

INRS – STRESS AU TRAVAIL – INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SECURITE POUR LA PREVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES

La priorité doit être de promouvoir au sein des entreprises des modes d'organisation qui n'altèrent pas la santé physique et mentale des salariés. **Les actions de prévention collective du stress au travail sont à privilégier** car elles sont plus efficaces dans le temps. Elles consistent à réduire les sources de stress en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail, le poste de travail...

D'autres types d'interventions existent. Ils visent à renforcer la résistance individuelle des salariés à des situations de travail potentiellement stressantes pour eux : gestion individuelle du stress, formation à la gestion des conflits... Leurs effets bénéfiques ne sont cependant que de courte durée.

Principaux facteurs de stress en milieu professionnel

■ **Facteurs liés à la tâche ou liés au contenu même du travail à effectuer**

- Fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...)
- Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...)
- Difficultés liées à la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...)
- Risques inhérents à l'exécution même de la tâche (par exemple, erreur médicale fatale du chirurgien)

■ **Facteurs liés à l'organisation du travail**

- Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise
- Imprécision des missions confiées (Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serai-je évalué(e) ?)
- Contradiction entre les exigences du poste (Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?)
- Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence...)
- Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance...)

■ **Facteurs liés aux relations de travail**

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
- Management peu participatif, autoritaire, déficient...
- Absence ou faible reconnaissance du travail accompli

■ **Facteurs liés à l'environnement physique et technique**

- Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité...)
- Mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail (manque d'espace, éclairage inadapté...)

■ **Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise**

- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir
- Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international

Démarche de prévention collective

La prévention collective du stress, ou prévention du risque à la source, s'inscrit dans la démarche globale de prévention des risques professionnels (articles L. 4121-1 à L. 4121-5 et R. 4121-1 à R. 4121-4 du Code du travail). **C'est d'abord et avant tout promouvoir au sein des entreprises des modes d'organisation qui soient favorables à la santé physique et mentale des salariés.**

La mise en œuvre d'une telle démarche relève de la volonté propre de la direction de l'entreprise. Elle peut constituer une réponse à un débat social interne sur les conditions de travail, ou encore être initiée en réponse à l'apparition de situations préoccupantes (suspicion de harcèlement, violences entre collègues, épidémie de troubles musculosquelettiques, démotivation du personnel, absentéisme, suicides...).

Les acteurs de prévention externes à l'entreprise (services de santé au travail, CRAM, ARACT...) peuvent également, de leur côté, favoriser l'émergence d'un tel projet en pointant des signaux d'alerte non perçus ou niés dans l'entreprise.

□ Points de repère

L'expérience des démarches de prévention menées en entreprise montre qu'un certain nombre de conditions doivent être réunies pour favoriser leur bon déroulement.

Conditions de réussite d'une démarche de prévention collective du stress

- Engagement de l'entreprise (la direction, le CHSCT, les délégués du personnel...) dans une démarche complète inscrite dans le long terme, afin d'éviter des diagnostics sans suite
- Existence d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise (il serait en effet difficile d'engager une démarche de prévention du stress dans une entreprise qui s'investirait peu, par exemple, dans la prévention des risques physiques ou chimiques)
- Constitution d'un groupe projet dédié (incluant les représentants du personnel)
- Accord des acteurs de l'entreprise pour examiner et éventuellement revoir les modes organisationnels (s'il s'avère que des composantes de l'organisation du travail sont facteurs de stress)
- Information et implication de l'ensemble du personnel
- Recours à des compétences externes pour certaines étapes de la démarche

Quelle que soit la raison d'initier une démarche de prévention, l'entreprise décidée à engager une action contre le stress peut se sentir démunie pour aborder cette problématique. Elle doit alors se tourner vers des intervenants extérieurs qui l'accompagneront tout au long de la démarche ou à certaines étapes clés, notamment pour le diagnostic approfondi, qui demande des compétences particulières et des garanties d'impartialité.

