

Éric  
Albert

Laurence  
Saunder

stress.fr

**Comment l'entreprise peut-elle agir  
face au stress de ses collaborateurs ?**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

**Si le stress n'est pas un phénomène nouveau, il est très récent que l'entreprise s'y intéresse et commence à faire des choses pour ses collaborateurs. Encore faut-il que cela soit utile !**

En effet, depuis que le sujet est devenu un marché, les « experts » se sont multipliés. Chacun y va de ses préconisations avec une rigueur scientifique plus ou moins sérieuse.

Cet ouvrage fait un point précis sur l'état de la connaissance sur le sujet et montre de façon très pratique comment *on peut* et comment *on doit* agir sur le stress au travail.

Les auteurs **Éric Albert** et **Laurence Saunder** dirigent l'un des cabinets de référence sur le stress au travail qui, depuis plus de 20 ans, trouve des solutions pour les entreprises en alliant rigueur et pragmatisme.

Ce livre s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise, managers, dirigeants, RH, partenaires sociaux, services de santé au travail... Il leur offre une compréhension de ce fléau et des solutions pour y faire face.



**Éric Albert**,  
psychiatre, éditorialiste aux *Echos*,  
est auteur de nombreux ouvrages  
sur le stress et le management.

**Laurence Saunder**,  
dirigeante, est l'auteure  
de *L'Énergie des émotions*.



# **Stress.fr**

Comment l'entreprise  
peut-elle agir face au stress  
de ses collaborateurs ?

Groupe Eyrolles  
Éditions d'Organisation  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com  
www.editions-organisation.com

### **Chez le même éditeur :**

#### **D'Éric Albert :**

- *Le manager durable*
- *N'obéissez plus !*
- *Pourquoi j'irais travailler*
- *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*
- *Le manager est un psy*
- *Managers, faites-en moins !*

#### **De Laurence Saunder :**

- *L'énergie des émotions*



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Éric Albert  
Laurence Saunder

# **Stress.fr**

Comment l'entreprise  
peut-elle agir face au stress  
de ses collaborateurs ?

**EYROLLES**  
  
Éditions d'Organisation

## Remerciements

Nous tenons à remercier d'abord ceux qui créent l'émulation et travaillent en proximité avec nous sur le stress, Jean-Luc Emery, Marie-Christine Soula, et tout particulièrement l'aide utile et constructive de Julie Collange.

Merci aussi au Dr François Pellet pour ses conseils judicieux.  
Merci enfin à toute l'équipe IFAS qui nous entoure et à nos clients qui nous challengent et avec qui nous construisons et partageons.

# Sommaire

Introduction.....	1
-------------------	---

## Partie I

### Comprendre le phénomène

Chapitre 1 – Genèse d’un concept : le stress, champ de bataille des scientifiques .....	11
--	----

Chapitre 2 – Le modèle IFAS.....	25
----------------------------------	----

## Partie II

### Mesurer le stress, un préalable indispensable

Chapitre 3 – Surmonter les réticences à mesurer .....	53
---	----

Chapitre 4 – Quels instruments utiliser ? .....	57
---	----

Chapitre 5 – Que mesurer ? Stress et sur-stress .....	67
---	----

Chapitre 6 – Quelles modalités ? .....	87
--	----

Chapitre 7 – De la difficulté d’évaluer les facteurs de stress professionnels .....	95
--	----

Chapitre 8 – Les finalités de la mesure.....	105
--	-----

## Partie III

### Agir pour préserver la santé et la performance

Chapitre 9 – Les entreprises de plus en plus pressées d’agir .....	127
Chapitre 10 – Sortir des préjugés pour être au service des salariés .....	141
Chapitre 11 – Les mesures de prévention possibles .	155
Chapitre 12 – Agir spécifiquement sur les populations à risque .....	167
Conclusion .....	179
Annexe : le cadre juridique.....	181
Bibliographie.....	183
Index.....	191
Table des matières.....	195

# Introduction

Pourquoi écrire un nouveau livre sur le stress ? Les bibliothèques en regorgent, les magazines abreuvent le public d'articles sur le sujet. Et pourquoi, en tant qu'auteurs, accepter ce nouveau stress, celui de l'écriture, alors que notre vie professionnelle est déjà bien remplie, et que nous ne manquons pas d'idées pour nos loisirs ? En fait, la rédaction de cet ouvrage n'est pas vraiment un choix. Elle s'est imposée au fur et à mesure qu'avancait notre réflexion, au fil des discussions dans les entreprises dans lesquelles nous intervenons. L'un d'entre nous, à l'issue d'une conférence, a été interpellé par un dirigeant d'entreprise lui demandant dans quel livre il pourrait retrouver les analyses qui venaient d'être développées. La réponse est sortie toute seule : « *Nous l'avons en tête, il ne nous reste plus qu'à l'écrire.* » Et voilà comment on ajoute à ses facteurs de stress quotidiens celui d'avoir à écrire.

Pourquoi « Stress.fr » ? Le stress est, certes, un phénomène universel qui touche tous les pays et toutes les entreprises. Il n'en demeure pas moins que la façon dont les entreprises françaises l'abordent, garde de vraies spécificités. L'état d'esprit des parties prenantes, le cadre réglementaire, le jeu

des différents acteurs rendent l'abord de ce phénomène en France très particulier.

Nous avons ressenti la nécessité de cet ouvrage pour trois raisons :

1. **Comprendre le phénomène.** Tout d'abord, le besoin de donner aux intervenants appelés à se saisir du sujet en entreprise (dirigeants, membres du service des ressources humaines et des Services de santé au travail, partenaires sociaux, managers...) une vision claire et synthétique des connaissances actuelles. Bien qu'omniprésent dans les conciliabules de machines à café, le stress reste une notion difficile à cerner, notamment pour le grand public qui l'assimile souvent, à tort, à une maladie. Cette difficulté à appréhender le phénomène peut se comprendre : l'objet du stress est si vaste qu'il englobe tout. À la fin de sa vie, Hans Selye, qui est souvent considéré comme le père du concept, avait coutume de dire : « *Le stress, c'est la vie !* » Et il est vrai que dans ce mot-valise, chacun met ce qu'il veut, et beaucoup ont tendance à y associer tous les maux de la vie quotidienne. C'est ainsi que l'on trouve dans les dossiers de la presse sur le stress des articles sur le harcèlement moral, d'autres sur le suicide au travail, ou encore une revue détaillée des derniers massages à la mode. Cette dispersion du propos fait souvent s'écarter de l'essentiel. On sort de ces lectures sans avoir véritablement compris ce qu'est le stress, et comment il est possible d'agir pour mieux y faire face.

Or, le sujet se pose avec de plus en plus d'acuité dans les entreprises. L'actualité récente l'a hélas montré, avec les suicides survenus dans plusieurs grandes entreprises. Les dirigeants et les DRH sont sommés par le gouvernement de se saisir du sujet : ils doivent notamment se mettre en

conformité avec l'accord national interprofessionnel signé entre patronats et syndicats en juillet 2008, qui vise à la prévention du stress. Dans de nombreuses entreprises, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) interpellent eux aussi la direction, relayant les préoccupations des salariés. D'où notre souhait de réaliser un état des lieux clair et didactique des connaissances actuelles, en s'appuyant sur des références scientifiques. Ce travail de pédagogie nous semble essentiel pour les hommes et les femmes qui ont, ou auront, la responsabilité de mettre en place des plans d'action sur le stress. Ce sera l'objet de la première partie.

2. **Mesurer pour objectiver.** Deuxième raison d'être de ce livre, la volonté de réaffirmer le caractère essentiel de la phase de mesure avant toute action concernant le stress. Réaliser un diagnostic correct de la situation est un préalable incontournable avant d'agir. Cette évidence est pourtant loin d'être respectée partout. Dans certaines entreprises, les dirigeants semblent saisis par la précipitation. Ils souhaitent mettre en place immédiatement des mesures d'urgence, sans se laisser le temps de dresser un état des lieux correct du stress dans leur société. Comme si le fait de ne pas dégainer immédiatement un plan « antistress » en trois points devait immanquablement apparaître, aux yeux de leurs salariés ou des syndicats, comme une manœuvre dilatoire cachant une volonté d'enterrer le problème. En choisissant l'action pour l'action, ces entreprises occupent le terrain, mais elles ne se donnent pas les moyens de s'attaquer efficacement au problème. Il convient, au contraire, de démarrer par une étape de mesure quantitative du stress dans l'entreprise. Dans la deuxième partie de cet ouvrage, nous explique-

rons comment réaliser cette mesure de manière rigoureuse, avec quels outils et selon quelles modalités. Nous donnerons des informations précises permettant de comprendre à partir de quel niveau on peut considérer le stress comme étant un risque pour la santé, et nous exposerons les questions non encore résolues que posent les mesures. Nous expliquerons enfin pourquoi ce travail de mesure quantitatif n'a de sens que s'il est suivi d'un travail qualitatif auprès des populations de l'entreprise pour lesquelles a été identifié un fort taux de « sur-stress<sup>®1</sup> ».

3. **Agir.** Enfin, nous avons souhaité exposer dans ce livre les possibilités d'action de l'entreprise qui relèvent de sa responsabilité pour prévenir le stress et le réguler. La grande majorité des ouvrages sur le sujet l'aborde sous un angle individuel, s'appliquant à fournir au lecteur une poignée de recettes pour gérer au mieux son stress. Nous avons souhaité, au contraire, nous attarder sur **la dimension collective** du phénomène, sans tabou ni préjugé. Nous nous refusons à estimer, comme certains, que l'entreprise est nécessairement coupable si certains de ses salariés souffrent d'un niveau de stress excessif. Mais nous pensons qu'elle peut avoir une part de responsabilité. C'est dans l'identification de cette part de responsabilité, et des voies d'amélioration qui en découlent, que la phase de mesure se révèle essentielle : elle permet de cartographier dans l'entreprise les populations les plus vulnérables au sur-stress, et d'entamer avec elles un travail adapté pour mettre au jour les facteurs de stress qui leur sont spécifiques. La situation étant différente selon chaque entreprise, nous exposerons donc une méthode, et

---

1. Le terme est déposé par l'IFAS.

non des recettes qui seraient transposables d'une société à l'autre. Il importera néanmoins de rappeler quelques préceptes utiles, quelle que soit la situation étudiée : sortir de l'idéologie qui paralyse trop souvent les débats entre direction et syndicats ; distinguer prévention et mesures curatives ; instaurer une collaboration étroite avec le CHSCT... Ces points seront abordés dans la troisième et dernière partie de cet ouvrage.

Le stress au travail est classiquement classé comme une sous-partie de l'ensemble des risques pour la santé globale (mentale et physique) des salariés, appelés « risques psychosociaux » (RPS). Cette appellation est de plus en plus utilisée. Outre le stress, les risques psychosociaux incluent notamment les harcèlements moral et sexuel, les incivilités provenant des collègues ou de la clientèle, voire la violence au travail... Le lecteur le constatera, nous avons fait le choix, dans cet ouvrage, de ne pas ou peu évoquer ce concept, et de concentrer notre approche sur le stress. Nous pensons en effet que chacun de ces risques est différent, et doit mener à des conduites à tenir spécifiques. Notons cependant que le stress est 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 beaucoup plus 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.

Pour autant, le sujet des risques psychosociaux reste essentiel. Nous sommes d'ailleurs souvent sollicités pour aider les entreprises à mettre en place un plan de prévention et à l'inscrire dans le Document Unique (DU, dont nous reparlerons plus tard).

Le métier concernant la prévention du stress est récent. Il ne s'enseigne pas à la faculté. Nous l'avons appris à force de le pratiquer, et cet ouvrage est d'abord un ouvrage de praticiens. Il livre l'expérience et l'expertise accumulées au sein de l'IFAS, l'Institut Français d'Action sur le Stress, depuis sa création il y a plus de vingt ans. L'une des spécificités de l'IFAS, que nous animons, tient à ses deux pôles d'intervention : l'un centré sur le stress et la santé ; l'autre sur les comportements managériaux. Cette double compétence est indispensable pour aider les entreprises à agir sur le stress.

L'IFAS se distingue également par son approche scientifique et rigoureuse. Nous nous basons sur des corpus théoriques qui ont fait leur preuve dans le monde médical pour les transmettre aux managers de façon simple, pragmatique et opérationnelle. Forts de la conviction que ce qui ne se mesure pas ne peut s'améliorer, nous sommes devenus leaders dans la mesure du stress et le suivi en entreprise avec la plus grosse base de données française. Pour les traiter, l'IFAS a mis en place des analyses statistiques de haut niveau en élaborant un partenariat avec un laboratoire du CNRS.

Par la force des choses, nous sommes devenus également chercheurs sur le sujet du stress. Nous avons monté un département recherche pour avancer sur la compréhension du phénomène, répondre aux questions qui se posaient à nous, et développer nos connaissances sur le stress (dans les domaines de la mesure et de la prévention notamment) et les comportements managériaux régulateurs de stress. Enfin, nous sommes aussi devenus des pédagogues du stress. Ces dernières années, nous avons mené des centaines d'audits de stress, formé des milliers de managers au stress et, enfin, nous avons accompagné plus d'une cinquantaine de comités exécutifs en menant des missions de conseil en stratégie

managériale (ces dernières permettent d'aligner les objectifs business avec la dimension humaine). Nous avons aussi accompagné et formé des CHSCT et des équipes des Services de santé au travail (SST).

Cette double approche, scientifique et managériale, tout en étant au plus près du terrain, constitue la force de l'IFAS. Elle nous incite également à rester humbles : même si les connaissances ont fortement progressé ces vingt dernières années, le stress est un sujet dont les chercheurs et les praticiens d'entreprise sont encore loin d'avoir une parfaite maîtrise. Partout dans le monde, des centaines d'équipes scientifiques planchent sur tel ou tel aspect du concept, et publient ensuite leurs résultats. Nous avons donc le souci permanent d'actualiser nos connaissances, de rester en veille pour confronter notre grille de lecture aux résultats des travaux de recherche les plus récents. Le lecteur désireux de se tenir au courant sur ce point, ainsi que sur les interventions de l'IFAS, pourra se connecter utilement sur le site [stress.fr](http://stress.fr).



## PARTIE I

# COMPRENDRE LE PHÉNOMÈNE

Nous avons avant tout souhaité que ce livre soit utile pour comprendre et faire face à ce phénomène omniprésent dans la vie quotidienne qu'est le stress. Mais cette approche pragmatique suppose au préalable la maîtrise des connaissances scientifiques de base sur le sujet. Notre volonté n'est pas d'entraîner le lecteur dans les arcanes de la recherche, mais de lui donner des points de repère sur les différents courants et leur discours sur le sujet. Comprendre la grille de lecture de ceux qui prennent la parole sur le stress est en effet essentiel pour les dirigeants d'entreprise, les directions des ressources humaines et les élus du CHSCT<sup>1</sup> amenés à se saisir de cette question.

---

1. CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.



# Chapitre 1

## Genèse d'un concept : le stress, champ de bataille des scientifiques

Il est peu de sujets sur lesquels les scientifiques se sont affrontés avec autant de virulence. L'une des raisons de ces confrontations passionnelles réside dans le caractère multidimensionnel du stress. Celui-ci fut notamment souligné lors d'un congrès co-organisé par l'INSERM et le CNRS en 2003, qui a décrit le stress comme « *un concept à l'interface des sciences de la vie, et des sciences humaines et sociales* ». Ce caractère multidimensionnel a amené différentes disciplines scientifiques à tenter de le conceptualiser avec leur propre regard, en minimisant celui des autres.

Ce sont d'abord les **physiologistes** qui ont défini le concept en fonction de la réaction interne de l'individu. Puis les **sociologues** ont, eux, abordé le sujet à partir des facteurs de stress. Enfin, les **psychologues** ont montré que la subjectivité de chacun était essentielle. Nous n'entrerons pas dans les querelles entre psychologues car elles relèvent souvent de chapelles plus dogmatiques que scientifiques. Les neurosciences ont

également contribué à mieux comprendre certains phénomènes en validant ou invalidant certaines théories.

En fait, chaque discipline a amené sa pierre qui nous permet aujourd'hui d'avoir une vision plus claire du stress, même si nous ne sommes pas dans l'illusion de le comprendre parfaitement. L'enjeu est évidemment de faire une synthèse de ces différentes approches dans une perspective pragmatique, notamment dans l'entreprise.

## **LES PHYSIOLOGISTES : TOUT COMMENCE PAR LES RATS DE LABORATOIRE**

C'est Walter Cannon, un physiologiste américain des années 1930, qui emploie le mot pour la première fois. À l'époque, ce chercheur travaille sur l'homéostasie, c'est-à-dire sur les mécanismes qui permettent à un mammifère de maintenir son équilibre intérieur alors qu'il est soumis à des agressions extérieures. C'est ainsi qu'il peut, par exemple, garder une température intérieure constante alors qu'il est confronté à des environnements froids ou chauds. Très vite, ses travaux sont relayés par Hans Selye, souvent considéré comme le « père » du concept de stress. Celui-ci approfondit la compréhension des mécanismes physiologiques de l'adaptation. Il décrit notamment le rôle des hormones corticoïdes qui sont sécrétées lors d'un stress chronique. Pour lui, la production de ces hormones, en réaction aux situations de stress, est à l'origine d'un affaiblissement des défenses de l'organisme, voire à l'origine des ulcères de stress et d'autres maladies, qu'il nomme « maladies de l'adaptation ».

Les thèses de Selye ont eu un grand retentissement. Ses travaux sur les rats ont été transposés un peu rapidement à l'humain. Comme il était constaté que celui-ci était soumis à

de plus en plus de contraintes, cela a entraîné l'élévation du stress au rang de « maladie du siècle ».

L'approche de Selye est celle d'un physiologiste. Il provoque des situations expérimentales de contraintes pour les rats (chocs électriques, chocs thermiques, etc.) et mesure leurs réactions physiologiques. Il a été démontré par la suite que ce qu'il mesurait était surtout une réaction de peur de l'animal mis en situation d'expérience. Mais surtout, la grande critique qui fut faite par la suite aux travaux de Selye reste qu'il considère l'animal comme un pur « objet subissant » : un réceptacle de la contrainte, une victime à laquelle il fait subir ses expérimentations et qui produit une réaction physiologique. Des expériences postérieures, menées par d'autres équipes de chercheurs, mettront en évidence que les conditions de l'expérimentation (selon, par exemple, que l'animal peut prévoir ou pas qu'il va recevoir un stimulus) ont un effet déterminant sur la réaction physiologique produite.

Le modèle de Selye repose sur le paradigme stimulus-réponse. Ce modèle, dit « linéaire », suppose qu'il existe un lien automatique quasi mécanique entre un stimulus extérieur et une réaction interne à l'individu. Ce schéma ne se vérifie en réalité que dans les situations de menace brutale, qui déclenchent la fameuse décharge d'adrénaline. Ces situations ne représentent qu'une toute petite partie de ce que l'on appelle le stress.

Si son approche appartient aujourd'hui à l'histoire, Selye a considérablement marqué les esprits avec son modèle, qui met l'individu en posture de subir les contraintes et leurs conséquences sans possibilité de réaction. Cette victimisation par rapport au stress est restée, pour beaucoup, le schéma de référence. On ne pourrait que subir son environnement sans marge d'action. Dès lors, tout un courant s'est logiquement

développé en se concentrant sur les facteurs de stress, c'est-à-dire les causes du stress. Ce courant s'est intéressé principalement aux événements de vie, et dans le domaine de la vie professionnelle, il s'est centré sur les facteurs de stress, appelés également « stressseurs » (issu du terme anglo-saxon *stressors*).

## **L'APPROCHE SOCIOLOGIQUE : LE POIDS DES FACTEURS DE STRESS**

Dans la lignée de Selye, c'est tout naturellement qu'un courant de chercheurs s'est intéressé aux facteurs de stress auxquels sont soumis les individus, et a cherché à mesurer leur impact. Les premiers à avoir fait une tentative de ce type, dans les années 1960, étaient Thomas Holmes et Richard Rahé. Ils ont cherché, d'une part, à identifier quels étaient les types d'événements qui constituaient des facteurs de stress et, d'autre part, à en quantifier les effets sur les individus qui les subissaient. Pour cela, ils ont établi une liste d'événements de vie les plus fréquents (licenciement, décès d'un proche, difficulté avec son patron, etc.) et ont demandé à un échantillon représentatif de la population d'évaluer l'intensité du changement sur une échelle de 0 à 100. Comme point de référence, ils ont fixé le mariage à 50. L'échelle ainsi créée à partir des moyennes constituées grâce à l'échantillon représentatif permet à chacun, en fonction des événements récents qu'il a subis, de calculer le score de changement auquel il a été soumis.

De nombreuses critiques ont été faites à Holmes et Rahé. La plus importante était que la dimension subjective de l'événement n'est pas prise en compte par leur modèle. Ainsi, un déménagement pour un individu donné peut provoquer une intensité émotionnelle et supposer des efforts d'adaptation

beaucoup plus importants que pour un autre. Mais leur échelle ne fait pas cette différence.

Dans le domaine du stress professionnel, cette approche a été reprise par les sociologues qui ont développé différentes théories plaçant le contexte comme origine du stress. Ces modèles, qui se focalisent sur les interactions entre les contraintes et la réaction à ces contraintes, sont appelés « interactionnistes ». Ils sont construits de manière linéaire, basés sur un principe de causalité (modèle de cause à effet) en décomposant la situation afin d'isoler les facteurs que l'on peut incriminer dans la genèse des problèmes de santé. Leur défaut reste qu'ils ne prennent pas suffisamment en compte les spécificités individuelles qui font varier chez chacun de nous la manière de s'adapter ou de faire face aux situations.

Enfin, ces modèles interactionnistes s'inscrivent dans la perspective des théories normatives de l'organisation visant à définir une bonne organisation du travail dans l'absolu. Là encore, la réalité est plus complexe et nuancée...

L'une des premières approches de ce type fut celle de **Robert Karasek**, sociologue américain qui, en 1979, s'est intéressé aux situations professionnelles comme source de tensions. Son modèle se focalise sur l'interaction entre les contraintes de la situation de travail et les marges d'autonomie ou de contrôle laissées au salarié, ce que Karasek appelle les « *demandes psychologiques* » et la « *latitude décisionnelle* » :

- les demandes psychologiques font référence à la quantité de travail à accomplir, aux exigences mentales et aux contraintes de temps liées à ce travail ;
- la latitude décisionnelle renvoie à la possibilité pour le salarié d'exercer un certain contrôle sur le travail à réali-

ser, mais aussi d'être créatif et de développer ses compétences.

À la fin des années 1980, le concept de « soutien social au travail » a été ajouté au modèle de Karasek. Ce terme regroupe l'ensemble des interactions sociales utilitaires qui sont disponibles sur le lieu de travail, tant de la part des collègues que des supérieurs hiérarchiques (nous développerons ce concept un peu plus loin dans cette partie).

Au final, ce modèle montre que les situations où les exigences sont élevées, alors que le niveau de contrôle est faible et qu'il existe de surcroît peu de soutien social, comportent des risques pour la santé.

La prise en compte conjointe des dimensions de contrôle et de demande a permis d'aboutir à une catégorisation en quatre grands types de situations de travail (cf. le tableau ci-dessous) :

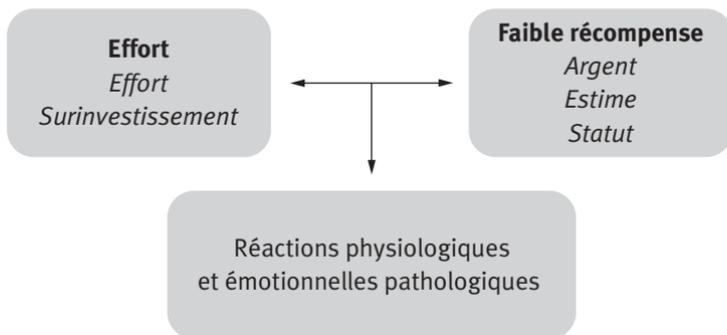
- les **situations « détendues »**, caractérisées par un faible niveau de demande et un niveau de contrôle élevé ;
- les **situations « actives »**, définies par de fortes demandes et un niveau de contrôle élevé ;
- les **situations « passives »**, elles correspondent à un faible niveau de demandes et un faible niveau de contrôle ;
- les **situations « tendues »** ou de « *job strain* », un niveau de demande élevé coïncide avec un niveau de contrôle faible.

		Demande psychologique	
		<i>Faible</i>	<i>Élevée</i>
Latitude décisionnelle	<i>Faible</i>	Travail passif	Travail tendu
	<i>Élevée</i>	Travail détendu	Travail actif

L'autre approche, très utilisée dans les études épidémiologiques sur le stress au travail, est le modèle du « déséquilibre récompense/efforts » développé par l'équipe de **Johannes Siegrist** en Allemagne, à partir de 1986. Selon ce modèle, l'état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour (voir schéma ci-dessous). Dans ce modèle, deux types d'efforts sont considérés :

- les **efforts « extrinsèques »** correspondent aux exigences psychologiques déjà développées dans le modèle de Karasek (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande...) ;
- les **efforts « intrinsèques »** représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latentes, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à prendre de la distance avec son travail).

Quant aux récompenses, elles peuvent être de trois sortes : les gains monétaires (salaires, primes, etc.), l'estime dont font preuve les collègues et les supérieurs, et le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi...).



