

# Le stress au travail

### Définition, PRÉVENTION et RÉGLEMENTATION

28 % des travailleurs européens se plaignent de problèmes de santé liés à du stress au travail. Que recouvre exactement ce terme ? Quels sont les facteurs à l'origine du stress au travail ? Par quelles réponses physiologiques l'organisme humain réagit-il ? Quelles sont les conséquences d'un travail stressant sur la santé ? Quelles répercussions ont-elles sur la productivité des entreprises ? Comment concevoir le travail pour éviter ou réduire le stress ?

Des questions clés qui sont abordées dans les pages qui suivent.



G. Jussy © INRS

Le stress au travail apparaît, depuis une dizaine d'années, comme un risque auquel les organisations et entreprises, quelle que soit leur importance, vont devoir ou doivent déjà faire face. Il s'agit d'un risque professionnel à plusieurs titres :

- ▶ des études scientifiques ont mis en évidence des liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs ou de maladies plus sérieuses,
- ▶ le stress contribue, en outre, à la survenue de certains accidents du travail.

A un moment où il est beaucoup question d'évaluation des risques professionnels, ce point des connaissances a pour but de définir le stress, ses sources, ses conséquences et la façon de s'en protéger.

### QU'EST-CE-QUE LE STRESS ?

D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail (\*), un état de stress « survient lorsqu'il y a 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. » On peut repérer dans cette définition trois éléments :

- ▶ les sources du stress qui sont ici les contraintes au travail,
- ▶ l'état de tension ou de stress lié au déséquilibre entre contraintes et ressources,
- ▶ les conséquences ou effets du stress sur la santé des salariés et sur la productivité de l'entreprise.

Alors que, en langage scientifique, le terme « stress » est réservé à l'état

de tension, en langage courant, il évoque indifféremment l'un ou l'autre de ces trois éléments. Néanmoins, il est nécessaire de distinguer ces notions.

Les contraintes, dont il sera question ici, ne sont pas des situations ponctuelles, telles que la présentation d'un exposé devant un public ou le rendu d'un rapport dans un délai court. Cet état de stress aigu, qui peut être stimulant ou inhibant, disparaîtra à l'arrêt de l'événement. Il ne sera pas non plus fait mention du stress post-traumatique, situation de détresse parfois profonde qui survient après un événement très choquant, tel que braquage ou attentat, et qui demande une prise en charge psychologique très spécifique. Nous ne traiterons ici que les contraintes de travail qui s'inscrivent dans la durée (*voir plus loin « Sources de stress au travail »*).

Face à ces contraintes, le salarié peut dans un premier temps les subir et se sentir impuissant. Après cette première phase, il tentera de réagir et de s'adapter. Trois types d'attitudes sont alors 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 inacceptables pour l'organisation, alors l'état de stress devient chronique, menaçant l'intégrité physique et mentale des personnes.

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

## Importance et coût du stress au travail

D'après la troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2000, 28 % des salariés européens signalent des problèmes de santé liés à une situation de travail stressante. Ce pourcentage reste stable depuis 1995 (1).

En France, les enquêtes périodiques « Conditions de travail » (2) permettent de suivre l'évolution de certaines contraintes de travail susceptibles d'engendrer un état de stress : en 1998, plus d'un salarié sur deux déclarait travailler dans l'urgence, plus d'un sur trois se disait contraint d'appliquer strictement les consignes ou recevoir des ordres contradictoires ; pour un travailleur sur trois, les relations dans le travail s'accompagnaient fréquemment de tensions.

Les conséquences peuvent être lourdes tant pour la santé de l'individu que pour le fonctionnement de l'entreprise. Pour celle-ci, les répercussions concernent :

- ▶ l'implication du personnel : désinvestissement, absentéisme, départs volontaires, etc.,
- ▶ les performances individuelles : difficultés de concentration, augmentation des erreurs, incidents et accidents, baisse de la productivité, de la qualité des produits ou des services, etc.