Se faire accompagner dans la démarche : intervenants possibles

- **Médecin du travail** : s'il n'est pas formé lui-même à la prise en charge du stress au travail, il peut éventuellement se faire aider par les personnes spécialisées de son service.
- **Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP)** spécialisé en ergonomie, en psycho-ergonomie ou en organisation du travail.
- **Personnels des services prévention des CRAM** (Caisses régionales d'assurance maladie).
- **Chargés de mission des ARACT** (Agences régionales d'amélioration des conditions de travail)
- **Consultants** de cabinets conseils privés expérimentés dans l'accompagnement de démarches de prévention collective du stress. Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) spécialisé en ergonomie, en psycho-ergonomie ou en organisation du travail.

□ **Une démarche en six étapes**

D'une entreprise à l'autre, d'une situation de travail à l'autre, les facteurs à l'origine du stress sont différents. Il faut donc se méfier des solutions toutes faites pour lutter contre le stress. Les solutions sont à rechercher en fonction de chaque entreprise après un diagnostic approfondi des facteurs de stress qui lui sont propres. A tout moment de la démarche, des actions sont susceptibles d'être mises en œuvre pour des personnes en souffrance qui auraient besoin d'être prises en charge rapidement.



■ **Pré-diagnostic**

Cette étape intervient en amont d'une démarche de prévention et contribue à la rendre possible. Au cours de cette phase, une ou plusieurs personnes internes à l'entreprise, désignées par le CHSCT ou les partenaires sociaux, collecte(nt) des données disponibles dans l'entreprise (bilan social, rapports du CHSCT ou du médecin du travail...), et les synthétisent sous forme d'indicateurs de dépistage.

Exemples d'indicateurs pouvant être utilisés au cours du pré-diagnostic	
Fonctionnement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Temps de travail (absentéisme, horaires atypiques...) ▲ Mouvement de personnel (turn over, postes non pourvus, proportion de travailleurs temporaires...) ▲ Activité de l'entreprise (défauts de production...) ▲ Relations sociales (moyens et actions du CHSCT...) ▲ Formation et rémunération (pourcentage de salariés dont le salaire dépend du rendement...) ▲ Organisation du travail (existence de flux tendus, pauses...)
Santé et sécurité des salariés	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Accidents du travail (taux de fréquence et de gravité, causes des accidents...)

	<ul style="list-style-type: none"> ..Maladies professionnelles (nombre de troubles musculo-squelettiques déclarés ou reconnus...) ..Situations graves (tentatives de suicide ou suicide, harcèlement moral ou sexuel reconnu, violences physiques) ..Situations dégradées (plaintes pour harcèlement, violences verbales) ..Stress chronique (nombre de symptômes physiques ou émotionnels, recours à des substances psychoactives...) ..Pathologies diagnostiquées et prises en charge (hypertension, dépression, anxiété...) ..Activité du service de santé au travail (nombre de visites spontanées, durée moyenne des consultations...)
--	---

Les indicateurs pertinents pour l'entreprise seront sélectionnés puis mis en forme. Ils sont ensuite analysés en fonction de leur variation au cours du temps, de disparités au sein de l'entreprise ou par comparaison avec des données nationales. C'est généralement la présence de plusieurs indicateurs dégradés qui prendra sens et permettra de convaincre direction et CHSCT de l'intérêt de déclencher une action de prévention. Ils devront alors être suivis tout au long de la démarche afin d'évaluer les bénéfices de l'action.

■ **Constitution d'un groupe projet**

Une fois que la direction de l'entreprise a pris la décision de s'engager dans une démarche de prévention collective du stress, il est recommandé de constituer un groupe projet spécifique. La composition du groupe projet est variable selon la taille et la structure de l'entreprise, mais il doit être représentatif de l'ensemble des salariés concernés. Il doit impliquer les représentants du personnel.

Principales missions du groupe projet chargé des questions de stress dans l'entreprise

- Piloter la démarche pour la rendre pérenne
- Informer l'ensemble des acteurs de l'entreprise de l'avancement de la démarche, et les impliquer
- Guider le choix et la mise en forme des outils du diagnostic (réalisé par un intervenant extérieur)
- Aider les intervenants extérieurs dans l'analyse des informations recueillies
- Participer à la formulation de pistes d'actions
- Assurer le suivi des actions et leur évaluation

Tout au long de la démarche, le groupe projet s'approprie les méthodes d'investigation psychosociales, et se forge progressivement sa propre expérience pour devenir par la suite plus autonome dans la prévention du stress.