Bien que très utilisés par certains cabinets qui travaillent sur le stress en entreprise en France, les modèles de Karasek et de Siegrist comportent des lacunes, du fait en particulier de leur rigidité excessive. C'est ce que souligne notamment la chercheuse Marilou Bruchon-Schweitzer : « Cette conception interactionniste (que ce soit celle de Karasek ou de Siegrist) est mécaniste. Elle ne fait référence qu'à des configurations de prédicteurs qui seraient en elles-mêmes protectrices ou pathogènes. De tels modèles occultent complètement la dynamique du processus par lequel l'individu et le contexte se confrontent, se modifient l'un et l'autre<sup>1</sup>. »

## LES PSYCHOLOGUES, ET LA SPÉCIFICITÉ DE CHACUN FACE AU STRESS

À la fin des années 1960 et dans les années 1970, les psychologues se sont emparés du thème du stress. L'équipe qui a probablement le plus marqué les esprits est celle de Richard Lazarus et Susan Folkman. Ils ont montré que le stress correspondait à une transaction entre l'individu et son environnement. L'individu évalue la situation et les ressources pour y faire face, et développe à partir de cette évaluation une stratégie d'adaptation (appelée « *coping* » par les Anglo-Saxons). Cette évaluation de la situation peut être décomposée en deux phases :

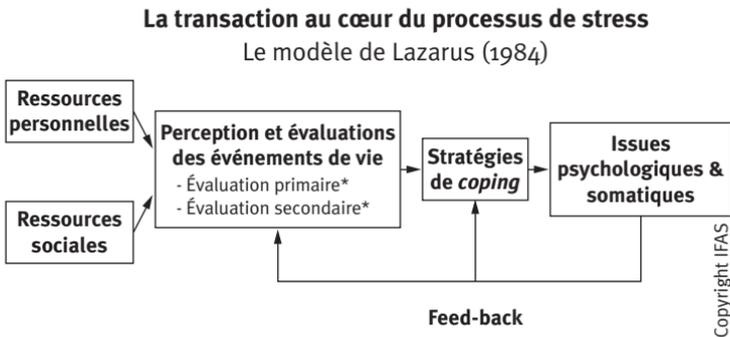
- **l'évaluation primaire**, qui correspond aux questions : « Qu'est-ce qui est en jeu dans ce contexte ? », « La situation présente-t-elle une menace ou un défi pour moi ? » La réponse à ces questions contribue à la qualité de l'émotion et à son intensité ;

---

1. M. Bruchon-Schweitzer, *Psychologie de la santé*, Dunod, 2002.

- **l'évaluation secondaire**, où l'interrogation porte sur : « Que puis-je faire ? », « Quelles sont mes options pour faire face ? », et « Comment l'environnement répond-il à mes actions ? » La réponse influe sur les types de stratégies d'adaptation qui seront employées pour affronter la situation<sup>1</sup>.

Ce modèle, dit « modèle transactionnel », peut être résumé selon le schéma ci-dessous :



\***Évaluation primaire** : concerne la perception de danger ou la menace que représente potentiellement cette situation.

\***Évaluation secondaire** : correspond à la perception qu'a l'individu des ressources dont il dispose pour faire face à cette menace.

Ce modèle montre la spécificité individuelle dans la façon de faire face au stress. La grande nouveauté est qu'il met à bas l'idée selon laquelle les facteurs de stress ont le même effet sur tous les individus. Chacun fait face à la situation qui se présente à lui en fonction de son appréciation des circonstances, de ses émotions, de ses compétences, etc. Ce sont d'ailleurs les psychologues qui, *in fine*, ont permis d'aboutir à une définition consensuelle du

1. A. Monat, R.S. Lazarus, « Stress and coping – cognitive appraisal » in A. Monat & R.S. Lazarus (Eds.), *Stress and Coping : an Anthology*, New York, Colombia University Press, 1985.

stress, qui sert désormais de référence au niveau européen comme au niveau français : « *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. 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.*<sup>1</sup> »

En parallèle des études menées par l'équipe de Lazarus, John Mason va creuser la piste des émotions. Pour lui, les émotions sont au cœur du processus de stress. S'il est déclenché par une situation donnée, le stress est amplifié par l'état émotionnel du sujet et les émotions induites par le contexte. De leur côté, deux autres chercheurs, Weiss et Dantzer, font le lien entre les expériences initiales de Selye (dimension physiologique) et la dimension psychologique : c'est la régulation cognitive du stress. Ils montrent que la réaction physiologique au stress dépend de deux paramètres cognitifs : la capacité à prévoir et celle à contrôler la situation. Le rat qui dispose dans sa cage d'une ampoule lumineuse annonçant une décharge électrique n'a pas la même réaction au stress que celui qui ne l'attend pas. Même phénomène pour le rat qui dispose d'une petite pédale pour réduire les décharges électriques par rapport à celui qui ne peut que les subir.

Ces conclusions sont mises en œuvre de façon très pratique dans la vie quotidienne. Elles ont, par exemple, entraîné l'installation de panneaux d'affichage électroniques sur les auto-

---

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

routes, panneaux qui indiquent le temps d'attente en cas d'embouteillage. Les automobilistes sont en effet moins stressés lorsqu'ils sont informés de la durée de l'embouteillage. Dans le métro parisien, la RATP s'efforce de faire de même : lorsqu'une rame s'immobilise en pleine voie, il est demandé au conducteur de s'adresser rapidement aux voyageurs pour leur donner la cause de l'arrêt et une première évaluation de sa durée. Là encore, être informé diminue le niveau de stress.

## **UNE APPROCHE SYNTHÉTIQUE : LE MODÈLE BRUCHON-SCHWEITZER**

Chacune des approches du stress évoquées ci-dessus contient une part de vérité, mais aucune ne décrit le phénomène dans sa totalité. Sans prétendre chercher à englober toutes les dimensions du stress (ce qui serait illusoire), des tentatives ont été faites pour les intégrer dans un seul modèle. Nous nous sommes arrêtés sur celui proposé par Marilou Bruchon-Schweitzer, qui offre l'avantage d'une relative simplicité tout en prenant en compte la complexité du stress.

Cette chercheuse a élaboré un « modèle intégratif en psychologie de la santé » intégrant les facteurs prédictifs du stress, la transaction de l'individu face à son environnement et, enfin, les conséquences de cette interaction. Ce modèle, dit « bio-psycho-social », est aujourd'hui celui qui englobe le mieux ces différentes dimensions. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a fait sienne ce modèle. En France, un tout récent rapport du Conseil d'analyse stratégique sur la santé mentale en a souligné la pertinence : *« Alors que jusque dans les années 1990 prévalait une juxtaposition de théories et de modèles, dans les années 2000, l'analyse de la santé mentale*

*s'avère plus intégrative et consensuelle. Le modèle fonctionnel le plus largement admis pour la santé mentale est le modèle dit "bio-psycho-social", selon lequel la santé mentale correspond à un processus dynamique résultant de facteurs biologiques, psychologiques et sociaux en interaction constante<sup>1</sup>. »*

Le modèle de Marilou Bruchon-Schweitzer comprend trois catégories :

- **D'abord, les facteurs prédictifs.** En simplifiant, on pourrait dire que ce sont tous les éléments qui pèsent sur l'individu. Cela inclut les éléments externes constitués des facteurs de stress, mais aussi le contexte général dans lequel il évolue, sa situation familiale par exemple. Cela prend également en compte les éléments internes à l'individu, comme ses traits de personnalité ou encore son état de santé. Ces facteurs sont appelés « prédictifs » car ils sont censés avoir un impact sur l'état de l'individu après qu'il ait fait face au stress.
- **Ensuite, la transaction.** On désigne sous ce terme la façon dont l'individu fait face au stress, dans le langage courant on dirait « gère le stress ». Cette gestion du stress comporte une dimension interne à l'individu avec, notamment, son mode de traitement et d'interprétation des informations, mais aussi les compétences qu'il met en œuvre et les plans d'action qu'il choisit. N'oublions pas en outre la réaction physiologique, dont les effets sont en constante interaction avec la dimension psychologique. La

---

1. Rapport remis à Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'État en charge de la Prospective et du Développement de l'Économie numérique, le 17 novembre 2009. Groupe de travail « Santé mentale et déterminants du bien-être », présidé par Viviane Kovess-Mafesty.

transaction comporte aussi une dimension interactionnelle avec l'entourage : comment celui-ci est (ou n'est pas) utilisé pour faire face à la situation. Cette dimension est appelée le « soutien social ».

- **Enfin, les conséquences.** Elles concernent principalement la santé, le bien-être et la qualité de vie. Ce sont les critères qui permettent d'évaluer si la transaction est efficace ou coûteuse pour l'individu.

Outre les qualités déjà évoquées, ce modèle offre l'avantage de poser un cadre simple pour la recherche : si l'on agit sur les prédicteurs, obtient-on un effet concret et mesurable sur les conséquences ? Avec ses trois catégories, il permet de bien montrer les trois niveaux de prévention que l'on peut faire sur le stress : la prévention primaire, qui consiste à agir sur les prédicteurs ou l'ensemble des facteurs de risque sur le plan tant individuel que collectif pour empêcher la survenue de maladie ; « *La prévention secondaire est la prise en charge du problème au tout début de l'apparition du trouble qui peut ainsi être enrayeré<sup>1</sup>* », « *Les différentes formes de dépistage ou d'identification de groupes exposés en font partie<sup>2</sup>* » ; et, enfin, la prévention tertiaire, dont l'objet concerne la réhabilitation des personnes atteintes de pathologies. Nous reviendrons dans la troisième partie de ce livre sur les différentes facettes de la prévention.

---

1. OMS : <http://www.who.int/whr/2001/chapter3/fr/index3.html>.  
2. Traité « Environnement et santé publique », Edisem, 2003.

### En résumé...

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. C'est la synthèse de ces différentes approches dans un seul modèle qui permet l'approche la plus complète du phénomène, même si l'on est encore loin d'en avoir identifié tous les mécanismes.

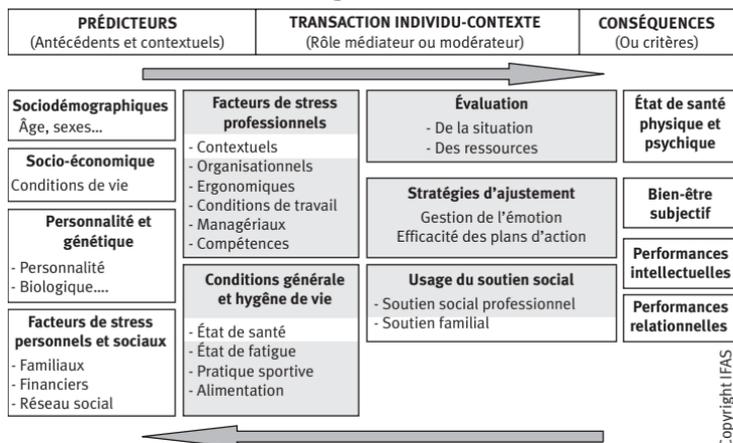
Le modèle qui nous paraît refléter le mieux cette complexité est celui proposé par Marilou Bruchon-Schweitzer : il est intégratif et multifactoriel.

# Chapitre 2

## Le modèle IFAS

Notre expérience de terrain et nos recherches nous ont amènés à adapter le modèle de Marilou Bruchon-Schweitzer, pour le compléter avec des dimensions spécifiques à la vie professionnelle (les facteurs de stress professionnels), en distinguant notamment sur quels facteurs l'entreprise peut et doit agir (en grisé dans le schéma ci-dessous) et ceux qui ne relèvent pas de son périmètre. Ce modèle peut être résumé ainsi :

**Schéma global du stress**



Ce modèle reprend les trois grandes catégories mises en place par Bruchon-Schweitzer (prédicteurs, transaction et conséquences), mais en précise les contours et les différentes dimensions. Il constitue la base théorique de nos interventions en entreprise. Nous allons l'examiner en détail.

## **LES PRÉDICTEURS**

Il est possible de classer les prédicteurs en six grandes catégories.

### **1. Les caractéristiques sociodémographiques**

On regroupe sous ce terme l'âge, le sexe, la situation de famille, la situation professionnelle, la position occupée dans l'entreprise, etc. Le caractère prédictif de ces caractéristiques a été très souvent démontré dans la littérature scientifique. Il est également régulièrement mis en évidence dans les mesures que nous effectuons en entreprise. Le fait d'être une femme, par exemple, entraîne une probabilité plus forte de souffrir d'un niveau de stress élevé. De même, contrairement à une idée reçue, les salariés en bas de l'échelle hiérarchique, comme les employés ou les opérateurs dans une usine, sont globalement plus susceptibles d'être victimes du stress que les cadres.

### **2. Les caractéristiques socio-économiques**

Elles reflètent les conditions de vie du sujet (matérielles et sociales). On y trouve aussi bien l'exposition au bruit, à la pollution, le niveau d'insécurité, la promiscuité (densité d'habitation)... Toutes les études réalisées dans différentes parties du monde le soulignent : plus une population subit des conditions de vie difficiles sur ces aspects, plus le taux de maladie est élevé.

### 3. La personnalité et le patrimoine génétique

Nous mettons dans cette catégorie les caractéristiques qui rendent un individu unique, et qui restent à peu près constantes tout au long de sa vie. Il s'agit de traits psychologiques qui constituent la personnalité et qui évoluent peu au cours de la vie. Ce sont eux qui nous font dire à un ami retrouvé après avoir été perdu de vue pendant des années : « *Tu n'as pas changé !* » On retrouve chez lui, par exemple, la même joie de vivre, la même autodérision et la même désinvolture.

### 4. La condition physique et l'hygiène de vie

On sait combien l'une et l'autre sont prédictives de l'espérance de vie et de la santé. Les acteurs les mieux informés sur ce point sont les compagnies d'assurances qui garantissent les emprunts. Leurs tarifs varient en fonction de ces deux paramètres. De même, de très nombreux travaux récents, popularisés par David Servan-Schreiber<sup>1</sup>, ont montré l'importance de la pratique d'un sport, du sommeil et de l'alimentation sur les performances cognitives mais aussi émotionnelles, notamment par rapport au risque de dépression.

### 5. Les facteurs de stress personnels et sociaux

La vie amoureuse et familiale, dont la première finalité est de nous rendre heureux, peut également être source de conflits, de ruptures et de deuil. De même, l'environnement amical et social peut faire l'objet de soubresauts. Les uns et les autres

---

1. D. Servan-Schreiber, *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Robert Laffont, 2003.  
D. Servan-Schreiber, *Anticancer : Prévenir et lutter grâce à nos défenses naturelles*, Robert Laffont, 2007.

peuvent fragiliser par moments l'individu, ou au contraire le renforcer sur le plan émotionnel.

## 6. Les facteurs de stress professionnels

C'est la catégorie qui a été la plus étudiée, ou du moins la plus théorisée. Peu de certitudes ont été acquises, mais de nombreuses hypothèses ont été formulées pour expliquer le stress des travailleurs. Plusieurs centaines de facteurs de stress potentiels ont été identifiées, et la liste ne sera jamais exhaustive. Pour autant, il est indispensable de les prendre en compte, et surtout de comprendre sur lesquels d'entre eux il est pertinent d'agir pour réduire le stress des salariés.

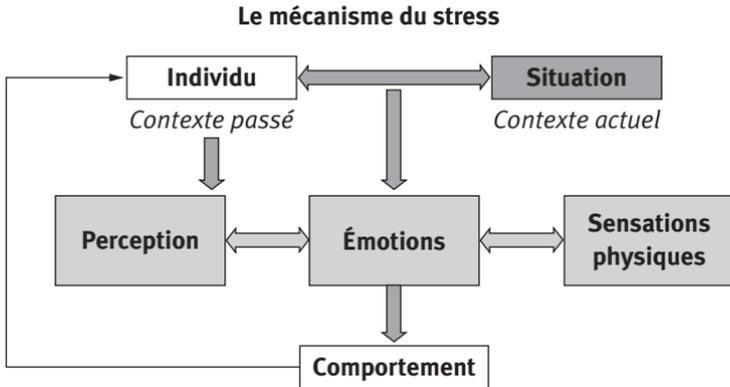
En théorie, pour prévenir le stress, il faut identifier les dimensions sur lesquelles on peut agir. Or, en pratique, non seulement on ne peut pas agir sur certaines variables, par exemple le sexe et l'âge, mais en plus l'entreprise ne peut et ne doit pas intervenir sur celles qui relèvent de la vie privée. Dans le schéma précédent, nous avons souligné en grisé les dimensions sur lesquelles il existe une marge de manœuvre. C'est souvent en agissant sur plusieurs d'entre elles que l'on peut être efficace. Le principal risque réside dans la tentation simplificatrice de considérer une seule de ces dimensions comme étant responsable de toutes les conséquences. Nous reviendrons sur cette difficulté à appréhender correctement les facteurs de stress dans la deuxième partie de cet ouvrage.

### LA TRANSACTION

La transaction comprend trois dimensions que sont : l'état perceptif de l'individu, sa stratégie d'ajustement et la perception de son soutien social.

## 1. L'état perceptif

Au moment où survient un facteur de stress, notamment professionnel, les auteurs s'accordent à considérer que l'appréciation qui est faite de la situation est essentielle. Lazarus et Folkman insistent, par exemple, sur la perception d'un danger comme facteur décisif de la façon de faire face des individus. Cette perception est cruciale, dans la mesure où elle active les émotions du sujet. Or, les émotions apparaissent comme déterminantes sur le type de plan d'action et de réaction qu'il va développer, comme le résume le schéma ci-dessous :



Ce schéma peut se lire ainsi : un individu s'est construit tout au long de sa vie avec des principes, des règles morales et éducatives renforcées par des expériences, des habitudes et des croyances (ce qui est résumé dans la notion de contexte passé). Une situation donnée (contexte actuel) provoque des émotions (ce que l'on ressent), nourries par des perceptions (comment on évalue ou on se représente la situation). Cette évaluation de la situation engendre notre comportement (ce que nous faisons).

De par son importance, la notion de « perception » évoquée dans ce schéma mérite d'être affinée et développée.

À chaque instant, chacun d'entre nous dispose d'un « état perceptif » du contexte dans lequel il évolue. Cet état va du plus général au plus particulier. Sur le plan général, il s'agit, par exemple, de la situation économique du secteur auquel appartient son entreprise, puis de la situation de son entreprise elle-même, puis de la représentation qu'il se fait des événements dans les prochains mois, puis du positionnement du service auquel il appartient dans l'entreprise, etc. Sur le plan particulier, le sujet se perçoit par rapport à ses collègues, à ses compétences et son expérience, à sa relation à sa hiérarchie, à son âge, etc. On le comprend, certaines de ces perceptions peuvent être partagées par un grand nombre de collaborateurs (la situation économique de l'entreprise, par exemple). D'autres, au contraire, sont propres à chacun d'entre eux.

Les baromètres sociaux, ces enquêtes d'opinion qui se sont généralisées dans les grandes entreprises, visent à donner un aperçu de cet état perceptif au niveau de l'entreprise.

En dehors des grands événements (comme un rachat ou un plan social), cet état perceptif évolue relativement lentement. Il constitue une base à partir de laquelle s'élabore la manière dont va être perçu un événement stressant. Prenons un salarié à qui son manager annonce qu'il ne sera pas augmenté. Dans le premier cas, sa perception est que son entreprise évolue dans un secteur difficile, perception alimentée par différents plans sociaux au cours des dernières années. Il sait que l'entreprise perd de l'argent et que sa survie est menacée. Dans le second, le salarié considère au contraire que l'entreprise est particulièrement florissante. Il estime également que sa contribution aux résultats est importante, et qu'il s'est beaucoup investi pour cette réussite. Il paraît clair que la réaction émotionnelle de l'un et de l'autre ne sera pas de même

catégorie ni de même intensité. Dès lors, la façon de faire face sera différente et plus ou moins « coûteuse » pour l'individu.

Les paramètres qui influent sur l'état perceptif au travail sur le plan collectif sont innombrables, citons-en quelques-uns :

- la situation économique globale ;
- la situation économique du secteur ;
- la situation économique de l'entreprise ;
- le risque de fusion ou de rachat ;
- le risque de licenciements ;
- les résultats de l'entreprise ;
- etc.

Sur le plan individuel, on peut mentionner :

- la sécurité ;
- la qualité de l'articulation entre contribution et rétribution ;
- le sentiment d'utilité ;
- le développement personnel et les perspectives d'avenir ;
- la qualité des relations humaines et de l'ambiance ;
- l'image personnelle ;
- la qualité de la relation avec la hiérarchie ;
- l'autonomie et la latitude de décision ;
- le soutien social ;
- les compétences personnelles et le jugement porté sur son employabilité ;
- la capacité à apprendre ;
- etc.

Cette liste n'est pas exhaustive. De même, le poids de ces différents paramètres peut être différent selon les individus. Certains accordent par exemple peu d'importance à l'image qu'ils

donnent, et valorisent en revanche beaucoup l'utilité de leur travail, alors que d'autres sont très attachés à la sécurité.

L'état perceptif global se constitue à partir d'un ensemble de perceptions liées à l'environnement et à l'instant présent. Il rend plus ou moins réactif sur le plan émotionnel à un même événement. C'est une dimension que les managers ont tout intérêt à prendre en compte dans leur communication avec leurs équipes. Il peut, par exemple, être plus pertinent de faire un point avec les équipes en janvier plutôt qu'en décembre. Les points abordés sont les mêmes, mais une fois passées les vacances de Noël, l'état perceptif de tous n'est plus le même. Les collaborateurs sont plus détendus, plus réceptifs, et la réflexion collective est de meilleure qualité. De la même manière, les remarques délivrées au cours d'un entretien d'évaluation seront plus ou moins bien acceptées selon l'état perceptif du collaborateur, qui peut notamment être impacté par sa charge de travail ou ses soucis professionnels du moment.

## 2. Les stratégies d'ajustement

On utilise également le terme de « *coping* », ce verbe désignant en anglais la manière de faire face ou de s'ajuster.

Classiquement, le *coping* désigne les stratégies d'ajustement utilisées pour diminuer la tension induite par un stresser<sup>1</sup>. Dans un premier temps, les auteurs comme Lazarus et Lau-

---

1. Les stratégies de *coping* désignent l'ensemble des comportements et pensées qu'un individu interpose entre lui et un événement perçu comme menaçant en vue de maîtriser, tolérer ou diminuer l'impact de celui-ci sur son bien-être physique ou psychologique (Fleishman, 1984 ; Folkman & Lazarus, 1984 & 1988). Le terme de « *coping* » a été traduit en français par « stratégie d'ajustement » (M. Bruchon-Schweitzer, Dantzer, Goodall & Maes, 1994).

nier, ou Lazarus et Folkman ont défini le *coping* comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les contraintes qui dépassent les ressources de l'individu. On parle de réponse adaptative des sujets aux modifications de leurs environnements. Ils ont distingué deux types de stratégies d'ajustement, celles centrées sur le problème et celles centrées sur l'émotion :

- les **stratégies d'ajustement centrées sur le problème** visent à réduire les exigences de la situation ou à augmenter ses propres ressources pour y faire face (recherche d'informations, de soutien, de ressources, résolution du problème, augmentation des connaissances...)
- les **stratégies d'ajustement centrées sur l'émotion** visent à réguler la tension émotionnelle induite par la situation. Cela peut se faire de plusieurs manières : l'évitement du problème, sa minimisation (« Ce n'est pas si grave »), l'autoaccusation (« C'est de ma faute »), la recherche d'un soutien émotionnel auprès d'un proche, ou encore la réévaluation positive (« Je suis sorti plus fort de cette épreuve »).

Si cette distinction est utile, elle ne doit pas faire perdre de vue que dans tous les cas, l'émotion est présente. C'est en effet cette émotion qui détermine nos comportements, et donc nos plans d'action. Plus l'intensité émotionnelle est forte, plus la réaction qui en découle est intense, et cela aussi bien sur le plan physiologique (augmentation du rythme cardiaque, de la nervosité...) que mental (risque de rumination et de surcharge mentale).

Cette émotion est en lien direct avec la perception du sujet : plus la situation à laquelle il est confronté est décalée par rapport à sa perception, plus l'intensité émotionnelle est forte. Un manager qui s'attend à recevoir d'un de ses collaborateurs un projet dûment ficelé et qui ne réceptionne qu'un

brouillon incohérent en concevra plus de colère et d'amer-tume que s'il avait anticipé la situation. C'est tout le pro-blème des perfectionnistes, qui exigent d'eux-mêmes (et des autres) des performances qui ne sont pas toujours au rendez-vous, et qui en retirent de la déception, de la frustration ou de l'inquiétude.

Notre expérience sur le terrain avec l'IFAS nous a amenés à compléter cette approche des stratégies d'ajustement en dis-tinguant les stratégies immédiates et les stratégies décalées. Il nous paraît utile, d'une part, de préciser le tempo de mise en place de l'action et, d'autre part, les ressources d'ajuste-ment auxquelles le sujet fait appel. Enfin, il convient bien sûr de se demander dans quelle circonstance une stratégie d'ajustement est efficace ou ne l'est pas.

Commençons par la situation la plus fréquente, celle de l'action immédiate.

### **L'action immédiate**

Un facteur de stress déclenche une réaction sur le moment. Par exemple, la réception d'un courriel qui agace par sa mau-vaïse foi induit une réponse qui rappelle les faits et rétablit la réalité (du moins telle qu'on la perçoit). Ce modèle est celui de **l'émotion/action**. Cette émotion est plus ou moins cons-cientisée par le sujet. La marge d'action du sujet est notam-ment en lien avec sa capacité à identifier son émotion. L'émotion non reconnue induit la plupart du temps un plan d'action automatisé : le sujet réagit comme il l'a déjà fait dans une situation similaire ou proche. C'est un modèle de répé-tition qui permet souvent d'atténuer l'émotion par une action immédiate. Il arrive que cette action soit sans aucune effica-cité sur la situation, mais agir donne une illusion de contrôle sur la situation qui soulage à court terme. Par exemple, le

manager qui demande un *reporting* plus fréquent n'agit pas sur la situation, mais se donne l'illusion de la contrôler.

Ce mode d'action est efficace s'il calme durablement l'émotion, c'est-à-dire si l'action choisie ne produit pas de rumination et n'induit pas de réactions en chaîne comme autant de nouveaux facteurs de stress. Par exemple, j'ai dit ses quatre vérités à un collègue qui exagérait. Cela m'a fait du bien mais depuis, il en a parlé à dix personnes qui toutes viennent me dire que je n'aurais pas dû.

### **La non-action : l'attente avec ou sans prise de recul**

On peut aussi choisir de ne rien faire. Soit parce que l'on ne sait pas quoi faire, soit parce que l'on redoute les conséquences de ce que l'on pourrait faire. Cette attente permet de prendre du recul par rapport à son émotion immédiate et d'utiliser ce temps pour réfléchir. Il arrive que certains problèmes se résolvent d'eux-mêmes ou qu'il soit « urgent d'attendre ».

Cette stratégie est efficace à deux conditions : qu'elle ne produise pas de rumination et que l'absence d'action n'induisse pas de réactions qui deviennent autant de nouveaux facteurs de stress.

### **La rumination**

Dans de nombreuses situations, le facteur de stress n'induit pas de plan d'action immédiat, mais provoque une émotion qui conduit à une rumination. Cette rumination est à l'origine de ce que l'on appelle la charge mentale. La vie serait trop simple si l'on pouvait traiter les problèmes de façon séquentielle, l'un après l'autre. En réalité, les problèmes se présentent à nous en parallèle. Alors que nous sommes déjà préoccupés par une relation tendue avec un collègue, ou une tâche pour laquelle nous n'avons pas la solution, on se trouve confronté à un dysfonctionnement inattendu qui menace les résultats (une

imprimante qui tombe en panne par exemple). Autrement dit, un facteur de stress est toujours une goutte supplémentaire qui tombe dans un récipient déjà partiellement plein. Chaque nouvelle goutte comporte une température émotionnelle qui nous pousse à la classer dans une hiérarchie implicite par ordre de traitement.