Elles ont un coût, important, non seulement pour l'entreprise mais aussi pour la société. Par exemple, aux Pays-Bas, le coût des troubles psychologiques liés au travail est estimé, en 1998, à 2,26 millions d'euros par an. En Grande-Bretagne, en 2000, les maladies liées au stress causent la perte annuelle de 6,5 millions de journées de travail et coûtent 571 millions d'euros aux employeurs et 5,7 milliards d'euros à l'ensemble de la société. Au plan européen, on estime ces coûts annuels à au moins 20 milliards d'euros (3).

## 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 cinq catégories de facteurs :

- ▶ **la tâche**, par sa nature même (acte de réanimation pour le personnel soignant ; activités monotones ou répétitives ; activités exigeant de traiter un très grand nombre d'informations) ou du fait de ses caractéristiques (surcharge ou sous-charge de travail, pression temporelle, recours intensif aux nouvelles technologies, etc.),
- ▶ **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, absence d'objectifs, etc.,
- ▶ **les relations de travail** : manque de soutien de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, management peu participatif, re-

connaissance du travail insuffisante, isolement social ou physique, etc.,

- ▶ **l'environnement physique** : bruit, chaleur, humidité, suroccupation des locaux, etc.,
- ▶ **l'environnement socio-économique** : compétitivité, concurrence nationale et internationale, mauvaise santé économique de l'entreprise, etc.

Disposer d'une telle liste permet une première approche du problème. Pour approfondir le diagnostic, on peut tenir compte du poids de chaque facteur et de leur combinaison, ainsi que le font plusieurs modèles d'analyse du stress (*cf. www.inrs.fr, dans la rubrique « dossiers », le thème « risques psychosociaux »*).

## 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 1936, 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 facteur de stress et par nos expériences passées. Tout au long de notre vie,

nous mémorisons non seulement des situations stressantes (par exemple, confrontation à une désapprobation majeure ou discussion agressive) mais aussi les réactions biologiques qu'elles ont engendrées. Et face à une situation qui nous paraîtra ressemblante, nous répondrons, sur le plan biologique, par une stimulation hormonale d'une intensité et d'une durée modulées par celle précédemment mémorisée. Une fois enclenchée, cette réaction se déroule ensuite automatiquement, entraînant des symptômes d'une intensité parfois disproportionnée par rapport à la cause.

#### 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, etc.

#### Phase 2 *L'organisme entre en « résistance »*

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

#### Phase 3 *L'organisme entre en phase « d'épuisement »*

Le stimulus stressant se prolongeant ou s'intensifiant, l'autorégulation des glucocorticoïdes devient inefficace. Leur taux augmente constamment dans la circulation sanguine. L'organisme est submergé d'hormones activatrices qui, si les tentatives d'adaptation se révèlent inopérantes, peuvent devenir délétères pour la santé.

L'état de stress est à distinguer du harcèlement moral ou de la violence au travail bien que, l'un et l'autre, puissent être source de stress.

Dans une situation de harcèlement, l'objectif est, d'une manière ou d'une autre, de se débarrasser d'une (ou plusieurs) personne(s), parce qu'elle(s) gêne(nt).

Les agressions et la violence émanant de clients ou d'usagers sont également à l'origine d'un état de stress notamment pour les salariés travaillant dans les transports en commun ou ayant des activités de guichet ou de manipulation d'objets de valeur : activités bancaires, bijouterie, commerces, convoyages de fonds, etc.

Le harcèlement comme la violence au travail appellent des méthodes spécifiques tant en prévention que dans le domaine curatif.

(1) La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail réalise périodiquement une vaste enquête auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble de la population active européenne. En 2000, 22 000 travailleurs ont été interrogés dans le cadre d'entretiens, en tête-à-tête, en dehors de leur lieu de travail.

(2) Enquêtes « Conditions de Travail » de 1978, 1984, 1991 et 1998 auprès d'un échantillon de 20 000 personnes, représentatif de la population active française. DARES, ministère chargé du Travail.

(3) Numéro spécial : le stress au travail. Bulletin d'Information du Bureau Technique Syndical Européen pour la Santé et la Sécurité, n° 19-20, septembre 2002.

## 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, etc.,  
**émotionnels** : en particulier, sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être,  
**intellectuels** : entre autres, perturbation de la concentration entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions.

