la mobilisation des autorités politiques et sociales sur le sujet est allée crescendo. Ainsi, les entreprises doivent faire face à une pression grandissante des pouvoirs publics couplée à une attention grandissante de l'opinion. Mais au-delà d'une simple mise en conformité juridique sous la contrainte, les dirigeants doivent également réaliser

que la prévention du stress est un important facteur aux multiples enjeux de productivité, de réputation, d'image et de développement durable. Le contexte reste cependant compliqué car de nombreux préjugés sur le stress parasitent le dialogue entre direction et partenaires sociaux. Loin des considérations idéologiques, pour agir sur la dimension collective du stress, il importe que chacun dans l'entreprise, de la direction aux membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, remplisse son juste rôle. Mettre en place des groupes projet composés d'une pluralité d'acteurs apparaît un moyen efficace de faire avancer le sujet pour proposer un plan de prévention.

■ Les mesures de prévention

Deux voies sont possibles pour éviter l'apparition des risques liés au stress : les actions de prévention primaire (à la source) ou secondaire (pour limiter les effets déjà survenus). La prévention primaire efficace qui s'inscrit dans la durée repose entre autres sur le développement des managers (ce qui ne dédouane pas pour autant l'entreprise d'un diagnostic quantitatif). Leur rôle est crucial : pour les salariés, ils représentent à la fois le principal facteur de stress et le principal régulateur de ce stress. Les managers doivent donc porter une plus grande attention à l'effet qu'ils produisent sur leurs salariés, et à leur rôle d'animateur du collectif. En termes de prévention secondaire, pour repérer et faire face aux situations individuelles de souffrance, la meilleure solution pour l'entreprise est la constitution d'un réseau de référents, disposant d'une formation spécifique pour supporter la charge émotionnelle liée à cette fonction. La création d'une cellule de veille, centralisant les informations recueillies sur le terrain, permet de compléter le dispositif.

Comprendre le stress

■ Évolution du concept

Le stress est un phénomène multidimensionnel, ce qui a amené plusieurs disciplines scientifiques à

tenter de le conceptualiser selon leur propre grille de lecture. Pionniers en la matière, les physiologistes ont mis en évidence les conséquences physiques du stress. Les sociologues se sont eux concentrés sur les causes, les facteurs de stress. Quant aux psychologues, ils ont mis en évidence la dimension subjective du stress, c'est-à-dire la spécificité de chacun dans la réaction à une situation donnée. Toutes ces réflexions ont permis d'aboutir à une définition consensuelle du stress, qui sert désormais de référence :

« 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 de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. [...] Le stress n'est pas une maladie, mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé. » (2)

Chacune des approches présentées ci-dessus contient une part de vérité. Sans prétendre chercher à englober toutes les dimensions du stress, des tentatives ont été faites pour les intégrer dans un seul modèle.

■ Le modèle Ifas

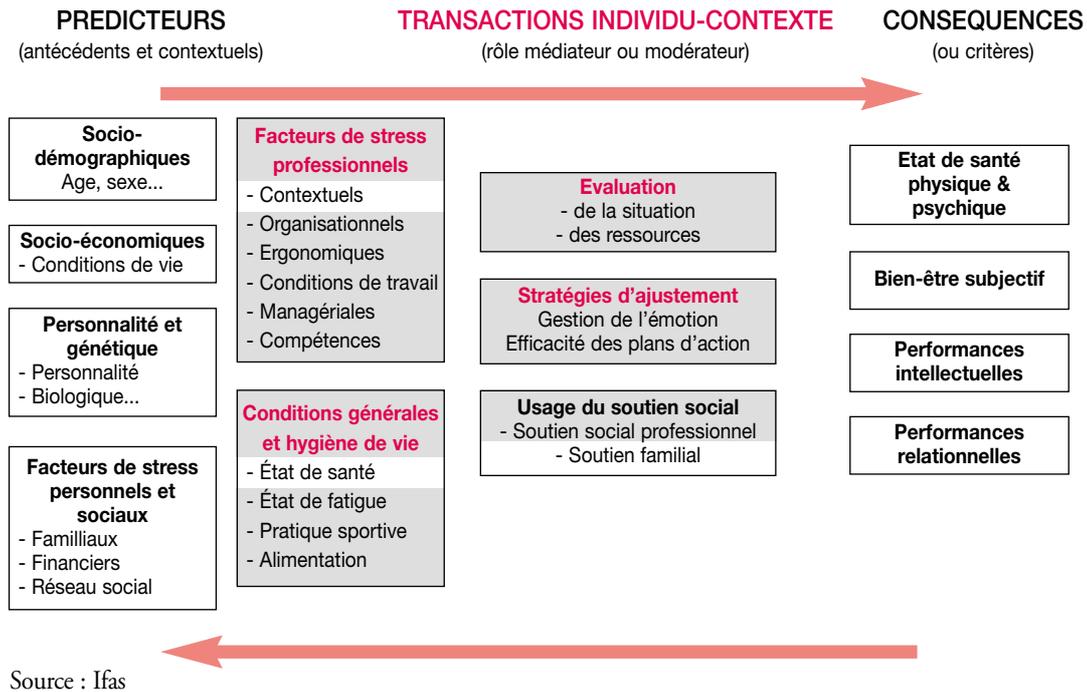
Le modèle qui nous paraît refléter le mieux cette complexité est inspiré du modèle de psychologie de la santé proposé par Marilou Bruchon-Schweitzer, chercheuse en psychologie. Il permet de distinguer notamment sur quels facteurs l'entreprise peut et doit agir (en gris dans le schéma 1 p. 67) et ceux qui ne relèvent pas de son périmètre. Nous l'avons adapté à l'univers professionnel. Il comprend les trois dimensions suivantes :