On pourrait penser que cette charge mentale est nuisible. En fait, dans certains cas, elle nous conduit à développer une certaine efficacité de traitement. En effet, en gardant en tête certains problèmes, on y réfléchit et on les mûrit, ce qui permet, au bout d'un laps de temps plus ou moins long, d'imaginer une solution. Mais dans d'autres cas, la rumination est purement émotionnelle ; on tourne autour de l'émotion produite sans pouvoir s'en distancer. Les conséquences sont connues : troubles du sommeil, difficulté à investir ses autres champs de vie, déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc. ■

## La nouvelle action

Elle consiste à mettre en œuvre un comportement ou un plan d'action qui n'a pas été automatisé. La plupart du temps, elle nécessite un temps d'élaboration. Mais parfois, elle se fait de façon quasi immédiate, comme dans les exercices d'improvisation où les reparties rebondissent sur une remarque qui n'avait pas été prévue. La caractéristique de la nouvelle action est de tenir compte des spécificités du contexte pour trouver la meilleure adaptation.

De même que pour l'action automatique, les deux critères d'efficacité se mesurent à l'émotion du sujet et aux conséquences de l'action. Un troisième critère peut être introduit qui est le coût de mise en place du nouveau plan d'action. S'il résulte d'efforts importants, il est probable que le sujet n'y aura pas beaucoup recours.

### En résumé...

Face aux situations, il y a différentes façons de réagir :

1. L'action automatisée, c'est le comportement automatique de routine déclenché par l'émotion : on fait ce que l'on a l'habitude de faire face à pareille situation. Ce mode automatique offre l'avantage d'une considérable économie de moyens. Son risque principal réside dans une déconnexion progressive avec la spécificité des situations.
2. La non-action : elle est souvent utile pour retourner un problème dans tous les sens et permettre l'émergence d'une solution. Mais elle peut amener à une surcharge mentale.
3. L'action nouvelle : cela consiste à adopter un nouveau comportement ou une nouvelle manière de faire, afin de s'ajuster de façon plus efficace à la spécificité de la situation. Le risque est de se mettre en situation d'incompétence.

Il est probable qu'une gestion du stress efficace passe par une combinaison entre ces différentes stratégies. L'enjeu de chacun sera de se demander quelle stratégie il a intérêt à développer, et à quel moment.

### Les ressources d'adaptation

Pour mettre en place ces différentes stratégies d'action, chacun dispose de ressources qu'il a plus ou moins bien apprises à développer. Il en existe de très nombreuses, nous en citerons deux pour illustrer notre propos :

- la **prise de recul** consiste à prendre de la distance par rapport à un événement et à ne pas réagir sous le coup de l'émotion. Toute la difficulté est d'identifier ses émotions pour les mettre à distance. Cela permet de remettre en perspective les différents facteurs de stress et de les rehiérarchiser par rapport à ses valeurs pour les classer en catégories à traiter. Le risque est de se complaire dans la réflexion sans agir ;
- le **recours au soutien social** permet d'utiliser son entourage pour prendre du recul, mais aussi d'étancher son

émotion, de demander (et parfois de trouver) de l'aide, de sentir un support, etc. Le risque pourrait être de se perdre dans les avis, et peut-être de rester dans l'inaction. Cette ressource est essentielle, notamment au travail, et justifie que l'on s'y arrête un peu plus longuement.

### 3. La perception du soutien social

Le réseau social recouvre l'ensemble des contacts avec d'autres individus, leur durée, leur fréquence, etc. Une forte intégration sociale semble avoir un effet bénéfique sur la santé, alors que l'isolement entraîne un risque accru de morbidité et de mortalité, ce risque s'accroissant avec l'âge.

Ce que l'on appelle « soutien social », c'est l'aide apportée par l'entourage pour faire face aux situations de stress rencontrées. Chacun le perçoit dans sa vie privée, où le soutien social concerne aussi bien des aspects matériels, comme la garde des enfants par les grands-parents, que des aspects psychologiques avec l'écoute attentive d'un ami à qui l'on peut raconter ses soucis. De nombreuses études<sup>1</sup> ont montré l'importance de cette aide comme régulateur du stress, tout comme le fait de savoir que l'on peut y recourir le cas échéant. Certains auteurs estiment d'ailleurs que l'on peut la considérer comme une stratégie d'ajustement à part entière. Dans la vie professionnelle, le soutien social est également primordial face au stress.

Il faut noter, en ce qui concerne les relations amicales, que l'important n'est pas le nombre en valeur absolue d'amis, mais la manière dont on perçoit ces relations et le soutien qu'on peut en attendre le cas échéant. Compter 250 amis sur Facebook ne sera pas d'un grand réconfort si pas un seul

---

1. M. Bruchon-Schweitzer, *Psychologie de la santé*, op. cit.

d'entre eux ne se déplace pour vous aider dans votre déménagement. À l'inverse, ne disposer que d'une poignée d'amis, mais sur qui l'on sait que l'on peut compter en cas de coup dur, sera beaucoup plus efficace en termes de soutien.

En décomposant plus finement le concept, le soutien social perçu correspond pour l'individu à la perception de l'aide qu'autrui peut lui apporter dans quatre registres<sup>1</sup> ; émotionnel, informatif, matériel et d'estime de soi :

1. **Registre émotionnel** : manifestation de confiance, d'empathie, d'amour, ou encore de bienveillance. Dans le monde professionnel, c'est l'oreille attentive d'un collègue qui permet d'exprimer les différents chocs émotionnels produits par certains événements (« Tu te rends compte, il a osé me dire cela, en pleine réunion », etc.).
2. **Registre de l'information et de la réflexion** : il s'agit d'aider le salarié à réfléchir et/ou de lui donner de l'information pour résoudre les problèmes qu'il rencontre. Par exemple en prenant le temps de poser des questions à l'autre pour l'aider à avancer dans sa réflexion, ou encore en l'orientant vers un tiers qui lui donnera la bonne information recherchée...
3. **Registre matériel** : dans l'univers professionnel, l'enjeu est d'aider le salarié à trouver les moyens dont il a besoin (humains, matériels, temps, budgétaires) pour atteindre ses objectifs. Par exemple, c'est le stagiaire qui va donner un coup de main précieux dans l'exécution d'un travail répétitif, le changement d'ordinateur dont les capacités vont permettre de travailler plus efficacement, la rallonge budgétaire avec laquelle on pourra emmener son équipe en séminaire pour la remobiliser et atténuer les tensions, etc.

---

1. J.S. House, 1981.

4. **Registre de l'estime de soi** : cette dimension concerne la fonction miroir dont chacun a besoin pour structurer sa propre image. Au travail, cela touche à l'appréciation de la performance, au renforcement de l'identité professionnelle. Cela consiste à rassurer quelqu'un sur ses compétences et sa valeur, après, par exemple, un exposé fait devant le reste de l'équipe. Ces encouragements permettent à l'individu de renforcer sa confiance en lui-même dans les moments de doute, lorsqu'il craint que les exigences de la situation n'excèdent ses ressources ou ses capacités (changement de fonction ou de responsabilité)<sup>1</sup>.

Dans l'entreprise, on peut obtenir ces quatre formes de soutien principalement auprès de trois sources :

1. La hiérarchie (dont le manager direct) ;
2. Les collègues ;
3. Les fonctions supports : ressources humaines, service informatique.

Le **manager direct**, on ne le répétera pas assez, a un rôle prépondérant en tant qu'instance régulatrice du stress. En effet, tout l'enjeu managérial est de réfléchir à l'effet produit chez autrui. Malheureusement, on ne peut que le constater, les managers sont peu ou pas assez formés à la prise en compte de ces dimensions émotionnelles et relationnelles. De plus, la tendance très marquée à l'optimisation dans l'entreprise, notamment dans l'utilisation du temps, a pour conséquence une forte réduction de la disponibilité des uns et des autres pour procurer du soutien social. Cela se vérifie particulièrement pour le management : coincé entre les exigences croissantes de *reportings* et les réunions incessantes, le supérieur

---

1. J. A. M. Winnubst, 1988.

hiérarchique direct dispose de moins en moins de temps pour s'occuper de ses collaborateurs. Nous verrons dans la troisième partie comment les managers « peuvent être développés » et sensibilisés à la gestion du stress.

Les **collègues**, *via* le soutien émotionnel, ont un rôle majeur à jouer. Les échanges avec un pair sur les difficultés rencontrées avec le manager ou avec un service voisin sont quasi quotidiens. Là encore, le management peut avoir un impact et contribuer à la qualité relationnelle du travail en équipe en ne plaçant pas les collaborateurs dans une logique de compétition interne et de rivalité. Il faut, hélas, souligner que l'évaluation de la performance, basée presque exclusivement sur des critères individuels, n'encourage pas à consacrer beaucoup de temps à aider son voisin de bureau.

Les **fonctions supports**, par la qualité de leur travail et leur réactivité, peuvent également contribuer à réguler le stress. Votre état ne sera pas le même si le technicien du service informatique intervient sur votre ordinateur une demi-heure après que vous en ayez fait la demande, ou trois jours après... Quant aux membres du service ressources humaines, ils ont eux aussi un rôle de soutien important à développer dans une dynamique de prévention (que nous développerons dans la dernière partie du livre).

## LES CONSÉQUENCES

C'est la troisième partie de notre modèle. Elle évalue si le stress est dommageable ou non pour l'individu. En effet, le stress n'est ni bon ni mauvais en soi. Chacun a pu constater qu'une certaine dose de stress améliorerait la performance. C'est notamment évident pour les sportifs qui battent des records et parviennent à se surpasser lors des compétitions

importantes. Forts de cette constatation, certains ont pu être tentés de considérer le stress uniquement comme un facteur positif. Mais à partir d'une certaine intensité et fréquence, le stress peut avoir des effets néfastes en termes de santé, tant sur le plan de la santé physique que mentale. De cela est née la psychoneuro-immunologie, une nouvelle discipline étudiant les relations entre les facteurs psychosociaux et les systèmes nerveux, endocriniens et immunitaires. Dans quelques années, nous serons très probablement plus informés sur la compréhension des mécanismes du stress et les effets sur la santé. L'état actuel des connaissances nous permet d'ores et déjà d'identifier les conséquences négatives du stress sur la performance intellectuelle, les relations avec autrui et l'état physiologique.

## **L'impact sur la performance intellectuelle : la charge mentale**

Pour illustrer ce qu'est la charge mentale, on peut comparer notre cerveau cognitif à un disque dur d'ordinateur. Comme celui-ci, il a une capacité limitée ; quand on le remplit à l'excès de données, il tourne à vide, ou lentement. Le sablier qui remplace le curseur indique qu'il « mouline », mais il faut attendre pour obtenir ce que l'on veut. Qui n'a pas ressenti, par moments, des difficultés à se concentrer, l'impression de se disperser et de ne pas avancer, de tourner en rond... ?

Les symptômes qui permettent d'identifier une surcharge mentale liée à un fort niveau de stress ou à un débordement émotionnel touchent à la manière dont le cerveau va traiter les informations, les mémoriser, la manière de raisonner et enfin la vigilance (l'attention, la concentration) :

- **troubles de la mémoire**, aussi bien de la mémoire de travail (celle qui permet de faire une addition de tête) que de la mémoire à long terme (celle où nous avons « stocké » la date d'anniversaire d'un proche, des numéros de téléphone, des noms...). Dans ce domaine, ce qui compte, c'est la différence par rapport à d'habitude, c'est la baisse de nos performances mnésiques, c'est-à-dire la faculté à mémoriser puis à se rappeler l'information ;
- **rumination des problèmes professionnels**, c'est-à-dire incapacité à déconnecter à la fin de la journée de travail pour passer à un autre centre d'intérêt (vie familiale, loisirs...). Au-delà du temps de travail effectif, ce temps de préoccupation professionnelle correspond à ces phases où l'on pense à ses soucis au travail alors que l'on est, par exemple, chez soi ou chez des amis en train de dîner. Cela entraîne notamment des difficultés de récupération et des troubles du sommeil ;
- **anticipation excessive** de ce qui pourrait arriver, sans pour autant être dans une réflexion productive et constructive ;
- **zapping, dispersion, impossibilité de travailler** et de se concentrer sereinement dans la durée ;
- **hyperactivité mentale**, qui peut conduire à avoir du mal à déconnecter ou à s'endormir le soir, voire provoquer des insomnies ;
- **difficultés de concentration et d'attention**, qui conduisent très souvent à être plus dans l'action que dans la réflexion ;
- **baisse de la vigilance**, qui conduit à commettre des erreurs, à oublier, à hésiter, à douter...

Enfin, le manque de disponibilité ou d'écoute peut être aussi un indicateur.

## L'impact sur les comportements et les relations avec autrui

Comment êtes-vous lorsque vous êtes stressé ? Désagréable ! Sur le plan émotionnel, les conséquences du stress peuvent être délicates à identifier, car nous n'avons pas pour habitude de le faire. Cependant rappelons que le stress peut se traduire par de l'irritabilité, de l'agacement, ou encore de l'inquiétude, autant d'émotions qui ont évidemment un impact négatif dans la relation avec autrui.

Cela nuit à la performance professionnelle. Sans relation, le collectif dans l'entreprise ne peut pas exister. Si les comportements sont dominés par la précipitation, l'agressivité et/ou l'isolement, les salariés ayant ce type d'attitude sont probablement stressés.

### La précipitation

La précipitation est devenue un mode de travail extrêmement répandu. Chacun travaille dans l'urgence, avec le sentiment d'être débordé par la multitude des tâches. On cherche la rapidité d'exécution, mais on ne trouve souvent que la précipitation.

Or, la précipitation est loin d'être une chance pour l'entreprise. Elle réduit l'efficacité des salariés. À force de vouloir faire trop de choses et trop vite, ils se cantonnent souvent à « brasser de l'air ». De plus, cette obsession du court terme les empêche de prendre du recul sur leur activité. Ils ne savent plus anticiper ni réfléchir. La précipitation induit une inefficacité du travail en équipe. Elle se traduit par des tensions entre les salariés qui s'accusent mutuellement d'incompétence. Ce qui engendre un cercle vicieux, la dégradation des relations entre salariés constituant le premier facteur de stress dans les entreprises.

## L'agressivité

À force de courir, on fait preuve d'impatience vis-à-vis des autres, on devient irritable ; l'agressivité n'est pas loin. Celle-ci n'est pas toujours extériorisée, sous forme de retentissantes colères, par exemple. Elle peut être contenue et s'exprimer indirectement par la propagation de rumeurs sur la vie privée ou la vie professionnelle des uns et des autres. Ailleurs, ce sera l'utilisation du langage non verbal : au cours d'un exposé d'un collègue, on hausse les épaules, on lève les yeux au ciel, on prend une attitude qui exprime ouvertement que l'on s'ennuie. Ce type de communication a un impact émotionnel très fort. Celui qui est en position de récepteur l'interprète (parfois à tort) comme très agressive à son égard. Mais comme il s'agit d'un conflit non verbalisé, on ne peut pas s'expliquer ni donc se réconcilier. Cela engendre des inimitiés très fortes et très durables sans que l'on puisse souvent expliquer pourquoi.

## L'isolement

Dernier stade de l'expression du stress collectif dans une entreprise, l'isolement peut prendre des formes différentes selon les endroits et les niveaux hiérarchiques (absentéisme, congés maladies, retards, démissions, découragement, démotivation, erreurs d'inattention, baisse de la productivité, voire alcoolisme). Cet isolement traduit un besoin de se détacher de l'entreprise et de son environnement. D'une manière ou d'une autre, le salarié sent qu'il doit se protéger de son milieu de travail, parfois du fait d'une surcharge ou d'une sur-sollicitation, mais le plus souvent en raison d'une déception. Le travail ne répond pas (ou plus) à ses attentes (qui sont parfois excessives) et il met en place un système de défense qui peut être inconscient. La cause de cette déception peut être très différente d'un endroit à l'autre. La mode actuelle est

d'incriminer le manque de « reconnaissance ». Cette expression et le flou des situations qu'elle recouvre, sont révélateurs d'un mal-être dans l'entreprise.

L'individu qui se replie ou qui s'isole a tendance à se placer dans la position de la victime qui subit son environnement. Dès lors, le cercle vicieux du stress est enclenché : plus je subis, plus je me replie, et plus je subis...

Cette troisième étape de l'expression du stress collectif est beaucoup plus facile à prévenir qu'à guérir. Lorsqu'on la trouve largement répandue dans une population, elle coûte très cher à l'entreprise et il n'existe pas de solution miracle pour inverser le processus. C'est notamment à ce stade que l'audit de stress trouve tout son intérêt, car il permet de mettre en évidence les facteurs de stress, ses conséquences comportementales et ses conséquences pour la santé des salariés.

En termes de comportement individuel, une exposition à un trop fort stress peut entraîner une modification des habitudes alimentaires : apparition d'une tendance au grignotage (bonbons, chocolat...), voire d'une précipitation boulimique sur la nourriture, ou à l'inverse d'une absence d'appétit ; consommation accrue de café (ce qui ne favorise pas le sommeil), tabac, alcool, médicaments ou autres drogues. Un stress accru peut également déboucher sur une augmentation du temps de travail, le soir et/ou le week-end (pour essayer de faire face à du retard accumulé par exemple), et entraîner une baisse des occasions de se distraire. Ces bouleversements, quand ils s'installent dans la durée, contribuent aux conséquences physiologiques négatives occasionnées par le stress.

La liste des modifications de comportement liées au stress n'est évidemment pas exhaustive. Pour certains le découragement domine, quand pour d'autres l'excitation est omniprésente. À chacun son comportement !

## Les conséquences physiologiques

Les symptômes physiologiques liés à un excès de stress sont variables d'un individu à l'autre. Voici quelques exemples de ces symptômes :

- **troubles du sommeil** : insomnies, difficulté à s'endormir ou réveil dans la seconde moitié de la nuit ;
- **symptômes cardio-vasculaires** : le cœur s'emballe, cogne fort dans la poitrine, des palpitations apparaissent... ;
- **troubles respiratoires** : difficulté à respirer, sentiment d'oppression ;
- **symptômes gastro-intestinaux** : mal au ventre inexpliqué, nœud dans l'estomac... ;
- **douleurs et tensions musculaires** : le fameux « mal de dos », tensions dans la nuque ou les régions lombaires... ;
- **symptômes dermatologiques** : prurit... ;
- **ou encore** : mal de tête, baisse de la libido.

À chacun ses symptômes, personne ne les répertoriera tous. Au-delà des symptômes, les conséquences en termes de pathologie varient selon le niveau de stress, la durée de l'exposition et les individus. De nombreuses études ont notamment mis en évidence des corrélations sur le plan cardio-vasculaire<sup>1</sup>. Néanmoins, la plus grande association de prévention cardiologique (l'American Heart) considère aujourd'hui le stress comme facteur de risque des accidents cardiaques, mais seulement (pour le moment) comme un facteur secondaire. On sait également maintenant que réprimer ses émotions, être en dépression et certains événements de vie stressants (séparation, deuil) ont un effet négatif (effet par ailleurs modeste) sur l'évolution ultérieure d'une

---

1. Colloque du 18 septembre 2008 animé par le Pr Alain Chamoux (CCU Clermont-Ferrand), « Le Stress professionnel : Nouveau facteur de risque cardiovasculaire ».

tumeur cancéreuse<sup>1</sup>. Là encore, il n'y a pas actuellement de consensus entre l'ensemble des experts mondiaux sur la nature exacte du lien existant entre maladies et sur-stress chronique : s'agit-il d'un lien de causalité (et, dans ce cas, quelle est son ampleur ?) ? S'agit-il simplement d'un facteur déclencheur ?

On le sait, il reste encore de nombreuses questions à résoudre : quelle est l'importance du sur-stress chronique comme facteur de risque, en l'absence des autres facteurs ? Quelles sont les interrelations entre ce facteur et d'autres facteurs comme le tabagisme, l'alcoolisme, la diététique ?

Ces quelques lignes montrent qu'en 2010, on doit être encore extrêmement prudent sur les effets de causalité du stress par rapport au développement de certaines maladies, et c'est la recherche dans les années à venir qui nous éclairera...

#### En résumé...

Le modèle IFAS reprend, en les adaptant à l'univers professionnel, les mécanismes du modèle élaboré par la chercheuse Marilou Bruchon-Schweitzer :

- **les prédicteurs** sont les éléments qui déterminent 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** décrit 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** décrivent, comme leur nom l'indique, 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.

1. M. Bruchon-Schweitzer, *Psychologie de la santé*, op. cit.

## PARTIE II

# MESURER LE STRESS, UN PRÉALABLE INDISPENSABLE

Ce n'est pas un hasard si le seul débouché concret qu'a connu le rapport<sup>1</sup> commandé par le gouvernement en mars 2008 sur le stress professionnel a été la mise sur pied d'un groupe de travail destiné à établir des critères de mesure du stress. Pendant des années, l'absence de définition consensuelle et le caractère subjectif du stress ont en effet conduit la plupart des acteurs à considérer que l'on ne pouvait pas mesurer ce phénomène.

---

1. « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », rapport remis en mars 2008 par le psychiatre Patrick Légeron et le magistrat Philippe Nasse.

Or, l'absence de mesure avive les débats et les tensions inutiles. Sans mesure, c'est une impression qui prévaut. Et cette perception, chacun le comprendra, dépend de la position dans l'entreprise et de la fonction exercée. Un médecin du travail qui veille à la santé, une assistante sociale qui fait souvent office de bureau des plaintes ou un représentant du personnel très alerté sur ces sujets vont recueillir des informations provenant de tel service ou de tel salarié. Ils auront naturellement tendance à généraliser ces informations et à considérer qu'elles concernent l'ensemble de l'entreprise. À l'inverse, les dirigeants, qui vivent eux-mêmes sous très forte pression, seront plutôt enclins à considérer que le stress est « normal », consubstantiel au travail, et minimiseront volontiers les effets du stress. Faute de mesure, c'est alors un dialogue de sourd stérile qui s'installe, où chacun accuse l'autre de partialité.

Mesurer le stress permet donc d'aborder le problème de manière concrète, chiffres à l'appui. Surtout, **la mesure est un préalable indispensable avant de mettre au point un plan de prévention** car on ne peut améliorer que ce qui est mesuré. C'est sur la qualité du diagnostic initial que repose l'efficacité des plans d'action qui seront décidés par la suite. Encore faut-il donc que cette mesure du stress soit effectuée correctement. Sur cette question, fondamentale, l'IFAS a accumulé un savoir théorique et une expérience pratique considérables. Nous avons créé, il y a plusieurs années, un Observatoire Médical du Stress, de l'Anxiété et de la Dépression (OMSAD), qui est mis en place dans plusieurs grandes entreprises. Cet observatoire a permis de mesurer le stress de plus d'une centaine de milliers de salariés, selon une méthodologie très rigoureuse. C'est cette méthodologie et les réflexions qui en découlent que nous allons présenter dans les pages qui suivent.

L'entreprise dispose déjà de nombreux paramètres à surveiller. On peut même dire qu'elle croule sous les indicateurs de toutes sortes, qui vont de l'implication des managers à l'absentéisme. Au-delà du plaisir à maîtriser certains indicateurs et du sentiment de contrôle qu'il procure, il nous paraît essentiel de développer vis-à-vis de la mesure une approche pragmatique, en gardant en permanence un souci d'utilité et d'efficacité. Elle doit permettre d'aboutir à des plans d'action concrets pour l'efficacité de l'entreprise et la santé de ses salariés.

Comme nous allons le voir, notre recommandation consiste à coller à la définition du stress. Cela entraîne toute une série de questions, tant sur l'outil à utiliser (les échelles de mesure du stress se comptent par dizaines, tout l'enjeu est de choisir la bonne) que sur le niveau à partir duquel on considérera qu'un individu présente un stress excessif. Nous donnerons aussi quelques points de repère sur la façon dont il faut traiter les données sur un plan statistique, pour « ne pas faire dire aux chiffres n'importe quoi ».



# Chapitre 3

## Surmonter les réticences à mesurer

Si les entreprises hésitent parfois à se lancer dans des opérations de mesure du stress, c'est pour deux raisons principales : la crainte de résultats alarmants, et le manque de compétences.

### LA PEUR DES RÉSULTATS

Et si les chiffres étaient mauvais ? Quel serait notre discours ? Que pourrait-on répondre au discours des partenaires sociaux ? Ces questions, tous les dirigeants se les posent. Dès lors, deux types d'attitudes émergent.

D'un côté, ceux qui pressentent des difficultés excessives pour faire face à ce que pourraient révéler les chiffres : ils renoncent à mesurer le phénomène par peur d'ouvrir la boîte de Pandore, comme si les chiffres du stress allaient soulever une broncha généralisée, des revendications impossibles à satisfaire, ou des menaces de grève. Cette attitude est souvent celle de dirigeants qui croulent déjà sous les problèmes

à régler, et qui préfèrent ne pas savoir que d'avoir de nouveaux sujets à traiter.

De l'autre, ceux qui préfèrent connaître la réalité de la situation dans leur entreprise, confiants dans leur capacité à trouver des solutions en fonction des sujets qui émergeront. De plus en plus d'entreprises adoptent cette seconde attitude ; certains sous la pression des pouvoirs publics (nous le verrons au début de la troisième partie), d'autres pour sortir des supputations sans fondement, avoir les idées claires, et répondre aux interrogations grandissantes de leurs salariés sur le sujet.

## **LE MANQUE DE COMPÉTENCES**

Cette inquiétude est légitime. La mesure du stress est un sujet très technique sur lequel le grand public n'a pas forcément les compétences nécessaires. Il faut dire que la manière dont les médias abordent la question ne fait rien pour arranger les choses. Les magazines se contentent le plus souvent de commander des sondages, posant comme question : « Vous sentez-vous stressé ? très stressé ? peu stressé ? », et tirent des commentaires définitifs des pourcentages obtenus. On peut difficilement faire moins scientifique...

Les compétences manquent également la plupart du temps dans l'entreprise. Ce qui n'est pas sans poser de vrais problèmes au moment de choisir le prestataire à qui cette mission sera confiée. Comment différencier les sociétés rigoureuses de celles dont l'approche l'est moins, ou encore distinguer les opportunistes, attirés par un marché qu'ils supposent porteur, mais sans pour autant avoir les compétences adéquates ? Le choix est d'autant plus complexe que les CHSCT sont naturellement consultés sur ce type de sujet. Entre alors

en ligne de compte, de manière implicite, la réputation du prestataire sur sa plus ou moins grande proximité avec les partenaires sociaux, et donc sur sa propension plus ou moins avérée à présenter des chiffres visant à aller dans le sens recherché. La fréquence de cette tendance est corrélée au manque de qualité du dialogue social dans l'entreprise.