Ces symptômes ont des répercussions sur le comportement : recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, etc.), repli sur soi, etc.

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 :

► L'hypersécrétion de cortisol et de catécholamines conduit à l'apparition d'un « syndrome métabolique » associant obésité abdominale, résistance à l'insuline (pouvant évoluer vers un diabète), hypertension artérielle et perturbations du métabolisme des lipides.

► Les perturbations métaboliques représentent elles-mêmes des facteurs de risque pour le système cardio-vasculaire, notamment un risque accru de maladies coronariennes et même de décès par maladies cardio-vasculaires chez des personnes exerçant une activité professionnelle sans grande marge de manœuvre.

La coexistence d'une forte exigence psychologique et d'une faible marge de manœuvre dans le travail est également associée à un risque de mortalité cardio-vasculaire.

► La dépression nerveuse est plus fréquente quand le travail associe une forte exigence psychologique à une faible marge de manœuvre et un manque de soutien social (absence d'aide de la part des collègues ou de la maîtrise). Les problèmes d'anxiété sont également plus fréquemment retrouvés en cas de situations stressantes prolongées.

► Les troubles musculo-squelettiques du membre supérieur sont de plus en plus souvent rapportés à une combinaison de risques : non seulement sollicitations biomécaniques dues à des mouvements répétitifs mais aussi manque de soutien social ou insatisfaction dans le travail.

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

### CINQ CONDITIONS NÉCESSAIRES pour un environnement psychosocial et organisationnel du travail satisfaisant

Le travail doit être conçu :

- de façon à ce que chacun puisse influencer la situation, les méthodes et la vitesse d'exécution
- de façon à ce que chacun ait une vue d'ensemble et une compréhension des différentes opérations,
- pour donner à chacun la possibilité d'utiliser et développer la totalité de ses ressources,
- pour permettre les contacts humains et la coopération entre ses acteurs,
- pour donner à chacun le temps nécessaire à la satisfaction de ses rôles et obligations extérieures tels que les tâches familiales, sociales ou engagements politiques, etc.

Bertil Gardell, 1981

## LE STRESS AU TRAVAIL

### Réglementation

En France, comme en Europe, aucune réglementation spécifique ne vise expressément la prévention d'un état de stress. Toutefois des prescriptions générales (article L. 230-2 du code du travail) et particulières invitent l'employeur à prendre toutes mesures pour garantir la santé mentale des salariés et à agir sur les principales sources de stress.



### COMMENT PROTÉGER L'HOMME ? QUELLES MESURES DE PRÉVENTION METTRE EN PLACE ?

Prévenir l'état de stress, c'est promouvoir au sein des entreprises des modes d'organisation « sains ». Il s'agit alors de prévention « primaire ». Dans la réalité, la plupart des actions sont mises en place après que les salariés se sont plaints de leurs problèmes de santé. On parlera alors, selon le stade d'évolution de ceux-ci, de prévention « secondaire » ou « tertiaire ».

Il existe deux catégories d'actions de prévention dans les entreprises :

► celles qui agissent directement sur la personne ou des groupes de personnes,

► celles qui visent l'amélioration de l'organisation du travail.

En pratique, on rencontre en prévention primaire, secondaire ou tertiaire des actions de type individuel ou collectif.

#### Prévention primaire

Elle consiste à agir, en amont, en mettant en place, dans une entreprise, un service ou un atelier, une organisation et des conditions psychosociales de travail les meilleures possibles (**voir les cinq conditions d'une bonne organisation du travail selon un scientifique suédois**). Mais la prévention primaire peut viser à améliorer une situation de travail déjà stressante avant que les problèmes de santé n'apparaissent. Il s'agit de :

- repérer les sources de stress, dépister les groupes de salariés éventuellement exposés ;
- mettre en place des actions au niveau collectif :
  - modifications organisationnelles visant à réduire certaines contraintes de travail telles que la pression temporelle, la surcharge de travail, etc. ou à favoriser une plus grande autonomie dans le travail, etc.,
  - amélioration de la prise en compte du travail fourni et de la qualité des relations humaines, en favorisant la communication dans l'entreprise, la participation, etc.,
  - aménagement de l'environnement matériel, comme des actions sur l'espace, le matériel, les nuisances telles que bruit, chaleur ;
- promouvoir les méthodes individuelles de prévention : par exemple, favoriser l'exercice physique, informer sur une bonne hygiène de vie.