- les prédicteurs, qui sont les éléments déterminant la réaction de l'individu face au stress. Il s'agit des caractéristiques sociodémographiques et culturelles, de la personnalité, de la condition physique, mais aussi de la qualité des relations sentimentales et amicales, ainsi que des facteurs de stress ;

- la transaction décrivant le processus de réaction face au stress. Ce processus est fonction de l'évaluation de la situation faite par l'individu, de sa stratégie d'adaptation et de la perception du soutien qui peut être apporté par l'entourage pour affronter la situation ;

- les conséquences illustrant l'effet du stress sur celui qui le subit. Lorsque la quantité de stress est excessive, les performances intellectuelles sont altérées et les relations avec l'entourage se dérèglent. Les symptômes physiques sont eux aussi très variables selon les individus.

Schéma 1 - Schéma global du stress



Mesurer le stress, un préalable indispensable

■ Mesurer le niveau de stress

Nous préconisons de mesurer l'état de stress des sujets en étant particulièrement vigilant à respecter la rigueur et la méthodologie préconisées par les techniques psychométriques (validité, sensibilité et fidélité) incontestables. On constate que des résultats des plus fantaisistes peuvent être obtenus par sondage ou en utilisant des questionnaires non validés ou des parties de questionnaire.

L'une des pratiques sur lesquelles nous alertons

est celle qui consiste à vouloir évaluer par le biais d'un questionnaire les facteurs de stress pour agir directement sur eux. Les facteurs de stress potentiels sont, en effet, trop nombreux pour pouvoir être raisonnablement recensés dans un questionnaire. Celui-ci est, de facto, rédigé en fonction des a priori de l'enquêteur, ce qui biaise inévitablement les réponses. De plus, l'utilisation des questionnaires ne permet d'aboutir qu'à des généralités, trop imprécises pour trouver des traductions concrètes sur le terrain.

■ Quels instruments utiliser ?

La mesure du stress dans une entreprise doit se faire sans a priori. L'échelle choisie doit correspondre à la définition la plus actuelle du stress : elle doit mesurer la perception des individus, et non des

contraintes supposées objectives. En fonction de ces critères, l'outil qui nous semble le plus adéquat est l'échelle de stress perçu de Cohen [Cohen & Williamson, 1988].

■ Quoi mesurer ?

Le stress n'est pas une maladie. C'est un facteur de risque, signifiant sur le plan scientifique qu'à partir d'un certain seuil il accroît les risques d'apparition de certaines pathologies (en l'occurrence les troubles anxieux et dépressifs). L'outil de mesure utilisé doit donc permettre de déterminer ce seuil (c'est le cas avec l'échelle de stress perçu de Cohen). Les salariés dont le niveau de stress présente un risque pour leur santé sont dits en sur-stress. Attention donc aux effets d'annonce qui proclament un pourcentage de salariés stressés sans indiquer de seuils précis mais en se basant juste sur la déclaration des intéressés.