Enfin, l'absence de compétences a également des conséquences lorsque sont dévoilées les données recueillies. Les résultats de la mesure sont souvent présentés à des non-spécialistes qui n'ont pas la capacité de les contester. Des plans d'action sont alors mis en place, sur la foi de conclusions considérées, parfois à tort, comme des vérités scientifiques.

En fait, il est essentiel, avant de se lancer dans la mesure, d'avoir quelques points de repère que nous allons définir ci-dessous.

#### En résumé...

Que cela soit par crainte des résultats ou par défaut d'expertise, les entreprises hésitent parfois à mesurer le stress de leurs salariés. Même si des précautions méthodologiques s'imposent, ces réticences doivent être surmontées dans l'intérêt de l'entreprise elle-même.



## Chapitre 4

# Quels instruments utiliser ?

Le choix de l'outil, cette échelle qui va permettre de mesurer le stress, est crucial. Or, il existe des dizaines d'échelles prétendant mesurer le stress ! Pour faire le tri, notre préconisation est d'adopter une échelle qui réponde le plus strictement possible à la définition du stress.

### COLLER À LA DÉFINITION DU STRESS

Rappelons, tout d'abord, la définition du stress au travail que donne l'accord national interprofessionnel de juillet 2008, définition héritée d'un accord semblable négocié au niveau européen, et qui fait consensus aujourd'hui : « **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. 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. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même**

*individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. »*

Il est fondamental de retenir que cette définition se base sur **la perception des individus**, et non pas sur des contraintes objectives. Lorsque l'on souhaite mesurer le niveau de stress d'un individu, c'est donc cette perception de déséquilibre qu'il faut mesurer. Ce qui peut paraître une évidence (utiliser un outil de mesure qui correspond à la définition du phénomène) est loin d'être vérifié partout sur le terrain. Par exemple, l'échelle la plus utilisée en France est celle de Karasek, alors qu'elle mesure la charge de travail, la latitude décisionnelle et le soutien social. On rencontre également souvent celle de Siegrist qui mesure, elle, la balance entre la perception des efforts consentis et la reconnaissance reçue.

Soyons clairs : nous ne contestons pas que la charge de travail, la reconnaissance et la latitude décisionnelle puissent entrer en ligne de compte dans le stress. Mais nous ne pouvons que constater que ces échelles ne mesurent pas le stress tel qu'il est défini dans l'accord. En réalité, elles mesurent les hypothèses de leur concepteur sur les causes principales du stress professionnel. Karasek, par exemple, a travaillé dans les années 1980 sur le stress des ouvriers à la chaîne. Dans ce cadre précis et daté, ses travaux ne manquent pas de pertinence. Pour autant, utiliser cette échelle conçue dans les années 1980 pour les ouvriers travaillant à la chaîne comme l'instrument de mesure universel du stress professionnel aujourd'hui, alors qu'elle ne correspond que très partiellement à la définition du stress acceptée par tous, et qu'elle occulte les progrès faits depuis trente ans sur la compréhension du phénomène, revient à faire preuve d'un certain manque de rigueur scientifique.

Il nous semble donc nécessaire de trouver une échelle adaptée à la définition du stress. Nous y reviendrons plus loin.

## UTILISER DES OUTILS SCIENTIFIQUEMENT INCONTESTABLES

La mesure du stress fait partie d'une discipline scientifique appelée la **psychométrie**. Cette discipline s'est structurée progressivement au cours du siècle dernier pour mesurer des phénomènes psychiques qui vont des maladies mentales aux traits de personnalité. La psychométrie définit les critères qui permettent de vérifier la validité d'une échelle, c'est-à-dire sa capacité à mesurer réellement ce qu'elle est censée mesurer. Notre propos ici n'est pas d'entrer dans la technique scientifique, mais de donner quelques points de repère que tous ceux qui s'intéressent à la mesure du stress doivent avoir à l'esprit. Un questionnaire qui vise à mesurer un phénomène est considéré comme scientifiquement valide lorsqu'il répond positivement à trois critères interdépendants : la sensibilité, la fidélité et la validité.

### La sensibilité

Il s'agit là du pouvoir discriminant de l'échelle, c'est-à-dire de sa capacité à situer finement les individus entre eux du point de vue du critère examiné. Un questionnaire est dit « sensible » si les résultats d'une population à qui on l'a administré se répartissent selon une courbe de Gauss.

### La fidélité

Deux grands types de fidélités sont à distinguer : la stabilité de la mesure dans le temps, d'une part, ce qui revient à s'assurer que l'on obtient les mêmes résultats avec le même échantillon à six mois d'intervalle par exemple. La fidélité recouvre, d'autre part, la cohérence entre les items du questionnaire. C'est-à-dire

que les items mesurent tous des aspects d'un même phénomène. Certains tests statistiques permettent de le vérifier.

## La validité

Un questionnaire est valide s'il mesure bien la dimension pour laquelle il a été conçu. La validité se vérifie d'une part sur un plan empirique en le comparant à d'autres questionnaires mesurant le même objet, ou avec des dimensions en lien avec ce que l'on veut mesurer, voire avec des observations cliniques. Et, d'autre part, sur un plan théorique par des analyses factorielles qui vérifient le nombre de dimensions contenues dans un questionnaire. Si un questionnaire comporte plus de deux dimensions et qu'elles ne sont pas cohérentes entre elles, sa validité est mise en doute.

Rappelons, enfin, une règle de base qui n'est souvent pas respectée. Les psychométriciens considèrent qu'une dimension psychologique **ne peut pas être mesurée par moins de trois questions**. En effet, une seule proposition laisse trop de place à l'interprétation : rien ne permet de dire avec certitude que toutes les réponses fournies correspondent pleinement à la question posée. Cela exclut donc la possibilité de faire une analyse des résultats d'un questionnaire item par item.

Pourtant, certains cabinets intervenant en entreprise se livrent couramment à cet exercice : après avoir soumis les salariés à une batterie de questions, ils les interprètent en réalisant des corrélations entre l'une de ces propositions et le niveau de stress. Ils proposent ensuite à la direction de l'entreprise des plans d'action issus de cette méthodologie. Si cette méthodologie reste pertinente lors de sondages permettant de sonder l'ambiance, l'état perceptif d'une population, elle ne l'est en aucun cas pour réaliser un diagnostic du stress en entreprise. Cette pratique est contraire

à toute rigueur scientifique et peut conduire les dirigeants à mettre en place des mesures inutiles, voire contre-productives.

Ces notions un peu rébarbatives, nous l'admettons, doivent permettre aux responsables de la mesure du stress dans les entreprises d'être plus exigeants avec leurs prestataires. Reprenons l'exemple de l'échelle de Karasek, dont nous avons déjà vu qu'elle ne correspondait que partiellement à la définition du stress.

Une lecture attentive des travaux portant sur la validation du questionnaire de Karasek ne permet pas de conclure que ce dernier possède de bonnes qualités psychométriques. En effet, les différents essais de validation rapportent l'existence de 5 à 6 dimensions différentes<sup>1</sup>, alors que Karasek ne suggère que trois dimensions (demande psychologique, latitude décisionnelle, soutien social). Aussi, devient-il difficile de savoir ce que ce questionnaire mesure. Et pourtant, certaines entreprises se basent sur ces résultats pour organiser des plans de prévention.

## **NE PAS CHERCHER D'EMBLÉE LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE**

Il est une vérité qu'il importe de rappeler. Ce n'est pas parce que l'on mesure le stress des collaborateurs au travail que celui-ci en est la cause principale, voire unique. Or, cet amal-

---

1. I. Niedhammer, « Psychometric Properties of the French Version of the Karasek Job Content Questionnaire : a Study of the Scales of Decision Latitude, Psychological Demands, Social Support, and Physical Demands in the GAZEL Cohort », *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 75, 129-144, 2002.

I. Niedhammer, J.-F. Chastang, L. Gendrey, S. David, S. Degioanni, « Validation de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER », *Santé Publique*, 18(3), 413-427, 2006.

game est fait dans de très nombreuses études mesurant le stress en entreprise. On constate qu'une certaine proportion de salariés est stressée, et l'on s'adresse à l'entreprise pour savoir ce qu'elle compte faire pour améliorer la situation, en considérant comme une évidence qu'elle en est la cause. Ce raisonnement implicite est erroné. Que dirait-on si l'on mesurait le stress dans un cadre familial, et qu'on en déduisait que la famille en est forcément responsable ? N'oublions pas non plus que les chômeurs sont nettement plus touchés par les pathologies psychiques comme la dépression ou l'anxiété, dont le stress est l'un des facteurs de risque, que les populations qui disposent d'un emploi.

En réalité, nous l'avons vu dans la première partie, les causes du stress sont toujours multifactorielles. Les sujets qui tracassent depuis des mois, les contrariétés survenues dans la vie quotidienne, les soucis de la vie privée (le poids d'un prêt immobilier mal calculé sur les finances familiales par exemple) et ceux de la sphère professionnelle (le projet transversal dont on a la responsabilité et qui n'avance pas)... Tout cela contribue au niveau de stress perçu du salarié à l'instant où on le mesure. Dans ce cadre, rendre l'entreprise entièrement responsable la met aussi en posture de toute-puissante pour régler tous les problèmes de ses collaborateurs. Cela justifierait qu'elle intervienne dans toutes les sphères de vie de l'individu, et s'occupe de son équilibre psychique, physique, voire affectif. Big Brother n'est plus très loin ! Rien n'est plus dangereux, l'entreprise qui est déjà volontiers intrusive doit être maintenue à sa place. C'est-à-dire une place limitée dans la vie de ses salariés.

Nous ne voulons, bien sûr, pas dire qu'il faut exonérer l'entreprise de toute responsabilité. Mais entamer un diagnostic sur le stress en préjugant de son inéluctable et totale culpabilité pollue d'emblée la démarche.

## **METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ PRAGMATIQUE, SIMPLE ET UTILE : PRÉSENTATION DE L'ÉCHELLE DE STRESS PERÇU DE COHEN**

Au-delà des qualités psychométriques énoncées ci-dessus, une échelle de stress utilisée dans l'entreprise doit être pratique. C'est-à-dire simple, courte, facilement compréhensible par toutes les catégories de salariés, et si possible ayant des versions validées dans plusieurs langues (allemand, portugais, japonais, espagnol), ce qui est utile pour les groupes internationaux. Au cours de nos recherches au sein de l'IFAS, nous avons effectué un travail bibliographique colossal, en passant en revue plus de 90 échelles. Au terme de cette étude, l'une de ces échelles s'est nettement distinguée. Il s'agit de l'échelle de stress perçu de Cohen, que nous présentons ci-dessous :

Échelle de stress perçu  
(Perceived Stress Scale, Cohen & Williamson, 1988)<sup>1</sup>

### **Consigne générale**

Diverses questions vont vous être posées ci-après. Elles concernent vos sensations et pensées pendant le mois qui vient de s'écouler. Chaque fois, nous vous demandons d'indiquer com-

---

1. S. Cohen, G. Williamson, « Perceived Stress in a Probability Sample of the United States », in S. Spacapan, S. Oskamp, *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 2 (2003) – validation structure factorielle (IFAS).

L. Bellinghausen, J. Collange, M. Botella, J.-L. Emery, É. Albert, *Validation factorielle de la version française de l'échelle de stress perçu en milieu professionnel, Santé Publique*, 21(4), 365-373, 2009.

ment vous vous êtes senti(e) le mois dernier.

Bien que certaines questions soient proches, il y a des différences entre elles, et chacune doit être considérée comme une question indépendante des autres. La meilleure façon de procéder est de répondre assez rapidement. N'essayez pas de compter le nombre de fois où vous vous êtes senti(e) de telle ou telle façon, mais indiquez plutôt la réponse qui vous paraît la plus proche de la réalité parmi les 5 choix proposés.

### Consigne spécifique

Au cours du dernier mois, combien de fois...

	Jamais	Presque jamais	Parfois	Assez souvent	Souvent
1. Avez-vous été dérangé(e) par un événement inattendu ?	1	2	3	4	5
2. Vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie ?	1	2	3	4	5
3. Vous êtes-vous senti(e) nerveux(se) ou stressé(e) ?	1	2	3	4	5
4. Vous êtes-vous senti(e) confiant(e) à prendre en main vos problèmes personnels ?	5	4	3	2	1
5. Avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez ?	5	4	3	2	1
6. Avez-vous pensé que vous ne pouviez pas assumer toutes les choses que vous deviez faire ?	1	2	3	4	5
7. Avez-vous été capable de maîtriser votre énervement ?	5	4	3	2	1
8. Avez-vous senti que vous dominiez la situation ?	5	4	3	2	1

9. Vous êtes-vous senti(e) irrité(e) parce que les événements échappaient à votre contrôle ?	1	2	3	4	5
10. Avez-vous trouvé que les difficultés s'accumulaient à un tel point que vous ne pouviez les contrôler ?	1	2	3	4	5

Ce questionnaire étant composé de 10 items dont les réponses vont de 1 à 5, le score pour chacun s'obtient en additionnant les points de chaque réponse ; le score global qu'obtient un salarié passant le test varie donc de 10 à 50.

Cette échelle répond à tous les critères de psychométrie que nous évoquions plus haut. Elle porte sur la perception du déséquilibre entre la charge de travail et les ressources, ce qui correspond à la définition du stress. Enfin, il est possible de déterminer sur cette échelle un seuil de « dangerosité » du stress, condition déterminante que nous allons développer maintenant.

### En résumé...

La mesure du stress dans une entreprise doit se faire sans a priori, et avec une grande rigueur méthodologique. Parmi les multiples échelles existantes, il importe d'en choisir une dont la rigueur scientifique ait été démontrée, ce qui est loin d'être le cas pour de nombreux outils largement utilisés aujourd'hui. Surtout, l'échelle choisie doit correspondre à la définition la plus actuelle du stress : elle doit mesurer la perception des individus, et non des contraintes objectives. « *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.* » En fonction de ces critères, l'outil qui nous semble le plus adéquat est l'échelle de stress perçu de Cohen.



# Chapitre 5

## Que mesurer ?

### Stress et sur-stress

#### LE STRESS COMME FACTEUR DE RISQUE

Les chercheurs s'accordent sur ce point : le stress n'est pas une maladie. Ce constat est d'ailleurs spécifié noir sur blanc dans l'accord national sur la prévention du stress signé entre patronat et syndicats en juillet 2008. Le texte rejoint en cela ce qui se pratique dans la vie quotidienne : lorsque quelqu'un est déprimé ou anxieux (on parle ici des maladies), on recueille d'abord les symptômes qui permettent d'établir un diagnostic, puis on décide d'un traitement. Mais si cette même personne est stressée, on ne l'envoie pas chez le médecin, heureusement d'ailleurs car les finances de la Sécurité sociale n'y résisteraient pas !

Pour autant, nous l'avons vu à la fin de la première partie, l'impact potentiel du stress sur la santé est loin d'être neutre. Alors, **quel statut lui donner ?**

Notre recherche nous conduit à le **considérer comme un facteur de risque**. Un facteur de risque, sur le plan scientifique, est un paramètre qui peut favoriser le déclenchement d'une

maladie<sup>1</sup>. Par exemple, le taux de cholestérol, le surpoids ou la sédentarité sont des facteurs de risque des maladies cardiovasculaires. Aucun de ces trois paramètres n'est pour autant une maladie en elle-même, mais leur présence augmente le risque de voir la maladie se déclencher. De la même manière, fumer est un facteur de risque pour le cancer du poumon.

Il en va de même pour le stress. C'est un facteur de risque de différentes maladies, et notamment de l'anxiété et de la dépression. Au-delà d'un certain niveau de stress, la probabilité de déclencher une de ces pathologies augmente. Et plus le niveau de stress est élevé, plus le risque augmente.

Dès lors, **la question du seuil est essentielle**. Si l'on décide qu'il faut faire baisser le niveau de cholestérol en demandant à un patient de faire un régime, il faut être clair sur le seuil à partir duquel celui-ci devient dangereux pour la santé. Pour ce faire, les médecins ne se contentent pas d'observer une courbe de Gauss et de demander à tous ceux qui sont à plus de deux ou trois écarts types de la médiane de faire un régime. Ils agissent en fonction d'études qui montrent à partir de quel niveau le cholestérol devient un facteur de risque pour certaines maladies.

La situation est similaire pour le stress. Chacun d'entre nous, à un moment ou à un autre de son existence, devra affronter un épisode de stress. Il s'agit d'une situation inévitable, voire indispensable pour faire face à certains événements de vie. Alors, à partir de quel niveau de stress doit-on considérer que celui-ci devient toxique ou dangereux ? De nombreuses échelles ont été créées pour mesurer le stress, mais la plupart

---

1. Chercheurs du NIMH (National Institute of Mental Health), « Risk Factor Research in the Major Mental Disorders », DHHS Pub, N° (ADM) 83-1068, Rockeville, M.D. The Institute, 1983.

d'entre elles ne répondent pas à cette question, pourtant basique. Elles mesurent de façon linéaire le niveau de stress, et savent dire de manière schématique si un individu est un peu, moyennement ou beaucoup stressé. Ceux qui les utilisent considèrent que les salariés entrants dans une fourchette haute sont en état de souffrance, alors que cela n'a pas été démontré. L'absence de seuil interdit de tirer des conclusions de ce type. Or, les résultats sont toujours implicitement interprétés comme tels.

En pratique, ceux qui utilisent l'échelle de Karasek raisonnent par rapport à la médiane de la population d'une entreprise donnée. Cette échelle ne dispose pas de seuil à partir duquel on considère que le niveau de stress devient dangereux pour la santé. Autrement dit, on considère un individu en « *job strain* » non pas par rapport à un référentiel général qui détermine que ce niveau peut le mettre en danger pour sa santé, mais en comparaison aux autres salariés de l'entreprise. Comment, dès lors, interpréter les chiffres ?

Déterminer le seuil à partir de la médiane des réponses au sein d'une même entreprise biaise considérablement les résultats. En effet, cette médiane est différente d'une entreprise à l'autre. En somme, cela revient à fixer un seuil par entreprise. On n'évalue pas le sujet par rapport à un risque pour sa santé, mais en relatif par rapport aux autres. Donc, lorsque le stress est globalement faible, on va considérer en sur-stress des populations qui ne le sont pas ; et, lorsqu'il est globalement élevé, on va sous-estimer le stress de certains. C'est pourquoi il est essentiel d'utiliser des échelles de stress permettant de déterminer le seuil à partir duquel le stress devient un facteur de risque pour la santé. Nous allons voir maintenant comment procéder.

## **LA MESURE DU SUR-STRESS : DÉTERMINATION DU SEUIL**

Le terme « stress » est tellement utilisé qu'il s'en trouve, *in fine*, privé de signification. On ne sait plus ce qu'il désigne. Dans le langage courant, ce mot-valise recouvre en effet des situations très diverses. Certains salariés l'emploient pour décrire un état d'excitation et de mobilisation qui favorise la productivité, alors que d'autres décrivent par ce terme une fébrilité excessive, ou encore la sensation d'être dans la « zone rouge ».

C'est pourquoi il nous est apparu indispensable de distinguer le stress du sur-stress. Ce dernier étant défini comme le niveau de stress à partir duquel il devient un facteur de risque, notamment pour les troubles anxio-dépressifs.

Comment déterminer, en l'état actuel des connaissances, ce seuil qui différencie le stress du sur-stress ? Voici comment nous avons procédé.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude corrélative qui nous a permis de confirmer le statut de facteur de risque du stress perçu vis-à-vis de l'anxiété et de la dépression. Nous avons, en effet, constaté que plus le niveau de stress perçu est élevé, plus le pourcentage de salariés anxieux et dépressifs augmente. Cette étude a été réalisée auprès de plus de 20 000 salariés dans laquelle ces derniers étaient invités à remplir une échelle de stress perçu et une échelle visant à diagnostiquer des états anxieux et dépressifs. Pour cette dernière mesure, notre choix s'est porté sur la HADS (Hospital Anxiety and Depression Scale) que nous présenterons plus loin. Nous avons ensuite comparé ces résultats avec ceux existants dans la population générale. Notre analyse montrait qu'au-delà d'un score de stress perçu de 27,

le pourcentage d'individus anxieux et dépressifs dépasse significativement celui de la population générale.

Nous avons confirmé ultérieurement ces résultats et retrouvé ce même seuil en utilisant des analyses statistiques utilisées en épidémiologie (analyse de ROC – Receiver Operating Characteristics).

On a pu ainsi mettre en évidence qu'un score de stress perçu strictement supérieur à 27 signale un taux d'anxieux et de dépressifs supérieur à la moyenne, et que, plus le score est élevé au-delà de ce seuil, plus les risques sont grands. Cela correspond bien à la définition du stress comme facteur de risque que nous avons vue précédemment.

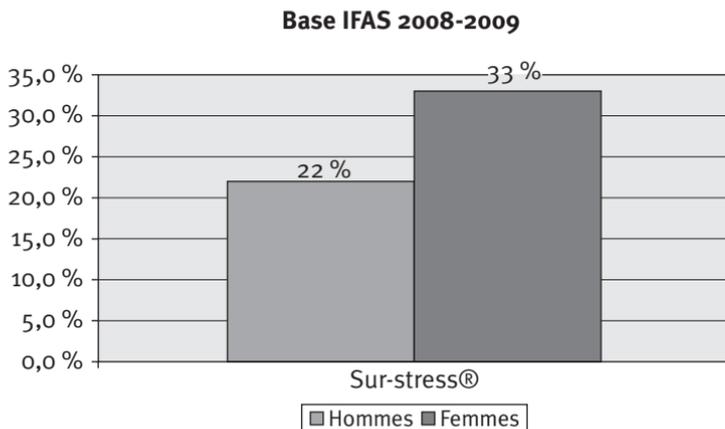
Nous avons défini le sur-stress<sup>®</sup>, niveau du facteur de risque pour la santé, comme étant le niveau de stress correspondant à un score strictement supérieur à 27 à l'échelle PSS<sup>1</sup> de Cohen.

Les dizaines de milliers de mesures individuelles du stress réalisées annuellement dans le cadre de l'OMSAD (l'Observatoire Médical de l'Anxiété et de la Dépression), toutes entreprises confondues, permettent de saisir à gros traits l'ampleur du phénomène du sur-stress dans les entreprises françaises. Selon nos statistiques, près d'un quart des hommes et un tiers des femmes sont en sur-stress. Cette surreprésentation des femmes se vérifie dans toutes nos études. On peut donc considérer que c'est un invariant, indispensable à prendre en compte pour les analyses statistiques si l'on veut comparer des entreprises toutes choses égales par ailleurs. Les causes de ce phénomène restent difficiles à expliquer avec certitude. Cela confirme toutefois le poids potentiel des

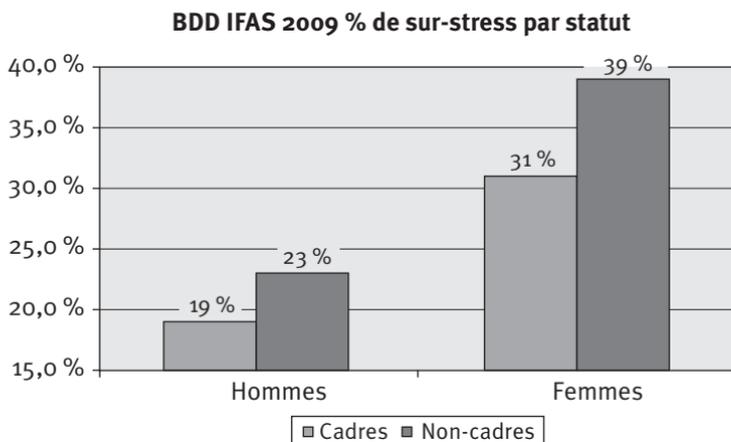
---

1. PSS : Perceived Stress Scale.

facteurs sociodémographiques (qui sont extérieurs à l'entreprise) sur le niveau de stress.



Autre constatation tirée des données de l'OMSAD : le pourcentage de salariés sur-stressés a tendance à baisser au fur et à mesure que le niveau hiérarchique augmente. Cela va à l'encontre des clichés persistants sur le stress des cadres.



Ces éléments ne doivent toutefois être considérés que comme des points de repère. Ils ne permettent en rien de préjuger des résultats dans une entreprise en particulier, et encore moins de faire l'économie d'une analyse quantitative et ensuite qualitative, comme nous allons le voir plus loin.

## **MESURES COMPLÉMENTAIRES POSSIBLES**

Lors d'une campagne de mesure du stress dans une entreprise, il peut être demandé au salarié qui remplit le questionnaire de fournir un certain nombre de renseignements complémentaires. L'évaluation du soutien social offre des pistes de solution. Le dépistage de l'anxiété pathologique et de la dépression permet, quant à lui, d'orienter les salariés concernés vers un traitement adéquat, tout en fournissant des indices supplémentaires sur le niveau de stress. Mais le document le plus important reste la fiche signalétique, qui fournit les données indispensables pour caractériser les populations en sur-stress au sein de l'entreprise, et, partant de là, pour déterminer la part de responsabilité éventuelle de celle-ci.

### **La fiche signalétique : pour localiser les foyers de sur-stress**

La fiche signalétique permet, comme son nom l'indique, de signaler l'appartenance du salarié à un certain nombre de catégories, de collectifs. Après avoir répondu au questionnaire sur le stress, celui-ci y consigne les éléments demandés : fonction exercée, ancienneté, etc. Voici les renseignements les plus fréquemment demandés. Ils doivent toujours être quantifiables :

1. CSP individuelle : sexe, âge...
2. CSP professionnelle : études, ancienneté dans l'entreprise, formation, statut...
3. Organisation du mode de travail : sédentaire ou itinérant, fréquence et durée des déplacements professionnels...
4. Organisation du temps de travail : types d'horaires, temps passé au contact direct du client.
5. Environnement de travail : bureau individuel, partagé ou *open space*, emplacement dans l'entreprise.
6. Organisation : en cas de responsabilité managériale, le nombre de collaborateurs encadrés directement, et le nombre de supérieurs à qui l'on reporte, y compris hors de la ligne hiérarchique.
7. Regroupement fonctionnel : établissement, site, fonction...
8. Situation familiale : célibat ou vie de couple, nombre d'enfants au domicile, présence de parents à charge...

Le questionnaire sur le stress est évidemment anonyme. La fiche signalétique l'est également (on ne demande à aucun moment le nom de la personne ou son matricule professionnel), mais elle permet de réaliser, à partir des résultats, qui sont une somme de perceptions individuelles, une analyse statistique des résultats sur le plan collectif. En effet, grâce à la fiche signalétique, on peut identifier des groupes d'individus sur-stressés qui partagent les mêmes spécificités. Les analyses statistiques peuvent, par exemple, mettre en évidence que le taux de salariés sur-stressés est particulièrement élevé chez les salariés les plus âgés, ou dans le service comptabilité, ou encore chez les salariés travaillant en *open space*. Ces analyses sont fondamentales : elles servent à déterminer

dans quelle mesure l'entreprise est responsable du stress de ses salariés.