■ **Diagnostic approfondi**

Le pré-diagnostic a permis de mettre en évidence des situations de stress dans l'entreprise. Il reste maintenant à évaluer précisément son niveau, à repérer les sources de stress en cause et à identifier les groupes de salariés les plus à risque

Différentes méthodes, quantitatives et qualitatives, peuvent être utilisées :

■ **observations de l'activité et des conditions de travail,**

■ **entretiens** individuels ou de groupe, groupes de discussion,

■ **questionnaires** portant sur la perception des conditions de travail, du stress, de la santé et de la satisfaction au travail,

■ **mesures d'indicateurs de santé...**

Pour garantir la neutralité du diagnostic et sa crédibilité vis-à-vis de tous les acteurs de l'entreprise, le recours à un intervenant extérieur (institutionnel ou

prestataire spécialisé) est nécessaire à ce stade.

■ **Restitution des résultats**

Une fois le diagnostic effectué avec l'implication du groupe projet, les résultats sont communiqués aux différents acteurs de l'entreprise. C'est une étape délicate : elle peut en effet révéler des dysfonctionnements qui font l'objet de déni, ou faire apparaître des écarts importants entre les hypothèses de départ et les résultats.

La démarche de prévention du stress ne s'arrête pas à ce seul diagnostic. Les résultats du diagnostic doivent être validés et traduits par les différents acteurs de l'entreprise en plan d'actions.

■ **Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions**

A la suite du diagnostic, le groupe projet cherche à identifier avec les personnes concernées les actions pour réduire les sources de stress. Ces actions sont hiérarchisées. Si le groupe projet intervient ici comme une force de proposition, avec l'aide éventuelle d'intervenants extérieurs, c'est à la direction d'arbitrer et de décider des actions à mettre en œuvre.

Il peut s'agir de solutions rapides à initier ou de solutions dont les effets ne sont attendus qu'à moyen terme.

Quelques exemples d'actions dans le cadre d'une démarche de prévention collective du stress

- **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

■ **Evaluation des actions et suivi**

Pour être complète, la démarche doit inclure l'évaluation du plan d'actions (notamment par le suivi des indicateurs sélectionnés au moment du pré-diagnostic). Cette évaluation permet de ré-ajuster la démarche si besoin.

Mettre en place un groupe projet dédié aux questions de stress dans l'entreprise permet de rechercher des solutions pour une problématique donnée mais aussi de construire, dans la durée, une capacité collective de prise en charge de la prévention du stress dans l'entreprise. L'intervenant extérieur, s'il a été sollicité, ne reste pas indéfiniment dans l'entreprise. Il doit faire en sorte que celle-ci puisse s'approprier les résultats et pérenniser la dynamique de travail. A terme, l'objectif est de faire en sorte que la prévention du stress fasse partie intégrante de la démarche de prévention des risques professionnels et soit incluse dans l'actualisation du document unique.

Autres types d'interventions

D'autres types d'actions sur le stress au travail existent, avec des effets plus ou moins durables : gestion individuelle du stress (renforcer la résistance des salariés) et prise en charge des salariés en souffrance. Cependant, les actions de prévention collective sont à privilégier car elles sont plus efficaces dans le temps.

□ Renforcer la résistance au stress des salariés

La gestion individuelle du stress n'est pas centrée sur le travail mais cherche à renforcer la résistance des salariés à des situations de travail potentiellement stressantes pour eux :

- Des programmes de développement personnel (ou gestion individuelle du stress) associent souvent relaxation et techniques inspirées de la psychothérapie cognitive et comportementale. Ils visent à réduire l'état de stress d'une personne en modifiant la façon dont cette personne perçoit sa situation de travail.
- Des formations à la gestion des conflits ou à la détection précoce des agressions sont proposées aux salariés en contact direct avec un public parfois hostile.

Ces actions peuvent être efficaces pour les professionnels exposés à des situations de tension, en raison de la nature même de leur activité : contact direct avec le public, confrontation à la détresse, la souffrance, la maladie ou la mort...

Leur mise en place s'intègre en général au plan de formation de l'entreprise, ce qui est simple, flexible, peu coûteux, et non perturbant pour l'organisation. Mais attention ! **De telles actions ne s'attaquent pas aux sources du problème, et leurs effets bénéfiques ne se maintiennent pas dans le temps.** A moins de les associer à des actions sur les sources de stress au travail...