En sus du stress, on peut également mesurer la qualité du soutien social, dont les recherches montrent que c'est un excellent modérateur de stress. Enfin, lorsque les modalités de mesure le permettent, on peut proposer un test complémentaire de dépistage de l'anxiété et de la dépression.

■ Quelles modalités ?

L'opération de mesure du stress peut être organisée lors de la visite médicale périodique, en coopération avec le service de santé au travail (médecins, infirmiers). Cette procédure possède plusieurs avantages, dont notamment un excellent taux d'acceptation par les salariés et une possibilité de travailler dans la durée, mais elle permet surtout d'identifier les troubles anxieux et dépressifs (une dépression sur deux n'est pas dépistée à l'heure actuelle). Procédure alternative, une opération ponctuelle de diagnostic rapide permet plus de réactivité, mais elle interdit d'y adjoindre un dépistage complémentaire des troubles anxieux et dépressifs, faute de présence et d'expertise médicale. Ce dispositif demande une attention particulière pour recueillir les données et tendre vers un échantillon représentatif de la population étudiée.

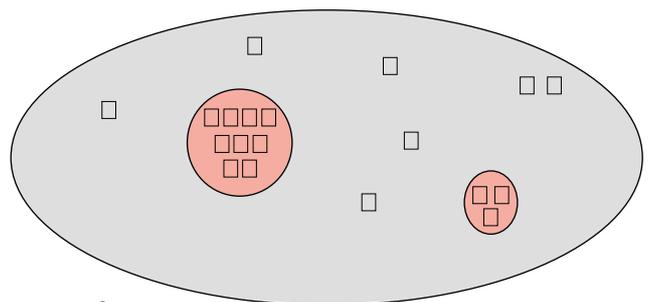
■ Identifier les vraies populations à risque

La mesure du stress permet d'obtenir un taux moyen de salariés sur-stressés dans l'entreprise. Direction et partenaires sociaux doivent dépasser ce premier résultat, beaucoup trop vague, pour identifier d'éventuelles populations à risque, c'est-à-dire des groupes de salariés sur-stressés partageant des caractéristiques communes (fonction, âge, lieu de travail...). C'est cette recherche statistique, menée grâce aux données collectées dans la fiche signalétique remplie par les salariés au moment de la passation du test de Cohen, qui permet de mettre en évidence la dimension collective du stress, et donc la responsabilité éventuelle de l'entreprise concernant le stress de certains de ses salariés (cf. schéma 2 ci-dessous).

Schéma 2 - Identification des populations à risque

Identifier et localiser le sur-stress Passer de l'individuel au collectif

- Identification d'une population à risque grâce aux critères de la fiche signalétique
- La récurrence d'un phénomène individuel caractérise un phénomène collectif (statistiquement significatif)



Source : Ifas

L'identification des populations à risque doit se faire selon une méthodologie statistique rigoureuse. Il est ensuite possible, grâce à un travail à base d'auto-évaluations et d'entretiens menés avec un échantillon de salariés, d'isoler précisément les facteurs de risques particuliers à ces populations et d'en déduire des préconisations d'action.

Agir spécifiquement sur les populations à risque

Si la phase de mesure a mis en évidence des populations à risque dans l'entreprise, il est de la responsabilité de celle-ci de lancer des actions correctrices. Ces actions doivent se concentrer sur ces populations à risque et agir sur les facteurs qui leur sont spécifiques. Les solutions correctives que l'entreprise peut apporter peuvent être divisées en trois grandes catégories :

- les solutions liées à l'ergonomie et aux conditions de travail ;
- les solutions liées à l'organisation et au management ;
- les solutions liées aux compétences (techniques et humaines).

Le plus souvent, soulager une population en sur-stress suppose de mettre en place des actions correctives de plusieurs natures et toujours concrètes.

Conclusion

Stress. Derrière ce mot passe-partout, qui a longtemps prêté à sourire ou qui a été soigneusement évité, la société française réalise qu'il existe une réalité de la vie professionnelle. Cette réalité multi-dimensionnelle se nourrit à la fois d'une évolution sociétale, d'une relation au travail plus exigeante, d'une évolution des modes de travail (sollicitant plus psychologiquement que physiquement), de la mondialisation, etc. La liste, qui ne sera jamais exhaustive, rend compte de la complexité de ce phénomène suffisamment grave pour porter atteinte au bien-être des individus et à leur santé d'une part, et à la compétitivité des entreprises d'autre part. Dès lors, ce sujet est devenu plus matière à foire d'empoigne entre les différents acteurs concernés qu'un nouveau problème qu'il faut chercher à résoudre de la façon la plus pragmatique possible.