**Si plusieurs individus partageant les mêmes caractéristiques et spécificités sont en sur-stress, alors on peut dire que la cause est probablement liée à l'entreprise. L'enjeu de prévention n'est du coup plus individuel, mais bien collectif.** Nous développerons un peu plus loin la méthodologie permettant de passer de l'un à l'autre.

## La mesure du soutien social

Nous avons vu dans la première partie l'importance du soutien social dans la régulation du stress. Il peut être utile, dans le cadre du diagnostic, de jauger dans quelle mesure les ressources propres à soulager les salariés sont accessibles.

Pour mesurer le soutien social professionnel, nous avons été amenés, dans nos interventions, à construire au sein de notre département recherche une échelle, car il n'en existait pas de spécifique au monde du travail dans la littérature scientifique.

Échelle de soutien social perçu professionnel (QSSP-P<sup>1</sup>)

### Consigne spécifique

Actuellement, il y a des personnes ou des instances dans mon environnement professionnel qui peuvent, lorsque j'en ai besoin...

---

1. Questionnaire de soutien social perçu professionnel, article en cours.

**Q1. me comprendre et me soutenir par rapport à ce que je vis professionnellement ?**

**a) Au niveau de mes collègues et/ou collaborateurs, c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**b) Au niveau de mes supérieurs, c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**c) Au niveau des fonctions supports (RH, informatique, médecin du travail), c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**Q2. m'aider à réfléchir et/ou me donner des informations pour résoudre les problèmes que je rencontre ?**

**a) Au niveau de mes collègues et/ou collaborateurs, c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**b) Au niveau de mes supérieurs, c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**c) Au niveau des fonctions supports (RH, informatique, médecin du travail), c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**Q3. m'aider à trouver les moyens dont j'ai besoin (humains, matériels, temps, budgétaires) pour atteindre mes objectifs ?**

**a) Au niveau de mes collègues et/ou collaborateurs, c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**b) Au niveau de mes supérieurs, c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**c) Au niveau des fonctions supports (RH, informatique, médecin du travail), c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**Q4. me permettre d'identifier clairement mes axes de progrès et d'amélioration ?**

**a) Au niveau de mes collègues et/ou collaborateurs, c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**b) Au niveau de mes supérieurs, c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**c) Au niveau des fonctions supports (RH, informatique, médecin du travail), c'est :**

pas du tout satisfaisant	Score = 1
peu satisfaisant	Score = 2
satisfaisant	Score = 3
tout à fait satisfaisant	Score = 4

**Calcul des scores**

- Satisfaction du soutien social perçu des collègues et collaborateurs : somme des scores aux items 1a ; 2a ; 3a ; 4a.
- Satisfaction du soutien social perçu des supérieurs : somme des scores aux items 1b ; 2b ; 3b ; 4b.
- Satisfaction du soutien social perçu des fonctions supports : somme des scores aux items 1c ; 2c ; 3c ; 4c.

Le score pour chaque dimension s'obtient par l'addition des quatre items de chaque dimension.

L'identification d'un déficit de soutien social donne des pistes précieuses pour agir. Cela permet, le cas échéant, d'augmenter les ressources des salariés pour faire face au stress. Ou encore de mettre en lumière des situations où les salariés n'utilisent pas le soutien social alors qu'il est à leur disposition.

## **Le dépistage de l'anxiété et de la dépression**

Lorsqu'une entreprise lance une opération de mesure du stress, elle peut y ajouter un test de dépistage de l'anxiété et de la dépression, à condition que les tests soient remplis en

complément de la visite médicale et soient ainsi débriefés par le médecin du travail. Cela permet d'identifier les dépressions qui, selon l'OMS, ne sont malheureusement dépistées qu'une fois sur deux. Quand on sait combien les gens souffrent de cette pathologie et qu'il s'agit d'un des facteurs prépondérant dans le passage à l'acte suicidaire, l'entreprise aurait tort de s'en dispenser dans l'intérêt premier des salariés. Quant à l'anxiété, elle touche 10 à 20 % de la population.

L'**anxiété pathologique** se traduit par une tension physique associée à des perceptions de peur, des soucis excessifs, et prend parfois la forme de crises d'angoisse. Sur le plan comportemental, elle se manifeste par des inhibitions, des évitements, des situations anxiogènes et une hyperactivité inefficace. Elle peut donner aussi des blocages intellectuels. L'anxiété pathologique possède trois caractéristiques :

- elle **dure** longtemps (tous les jours ou presque pendant une durée de plusieurs semaines) ;
- elle fait **souffrir** le sujet ;
- elle entraîne un **handicap** ou une **gêne** fonctionnelle : le sujet ne peut plus mener la même vie qu'auparavant.

La **dépression** est une maladie qui se caractérise par un sentiment de tristesse et, sur le plan cognitif, par une vision négative de soi, de son environnement et de son avenir en rupture avec l'état antérieur de la personne. Sur le plan physique, un état dépressif entraîne un ralentissement psychomoteur. Enfin, c'est un trouble qui s'accompagne d'un dysfonctionnement biochimique de certains neuromédiateurs du cerveau.

Pour dépister ces pathologies, nous avons opté pour un questionnaire court. L'objectif est de permettre aux médecins du travail d'aborder la dimension psychique lors de l'entretien. Notre choix s'est porté sur l'échelle suivante.

## Échelle d'anxiété et de dépression HADS (Hospital Anxiety and Depression Scale, A. S. Zigmond & R. P. Snaith, 1983<sup>1</sup>)

Lisez chaque série de questions et choisissez la réponse qui exprime le mieux ce que vous avez éprouvé au cours de la semaine qui vient de s'écouler. Ne vous attardez pas sur la réponse à faire ; votre réaction immédiate à chaque question fournira probablement une meilleure indication de ce que vous éprouvez, qu'une réponse longuement méditée.

### Consigne spécifique

Au cours de la semaine qui vient de s'écouler...

N° de question	Dimension & quotation	Libellé de la question et réponse en français
1	A 3 2 1 0	Je me sens tendu(e) ou énérvé(e) : La plupart du temps Souvent De temps en temps Jamais

1. A. S. Zigmond, R. P. Snaith, « The Hospital Anxiety and Depression Scale », *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 67, 361-370, 1983.  
 J. P. Lepine, M. Godchau, P. Brun, T. Lemperiere, « Évaluation de l'anxiété et de la dépression chez des patients hospitalisés dans un service de médecine interne », *Annales Médico-psychologiques*, 143, 175-189, 1985.  
 M. Dunbar, G. Ford, K. Hunt, G. Der, « A Confirmatory Factor Analysis of the Hospital Anxiety and Depression Scale : Comparing Empirically and Theoretically Derived Structures », *British Journal of Clinical Psychology*, 39, 79-94, 2000.

	<u>D</u>	Je prends plaisir aux mêmes choses qu'autrefois :
2	0	Oui, tout autant
	1	Pas autant
	2	Un peu seulement
	3	Presque plus
	<u>A</u>	J'ai une sensation de peur comme si quelque chose d'horrible allait m'arriver :
3	3	Oui, très nettement
	2	Oui, ce n'est pas trop grave
	1	Un peu, mais cela ne m'inquiète pas
	0	Pas du tout
	<u>D</u>	Je ris facilement et vois le bon côté des choses :
4	0	Autant que par le passé
	1	Plus autant qu'avant
	2	Vraiment moins qu'avant
	3	Plus du tout
	<u>A</u>	Je me fais du souci :
5	3	Très souvent
	2	Assez souvent
	1	Occasionnellement
	0	Très occasionnellement
	<u>D</u>	Je suis de bonne humeur :
6	3	Jamais
	2	Rarement
	1	Assez souvent
	0	La plupart du temps

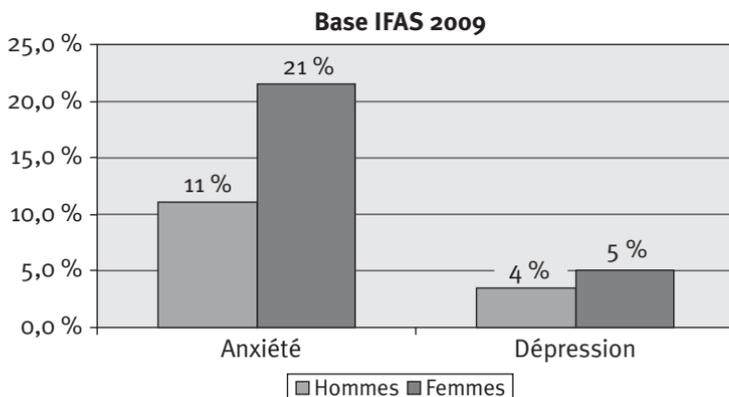
7	<u>A</u>	Je peux rester tranquillement assis(e) à ne rien faire et me sentir décontracté(e) :
	0	Oui, quoi qu'il arrive
	1	Oui, en général
	2	Rarement
	3	Jamais
8	<u>D</u>	J'ai l'impression de fonctionner au ralenti :
	3	Presque toujours
	2	Très souvent
	1	Parfois
	0	Jamais
9	<u>A</u>	J'éprouve des sensations de peur et j'ai l'estomac noué :
	0	Jamais
	1	Parfois
	2	Assez souvent
	3	Très souvent
10	<u>D</u>	Je ne m'intéresse plus à mon apparence :
	3	Plus du tout
	2	Je n'y accorde pas autant d'attention que je le devrais
	1	Il se peut que je n'y fasse plus autant attention
	0	J'y prête autant d'attention que par le passé
11	<u>A</u>	J'ai la bougeotte et n'arrive pas à tenir en place :
	3	Oui, c'est tout à fait le cas
	2	Un peu
	1	Pas tellement
	0	Pas du tout

12	<u>D</u>	Je me réjouis d'avance à l'idée de faire certaines choses :
	0	Autant qu'avant
	1	Un peu moins qu'avant
	2	Bien moins qu'avant
	3	Presque jamais
13	<u>A</u>	J'éprouve des sensations soudaines de panique :
	3	Vraiment très souvent
	2	Assez souvent
	1	Pas très souvent
14	0	Jamais
	<u>D</u>	Je peux prendre plaisir à un bon livre ou à une bonne émission de radio ou de télévision :
	0	Souvent
	1	Parfois
	2	Rarement
3	Très rarement	

Avec seulement sept questions par dimension, cette échelle représente un outil fiable et pratique.

Ce dépistage peut être utile pour les salariés concernés, qui n'ont pas toujours conscience de leur état, ou de la gravité de celui-ci. D'après les statistiques recueillies avec l'OMSA, 11 % des hommes et 21 % des femmes sont identifiés comme ayant une anxiété pathologique. Par ailleurs, pour la dépression, cela représente 4 % des hommes et 5 % des femmes.

Le dépistage peut également servir à l'entreprise sur le plan collectif. Si ces pathologies sont généralement corrélées au stress, il arrive qu'on trouve pour certaines populations au sein de l'entreprise un pourcentage de gens ayant des troubles anxieux ou dépressifs anormalement élevé. C'est une indication qui permet d'agir sur ces populations de façon plus ciblée.



Encore une fois, ce dépistage portant sur des maladies ne peut être effectué que sous certaines conditions, comme nous allons le voir dans le prochain chapitre.

## Le dépistage de la dépression pour réduire le taux de suicide

Le dépistage et le traitement précoces de la dépression sont une stratégie utile pour la prévention primaire du suicide. « *Des programmes d'enseignement, destinés à former les praticiens et le personnel des services de santé au diagnostic et au traitement des dépressions, peuvent jouer un rôle particulièrement important. Une étude montre qu'un tel programme mis en œuvre dans l'île de Gotland, en Suède (Rutz et al., 1995), a permis de réduire considérablement le taux de suicide, particulièrement chez les femmes, dans l'année qui a suivi son instauration à l'intention des médecins généralistes, mais ce taux est remonté aussitôt après l'interruption du programme*<sup>1</sup>. »

1. OMS : <http://www.who.int/whr/2001/chapter3/fr/index3.html>.

### En résumé...

Le stress n'est pas une maladie. Notre préconisation est de le considérer comme 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 ».

La phase de mesure est également l'occasion de collecter un certain nombre de renseignements complémentaires pour réaliser, sur le plan collectif, une analyse statistique ultérieure des données. En sus du stress, on peut aussi 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.



# Chapitre 6

## Quelles modalités ?

Deux types de procédures sont généralement mis en place pour organiser la mesure du stress. Celle-ci peut avoir lieu lors de la visite médicale périodique, ce qui permet d'adjoindre à l'étude du phénomène du point de vue collectif une dimension individuelle de prévention et de dépistage des troubles anxieux et dépressifs. L'entreprise peut également faire le choix d'un diagnostic rapide, hors du milieu médical, ce qui permet plus de réactivité mais n'autorise pas des dépistages de pathologies mentales.

### **LA MESURE LORS DE LA VISITE MÉDICALE PÉRIODIQUE**

Le sujet étant au cœur des questions de santé en entreprise, le Service de santé au travail (SST) et le médecin du travail doivent évidemment être impliqués dans le dépistage du surstress, niveau de stress facteur de risque pour la santé. Le rôle des services de santé en entreprise est sans doute amené à évoluer considérablement dans les années à venir. Mais, quels que soient les choix que fera le législateur, nul ne doute

que la prévention du stress au travail figurera au premier plan de ses missions.

Concrètement, la méthodologie de l'IFAS avec l'OMSAD, dont des années d'utilisation dans de nombreuses entreprises ont démontré l'efficacité, consiste à mesurer le stress du salarié (au moyen de l'échelle évoquée précédemment) juste avant sa visite médicale. Le salarié présente ensuite ses résultats au médecin du travail.

La mesure se révèle extrêmement utile, car elle permet au praticien d'aborder le sujet avec le salarié. Elle lui sert de support pour détecter les troubles psychiques. Le médecin peut confirmer le diagnostic par un entretien clinique. Il peut également orienter, si nécessaire, le salarié vers une consultation spécialisée.

Faire réaliser la mesure du stress par le Service de santé au travail, dont le médecin du travail, présente quatre avantages majeurs et un inconvénient. Commençons par les avantages.

## **Associer le personnel de santé au travail (médecins et infirmiers) à la démarche et les professionnaliser sur le stress**

En proposant la mesure lors de la visite médicale, on place le personnel du Service de santé au travail au cœur de la démarche. C'est aussi l'occasion de lui proposer un enrichissement de sa pratique en abordant les dimensions psychiques (stress, anxiété et dépression). Les médecins (et les salariés) sont souvent plus à l'aise sur le somatique que sur le psychique. Les sujets liés au stress sont, pour la plupart d'entre eux, apparus après la fin de leurs études et ils n'ont donc reçu que peu ou pas d'enseignements sur le sujet. Leur donner un rôle central dans la mesure du stress leur fournit donc l'occasion

d'avoir plus d'aisance sur ce sujet majeur de la santé au travail. Il leur est plus facile de prendre en compte la dimension psychique à partir d'un questionnaire.

## **Avoir un taux de passation très élevé**

La visite médicale étant systématique, la quasi-totalité des collaborateurs est amenée à passer les échelles. La mesure du stress devient un examen complémentaire proposé au même titre que celle du poids ou de la pression artérielle. La participation du médecin du travail renforce la confiance du salarié dans le processus. Le remplissage du questionnaire est soumis à l'acceptation du salarié, et la confidentialité des résultats est garantie. Au final, ces conditions offrent un excellent taux d'acceptation. Dans l'observatoire médical de l'IFAS, il dépasse les 95 %. La précision statistique en est considérablement améliorée lorsqu'il s'agit ensuite de traiter les données pour en tirer des enseignements sur la situation du collectif de travail.

## **Travailler dans la durée**

Instaurer un travail conjoint avec le Service de santé au travail n'est pas une opération ponctuelle. Cela suppose la mise en place d'une procédure amenée à se reproduire année après année. Cela permet une collecte de données bien plus riche, et offre la possibilité de faire des comparaisons dans le temps. Cette approche durable, au sens propre du terme, garantit ainsi aux partenaires sociaux la mise en œuvre d'indicateurs durablement sur ce sujet.

## Ajouter des questionnaires de détection de l'anxiété et de la dépression

Autant le stress, qui, nous l'avons vu, n'est pas une maladie peut s'aborder sans médecin, autant l'approche des pathologies elles-mêmes rend nécessaire l'intervention d'un praticien. Or, il est très utile de détecter les troubles anxieux et encore plus les troubles dépressifs qui sont souvent mal et tardivement diagnostiqués. Les échelles servent alors à alerter le médecin, qui fait ensuite son propre diagnostic clinique.

## Accepter d'attendre les résultats

L'inconvénient majeur de ce mode de mesure est qu'il faut un certain laps de temps pour qu'un échantillon représentatif de salariés l'ait passé. Or, l'entreprise souhaite souvent un outil plus réactif qui permet de disposer de chiffres rapidement dans un contexte, la plupart du temps, potentiellement complexe ou conflictuel. C'est dans ces situations qu'un diagnostic rapide prend tout son intérêt. Le second frein à la mise en place de cette mesure tient parfois à la médecine du travail elle-même, qui soit pour ne pas allonger la durée de la visite, soit parce qu'elle n'adhère pas à la démarche, ne veut pas participer. Il y a, par ailleurs, la question de la médecine du travail « interentreprises », c'est-à-dire des médecins qui ne sont pas dédiés à leur entreprise. Ces derniers sont souvent utilisés pour faire de la visite « à la chaîne » pour répondre aux obligations légales et n'ont pas ou peu de temps à consacrer au stress.

## LE DIAGNOSTIC RAPIDE

Il consiste à inviter les collaborateurs à remplir des questionnaires sur le stress lors d'une opération ponctuelle de

mesure. Pour les salariés travaillant sur ordinateur, cette mesure peut se faire, par exemple, en se connectant sur un site dédié. Chaque salarié se voit fournir un code pour se connecter, et suit ensuite les instructions. Le code évite également que le salarié ne le passe deux fois, ce qui fausserait les statistiques. Mais le questionnaire peut tout aussi bien être administré sur un support papier, pour les salariés n'ayant pas accès à un ordinateur dans leur travail. L'anonymat est, là encore, garanti.

Cette procédure a pour avantages sa simplicité et sa célérité de mise en œuvre. Les diagnostics rapides appellent toutefois un certain nombre de remarques et de précautions à prendre...

## Sur la durée du recueil

Les données doivent être récoltées sur une période ni trop longue ni trop courte afin qu'elles soient le moins possible affectées par les variations d'activité d'une entreprise. Un temps suffisamment long permet de contrebalancer les écarts liés au calendrier. Par exemple, une campagne de diagnostic rapide menée en septembre, c'est-à-dire après les vacances, fait globalement apparaître des niveaux de stress observés plus faibles qu'en fin d'année. Il faut également définir la période de recueil des données en tenant compte des variations liées aux cycles d'activité. Notre préconisation à ce sujet est donc d'étaler le recueil des données au moins sur plusieurs semaines.

## Sur le mode de recueil des données

La majorité des grandes études sur le stress utilise Internet. S'il se révèle être le plus pratique, ce mode de recueil requiert une standardisation des conditions de passation

très rigoureuse. Notons, hélas, que, la plupart du temps, ces questionnaires sont simplement envoyés aux intéressés, sans précaution méthodologique particulière, et que l'on ne dispose d'aucune information sur les conditions dans lesquelles ils les remplissent.

## Sur le taux de participation

C'est l'inconvénient majeur de cette procédure. Le mode de recueil des données par Internet, le plus répandu, donne lieu à un taux de participation rarement supérieur à 65 %, sauf si un accompagnement très spécifique est mis en place et dans des situations très exceptionnelles où une entreprise est sous une pression particulière. Cela pose deux problèmes.

Le premier concerne la représentativité de l'échantillon étudié par rapport à la population de l'entreprise. On peut tenter d'y faire face en « redressant » l'échantillon avec des tirages aléatoires qui le rendront représentatif. Mais cela ne suffit pas. Car le problème majeur consiste à se demander dans quelle mesure les résultats statistiques obtenus seraient différents si les salariés qui n'ont pas répondu avaient répondu. Autrement dit, est-ce que ceux qui répondent ne sont pas ceux qui sont le plus concernés par le stress (les plus stressés ?) ? C'est ce que l'on appelle un « biais de recrutement ». Si le tiers qui ne répond pas est très sensiblement moins stressé que ceux qui répondent, les résultats en sont largement modifiés.

Par définition, il n'est pas possible de disposer de cette information, ce qui amène les promoteurs de la plupart des études sur le stress à conduire leurs analyses comme si le problème ne se posait pas. Notons que dans les études menées par l'IFAS, selon que le recueil des données se fasse par envoi Internet (environ 60 % de répondants) ou en médecine du travail (plus

de 95 % de répondants), le taux de population sur-stressée dans les résultats peut varier de plus de 15 % ! L'une de nos hypothèses (qui reste à vérifier) pour expliquer cet écart est bien que la propension à remplir les questionnaires dépend de son niveau de stress. Si elle se révélait exacte, ce serait évidemment de nature à biaiser sensiblement les résultats.

L'un des moyens pour pallier ce biais de recrutement est de faire appel à des référents qui font passer les tests auprès d'un échantillon représentatif. Ce biais est ainsi évité lorsque le taux de passation par rapport à l'échantillon visé est proche de 90 %.

## Sur la prévention individuelle en dépistant les troubles anxieux et dépressifs

Autre restriction à apporter au diagnostic rapide : on ne peut y adjoindre les tests de dépistage de pathologies comme l'anxiété et la dépression. Faire passer ce type d'échelle en dehors de tout contexte médical nous semblerait irresponsable. En effet, on ne peut pas laisser l'individu seul avec le diagnostic d'une pathologie.

Le diagnostic rapide est donc un outil pour identifier les populations à risque dans l'entreprise, mais ne permet pas de faire de la prévention individuelle. On peut toutefois imaginer que cet inconvénient sera moins pénalisant à moyen terme, les entreprises étant sans doute amenées à développer d'autres ressources en interne pour servir d'interlocuteurs aux salariés (des réseaux de référents, par exemple, comme nous le verrons dans la troisième partie). Ils auront en charge la dimension individuelle.

Pour surseoir à l'absence d'entretien avec le médecin du travail, certaines entreprises proposent la possibilité d'un entre-

tien téléphonique ou en tête-à-tête avec un psychologue extérieur à l'entreprise, permettant ainsi un débriefing individuel, un éventuel dépistage, et une orientation vers un service de soins compétent.

#### En résumé...

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 surtout elle permet 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 médicale. Ce dispositif demande une attention particulière pour recueillir les données et tendre vers un échantillon représentatif de la population étudiée.

# Chapitre 7

## De la difficulté d'évaluer les facteurs de stress professionnels

La mesure et l'identification des facteurs de stress sont des questions qui suscitent de nombreux débats. Certains acteurs y voient la clé de la lutte contre le stress : pour réduire celui-ci, il faudrait identifier les facteurs de stress, puis les atténuer, voire les faire disparaître. L'objectif est de cerner la cause du mal, afin de l'éliminer. Les tenants de cette approche sont donc plus centrés sur les contraintes qui pèsent sur les individus que sur leurs ressources pour y faire face. À première vue, ce raisonnement est d'une logique imparable. Il amène pourtant les entreprises à faire fausse route.

### **MESURER LES FACTEURS DE STRESS POUR LES FAIRE DISPARAÎTRE : LA FAUSSE BONNE IDÉE**

La méthode est en vogue chez les officines qui font de la lutte contre les facteurs de stress le point central de leur approche.

En parallèle de la mesure du stress des salariés, une mesure des facteurs de stress est proposée par le biais d'un questionnaire. L'étape suivante consiste tout naturellement à établir des corrélations entre les deux types de données recueillies. Cette corrélation se fait le plus souvent, en plus, sans qualifier à quel niveau le stress est facteur de risque pour la santé !

Le questionnaire sur les facteurs de stress peut, par exemple, faire apparaître une charge de travail excessive, et il est mis en corrélation avec les salariés qui souffrent d'un excès de stress : il faut donc baisser la charge de travail, et le stress disparaîtra.

Ce raisonnement est extrêmement tentant, car il semble d'une logique irréprochable. Il est souvent adopté par les entreprises qui sont dans la précipitation, car elles croient y voir la possibilité d'en retirer immédiatement des plans d'action. Pourtant, ce raisonnement est à la fois faux et dangereux pour trois raisons.

## **Les échelles de facteurs de stress sont une mesure grossière et largement erronée**

Nous détaillerons au chapitre suivant en quoi ces échelles sont contestables. Rappelons-nous que la réalité du stress quotidien, c'est une accumulation de petits facteurs auxquels nous attachons peu d'importance, mais dont la somme donne un sentiment de débordement. En focalisant sur des grands facteurs de stress très généraux, on passe à côté de tous ces petits « irritants » qui font la vie quotidienne du salarié. L'enjeu, pour les facteurs de stress, est de pouvoir sortir des grandes catégories pour les spécifier. Par exemple, que signifie identifier un problème de charge de travail ? S'agit-il d'une mauvaise répartition entre les salariés, d'un manque de res-

sources, d'une mauvaise délégation, d'un manque de compétences pour assumer la tâche ? Il faut proposer des plans d'action concrets, là est l'enjeu.

## **Le stress d'un salarié est causé par le travail... et par de nombreux autres facteurs**

Nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises : l'origine du stress est multifactorielle. Outre le travail, de nombreux facteurs entrent en ligne de compte : les caractères sociodémographiques comme le sexe ou l'âge, mais aussi les tracasseries de la vie privée, que cela soit les problèmes de santé d'un enfant ou le conflit avec un voisin bruyant. Or, l'impact de ces facteurs n'est pas mesuré. Cela fausse la mesure, et conduit à surévaluer les effets des facteurs de stress liés à la sphère professionnelle. Notons, par ailleurs, que le raisonnement inverse, qui consiste à penser que les causes du stress sont si diverses que la part du travail n'est pas possible à déterminer, est tout aussi erroné.

