



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 abordés 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](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 soumise. »

### 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 du corps rendu nécessaire par l'environnement. On peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé.

■ L'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu

ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, 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. On peut néanmoins identifier six catégories de facteurs :

■ **Liés au contenu du travail** : activités monotones ou répétitives, activités exigeant de traiter un très grand nombre d'informations, surcharge ou sous-charge de travail...

■ **Liés à l'organisation du travail** : absence de contrôle sur la répartition et la planification de ses tâches pour le salarié, imprécisions des missions, exigences contradictoires, mauvaise communication, flux tendu, incompatibilité des horaires de travail avec la vie sociale et familiale, statut précaire, sous-traitance...

■ **Liés aux relations de travail** : manque de soutien de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, management peu participatif, reconnaissance du travail insuffisante, isolement social ou physique...

■ **Liés à l'environnement physique** : bruit, chaleur, humidité, mauvaise conception des lieux (manque d'espace, locaux inadaptés à l'activité)...

■ **Liés à l'évolution sociologique** : utilisation croissante des techniques de communication à distance, individualisation de l'activité professionnelle avec sur-responsabilisation, exigence ou agressivité de la clientèle...

■ **Liés à l'environnement macro-économique** : compétitivité, concurrence nationale et internationale, mauvaise santé économique de l'entreprise...

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

■ **ils s'inscrivent dans la durée**

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

■ **ils sont subis**

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

■ **ils sont nombreux**

L'accumulation des facteurs de stress est, en outre, un élément aggravant. Par exemple, dans certains centres d'appels téléphoniques, les employés doivent, dans un temps limité, respecter strictement un script de conversation avec le client tout en répon-

### Les risques psychosociaux

Le stress au travail fait partie des risques psychosociaux. Cette catégorie inclut également les violences externes et les violences internes dont le harcèlement moral. Le stress, le harcèlement et les violences au travail ne sont pas indépendants les uns des autres. Les mêmes facteurs peuvent être à la source des trois situations. De plus, une situation de harcèlement peut entraîner chez la victime et l'entourage un état de stress et, inversement, une situation de travail stressante (forte exigence de productivité...) peut favoriser les cas de harcèlement. Les actes de violence externe et le stress peuvent interagir de la même façon.

dant 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'attitudes 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.

## 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.

### Quelques chiffres

Exposition aux situations de travail tendues (« job strain ») de Karasek - Enquête SUMER 2003

- 23 % des salariés sont exposés aux situations de travail tendues dont 28 % de femmes, 20% d'hommes

- Catégories les plus concernées : employés et ouvriers

- Secteurs d'activité les plus touchés : hôtellerie-restauration, transports, activités financières, santé et action sociale

- Les salariés exposés au « job strain » perçoivent plus que les autres un impact négatif du travail sur la santé

### ■ 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 actives qui, si les tentatives d'adaptation se révèlent inopérantes, peuvent devenir délétères pour la santé.

### 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...), modification des conduites alimentaires, repli sur soi, difficultés à coopérer...

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.

#### ■ Le 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 important facteur de risque pour le système cardiovasculaire. Les salariés exerçant une activité professionnelle sans grande marge de manœuvre sont plus fréquemment exposés à ce risque. Il en va de même pour les salariés ayant une forte exigence de productivité et une faible marge de manœuvre (situations de travail tendues de Karasek).

#### ■ Les 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 ou insatisfaction dans le travail.

#### ■ Dépression et anxiété

La dépression est plus fréquente quand le travail associe une forte exigence de productivité à une faible marge de manœuvre et 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.

#### ■ Les autres conséquences sur la santé

Les états de stress de longue durée induiraient la diminution de la résistance aux infections, des maladies immuno-allergiques (asthme, polyarthrite rhumatoïde, lupus érythémateux, colite ulcéreuse), des colites fonctionnelles, l'ulcère gastro-duodénal, des désordres hormonaux (de la thyroïde ou des sécrétions androgènes ou œstrogènes) ou certaines pathologies de la grossesse (prématurité, infertilité).

## 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 des

risques psychosociaux et leur importance, ainsi que les groupes de salariés plus particulièrement 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.

### 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).
- Organiser le travail pour le rendre stimulant et donner l'opportunité au personnel d'utiliser ses compétences.
- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun.
- Donner la possibilité aux salariés de participer aux décisions et aux actions de changements qui affecteront leur travail.
- Améliorer la communication interne et réduire les incertitudes.
- Faciliter les échanges et le dialogue social entre tous les acteurs de l'entreprise.



## 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 L. 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 s'appuie donc sur les principes généraux de prévention (article L. 4121-2 du code du travail). En dehors de ce cadre légal, l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail transpose l'accord cadre européen du 8 octobre 2004. Cet accord, étendu par arrêté du 23 avril 2009, est obligatoire pour tous les employeurs et tous les salariés.

## TRAVAUX DE L'INRS

### Prévention des risques psychosociaux. Une des thématiques prioritaires pour la période 2009-2010

La démarche et les principaux outils de diagnostic des risques psychosociaux (RPS) ont été développés dans la période 1998-2002. Un projet transversal mis en œuvre depuis 2003 a permis de développer une démarche de prévention du stress et des outils pratiques. Un nouveau plan de travail, pour la période 2009-2012, définit, pour la thématique RPS, les objectifs suivants :

- Analyser, transférer, développer et évaluer les pratiques de prévention des RPS en lien avec le travail.
- Caractériser les relations entre les évolutions des activités au travail et les déterminants.
- Comprendre les phénomènes liés à l'activité de travail pouvant conduire au bien-être ou à la dégradation de la santé physique et mentale.
- Améliorer les connaissances sur les risques psychosociaux liés au travail et leurs effets sur la santé physique et mentale.

## 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
- *Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider.* ED 6012
- *Stress et risques psychosociaux. Concepts et prévention.* TC 108
- *Démarche de prévention du stress au travail. La réalisation d'un diagnostic organisationnel.* TF 150

- Colloque INRS « *Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils ?* ». TD 155, NS 270
- **Sur le site Internet [www.inrs.fr](http://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 Guillemy, Valérie Langevin, Agnès Pentecôte, Corinne Van de Weerd, Laurence Weibel, Graziella Dornier.  
Mise à jour 2009 : Valérie Langevin, Anne Montagnez.  
Illustration couverture : Eva Minem – Mise en page : Stéphane Soubrié