□ Prendre en charge les salariés en souffrance

Il s'agit ici de prendre en charge d'un point de vue médical et/ou psychologique des personnes qui souffrent déjà de troubles de santé dus au stress et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail. L'objectif est d'éviter que leur état de santé ne se détériore davantage. Les actions qui relèvent de cette catégorie sont des réponses d'urgence.

Indispensable dans certains cas, ce type de réponse est loin d'être suffisant. Pour permettre une réelle démarche de prévention, les actions de prise en charge des personnes en souffrance doivent déboucher sur une réflexion concernant les sources de stress : pourquoi telle personne en est-elle arrivée là ? Son état s'explique-t-il « seulement » par une fragilité ou des difficultés personnelles ? D'autres personnes de son entourage professionnel présentent-elles les mêmes difficultés, même moins exacerbées ? Peut-on établir un lien entre ces difficultés et les conditions de travail ?

■ Approche réglementaire

Depuis 1991, en application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, **la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement** (article L. 4121-1 du Code du travail). Il revient à l'employeur d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. A l'inverse de l'approche réglementaire qui avait prévalu avant les années 1990, il ne s'agit plus de rechercher la conformité à des obligations précises mais d'obtenir le résultat attendu (garantir la sécurité et la santé physique et mentale des salariés).

En France, il n'existe pas de réglementation spécifique à la prévention du stress au travail. Toutefois, sur la base de l'approche globale de la prévention des risques professionnels qui prévaut depuis 1991, l'absence de réglementation particulière relative à un risque spécifique n'induit pas un droit à l'inaction.

Pour organiser la prévention du stress en entreprise, **le chef d'entreprise peut donc s'appuyer sur les principes généraux de prévention** qui peuvent guider son action quels que soient les risques. Parmi ces principes (article L. 4121-2 du Code du travail), figurent notamment la nécessité :

- **d'adapter le travail à l'homme**, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail, ainsi que le choix des équipements de travail et méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur l'homme.
- **de planifier la prévention** en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral (tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 du Code du travail).

Pour mettre en œuvre sa stratégie de prévention, le chef d'établissement doit pouvoir recevoir l'appui et le conseil du service de santé au travail.

Au-delà de ces dispositions générales, **la prévention du stress au travail pourra également s'appuyer sur des réglementations particulières visant la prévention de certains risques susceptibles de constituer des sources de stress.** C'est notamment le cas :

- **de la prévention des risques dus au bruit** (articles R. 4431-1 à R. 4431-4 et suivants du Code du travail),
- **de la prévention des risques liés au travail sur écran** (articles R. 4542-1 à R. 4542-19 du Code du travail),
- **de dispositions réglementaires relatives à certains modes d'organisation du travail**, dispositions destinées à en limiter les effets pour les salariés (travail de nuit, travail en équipe de suppléance et travail posté),
- **de dispositions relatives aux relations de travail** (principe de non-discriminations, non-discrimination syndicale, interdiction du harcèlement moral et obligation de le prévenir).

Ce cadre réglementaire permet ainsi d'apprécier les infractions qui pourront éventuellement être réprimées. Ce sont moins les effets du stress en tant que tels qui seront appréhendés mais bien le non-respect d'obligations particulières de prévention (non-respect des prescriptions obligatoires relatives au bruit, au travail sur écran) ou la caractérisation d'infractions précises (agissements de harcèlement moral). La responsabilité pénale de l'employeur pourra être engagée sur la base du Code du travail ou du Code pénal.

Sa responsabilité civile pourra être recherchée en cas de faute inexcusable.

En dehors des dispositions générales et des réglementations particulières, il existe un **accord cadre européen sur le stress au travail**, signé par les partenaires sociaux le 8 octobre 2004. Cet accord attire l'attention sur les risques liés au stress et sur les mesures susceptibles d'être mises en œuvre pour prévenir ces risques.

L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail a transposé cet accord qui s'impose désormais à tous les employeurs.

Pour en savoir plus, consultez la synthèse INRS "Stress et harcèlement moral. Aperçu réglementaire et jurisprudence".