## **L'entreprise ne sait pas ou ne peut pas agir sur tous les facteurs de stress**

N'oublions pas qu'elle est elle-même sous forte contrainte. Elle évolue dans un contexte économique qu'elle ne décide pas, elle ne choisit pas ses concurrents, elle ne maîtrise pas les exigences de ses clients, les contraintes réglementaires qu'elle doit respecter, etc. Dès lors, comment imaginer que l'entreprise, qui subit elle-même une forte pression, puisse filtrer tous ces facteurs de stress pour que ses salariés n'en subissent pas le contrecoup ? C'est une position peu réaliste. Pour autant, notre propos n'est pas d'affirmer que l'entreprise n'a pas de marge de manœuvre. Nous verrons, au contraire, qu'elle a, la plupart du temps, une grande latitude d'action, et

qu'il est essentiel de l'utiliser au mieux. Mais il ne faut jamais sous-estimer qu'une partie non négligeable du stress provient de contraintes auxquelles elle doit s'adapter. Il arrive, par exemple, que la charge de travail monte brutalement après une période de recul de l'activité. Cela va évidemment constituer un facteur de stress pour tous les salariés. L'enjeu est alors de faire en sorte que chacun puisse s'y adapter dans les meilleures conditions, mais certainement pas de ne pas répercuter cette charge de travail. Il en va de la survie de l'entreprise.

## **LES DIFFICULTÉS À MESURER LES FACTEURS DE STRESS PAR QUESTIONNAIRE**

Pour mettre en pratique l'approche évoquée ci-dessus, de nombreuses sociétés opérant sur ce marché utilisent des échelles de mesure des facteurs de stress. Or, une étude de la littérature scientifique sur le sujet montre qu'il n'existe pas d'échelle de ce type exhaustive et validée. Le plus souvent, l'échelle utilisée est une liste où chaque question correspond à un facteur de stress qu'il faut noter en fonction de son intensité, alors que nous l'avons vu précédemment, la psychométrie donne comme règle de base qu'une dimension doit être définie par au moins trois questions. Plus globalement, voici les raisons qui rendent impossible la construction d'une échelle de facteurs de stress fiable, exhaustive et valide.

### **Les facteurs de stress potentiels sont trop nombreux**

Tous ceux qui travaillent en entreprise le constatent, la source des facteurs de stress est d'une immense variété. Selon

Marilou Bruchon-Schweitzer, une échelle exhaustive de mesure des facteurs de stress devrait comporter dans l'idéal 3 000 questions, et au minimum 300 ! Il n'est évidemment pas possible, pour des raisons pratiques, de faire passer aux salariés des échelles aussi longues. Mais les tenants de l'approche par les facteurs de stress contournent la difficulté en sélectionnant arbitrairement les questions qu'il leur semble utile de poser. Cette démarche n'est absolument pas rigoureuse. Elle fausse évidemment les résultats : ceux-ci seront orientés en fonction des points qui auront été ou non abordés, voire en fonction des a priori de ceux qui pilotent la mesure.

## Les pistes identifiées par questionnaire restent trop vagues

Le fait de mesurer les facteurs de stress donne l'illusion qu'on va en retirer des plans d'action. Cette illusion disparaît lorsqu'on examine les résultats. En effet, l'utilisation de questionnaires ne permet d'obtenir que de grandes catégories de facteurs de stress, ou des généralités. Faute de renseignements plus précis, il est impossible de les traduire sur le terrain en plans d'action concrets. Si, par exemple, l'exploitation des questionnaires fait ressortir « le manque de reconnaissance », que peut-on en déduire ? Est-ce un déficit du côté du manager direct ? ou bien un problème de rémunération ? À moins que les salariés n'aient voulu évoquer un déficit de communication et d'encouragement de la part des dirigeants ? On le voit, la piste évoquée est trop vague pour en tirer des applications concrètes.

L'IFAS a été sollicité récemment pour une intervention qui illustre très bien ce propos. L'entreprise qui a fait appel à nous était en parfaite santé du point de vue économique : résultats

financiers excellents, très bonnes perspectives d'activité, pas de restructuration en vue, actionnariat stable, etc. Bref, un climat à mille lieux des clichés classiques sur le stress. Pour autant, un certain nombre de salariés souffraient d'un important problème de sur-stress.

Deux cabinets spécialisés dans le diagnostic du stress étaient déjà intervenus, et avaient demandé aux salariés de remplir des questionnaires sur les facteurs de stress. Les résultats incriminaient la charge de travail. Mais, faute de précision supplémentaire, aucune mesure concrète n'avait pu être décidée.

Pour notre intervention, nous avons utilisé la méthode que nous développerons plus loin, à base d'auto-observation et d'entretiens avec quelques groupes de salariés. Il est alors apparu clairement que la répartition de la charge de travail était très inégale : certains collaborateurs étaient surchargés, quand d'autres (15-20 % des effectifs environ), qui étaient dans une attitude d'opposition au management, ne se voyaient pas confier de dossiers. Les entretiens ont mis en évidence que le management de première ligne avait le sentiment de n'avoir aucun moyen de pression sur ces collaborateurs réticents, puisque les syndicats, mais surtout leur hiérarchie, hostiles aux manifestations de conflit, les désavouaient dès qu'ils essayaient de faire acte d'autorité : dans la culture de cette entreprise, basée sur le consensus, il ne pouvait y avoir de désaccord. Du coup, les managers estimaient qu'ils n'avaient pas de marge de manœuvre. Ils prenaient sur leurs épaules énormément de dossiers, et ne travaillaient plus qu'avec les collaborateurs de bonne volonté, tout en les surchargeant eux aussi.

Passer par des échelles de mesure du stress n'avait abouti qu'à désigner comme cause du problème la charge de travail, sans plus de précision. En réalité, le stress trouvait son ori-

gine dans la répartition de la charge de travail, elle-même liée à une incapacité à trancher un conflit lié à la culture de l'entreprise. Cet exemple l'illustre bien : l'usage d'un questionnaire pour déterminer les causes du stress ne fournit que des résultats vagues et très imprécis. Faute de contextualisation par un travail qualitatif, il ne permet pas de déboucher sur des mesures concrètes. À l'extrême, le caractère trop général des résultats obtenus peut même fournir à qui le souhaiterait un alibi pour ne pas agir. Nous avons pu observer un certain nombre d'entreprises qui en étaient à leur énième rapport d'expertise, mais qui se trouvaient fort démunies quant aux plans d'action à mettre en place...

## Chaque population a des facteurs de risque qui lui sont spécifiques

Les facteurs de stress sont le plus souvent spécifiques à des contextes, des populations, voire des périodes précises. En utilisant des questionnaires standardisés, le risque est non seulement d'obtenir des réponses trop vagues mais également de passer à côté des véritables facteurs de stress. Nous avons pu ainsi constater, au cours de nos interventions, que beaucoup des facteurs de stress que nous rencontrions ne correspondaient pas précisément aux grandes catégories couramment recensées dans les échelles sur les facteurs de stress.

Durant l'une de nos interventions en entreprise, il est apparu, par exemple, que le facteur de stress qui touchait une population ayant un métier de supervision technique était dû à un problème que les psychologues appelleraient d'« ergonomie cognitive ». En d'autres termes, le travail demandait à une catégorie de salariés (des techniciens) de traiter plus d'infor-

mations que la capacité du cerveau ne le permet. Cela entraînait chez eux une forte charge mentale. Ce facteur-là de stress n'aurait pas pu être détecté par un questionnaire. Pourtant, la conséquence était importante puisque chez cette population, il y avait 80 % d'hommes en sur-stress. Dans notre base de données, une population identique ne présente que 22 % de sur-stressés, et le pourcentage de sur-stress chez les autres hommes de l'entreprise était de 15,4 %.

## **En suggérant des réponses, un questionnaire biaise la réflexion du salarié**

Procéder par questionnaire, enfin, génère inmanquablement un « effet de loupe » sur les thèmes abordés. Avec le risque d'influencer les réponses. Quand on pose une question à un salarié, celui-ci suppose qu'il y a une bonne raison à cela. Cela induit un biais dans sa réflexion : « Je n'y avais pas pensé avant, mais oui, puisque l'on me pose la question, il y a sans doute trop de bruit dans mon espace de travail. » C'est une des raisons pour lesquelles nous préconisons de procéder plutôt par autoévaluation des facteurs de stress, sans suggestion extérieure (nous verrons un peu plus loin comment faire).

On le voit, les échelles de facteurs de stress, telles qu'elles sont utilisées par de nombreuses sociétés, comportent des inconvénients majeurs. Elles ne permettent pas d'aboutir concrètement à des plans de prévention. Nous ne contestons pas qu'un questionnaire sur ce thème puisse parfois se révéler utile, pour orienter le travail et donner de grandes pistes de recherche. À condition de s'interdire de chercher des liens de cause à effet entre l'état des collaborateurs et leur perception des facteurs de stress. De surcroît, cette recherche ne peut

alors porter que sur des aspects contextuels mesurables qui peuvent apparaître comme facteurs de stress. Citons, par exemple, le nombre de supérieurs hiérarchiques à qui l'on doit rendre des comptes, ou le temps de transport. Il en est de même du contexte personnel comme le nombre d'enfants, la situation maritale. C'est pourquoi nous les intégrons dans les fiches signalétiques que nous utilisons. Ces données sont factuelles, elles ne sont pas susceptibles d'être interprétées. Ce n'est pas le cas, par exemple, de la charge de travail, qui relève de la perception, et qui peut donner lieu à de multiples interprétations. Rien ne remplace le travail qualitatif pour identifier les facteurs de stress propres à chaque population. C'est une phase indispensable à nos yeux pour exploiter les résultats issus de la mesure du stress, comme nous allons le voir maintenant.

#### En résumé...

Vouloir évaluer, par le biais d'un questionnaire, les facteurs de stress pour les diminuer ou les faire disparaître est une approche *a priori* tentante, mais peu réaliste. Les facteurs de stress potentiels sont trop nombreux pour pouvoir être raisonnablement recensés dans un questionnaire. Celui-ci est donc rédigé en fonction des *a priori* de l'enquêteur, ce qui biaisera 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. En réalité, chaque population à risque possède des facteurs de stress qui lui sont spécifiques. Pour identifier précisément ces facteurs, un travail qualitatif à base d'autoévaluation et d'entretiens avec un échantillon de salariés est nécessaire.



# Chapitre 8

## Les finalités de la mesure

Au niveau individuel, la mesure du stress offre une possibilité de dépistage et prévention. Mais c'est au **niveau collectif qu'elle peut se révéler le plus utile**. Les données collectées offrent, certes, la possibilité de déterminer le niveau de stress global de l'entreprise, mais elles doivent surtout servir à identifier les groupes de salariés souffrant de sur-stress. C'est sur ces populations que peut être mise en évidence une éventuelle part de responsabilité de l'entreprise. Après la phase quantitative, il devient possible de passer à une phase qualitative, avec un travail spécifique sur ces populations, pour déterminer les facteurs de risque qui leur sont propres, et en déduire des plans de prévention concrets.

### **DÉTERMINER LE NIVEAU DE STRESS GLOBAL DE L'ENTREPRISE... ET NE SURTOUT PAS S'EN CONTENTER**

Une fois la mesure effectuée, les parties prenantes de l'entreprise ont tendance à se focaliser sur le résultat le plus immédiat, à savoir le pourcentage global de salariés en sur-stress.

Certains limitent leur analyse à une comparaison de ce chiffre avec une base de données plus ou moins proche censée représenter la norme. Lorsque c'est possible, dirigeants et représentants du personnel sont demandeurs de comparaison de leurs résultats globaux à ceux d'entreprises similaires. Cette attitude est tout à fait compréhensible. Elle permet de donner des points de repère, et souvent de se rassurer. Pour autant, nous recommandons la plus grande prudence dans ce type de mise en parallèle.

Tout d'abord, une entreprise est souvent difficilement comparable à une autre, même si la comparaison se fait dans un même secteur d'activité. À notre connaissance, aucun organisme ne dispose d'une base de données assez fournie pour proposer des comparaisons significatives dans chacun des secteurs de l'activité économique à une période équivalente. De surcroît, le parcours de chaque entreprise est particulier. Elles sont soumises à des contextes qu'elles ne maîtrisent pas, à des crises de tous types, à des événements modifiant l'actionnariat, à des changements de management, etc. Or, ces événements, qui impactent le stress des collaborateurs, altèrent l'utilité du regard croisé.

Enfin, les caractéristiques démographiques propres à chaque entreprise biaisent les comparaisons. Nous l'avons vu, le sexe ou le niveau hiérarchique ont un impact sur le pourcentage de salariés en sur-stress. Chaque entreprise possède des caractéristiques propres sur ces points, ce qui rend hasardeuse toute mise en parallèle (cf. paragraphe sur les analyses statistiques). Quant aux conclusions tirées de telles comparaisons, elles ne font pas avancer le problème. Soit l'entreprise a des chiffres globaux meilleurs que les autres, et elle a tendance à se dédouaner du sujet sans chercher plus avant, alors que la moyenne peut cacher des sous-populations en situation criti-

que. Soit les chiffres ne sont pas bons, et elle est désignée coupable. Mais que peut-elle prendre comme mesure globale pour remédier au stress de tous les collaborateurs ? Une fois que les protagonistes se sont désolés et ont lancé des injonctions à la direction pour qu'elle agisse, le soufflé retombe, personne ne sachant que faire d'efficace face à des données aussi globales. En revanche, lorsque les chiffres le permettent, localiser des populations en souffrance et comprendre les risques auxquels elles sont exposées, de manière beaucoup plus ciblée, permet la mise au point de plans d'action pertinents.

## **IDENTIFIER LES POPULATIONS À RISQUE ET L'ÉVENTUELLE RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE**

Une entreprise compte toujours un certain nombre de salariés en sur-stress : elle est le reflet de la population, dans laquelle il existe un taux non négligeable d'individus souffrant de stress. Si ceux-ci sont répartis de façon totalement aléatoire, il est souvent difficile de trouver des causes collectives professionnelles à l'origine du stress. Cela ne veut pas dire que pour chacun des salariés stressés, le stress n'a aucune cause liée au travail. Mais il est probable que cette cause leur est propre. Ainsi, si seulement un ou deux collaborateurs sur dix soumis au même mode de management et organisationnel sont stressés, ce n'est probablement pas l'organisation ou le management qu'il faut changer, puisqu'il convient aux huit autres, mais c'est soit une orientation différente soit une aide à faire face au sujet autrement qu'il faut apporter.

En revanche, s'il existe des « poches » ou des « foyers » de sur-stress, c'est-à-dire des groupes de salariés ayant des caractéristiques communes, on peut faire l'hypothèse que

des particularités professionnelles alimentent ce stress. Ces caractéristiques peuvent relever de l'appartenance à une entité spécifique, mais ces groupes peuvent également se définir par la tranche d'âge, le sexe, le niveau hiérarchique ou encore des caractéristiques liées à des modes d'organisation (*open space*, astreintes, ancienneté dans l'entreprise...).

## Passer de l'approche individuelle à l'approche collective du stress

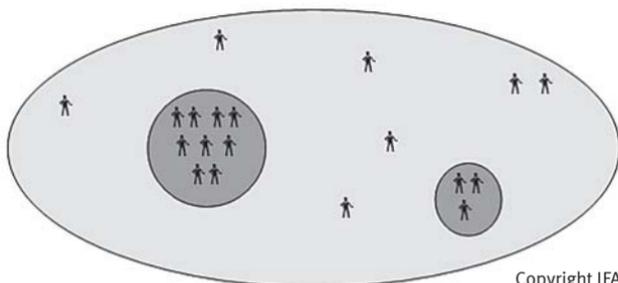
Au-delà de la mesure globale, le véritable traitement des données doit donc permettre de repérer d'éventuelles populations à risque dans l'entreprise. Grâce à des analyses statistiques poussées, nous réalisons une cartographie du stress qui permet de localiser les zones de sur-stress, c'est-à-dire d'identifier les catégories de salariés où la distribution du sur-stress est supérieure au reste de l'entreprise, que cela soit dans un service particulier, dans une fonction donnée ou une catégorie d'âge. On utilise pour cela les renseignements recueillis dans la fiche signalétique que chaque salarié a remplie lors de la mesure du stress.

Le stress est un phénomène subjectif puisqu'il correspond à une perception. Nous pouvons considérer que l'on reste dans une dimension individuelle tant qu'un individu est en sur-stress de façon isolée. On passe à une dimension collective quand un ensemble d'individus partageant les mêmes caractéristiques est en sur-stress : la récurrence d'un phénomène individuel caractérise un phénomène collectif. Il devient alors probable que c'est l'environnement ou l'histoire collective de l'entreprise qui en est responsable. L'enjeu est donc bien d'identifier ces populations collectivement en sur-stress.

Une fois ces groupes identifiés, on peut alors s'interroger réellement sur les causes professionnelles de cet excès de

### 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)



stress, et la plupart du temps trouver des voies d'amélioration. Autant il est difficile de trouver des actions efficaces pour faire baisser le stress de l'ensemble des salariés, autant il est pertinent et extrêmement utile de **cibler des actions sur les salariés les plus en souffrance**. C'est donc auprès de ces foyers de sur-stress, lorsqu'on en rencontre, que l'entreprise doit concentrer ses efforts. Les salariés qui s'y trouvent souffrent plus que les autres, et des facteurs de stress liés à la vie professionnelle sont à l'origine de cette souffrance. Comme nous allons le voir, il est alors indispensable de réaliser une étude approfondie. De quantitative, la démarche devient ainsi qualitative. Mais avant cela, arrêtons-nous sur les erreurs statistiques à ne pas commettre, tant pour réaliser des diagnostics, des comparaisons, que pour identifier et localiser des populations à risque. C'est essentiel pour la qualité du diagnostic et pour ne pas se fourvoyer dans l'identification des populations en souffrance.

## **LES ERREURS D'ANALYSE STATISTIQUES À NE PAS COMMETTRE**

Nous l'avons souligné, mesurer le stress avec rigueur et méthode est un préalable incontournable. Mais le soin porté à la collecte de ces données sera gâché si les techniques qui président à leur analyse ne sont pas tout aussi rigoureuses. Hélas, les rapports présentés aux entreprises sont parfois entachés d'erreurs statistiques sur lesquelles elles construisent des plans d'action. Voici les plus fréquentes.

### **Ne pas veiller à la représentativité de l'échantillon**

Il est indispensable de s'assurer que l'échantillon analysé est représentatif de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Et pourtant, nous avons déjà vu des rapports oubliant cette étape et préconisant néanmoins des plans d'action...

### **Comparer par rapport à la médiane et non par rapport à un seuil**

Nous l'avons déjà précisé dans le paragraphe sur l'échelle de mesure : le sur-stress se mesure en fonction d'un seuil propre à l'échelle choisie, qui est identique pour toutes les entreprises. Or, de nombreux intervenants utilisent des échelles de mesure qui ne disposent pas de seuil. Ils choisissent alors de considérer arbitrairement que les salariés sur-stressés sont ceux qui obtiennent un score supérieur au score médian de l'entreprise. Cette « méthode » fait donc varier le score qui délimite le sur-stress en fonction de chaque entreprise ! Cela biaise forcément la perception de la situation : dans une entreprise où le pourcentage de salariés en sur-stress est par-

ticulièrement élevé, la comparaison par rapport à la médiane revient à minimiser le problème. À l'inverse, dans les sociétés où le pourcentage de sur-stressés est faible, raisonner à partir de la médiane amplifie artificiellement le pourcentage, et fait apparaître des populations à risque qui en réalité n'existent pas. Cela peut être illustré par les deux exemples ci-dessous :

Exemple 1		Exemple 2		
<i>Calculavec un seuil (&gt; 27)</i>	<i>Calculavec médiane</i>	<i>Calculavec un seuil (&gt; 27)</i>	<i>Calculavec médiane</i>	
21	21	24	24	
22	22	24	24	
23	23	25	25	
24	24	<b>28</b>	28	
24	24	<b>28</b>	28	
24	24	<b>28</b>	28	
25	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	.. médiane
25	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	
26	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	
27	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	
<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	
<b>28</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>28</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	
<b>personnes en sur-stress</b>	<b>personnes en sur-stress</b>	<b>personnes en sur-stress</b>	<b>personnes en sur-stress</b>	

En grisé, les salariés considérés en « sur-stress ». La première colonne illustre le nombre de personnes en sur-stress calculé avec un seuil. Dans la seconde colonne, le calcul se fait par rapport à la médiane.

Dans l'exemple 1, l'utilisation d'une échelle disposant d'un seuil permet de déterminer que trois salariés sur dix dépassent ce seuil et souffrent de sur-stress. Un calcul sur le même échantillon à partir de la médiane gonfle artificiellement le problème puisqu'il y a 7 personnes au-dessus de la médiane (les salariés obtenant un score entre 25 et 27 ne sont en réalité pas en sur-stress, le score de 25 représentant la médiane). Dans l'exemple 2, l'utilisation de la médiane minore au contraire la situation : les salariés obtenant un score de 28 ne sont pas considérés comme sur-stressés, alors que cela devrait pourtant être le cas.

## Comparer des situations qui ne sont pas comparables

Direction et partenaires sociaux aiment comparer les données de leur entreprise avec celles d'autres entreprises ou avec des bases de données, tant qu'à faire du même secteur. Cela leur permet de se faire une idée plus précise de la situation. Mais il faut alors veiller à ce que la base de comparaison offre un profil sociodémographique relativement similaire. Si ce n'est pas le cas, une telle mise en parallèle ne fournit aucun enseignement valable. Les femmes étant plus sensibles en moyenne au sur-stress (on retrouve environ 33 % de femmes en sur-stress selon les statistiques de l'IFAS, contre 22 % chez les hommes), il importe notamment que les deux populations comparées contiennent le même taux de salariés par genre. C'est ce qu'illustre l'exemple ci-dessous.

Comparaison des résultats d'une entreprise composée à 80 % d'hommes, ou à 80 % de femmes, avec un échantillon composé de 50 % d'hommes et 50 % de femmes :

	Taux de sur-stress	Distribution de la population		
		Échantillon	Entreprise 1	Entreprise 2
Hommes	22 %	50 %	20 %	80 %
Femmes	33 %	50 %	80 %	20 %
<b>Taux de sur-stress moyen</b>		<b>27,5 %</b>	<b>30,8 %</b>	<b>24,2 %</b>

Selon que l'échantillon soit majoritairement constitué d'hommes ou de femmes, le taux de sur-stress moyen passe de 24,2 % à 30,8 %. Ne pas tenir compte de ce critère revient à biaiser les comparaisons. Vu l'importance de cette dimension, nous séparons toujours les populations étudiées par genre pour les analyses statistiques et les restitutions.

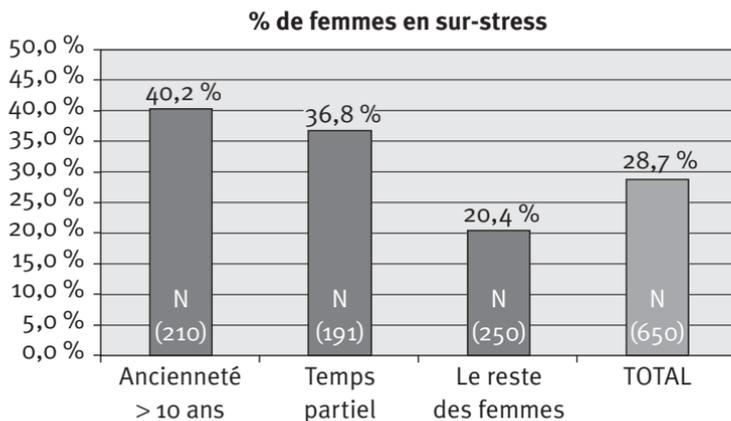
## Être abusé par des leurres

La recherche des critères prédictifs peut parfois entraîner l'entreprise sur de fausses pistes. En effet, certains facteurs masquent parfois d'autres dimensions, et ce sont ces dimensions qui sont réellement responsables du stress. L'analyse statistique peut, par exemple, faire apparaître que le taux de sur-stress est de 21 % chez les salariés à temps plein, mais de 30 % chez les salariés à temps partiel. Faut-il alors incriminer le temps partiel ? Non ! Car les personnes qui travaillent à temps partiel sont majoritairement des femmes. Et c'est ce critère-là, masqué de prime abord, qui explique le chiffre de sur-stress.

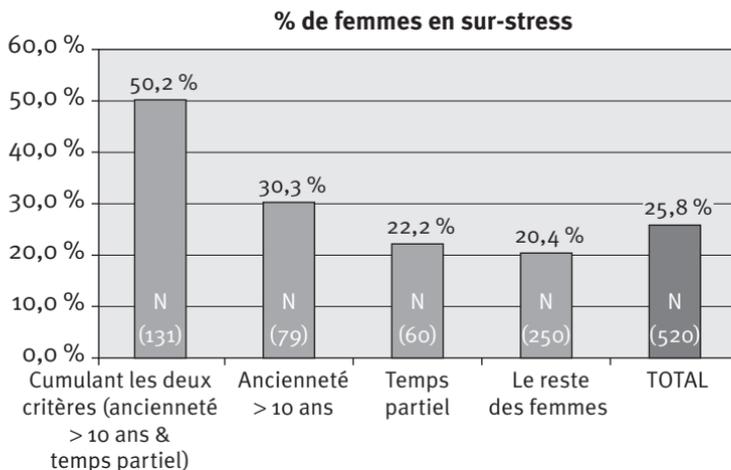
## Se contenter d'un premier niveau d'analyse

Par exemple, l'analyse statistique permet d'identifier clairement un sur-stress plus prononcé chez les salariés à temps partiel, ainsi que chez les salariés ayant plus de dix ans

d'ancienneté. On en tire donc la conclusion qu'il faut agir sur ces deux critères, avec le graphique ci-dessous à l'appui :



En réalité, certaines femmes cumulent les deux critères. L'approfondissement des analyses permet de mettre en évidence que le facteur prédictif est d'abord l'ancienneté, et que le fait de travailler à temps partiel est un facteur aggravant. (cf. graphe ci-dessous).



Cette hiérarchisation des facteurs, ou l'approfondissement par le croisement de différents critères, est essentielle. Elle demande une maîtrise poussée des analyses statistiques. Comme toujours lorsque le résultat est identifié, il paraît simple mais pour y arriver il est nécessaire de faire le tri parmi plusieurs variables qui pourraient être confondues. (L'exemple ci-dessus correspond à un croisement de deux variables. Dans la réalité, il faut hiérarchiser entre plusieurs variables.)

## Se contenter d'un niveau général (l'arbre qui cache la forêt)

Reprenons l'exemple précédent : avec un taux moyen de sur-stress chez les salariées de l'entreprise proche de 26 %, les dirigeants pourraient être tentés de se satisfaire de la situation et d'arrêter là l'analyse : 26 %, n'est-ce pas sensiblement inférieur au pourcentage moyen de sur-stress chez les femmes, qui est proche de 33 % ? Pourtant, comme le montre ce graphe, une moyenne peut cacher des pics de stress chez certaines populations (dans cet exemple, chez les salariées qui cumulent temps partiel et ancienneté supérieure à dix ans). Limiter l'analyse à un chiffre global, c'est, le plus souvent, passer à côté des problèmes.