#### Prévention secondaire

Il s'agit de limiter les effets de situations stressantes chez des personnes présentant déjà des symptômes avérés. Les interventions les plus souvent développées sont des programmes qualifiés de gestion individuelle du stress.

Comme on l'a vu plus haut un état de stress survient si une personne est confrontée à une situation qu'elle évalue comme dépassant ses propres ressources. La possibilité de « gérer le stress » suppose que les émotions et le comportement humain sont influençables par l'information et la prise de conscience : une personne peut ainsi modifier son évaluation d'une situation jusqu'ici stressante et relativiser son incapacité à y faire face, ses réactions biologiques s'en trouveront ainsi atténuées. Ces programmes comportent deux volets : une information sur les sources, l'état de stress et ses effets et une formation associant plusieurs techniques souvent complémentaires : relaxation, méditation et exercices respiratoires.



## Publications INRS

Voir le dossier « **Stress** » sur le site web de l'INRS : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

Articles parus dans *Documents pour le Médecin du Travail (DMT)*

- Chouanière D. et coll. - Évaluation des conditions de travail dans le secteur du livre et des industries graphiques. *DMT*, 2002, 90, pp. 147-155.
- Weibel L. - Stress et immunité : de la clinique à la recherche. *DMT*, 2000, 81, pp. 57-60.
- Weibel L. - Le travail : un nouveau facteur de risque cardio-vasculaire. *DMT*, 2002, 92, pp. 388-389.

Articles parus dans *Travail et Sécurité (T&S)*

- Dossier : Stress professionnel, une multiplicité de facteurs en cause. *T&S*, mars 1999, pp. 26-37.
- Bien-être au travail : un nouveau sujet de droit. *T&S*, jan. 2002, pp. 38-41.
- Stress dans le secteur du livre. Une étude scientifique débouche sur deux pistes de prévention. *T&S*, mai 2002, pp. 22-24.

Les Notes Scientifiques et Techniques de l'INRS (NS)

- Banyasz L. - Approche psycho-ergonomique du stress au travail. 1. Modèles conceptuels du stress en psychologie : apports et limites. 1998, NS 173.
- François M., Banyasz L. - Approche psycho-ergonomique du stress au travail. 2. Essai de caractérisation des demandes sociales à partir de résultats d'enquête. 2000, NS 198.
- Mercier M., François M. - Approche psycho-ergonomique du stress au travail. 3. Prévention/gestion du stress : analyse bibliographique. 2001, NS 204.
- Cohidon C., Chouanière D., Niedhammer I. - Catégories socioprofessionnelles et contraintes au travail. 2002, NS 227.

Ouvrage INRS

- Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? 2006, ED 973.

La prévention secondaire peut également concerner l'amélioration des postes de travail et de leur environnement matériel pour les salariés se plaignant déjà de problèmes de stress.

### Prévention tertiaire

Elle vise les salariés souffrant de problèmes de santé et qui ne peuvent plus faire face aux contraintes imposées par le travail. Elle permet leur réadaptation après une période de grandes difficultés ou une longue interruption d'activité. Sur le plan individuel, il s'agira de psychothérapies proposées lors de dépression ou états anxieux sévères. Sur le plan collectif, il peut s'agir de réunions de « débriefing » très adaptées et souvent efficaces dans certaines situations de tensions ou de mesures plus générales d'organisation du travail comme l'aménagement des plannings pour soulager les salariés en difficultés.