Mais attention, pragmatisme ne signifie pas simplisme. Le stress est un domaine où le simple bon sens ne suffit pas. Le raisonnement apparemment logique, qui spéculé sur le fait d'alléger la charge de travail des salariés qui s'en plaignent, est presque toujours erroné.

Ce n'est évidemment pas pour autant qu'il ne faut rien faire, loin de là. La démarche utilisée doit à la fois être rigoureuse, concrète et surtout utile. Utile à tous les acteurs de l'entreprise, d'abord à ceux qui souffrent du stress mais aussi à ceux qui sont en charge de la compétitivité. Cependant, l'état des pratiques et de la science ne permet pas de répondre à toutes les attentes concernant ce sujet majeur, sur lequel il est donc essentiel de continuer la recherche. Mais on ne peut construire la maison du futur que sur des bases solides. Ce sont celles qui constituent le contenu de cet article. Notre ambition est de les faire partager à tous les acteurs de l'entreprise pour ouvrir un débat dépassionné visant avant tout à faire avancer les choses plus qu'à confirmer des a priori.

Le stress est un des grands sujets de management, alors prenons-le au sérieux !

Notes

1. *Eric Albert est également psychiatre, éditorialiste aux Échos et auteur de nombreux ouvrages sur le stress et le management.*

2. *Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008, reprenant l'accord européen de 2004 sur le même sujet.*

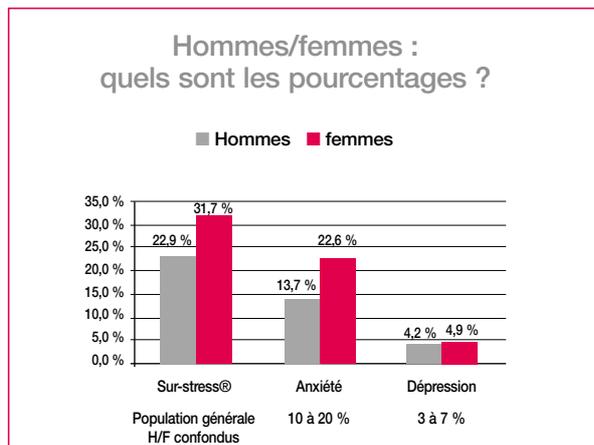
Bibliographie

COHEN S. ; WILLIAMSON G., "Perceived Stress in a Probability Sample of the United States", in SPACAPAN S. ; OSKAMP S. (Eds.), *The Social Psychology of Health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, Newbury Park, CA:Sage, 1988. Version française : Koleck *et al.*, 2003. Version française du Laboratoire de

psychologie de la santé, Bordeaux II, 2003. Validation structure factorielle (Ifas).

Validation factorielle : BELLINGHAUSEN L. ; COLLANGE J. ; BOTELLA M. ; EMERY J.-L. ; ALBERT E., 2009. Validation factorielle de l'échelle française de stress perçu en milieu professionnel, *Santé Publique*, n° 21(4), pp. 365-373.

Annexe. Quelques chiffres sur le stress au travail



Source : Ifas

Des indicateurs en hausse

- Le BIT* constate que les troubles psychiques sont de + en + fréquents
- Le stress : 1^{er} risque pour la santé au travail après le mal de dos**

* BIT : Bureau international du travail
** Osha : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 3^{ème} enquête de Dublin

Source : Ifas

Analyse des causes d'arrêts de travail de 3 mois et +

Étude CNAMTS 2008 :

- 40 % liés à des atteintes ostéo-articulaires
- 20 % liés à des troubles mentaux

Les problèmes de santé mentale sont :

- la deuxième cause d'arrêt maladie
- la première chez les cadres

Source : Ifas

L'enjeu de santé publique

- La dépression, un vrai enjeu de santé publique
 - 4^{ème} pathologie mondiale en 2000
 - 2^{ème} en 2010
 - la dépression responsable du suicide dans une grande partie des cas

Étude réalisée par l'École de santé publique d'Harvard, la Banque mondiale et l'Organisation mondiale de la santé (OMS)

Source : Ifas