## Faire du descriptif sans réaliser des tests de significativité ( $\chi^2$ )

Se limiter à une simple analyse descriptive des résultats peut entraîner de très sérieuses erreurs d'appréciation. Prenons l'exemple suivant :

Pourcentage de salariés sur-stressés au siège : 25 %
Pourcentage de salariés sur-stressés au site A : 22 %
Pourcentage de salariés sur-stressés au site B : 30 %

La méthode descriptive consistera à constater que 30 % est supérieur à 25 %, et qu'il importe donc de se soucier prioritairement des salariés du site B. La conclusion tirée porte sur l'observation d'une différence. Cependant, il convient de se demander si cette différence est significative, c'est-à-dire imputable au fait d'appartenir au site B, ou si cette différence est due au hasard. Pour répondre à cette question, il existe des analyses statistiques spécifiques : les tests de  $\chi^2$ . Leur usage est essentiel pour ne pas partir sur de fausses pistes.

Cette méthode a, hélas, comme limite sa complexité d'utilisation : pour une fiche signalétique de 12 items, il faut réaliser 144 tests de  $\chi^2$  si l'on veut faire des croisements de deux variables, indispensables comme on a pu le constater dans l'exemple précédent. Cela suppose... 479 millions de combinaisons à un second niveau !

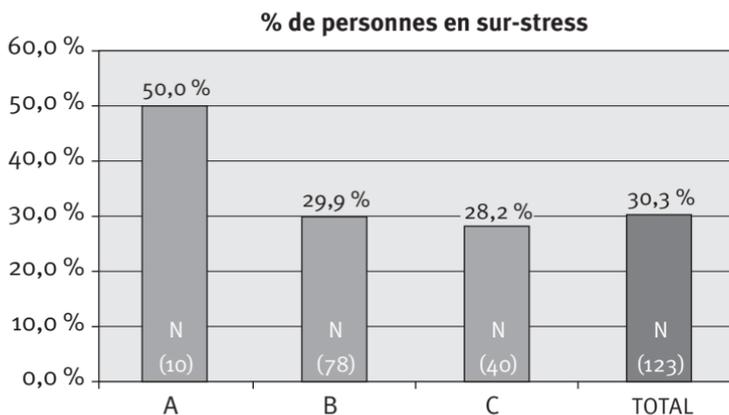
## Ne pas respecter les critères psychométriques

Les analyses statistiques doivent respecter les critères de la psychométrie (une dimension est composée d'au minimum trois questions<sup>1</sup>). Cela exclut la possibilité de tirer des conclusions à partir des résultats d'une seule question d'un questionnaire. C'est une généralisation abusive qui fait fi de cette science, mais que l'on rencontre hélas souvent.

---

1. Rappelons le principe de la psychométrie : l'erreur d'interprétation à partir d'une seule question est un risque trop important. C'est la raison pour laquelle il faut trois questions minimum pour contrebalancer ce risque.

## Ne pas relativiser les résultats en fonction de la taille de l'échantillon



Dans l'exemple ci-dessus, 50 % des personnes sont en sur-stress pour la population A ; c'est énorme ! Pourtant, ce résultat doit être relativisé, car cet échantillon ne compte que dix salariés, ce qui interdit de tirer des conclusions définitives. Il nous paraît donc important, dans l'analyse, de pouvoir toujours identifier en valeur absolue le nombre de salariés concernés.

À travers ces exemples, nous avons souhaité démontrer que les analyses statistiques des données collectées, si elles ne sont pas menées avec rigueur, peuvent entraîner l'entreprise vers des plans d'action totalement inadaptés à sa situation réelle. Se cantonner à des analyses simples, purement descriptives, pour des raisons de coût par exemple, peut générer des erreurs d'interprétation considérables et « dénoncer » des problèmes qui n'en sont pas réellement. La recherche des critères réellement significatifs nécessite des analyses statistiques poussées, qui requièrent nécessairement une expertise humaine : les risques d'erreur d'interprétation interdisent d'automatiser ces analyses avec un programme informatique.

## **QUALIFIER LES FACTEURS DE STRESS PAR UNE DÉMARCHE QUALITATIVE AUPRÈS DES POPULATIONS À RISQUE**

Notre préconisation, qui se base, là encore, sur la méthode employée depuis des années avec succès par l'IFAS, consiste, d'une part, à n'évaluer les facteurs de stress que des populations à risque et, d'autre part, à utiliser une méthode qualitative et non quantitative pour réaliser cette évaluation.

Les données sur le niveau de stress des collaborateurs ont permis, grâce à la fiche de données sociodémographiques, de faire émerger des populations à risque. Celles-ci ont en commun un fort niveau de stress, mais aussi des particularités liées à l'entreprise. Dès lors, il est probable que le stress de ces collaborateurs soit, au moins partiellement, lié au travail. Il est alors non seulement légitime mais indispensable de faire une étude sur les facteurs qui pourraient générer ce stress.

Notre expérience nous révèle qu'il vaut beaucoup mieux travailler sur un petit groupe représentatif de salariés sur-stressés, plutôt que de vouloir recueillir l'avis de tous. Dans nos interventions en entreprise, nous constituons des groupes de faibles effectifs présentant le même type de caractéristiques. Il s'agit de comprendre ce que les salariés mettent réellement derrière des mots-valises comme « reconnaissance », « fierté d'appartenance », « manque de respect »... Les contextes de travail montrent qu'ils reflètent des réalités bien différentes. Ceux qui font de grandes études exhaustives et quantitatives les interprètent comme ils le veulent. Souvent plus en fonction de ce qu'ils veulent démontrer, que dans une démarche de compréhension réelle de ce que vivent les salariés.

Notre objectif est alors de faire identifier à ces salariés, sur une période de deux, trois semaines, les facteurs de stress

qu'ils rencontrent dans la vie quotidienne. Aussi curieux que cela puisse paraître, nous ne pouvons souvent pas identifier d'emblée ce qui nous stresse. En dehors des événements majeurs qui nous préoccupent, les éléments qui nous ont stressés dans une journée sont une accumulation de petits facteurs auxquels nous accordons peu d'attention. Et pourtant, ce sont ces micro-facteurs qui sont à l'origine de notre sur-stress. C'est pourquoi il est très utile de demander à ces salariés sur-stressés d'observer leurs journées, en notant ce qui les stresse au fur et à mesure que cela se produit. En pratique, nous leur donnons une grille d'auto-observation qui prend la forme suivante. L'objectif est d'identifier les situations qui provoquent des émotions, de coter l'intensité émotionnelle et de répertorier les raisonnements liés à ces émotions.

### Grille d'auto-observation : questions



**1. La situation** : description succincte d'une situation

qui, pour moi, a été chargée en émotions

- Fréquence de la situation

.....

**2. Émotions** : ce que je ressentais dans cette situation

- Intensité de l'émotion

.....

**3. Raisonnements** : ce que je me disais pour ressentir chacune des émotions dans cette situation

.....

**4. Comportements** : concrètement, qu'ai-je fait ?

.....

**5. Ressources** : qu'est-ce qui aurait pu m'aider dans cette situation ?

.....

Il est demandé au salarié de consacrer cinq minutes par jour à remplir cette grille et ce, durant deux à trois semaines. C'est lui, et lui seul, qui analyse le déroulement de sa journée, et qui note les facteurs de stress qu'il rencontre. Cela permet de cerner la réalité quotidienne du salarié, sans influencer ses réponses, comme elles peuvent l'être dans un questionnaire avec une liste de facteurs de stress préétablie. En amont, ces salariés sont réunis pour qu'on leur explique comment observer et remplir les grilles d'auto-observation.

Ces auto-observations sont ensuite complétées par des entretiens collectifs. Ils visent à comprendre avec certitude ce que les salariés mettent derrière les mots consignés par écrit, et à hiérarchiser entre eux les facteurs de stress. Deux mois environ après le lancement de la phase qualitative, les résultats sont restitués sous forme d'une synthèse complétée de préconisations concrètes de possibles plans d'action à mettre en place. Nous verrons, dans la troisième partie, quelles formes peuvent prendre ces plans d'action.

## **AU-DELÀ DU DIAGNOSTIC : SENSIBILISER L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE**

Au-delà de sa finalité première (trouver des solutions au problème), la phase de mesure peut être un moment de pédagogie dans l'entreprise. La mise en place d'une mesure ne se fait pas sans une information importante diffusée à l'ensemble des parties. C'est l'occasion d'expliquer aux collaborateurs les mécanismes du stress, de leur faire prendre conscience de ce qui est du registre de leur propre marge d'action, et de ce qui est de la responsabilité de l'entreprise. C'est aussi un temps crucial de sensibilisation des managers à leur responsabilité dans le stress de leurs collaborateurs. Sans culpabili-

sation ni dédouanement, il importe qu'ils comprennent qu'ils ont un rôle spécifique à jouer dans ce registre. Encore faut-il leur donner les moyens de le jouer, tant sur le plan des compétences que sur celui de la disponibilité.

La sensibilisation concerne aussi les partenaires sociaux, non pas qu'ils ne soient déjà très alertés sur le sujet, mais pour partager avec eux un référentiel théorique commun qui permettra de comprendre les données de la mesure avec une même grille de lecture. Enfin, la sensibilisation s'adresse aux dirigeants. Ces derniers manquent souvent de points de repère pour comprendre l'importance du phénomène et ses conséquences, tant sur le plan de la santé des salariés que de la compétitivité de l'entreprise.

Pour autant, l'objectif essentiel de la phase de mesure reste bien de comprendre pour agir et lancer des voies d'amélioration. C'est bien parce qu'il est difficile de mettre au point des plans d'action efficaces, utiles et réalistes qu'une mesure bien faite est incontournable. Elle permet de cibler les mesures, là où elles sont à la fois indispensables et utiles, sur les populations les plus fragiles ou en souffrance.

C'est ce que nous allons voir dans la dernière partie de cet ouvrage.

### En résumé...

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, 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.

L'identification des populations à risque doit se faire selon une méthodologie statistique rigoureuse, et non par le biais de simples corrélations descriptives, sous peine d'aboutir à un diagnostic erroné. Il est ensuite possible, grâce à un travail à base d'autoévaluation et d'entretiens mené avec un échantillon de salariés, d'isoler précisément les facteurs de risques particuliers à ces populations, et d'en déduire des préconisations d'action.

## PARTIE III

# AGIR POUR PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA PERFORMANCE

La prise en compte du stress a longtemps été négligée par les entreprises. Certaines d'entre elles considéraient le sujet comme mineur, plus digne de la Une des magazines que de l'ordre du jour des comités de direction. D'autres percevaient l'importance de la question mais, inquiètes des répercussions potentielles, préféraient opposer une fin de non-recevoir aux requêtes que leur adressaient les représentants du personnel.

Cette époque semble aujourd'hui révolue. De toute part, les entreprises sont désormais sommées de mettre en place des plans de prévention du stress au travail. Elles doivent se mettre en conformité avec l'accord signé entre patronat et syndi-

cats sur le sujet en 2008<sup>1</sup>, et doivent également appliquer les recommandations récemment décidées par le gouvernement, qui relaye ainsi l'émotion de l'opinion publique après les suicides qui ont frappé plusieurs grandes entreprises ces dernières années. Par-delà ces obligations juridiques, les entreprises prennent aussi conscience qu'il est dans leur intérêt de lutter contre l'excès de stress, notamment pour préserver leur compétitivité.

La direction de l'entreprise n'est toutefois pas la seule à devoir changer d'approche. Les syndicats et les représentants du personnel doivent également veiller à se départir de l'approche dogmatique, voire idéologique, qui est, hélas, trop souvent la leur quand on aborde la question du stress. Ce n'est qu'à cette condition qu'ils pourront exercer leurs prérogatives utilement pour les salariés et déboucher sur des mesures concrètes.

Ces actions peuvent prendre différentes formes : opérations d'information et de sensibilisation à destination des salariés, mise en place d'un groupe projet préconisant une politique et un plan de prévention, constitution sur le terrain d'un réseau de référents « stress » pour réceptionner les alertes individuelles et y répondre... Ces mesures de prévention doivent aussi concerner les managers : ceux-ci jouant un rôle de premier plan dans la régulation du stress de leurs collaborateurs, les entreprises ont tout intérêt à les sensibiliser et à les développer sur cet aspect de leur travail.

Mais la lutte contre le stress se révèle surtout efficace quand elle prend la forme de plans d'action ciblés sur des populations particulièrement exposées au sur-stress. La phase de mesure présentée dans la deuxième partie de cet ouvrage

---

1. ANI (accord national interprofessionnel), juillet 2008.

démontre alors toute son importance : c'est elle qui permet de dresser la cartographie des populations en risque, et d'enclencher un travail spécifique. En gardant à l'esprit qu'il n'y a pas de « recette » transposable d'une société à l'autre : si des règles ou des organisations « antistress » existaient, et si elles étaient efficaces, gageons que les entreprises, qui se caractérisent par leur pragmatisme, les auraient déjà mises en œuvre. Sur ce sujet, l'efficacité réside, au contraire, dans la capacité à repérer de manière très précise les facteurs de stress propres à chaque population.



# Chapitre 9

## Les entreprises de plus en plus pressées d'agir

Les entreprises ont pratiqué pendant des années l'art de l'esquive sur le sujet du stress. Leurs réticences étaient nourries (entre autres) par les difficultés à cerner le phénomène, ainsi que par l'inefficacité de leurs outils habituels pour agir sur lui. Le stress étant un phénomène subjectif, conditionné par la perception de celui qui le ressent, il échappe donc aux décisions normées, calibrées à l'identique pour tous les salariés, dont sont notamment friandes les grandes entreprises. L'impuissance des méthodes classiques face au stress a contribué à cultiver leur attentisme.

Cette politique de l'autruche est de moins en moins tenable. Après l'esquive, elles sont dans l'agitation tous azimuts. L'émotion de l'opinion publique face aux drames intervenus depuis quelques années et la pression des pouvoirs publics qui en découle, forcent les entreprises à se conformer à des obligations réglementaires de prévention qu'elles ont longtemps négligées. Ce faisant, elles découvrent également que se préoccuper de la lutte contre l'excès de stress peut avoir des retombées très positives sur leur productivité.

## DES OBLIGATIONS JURIDIQUES GRANDISSANTES

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. La réglementation s'est adaptée peu à peu à cette évolution.

### « 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, prénommé de ce fait Document Unique. 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. Depuis décembre 2008, elles doivent communiquer ce document non seulement au CHSCT mais aussi à tous les salariés qui le souhaiteraient.

### 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 (cf. annexe) : « *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. Ces mesures comprennent des actions de pré-*

*vention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la place d'une organisation et des moyens adaptés.* » En droit, « **prend** » signifie « doit prendre ». Concrètement, cela veut dire que le chef d'établissement a l'obligation de traiter les points suivants :

- identifier où sont les risques ;
- les évaluer ;
- prendre des dispositions ;
- être en capacité de montrer les mesures prises.

La première question que doivent donc se poser les principaux acteurs de la prévention concerne l'évaluation du risque. Pour éviter un risque, encore faut-il en effet commencer par l'identifier et l'évaluer, pour ensuite le combattre à la source, et adapter le travail à l'homme (article L4121-2). Il faut, pour cela, examiner l'existence d'un danger lié à des risques tant individuels que collectifs. Dans le domaine du stress, ces dangers peuvent relever du registre des conditions de travail, de l'organisation (réorganisation, restructuration...), des relations entre salariés, ou encore provenir d'un écart entre les compétences et la mission confiée... Les risques individuels s'évaluent en termes de risque sur la santé physique et mentale, alors que les risques collectifs peuvent s'identifier en termes comportementaux et relationnels.

## L'évaluation du risque

Le stress repose sur la perception des individus. La mesure du stress perçu, parce qu'elle rend possible l'identification des **risques individuels et collectifs** encourus, fait partie des actions essentielles permettant à l'entreprise de s'acquitter de ses obligations juridiques. Cela peut être résumé par le schéma suivant :

## Évaluation des risques

### ■ Dangers

- Conditions de travail
- Organisationnels :
  - Réorganisation
  - Restructuration
- Compétences
- Relationnels...



### ■ Risques individuels

- Sur la santé physique
- Sur la santé mentale

### ■ Risques collectifs

- Comportementaux
- Relationnels

### Analyse de la probabilité



### Mesure du stress perçu

Prendre en compte  
la perception individuelle

Copyright IFAS

L'entreprise doit donc passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultat. La définition d'un plan de prévention des risques psychosociaux viendra alimenter le Document Unique de l'entreprise. Celle-ci doit être en capacité de démontrer qu'elle évalue le risque et que des mesures correctives ont été prises.

## Un cadre juridique progressif : l'évolution de la jurisprudence

Le non-respect de ces obligations représente un vrai risque juridique pour les entreprises. Et l'évolution de la jurisprudence le démontre, ce risque est de moins en moins théorique. La Cour de cassation prend plus largement en compte la santé mentale des salariés et les arrêts suivants pointent cette évolution.

Dans un arrêt du 1<sup>er</sup> 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* » et qualifie la dépression 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, elle aussi, 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.

## Le suicide peut-il être considéré comme un accident du travail ?

La Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) a divulgué en octobre 2009 une étude offrant des points de repère chiffrés sur les suicides liés au travail. Entre janvier 2008 et juin 2009, 72 décès par suicide ont fait l'objet d'une demande de reconnaissance au titre des accidents du travail. Les salariés concernés étaient dans 85 % des cas des hommes, qui étaient âgés entre 40 et 57 ans. Un tiers de ces suicides avait eu lieu sur le lieu de travail. Parmi les personnes décédées, trois étaient dirigeants d'entreprise, et 21 exerçaient une profession intellectuelle supérieure. Aucun secteur professionnel n'a été épargné, depuis l'industrie (avec notamment 13 cas dans la métallurgie) jusqu'aux services (16 cas), en passant par le BTP (9 cas). Vingt-huit de ces demandes de reconnaissance comme accidents du travail ont été acceptées, 39 ont été rejetées, et 5 étaient toujours en cours de traitement fin 2009. ■

## La mobilisation des autorités politiques et sociales

Parallèlement à cela, la mobilisation des autorités politiques et sociales sur le sujet est allée crescendo. L'Europe a fait de la lutte contre le stress une de ses priorités d'action en 2002. Un accord-cadre a été signé entre partenaires sociaux au niveau européen le 8 octobre 2004. Après avoir longtemps traîné, syndicats et patronat français ont abouti, à l'unanimité, à un accord le 2 juillet 2008, qui transposait en France le texte signé au niveau continental. Avec cet accord, les signataires entendent témoigner de l'importance du sujet. Ils posent également un cadre théorique consensuel afin d'aider dirigeants et représentants du personnel à « *détecter, prévenir, éviter et faire face aux problèmes de stress au travail* ».

En 2008, le ministre du Travail Xavier Bertrand avait commandé un rapport d'experts, et affirmé l'intérêt du gouvernement pour cette question. En 2009, à la suite des suicides chez France Télécom, les initiatives se sont multipliées. À l'occasion du Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) du 9 octobre, Xavier Darcos, ministre du Travail, a enjoint toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés à ouvrir avant le 1<sup>er</sup> février 2010 une négociation sur le stress, ou à tout le moins d'avoir présenté à cette date un plan d'action au comité d'entreprise. Le ministre menaçait les entreprises qui ne se seraient pas exécutées dans les délais d'être dûment recensées et désignées à l'opinion publique. Il a également annoncé qu'il ferait de la lutte contre l'excès de stress un des enjeux majeurs du Plan santé au travail 2010-2014.

Les parlementaires n'ont pas été en reste : les députés ont mis sur pied une commission de réflexion sur la souffrance au travail, qui a abouti mi-décembre 2009 à la formulation d'une trentaine de propositions. De son côté, le Sénat a lancé lui aussi une commission de réflexion sur le mal-être au travail, dont les conclusions sont attendues pour mi-2010. Enfin, le Premier ministre François Fillon a confié en novembre 2009 une mission sur la prévention du stress au travail à Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone, Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider, et Christian Larose, président de la section du travail au Conseil économique, social et environnemental. Leurs conclusions devraient être rendues au printemps 2010.

Ces différentes initiatives pourraient déboucher à terme sur un renforcement des dispositions sur la prévention des risques psychosociaux, et notamment du stress.

## **LA LUTTE CONTRE L'EXCÈS DE STRESS : UN FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ**

La peur du gendarme ou du procès n'est pas la seule raison qui doit pousser les entreprises à se mobiliser contre le sur-stress. Ce combat peut les aider à trouver des leviers pour préserver, voire augmenter leur productivité, et donc leur performance économique. Voici comment.

### **Préserver l'efficacité de ses salariés (enjeu de productivité)**

Nous l'avons vu à la fin de la première partie de cet ouvrage, un fort niveau de stress pèse sur les comportements et l'efficacité des salariés. Le sur-stress entraîne une surcharge mentale, avec comme conséquence notable des difficultés de concentration. Le salarié devient moins lucide, et devient donc moins apte à prendre les bonnes décisions. De surcroît, plus le niveau de stress est élevé, plus les difficultés à « déconnecter » après le travail sont importantes. Cela pénalise doublement la productivité : au-delà du temps perdu durant les heures de travail, le temps de repos est, lui aussi, perturbé par le stress. La fatigue induite retentit sur tous les champs de la performance, et notamment sur la créativité.

Un excès de stress diminue également la capacité à développer des relations efficaces, à travailler collectivement vers un même objectif. Le sur-stress engendre aussi une crainte du changement. Il dégrade les capacités d'adaptation, ce qui peut se révéler très pénalisant, vu la vitesse à laquelle certaines activités évoluent. Une population sur-stressée cesse de s'adapter et finit par refuser en bloc tout changement. Décider de mesures de prévention contre le sur-stress, c'est donc contribuer à maintenir et développer l'efficacité des collaborateurs.

## Diminuer les coûts liés à l'absentéisme (enjeu économique)

Les problèmes liés à la santé mentale sont la deuxième cause d'arrêt maladie, et la première chez les cadres. L'absentéisme de courte durée mais fréquent est notamment susceptible d'être lié à un excès de stress. Ces absences pèsent sur les comptes de l'entreprise, du fait notamment du coût des remplacements temporaires, auquel il faut ajouter les coûts indirects, non quantifiables, liés à la désorganisation de la production.

Parce qu'il suscite chez le salarié des accès de précipitation et des problèmes de concentration, l'excès de stress peut également provoquer des accidents du travail, notamment dans le bâtiment ou dans le secteur industriel.

Selon le Bureau international du travail (BIT), le coût du stress dans les pays de l'Union européenne est évalué entre 3 % et 4 % du PIB<sup>1</sup>. De son côté, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), dont la mission est de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, a publié début 2010 une étude estimant à une fourchette de 2 à 3 milliards d'euros le coût du stress professionnel en France en 2007. D'après les auteurs de l'étude<sup>2</sup>, il ne s'agit là que d'une estimation *a minima* : le coût réel du stress au travail serait en réalité bien supérieur, leur chiffrage n'ayant pas retenu, faute de données précises, les coûts liés à la dépression, aux troubles musculo-squelettiques et aux déséquilibres hormonaux.

- 
1. « Rapport du BIT sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux États-Unis, en Finlande, en Pologne et au Royaume-Uni », Bureau international du travail, Genève, octobre 2000.
  2. C. Trontin, M. Lassagne, S. Boini, S. Rinal, « INRS : Le coût du stress professionnel en France en 2007 », 2010.

## Éviter le risque médiatique (enjeu de réputation ou d'image)

Depuis quelques années, les médias sont devenus extrêmement sensibles au thème de la souffrance au travail. Des problématiques liées au stress, des suicides ou des tentatives de suicide peuvent ainsi projeter des entreprises sous le feu de l'actualité bien malgré elles, et entacher durablement leur réputation et leur image. Ce n'est pas un hasard si la seule menace qui pesait sur les entreprises de plus de 1 000 salariés qui n'auraient pas entrepris une négociation sur le stress avant février 2010 était de voir leur nom publié. À travers l'image de l'entreprise, ce sont évidemment les dommages commerciaux qui sont redoutés. Mais les conséquences sont également fortes sur le plan des ressources humaines, avec un risque d'effondrement de la motivation et du sentiment d'appartenance, et une augmentation du turnover. Une image ternie peut avoir des conséquences très négatives sur l'un des défis majeurs de l'entreprise : sa capacité à fidéliser et attirer des talents.

## S'inscrire dans une dynamique de développement durable

Nous parlons là du développement durable non pas au sens environnemental mais au sens de la principale ressource de l'entreprise, c'est-à-dire ses hommes et ses femmes. La santé mentale doit être considérée comme l'un des premiers indicateurs de l'état de la ressource humaine de l'entreprise. Ainsi, toute cette démarche de prévention du stress est indissociable de la préoccupation de développement durable de l'entreprise. Elle constitue un investissement sur l'avenir en préservant la santé des collaborateurs dans la durée.

## LA TENDANCE NAISSANTE À CONSIDÉRER LA SANTÉ MENTALE COMME COMPOSANTE ESSENTIELLE DU BIEN-ÊTRE

L'entreprise, on vient de le voir, est soumise à une obligation de résultat en matière de protection de la santé mentale et physique de ses salariés. Or, les pouvoirs publics semblent enclins, à moyen terme, à adopter une conception élargie de la santé mentale.

Fin 2009, le Conseil d'analyse stratégique a remis à Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'État en charge de la Prospective et du Développement de l'Économie numérique, un rapport sur la santé mentale<sup>1</sup>. Coordonné par Viviane Kovess-Mafesty, psychiatre et épidémiologiste, le document spécifie que cette notion « *ne concerne pas seulement les pathologies lourdes. Elle touche l'ensemble des facteurs qui conditionnent le bien-être dans notre société* ». Le rapport distingue trois dimensions dans la santé mentale :

- les **troubles mentaux** qui font référence à des pathologies caractérisées (troubles psychotiques ou dépressifs) ;
- la **détresse psychologique** ou **souffrance psychique**, décrite comme un état de mal-être signalé par la présence de symptômes anxieux et dépressifs, peu intenses ou passagers, sans pour autant qu'une pathologie plus importante soit diagnostiquée. La détresse psychologique peut être un facteur de risque pour les troubles mentaux ;
- la **santé mentale positive**, qui renvoie à un état de bien-être, à l'aptitude à rebondir (résilience), à la capacité de

---

1. « La Santé mentale, l'affaire de tous », rapport remis le 17 novembre 2009. Groupe de travail « Santé mentale et déterminants du bien-être », présidé par Viviane Kovess-Mafesty, *op. cit.*

faire face aux difficultés, à une bonne estime de soi et à une bonne sociabilité.

Être en bonne santé mentale ne se limiterait donc pas à une absence de pathologie. Cela rejoint la position de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), qui définit la santé comme « *un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ».