**En résumé**, l'approche de type primaire est considérée comme la plus efficace sur le long terme, tant du point de vue de la santé des salariés que de celle de l'entreprise car elle agit à la source. Les approches de type secondaire peuvent être rapidement mises en place, efficaces dans le court terme et peu coûteuses. Quant aux interventions de type tertiaire parfois associées aux précédentes, elles ont des résultats plus longs et plus aléatoires. ■

#### Le stress au travail

**Auteurs** Dominique Chouanière, Martine François, Nathalie Guillemy, Valérie Langevin, Agnès Pentecôte, Corinne Van de Weerd, Laurence Weibel, avec Graziella Dornier

**Remerciements** Anne Guibert, Marc Mouzé-Amady et Michel Neboit

**Coordination** M. Puzin

**Collaboration** C. Larcher, G. Jussy, Ateliers Causse

**Contact** [stress@inrs.fr](mailto:stress@inrs.fr)

paru dans *Travail et Sécurité*, juil. 2003 - Réimpression novembre 2007, 10 000 ex. © INRS

INRS - 30, rue Olivier-Noyer - 75680 Paris cedex 14 - Tél 01 40 44 30 00 - Fax 01 40 44 30 41

## Les travaux de recherche de l'INRS

De 1998 à 2002, l'INRS a développé un projet de recherche pluridisciplinaire visant trois objectifs :

- développer des connaissances sur le stress au travail : constitution d'une base de données, revues bibliographiques sur différents thèmes ;
- décrire la situation en France : analyse de la demande des préventeurs (CRAM et médecins du travail), analyse bibliographique des enquêtes « Conditions de travail » du Ministère chargé du Travail et exploitation d'enquêtes de portée nationale (élaboration d'une matrice contraintes-emploi, relations entre les contraintes au travail et les données de santé) ;
- élaborer et valider des méthodes de diagnostic et d'évaluation : deux types de méthodes ont été élaborés, mis en œuvre et validés à des degrés divers pour :
  - le secteur d'activités ou l'entreprise tout entière : approche psychosociale ou épidémiologique,
  - le poste de travail : évaluation du coût cognitif, psychique et bio-physiologique.Elles ont été appliquées dans le secteur tertiaire : santé, services, transports de voyageurs ou édition et arts graphiques.

En 2003, des études et recherches à visée méthodologique se poursuivent :

- l'étude de la charge de travail et du stress de salariés en entreprise dans le cadre d'interventions psycho-ergonomiques : analyse des situations de travail, mise en évidence des relations complexes et dynamiques entre exigences de travail, activité de l'opérateur, évaluation du coût (mental, psychique et physiologique) pour le personnel et conséquences pour le système (sécurité/fiabilité),
- la mise au point du « diagnostic psychosocial et organisationnel » en entreprise permettra de disposer d'une méthode spécifique d'analyse de l'organisation et des conditions de réalisation des tâches susceptibles d'être responsables de situations stressantes,
- l'évaluation des réponses à des contraintes mentales et physiques, à l'aide de marqueurs bio-physiologiques, sera réalisée en laboratoire chez des salariés volontaires. Devraient être aussi mis au point des outils bio-physiologiques spécifiques et transférables en entreprise pour l'objectivation des manifestations de stress au travail,
- l'analyse de la composante émotionnelle du travail parallèlement à l'activité sera approfondie. Cette étude a pour finalité la caractérisation de la dimension psychoaffective des situations à fortes contraintes.

#### Plan 2003-2007

Un projet transversal, qui regroupe des compétences et des disciplines diverses – psychologie, ergonomie, physiologie, épidémiologie, économie, formation, communication, médecine du travail et sociologie – comporte deux axes de travail :

- la connaissance du « terrain », grâce à :
  - une étude sur les attentes des préventeurs, des chefs d'entreprise et des salariés,
  - un observatoire des actions déjà existantes en France dans le domaine du stress, du harcèlement, de la violence au travail, etc.
- un axe de mise à disposition de méthodes et d'outils pour les préventeurs de terrain (médecins du travail, agents des CRAM, fonctionnels de sécurité des entreprises, représentants du personnel au CHSCT) concernant :
  - l'objectivation des situations de stress,
  - les stratégies et approches de prévention.D'ores et déjà l'INRS propose :
  - des stages de formation (deux par an) en direction des médecins du travail, l'objectif étant une initiation aux notions de base et méthodes de diagnostic et de prévention,
  - des interventions ponctuelles d'information réalisées à la demande,
  - une assistance pour des activités de diagnostic de stress en entreprise à destination des services prévention des CRAM qui en font la demande,
  - des supports d'information : documents écrits, télévisuels ou télématiques.