Les rédacteurs du rapport souhaitent donc que la société française et, par là même, les entreprises prennent en compte une notion élargie de la santé mentale, valorisant plus la santé mentale positive et le bien-être : « *Au niveau de chaque individu, les différentes formes du "bien-être mental" (désirs de réalisation, résilience aux difficultés ou capacité de rebond, empathie et capacité à se lier avec autrui) sont des dispositions plus que jamais jugées nécessaires dans le parcours de vie* », précisent-ils. Cette notion de bien-être était déjà présente dans les travaux de la commission Stiglitz sur la mesure de la performance économique et du progrès social. Ses conclusions, présentées en septembre 2009, incitaient à une meilleure prise en compte de la dimension subjective du bien-être (bonheur, satisfaction, émotions positives ou négatives) dans la mesure de la performance d'un pays.

Ce glissement progressif de la santé mentale à la santé mentale positive et au bien-être pourrait avoir à terme des retombées sur les missions incombant à l'entreprise. Cette évolution n'est pas exempte de dérives : elle pourrait laisser penser, à tort, que l'entreprise est responsable du bonheur de ses salariés, ce qui l'amènerait à intervenir dans des aspects de plus en plus nombreux de leur vie privée.

La notion de santé mentale positive offre néanmoins l'avantage de mettre l'accent sur la responsabilité fondamentale qu'ont les entreprises vis-à-vis de leurs salariés : le maintien

de leurs capacités d'adaptation. Le combat contre le sur-stress contribue à cette mission. En ce sens, il est un signe de bonne gestion à court terme, mais également à moyen et long terme, et un indicateur de développement durable de la ressource humaine d'une entreprise.

#### En résumé...

Après avoir longtemps traité le sujet avec suspicion, les entreprises sont désormais sommées d'agir sur le stress : elles doivent faire face à une pression grandissante des pouvoirs publics et au durcissement de la jurisprudence, couplés 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 de compétitivité.



# Chapitre 10

## Sortir des préjugés pour être au service des salariés

Objet de multiples débats, le stress reste néanmoins un sujet mal connu par les acteurs en entreprise. Cette absence de référentiel partagé sur les mécanismes du stress empêche une approche dépassionnée de la question entre direction et représentants du personnel, et favorise au contraire les slogans et le prêt-à-penser. Sur le sujet, à chacun ses préjugés : les dirigeants répugnent encore trop souvent à envisager que l'entreprise puisse avoir une part de responsabilité dans le stress de ses salariés. Pour les syndicats, au contraire, l'entreprise est nécessairement coupable. Construire un dialogue constructif, et surtout efficace, suppose de rompre avec ces clichés. Notons qu'il reste peu de sujets scientifiques qui soient à ce point l'objet de débats idéologiques plus que de consensus scientifiques. C'est qu'il n'existe pas en France d'autorité scientifique et universitaire reconnue sur le plan international sur le sujet. C'est probablement l'une des décisions que pourraient prendre les politiques : ouvrir plusieurs chaires universitaires de stress au travail.

## LES IDÉES REÇUES QUI PARASITENT LE DIALOGUE

### La négation de la dimension collective

Le stress d'un salarié peut-il être causé, principalement, par le travail ? Comme nous l'avons vu, beaucoup de dirigeants et de RH se sont montrés longtemps réticents à l'accepter ouvertement. En défendant la thèse d'un sujet purement individuel, ils cherchaient à dédouaner l'entreprise de sa responsabilité éventuelle. Au plus acceptaient-ils d'envisager un coaching ou une formation. Ce qui revient à nier la dimension collective du phénomène.

Les tenants de cette approche ne sont pas entièrement persuadés de son bien-fondé. Mais ils trouvent dans cette position de principe les arguments pour refuser de s'attaquer au problème, et d'ouvrir un chantier qu'ils craignent de ne pouvoir maîtriser et dont ils redoutent les conséquences.

Nous l'avons vu à plusieurs reprises, le stress d'un(e) salarié(e) à un instant donné provient de multiples facteurs. Et le travail est potentiellement l'un d'entre eux. Cela ne suppose pas que l'entreprise a toujours une part de responsabilité. Mais ne pas reconnaître qu'elle puisse en avoir une plombe dès le départ toute initiative.

### Le cliché de l'entreprise comme unique responsable

Si cette position a du mal à bouger chez les dirigeants, c'est qu'ils ont parfois en face d'eux des partenaires qui désignent volontiers l'entreprise comme seule responsable du stress des salariés.

Peu importe, pour eux, que le stress soit multifactoriel ; ce qui compte, c'est de mettre l'entreprise en accusation et d'utiliser

ce nouveau cheval de bataille comme ressort revendicatif. Dès lors, la question de la précision et de la rigueur des méthodes pour mesurer intéresse moins que de savoir en quoi elles vont pouvoir confirmer la thèse de départ : l'entreprise est un lieu de souffrance et il faut la contraindre à faire de plus en plus de concessions liées à l'organisation et aux conditions de travail.

On peut comprendre que cette posture est logique avec le rôle des syndicats. Et il est évidemment indispensable que les partenaires soient attentifs au sujet et vigilants aux facteurs de stress qui pèsent sur les salariés.

Pour autant, en abordant le sujet, comme certains le font, sur un mode purement idéologique, comme moyen de pression sur les dirigeants sans se préoccuper du fond du sujet et de la réalité du terrain, ils vont à l'encontre de ce qu'ils disent vouloir faire. En effet, ils font fi des outils scientifiques et partent de données le plus souvent erronées, produites par des échelles qui sont prévues pour prouver ce qu'ils souhaitent. Les vraies populations qui souffrent ne sont, la plupart du temps, pas identifiées. Au mieux obtiennent-ils des mesures générales qui portent sur tous les collaborateurs et n'aident pas assez ceux qui souffrent le plus.

Enfin, en utilisant le sujet comme un terrain de confrontation plus que de recherche de solutions les plus utiles, ils provoquent la tentation chez leurs interlocuteurs d'une moindre transparence.

Notons que ce fonctionnement est assez franco-français et que ce sont les salariés qui en sont les premières victimes.

## **L'économie de marché à l'origine du stress**

Autre raisonnement parfois entendu dans les milieux syndicaux : les problèmes de sur-stress seraient imputables à

l'économie de marché, et à la recherche du profit qui la caractérise. Le but de l'entreprise étant de dégager des bénéfices, cette finalité prend nécessairement le pas sur le reste, et notamment sur les conditions de travail des salariés. Cette posture idéologique rencontre un certain écho dans notre pays, les Français ayant été les seuls parmi 19 autres pays, dans un sondage international datant de 2006, à estimer majoritairement que la libre entreprise et l'économie de marché n'étaient pas le meilleur système pour l'avenir<sup>1</sup>. Elle est pourtant erronée. Il importe de le rappeler, le sur-stress n'est pas l'apanage du secteur privé. Les fonctionnaires, eux aussi, en sont victimes. Obtenir des données sur leur santé mentale est, certes, très difficile. Mais cette absence de statistiques témoigne du manque de volonté de traiter le problème, et non d'une absence de celui-ci. Il existe néanmoins un indicateur indirect : les situations de sur-stress peuvent déclencher plusieurs types de pathologies, dont certaines, dans leur forme aggravée, peuvent mener à des tentatives de suicide. Or, on constate sur ce point que le taux de suicides dans le secteur public est supérieur à la moyenne nationale (qui est aux alentours de 20/100 000 par an), avec des pointes chez les policiers (plus de 30/100 000) et chez les enseignants (où le taux approche les 40/100 000). Jusqu'à preuve du contraire, aucune entreprise n'a atteint ces chiffres.

Ces différentes idées reçues témoignent d'un manque de maturité dans le débat. Tout le monde aurait pourtant à gagner à sortir d'un affrontement dogmatique et stérile qui empêche d'aborder les problèmes concrets. Il importe de faire preuve de pragmatisme et d'ouverture, afin que chacun puisse jouer son juste rôle.

---

1. Sondage réalisé par l'institut Globalscan pour l'université du Maryland en 2006 dans vingt pays.

## REDONNER À CHACUN SON JUSTE RÔLE

Les dispositions législatives offrent à chaque acteur de l'entreprise un espace précis d'action pour prévenir le stress. Dirigeants, représentants du personnel au sein du CHSCT ou Services de santé au travail, dont les médecins du travail, chacun doit exercer pleinement ses prérogatives et ses responsabilités, sans chercher à sortir de son rôle ou à empiéter sur les attributions d'autrui.

### Le CHSCT

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est composé de représentants des salariés choisis parmi les délégués du personnel et les élus du comité d'entreprise. Il doit être constitué dans tout établissement comportant plus de 50 salariés. Hors cession exceptionnelle, l'instance se réunit une fois tous les trois mois. Le médecin du travail, l'ingénieur prévention CRAM et l'inspecteur du travail reçoivent une convocation à chaque séance (mais la pratique montre qu'ils n'assistent que très rarement aux séances, faute de disponibilité et d'effectifs).

La mission du CHSCT est de veiller à la santé et à la sécurité des salariés, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Il est donc en première ligne pour s'emparer des sujets de prévention, dont ceux qui concernent les risques psychosociaux. Le sur-stress étant lui-même un facteur de risque pour les autres risques psychosociaux (harcèlement, incivilités, santé mentale, suicide...) et le plus répandu (plus de 25 % des salariés seraient concernés), c'est en priorité sur ce risque que doit se porter la vigilance. Cette attention grandissante apportée aux méfaits du sur-stress au travail tend ainsi à donner une dimension nouvelle à cette instance, qui a longtemps vécu dans l'ombre du comité d'entreprise (CE), notam-

ment dans le secteur des services. La loi dote d'ores et déjà le CHSCT d'un certain nombre de pouvoirs : il peut procéder à des inspections, réaliser des études ou mener des enquêtes, et recourir, s'il l'estime nécessaire, à un expert extérieur, dont les frais sont à la charge de l'employeur. Dans le cadre de la prévention du stress, il est question de leur donner de nouvelles prérogatives. Le rapport rendu fin 2009 par la Commission de réflexion sur la souffrance au travail de l'Assemblée nationale préconise notamment une élection directe des membres du CHSCT par les salariés (et non plus leur désignation parmi les autres représentants du personnel), ainsi que l'attribution d'un véritable budget.

Lorsque les dirigeants décident de s'atteler à la prévention du stress, ils peuvent avoir la tentation de ne pas y associer les représentants du personnel et le CHSCT, ou alors de se contenter de délivrer à cette instance un minimum d'informations. Le risque, estiment-ils, est que les membres du CHSCT privilégient les prises de position idéologiques, ce qui compliquerait considérablement l'action de l'entreprise et la ralentirait.

Comme nous l'avons vu plus haut, cette crainte n'est pas toujours infondée. Il importe néanmoins pour la direction de surmonter ces réticences et de donner leur juste place aux représentants du personnel et au CHSCT. Le stress est un sujet dont on ne peut ni ne doit le déposséder. Si ceux-ci se sentent associés au processus, ils relayeront les mesures prises et inciteront les salariés à s'y conformer. Dans le cadre d'une opération de mesure qui ne passerait pas par le(s) médecin(s) du travail par exemple, la coopération des représentants du personnel peut s'avérer déterminante pour parvenir à un taux de participation satisfaisant. Les informations qu'ils peuvent recueillir sur le terrain et transmettre à la direction et au service des ressources humaines sont également très utiles.

Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise de proposer aux partenaires sociaux, *via* le CHSCT, un dialogue constructif et une information détaillée sur les initiatives prises pour diminuer le pourcentage de salariés en sur-stress. La confiance témoignée pourra inciter les représentants du personnel à se départir eux aussi de leurs réticences initiales pour améliorer la situation des salariés. La qualité des échanges sera toutefois grandement améliorée si direction et membres du CHSCT partagent un référentiel et une grille d'analyse commune, par le biais d'une action de formation commune par exemple.

### L'agrément CHSCT

Pour délivrer des actions de formation aux élus du CHSCT, ou bien pour intervenir à leur demande en tant qu'expert, il est nécessaire d'obtenir un agrément délivré par le ministère du Travail. Outre les questions sur les critères de labellisation qui sont sujets à caution tels qu'appliqués aujourd'hui, d'autres problèmes se posent. En pratique, la labellisation a conduit les partenaires sociaux à voir dans l'agrément un signe de proximité idéologique : un expert agréé serait plus enclin à épouser leur vision du sujet, et à rendre des conclusions qui iraient dans le sens de ce qu'ils veulent entendre. Dès lors, les cabinets sont tous l'objet d'un classement implicite qui ne repose en rien sur leur compétence technique mais sur leur proximité supposée avec l'un ou l'autre des acteurs de l'entreprise. Cette logique de jeu de rôles, qui prévaut trop souvent dans les CHSCT, nuit considérablement à l'efficacité de cette instance. ■

## Les Services de santé au travail

La France doit faire évoluer sa conception des Services de santé au travail. Cela nous semble d'autant plus nécessaire que la profession des médecins du travail est confrontée à un problème démographique majeur : 75 % des médecins du tra-

vail ont plus de 50 ans ; 51 % ont plus de 55 ans ! Dans les années qui viennent, il partira tous les ans à la retraite au moins 10 fois plus de médecins du travail que de jeunes qui arriveront pour les remplacer. Continuer à réfléchir en voulant renforcer le nombre des médecins du travail relève dès lors d'un déni de la réalité... La France s'appuie sur environ 6 000 médecins du travail, alors que d'autres pays tels que l'Angleterre ou l'Allemagne opèrent avec 1 000 médecins. Leur manière de procéder doit pouvoir donner des pistes pour la France. Leur organisation et leurs méthodes de travail sont très différentes de celles mises en place en France pour un résultat qui est loin d'être négligeable.

L'évolution des Services de santé au travail devra sans doute passer par la pluridisciplinarité, en s'appuyant sur du personnel paramédical (psychologues du travail, infirmières, paramédicaux de différentes disciplines, etc.). Cette mutation donnera très certainement naissance à de nouveaux métiers, dotés de nouvelles compétences pour répondre aux enjeux de la prévention au niveau collectif : mise en place de systèmes d'évaluation, accompagnement des entreprises dans la création et l'animation des procédures d'alerte et de veille, information et sensibilisation du personnel...

Ces personnels devront également être capables de traiter les sollicitations individuelles, de formuler des diagnostics et d'orienter les salariés vers une consultation spécialisée si besoin, ce qui nécessitera chez eux, outre des compétences techniques, une bonne capacité d'écoute et de prise de recul. Les informations recueillies permettront d'alimenter les réseaux de veille.

Le coordonnateur de ces équipes pourrait être soit le médecin du travail, soit un autre professionnel, en fonction de la profession et du secteur concernés.

## Les dirigeants

Indépendamment des obligations juridiques qui pèsent sur lui, le dirigeant a un rôle prépondérant à jouer dans l'évolution des comportements managériaux de son entreprise.

Avant tout, le dirigeant est garant de la cohérence et du sens donné au sein de l'entreprise. Cohérence entre les enjeux de l'entreprise, son organisation et son mode de management, cohérence entre les discours et les actions qui permet à chacun de mettre en perspective sa contribution.

De plus, le dirigeant a les moyens et le devoir de promouvoir une politique de gestion des ressources humaines optimisant la prévention du stress et encourageant les comportements vertueux. Peut-être serait-il plus pertinent de parler d'une gestion humaine des ressources, en soulignant que la valorisation de l'entreprise n'est pas seulement basée sur les ratios financiers, mais aussi sur le capital immatériel composé des hommes et des femmes qui y travaillent<sup>1</sup>.

Pour le dirigeant, impulser une telle politique est dans l'intérêt économique de l'entreprise. Dans la compétition mondiale, les capacités d'évolution et d'adaptation sont primordiales. Et cette mission repose sur les managers : à contrainte égale, il s'agit pour eux de faire mieux avec les mêmes collaborateurs. Mais cela suppose qu'ils soient eux-mêmes capables de travailler différemment !

La capacité du manager à réguler ses émotions et son stress apparaît alors comme indispensable. Car ce sont les émotions, rappelons-le, qui guident les comportements. Or, plus l'émotion est présente dans une situation, plus le risque

---

1. Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social présidée par Joseph E. Stiglitz, rapport remis en septembre 2009.

existe d'adopter un comportement automatique<sup>1</sup>, déjà rencontré par le passé (c'est un mécanisme que nous avons expliqué dans la première partie du livre en présentant les stratégies d'ajustement). Il importe, au contraire, de les aider à cultiver leur souplesse adaptative, c'est-à-dire leur capacité à adopter un comportement adapté aux circonstances (savoir alterner souplesse et directivité en fonction des situations par exemple).

Efficace et peu coûteux, le développement des managers a un effet direct sur la façon dont la contrainte et le changement sont vécus par les collaborateurs. C'est un levier immédiatement mobilisable. Il permet au manager de retrouver de la marge de manœuvre, et lui redonne la possibilité de jouer pleinement son rôle d'« absorption » du stress pour ses équipes. Il pourra ensuite jouer pleinement son rôle essentiel de régulateur vis-à-vis de ses équipes, comme nous allons le voir plus loin.

Tout cela doit pousser les dirigeants à acquérir une meilleure compréhension de la problématique du stress, afin de mieux identifier les actions à mettre en place (mesures, formation...) et l'utilité d'y allouer des moyens. Cela les amènera peut-être à changer d'optique : à voir ces dépenses comme des investissements, et à considérer cette responsabilité comme incontournable mais aussi valorisante sur le plan humain. Or, force est de constater que les dirigeants se préoccupent de cette dimension humaniste sans pour autant savoir comment la rendre opérationnelle. Outre les actions qui viennent d'être mentionnées, une des pistes possibles consisterait à intégrer le comportement des managers dans l'évaluation de leur performance, à ne pas faire reposer celle-ci uniquement sur des critères économiques de court terme.

---

1. L. Saunder, *L'Énergie des émotions*, Éditions d'Organisation, 2007.

## La direction des ressources humaines

Les équipes des ressources humaines ont un double rôle à jouer dans la prévention du stress. Elles sont les partenaires naturels de la direction pour la conduite et la mise en pratique des politiques de formation et d'information à destination des salariés. Certains d'entre eux, et notamment les gestionnaires de carrière, ont la fonction idéale pour se développer et devenir des « référents stress », dans le cadre des mesures de prévention que peut et doit prendre l'entreprise.

Les RH doivent ainsi pouvoir développer une expertise interne sur les sujets de stress qui leur permette de faire les bons choix, de sélectionner les bons partenaires et de mener des actions véritablement utiles à l'entreprise. Il est, à cet égard, évident qu'un enseignement sur le stress doit être généralisé dans la formation des RH pour les aider à se professionnaliser sur le sujet.

## Le groupe projet

Il nous semble pertinent de mettre en place un groupe projet pour réfléchir collectivement sur les plans de prévention utiles, efficaces et adaptés aux besoins de l'entreprise.

L'objectif de ce groupe projet est de pouvoir préconiser une politique et un plan de prévention des risques psychosociaux spécifiques à l'entreprise. Il s'agit de bien comprendre les enjeux de la santé au travail et de pouvoir faire le lien avec les risques psychosociaux dans le respect du cadre juridique. L'une de ses valeurs ajoutées sera d'ailleurs sa contribution à l'élaboration du Document Unique. Ce groupe doit identifier et évaluer les risques, puis les hiérarchiser et élaborer des plans d'action.

Le groupe projet répond à au moins quatre besoins de l'entreprise :

1. **Disposer d'une équipe d'experts internes.** La première étape est de comprendre les bases scientifiques du stress et des risques psychosociaux, les définitions, les enjeux qui y sont liés.
2. **Préconiser un plan de prévention.** Ayant acquis de solides repères, le groupe peut ainsi hiérarchiser les sujets, faire émerger une méthodologie d'action, établir un calendrier et préparer la communication.
3. **Définir des rôles.** Se mettre d'accord sur le rôle des référents dans l'entreprise, sur les modes d'action vis-à-vis des collaborateurs et des managers permet de clarifier notamment les processus d'alerte.
4. **Élaborer les processus d'alerte pour repérer des collaborateurs en difficulté.** Essentiel pour ceux qui sont en souffrance, là encore, le groupe projet doit définir les procédures, les formaliser et les communiquer afin de favoriser le travail en réseau avec les acteurs compétents en la matière.

Ce groupe doit être accompagné d'experts ayant une double compétence juridique et scientifique.

La constitution de ce groupe projet doit permettre de représenter différents regards dans un double but d'efficacité et de qualité du dialogue social. Il est souhaitable d'avoir une pluralité d'acteurs tels que personnes des ressources humaines, managers, personnel du Service de santé au travail (SST), membres du CHSCT, HQSE (Hygiène qualité sécurité environnement), représentant du personnel...

Notre expérience nous montre qu'en travaillant avec ces groupes projet les postures idéologiques sont moins présentes au profit d'un dialogue social constructif. Les différents acteurs ont le sentiment d'avoir un projet commun. Les CHSCT doi-

vent jouer un rôle dans la composition de ce comité. Cependant, le formalisme de son fonctionnement et la faible fréquence des réunions n'offrent malheureusement pas la réactivité nécessaire pour jouer le rôle du groupe projet.

#### En résumé...

De nombreux préjugés parasitent le dialogue entre direction et partenaires sociaux sur le stress. 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 CHSCT, 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.



# Chapitre 11

## Les mesures de prévention possibles

Les dispositions réglementaires concernant la prévention des risques psychosociaux, parmi lesquels le stress, obligent les entreprises à modifier leur approche : la réparation du préjudice doit désormais céder la place à la prévention.

### **LES DIFFÉRENTS TYPES DE PRÉVENTION**

Comme dans toute démarche de prévention en santé publique, on retrouve dans le monde professionnel trois niveaux de prévention possibles, chacun d'entre eux poursuivant des objectifs différents.

#### **La prévention primaire**

Rappelons-le, la prévention primaire correspond à l'action sur l'ensemble des facteurs de risque permettant d'éviter, si possible, l'apparition d'une maladie (cette action se situe tant au niveau individuel que collectif). Elle consiste à agir à la source. Elle suppose donc d'éviter les risques en les identi-

fiant et en les évaluant avant que ceux-ci n'aient provoqué des troubles. Les opérations de mesure du stress font naturellement partie de la prévention primaire, ou encore l'identification des populations à risque et le repérage de leurs facteurs de stress.

La prévention primaire donne aussi une place importante à l'information. Celle-ci permet à chacun de monter en compétences pour mieux identifier et comprendre le phénomène. Le rapport du Conseil d'analyse stratégique piloté par Viviane Kovess-Mafesty fin 2009 recommande à ce propos que *« l'ensemble des salariés devraient recevoir des formations préventives afin d'apprendre à mieux gérer leur stress, développer leur capacité d'adaptation au changement et leur estime personnelle. En outre, pourraient être systématisées des actions de sensibilisation sur les risques psychosociaux afin de pouvoir en déceler les signes avant-coureurs chez eux, leurs collègues et leur entourage<sup>1</sup> »*.

Ces opérations de sensibilisation et d'information peuvent utiliser de multiples canaux : organisation de conférences à destination des salariés, réalisation d'un site Internet dédié, distribution de dépliants, partenariat avec les Services de santé au travail, e-learning, etc.

La prévention primaire passe enfin par un développement des ressources « modératrices » de stress, c'est-à-dire qui aboutissent à limiter le niveau de celui-ci. Toutes les instances susceptibles d'apporter de l'aide ou des ressources au salarié (service des ressources humaines, mais aussi service informatique, assistantes, hiérarchie...) peuvent avoir un rôle de

---

1. Rapport « Santé mentale et déterminants du bien-être », Viviane Kovess-Mafesty, *op. cit.*

modérateur du stress. Le manager direct a une responsabilité particulière en la matière, comme nous allons le voir plus loin.

## La prévention secondaire

« *La prévention secondaire est la prise en charge du problème au tout début de l'apparition du trouble qui peut ainsi être enrayeré*<sup>1</sup>. » Elle vise la détection précoce des maladies, à un stade où il est possible d'en limiter les effets. On peut la caractériser comme étant la gestion du risque apparu. La prévention secondaire vise à limiter les conséquences sur les salariés présentant déjà des symptômes. Cela consiste, par exemple, à proposer lors de la visite médicale un examen complémentaire permettant d'identifier les troubles anxieux et dépressifs (rappelons-le à nouveau, à l'heure actuelle, une dépression sur deux n'est pas dépistée). Cet examen permet de diagnostiquer la pathologie et de proposer une orientation thérapeutique.

Dans ce souci de trouver des solutions pour les collaborateurs en difficulté, des cabinets proposent le service d'un numéro vert qui permet aux collaborateurs d'avoir une écoute attentive. Cette approche peut rencontrer deux problèmes. Le premier est que peu de collaborateurs y ont recours (contrairement aux pays anglo-saxons). Le second concerne la qualification des consultants et le type de prestation qu'ils offrent. Il ne peut s'agir de thérapie, cela doit donc être une aide diagnostique et une orientation vers des interlocuteurs qui aident à trouver des solutions.

Autre possibilité d'action : le développement dans l'entreprise d'un réseau de « référents stress », des salariés formés

---

1. OMS : <http://www.who.int/whr/2001/chapter3/fr/index3.html>.

à l'analyse, à l'écoute et à l'orientation des cas individuels. Comme nous allons le voir plus loin, une formation spécifique est indispensable pour devenir référent.

## La prévention tertiaire

Elle concerne la réhabilitation des personnes atteintes de pathologies. Pour l'entreprise, cela peut consister à mettre en place des mesures d'accompagnement des salariés concernés.

Notre expérience nous montre que l'efficacité en termes de prévention repose sur une intervention simultanée auprès de plusieurs populations d'acteurs, et intégrant les différentes étapes de la prévention, aussi bien primaire que secondaire.

## « DÉVELOPPER » LES MANAGERS

Au moment de lire les paragraphes qui suivent, les managers seront sans doute saisis d'une forme de découragement : « *Oh non, encore une nouvelle mission à assumer !* » En réalité, il ne s'agit pas de renforcer la charge de travail des managers, qui n'ont vraiment pas besoin de ça. La question n'est pas de faire plus, mais de développer une pratique du management qui intègre la gestion du stress. D'ailleurs, beaucoup d'entre eux la mettent déjà en pratique. Comme nous allons le voir dans les lignes qui suivent, rien de nouveau sous le soleil du management. À 90 %, un manager régulateur de stress est tout simplement un manager qui fait bien son travail.

Nous avons vu dans la première partie l'importance du soutien social comme recours pour diminuer le stress perçu. Parmi les sources de ce soutien, le manager direct occupe une place de premier rang. Son influence potentielle est plus

importante que celle des collègues ou des services supports. Il peut être considéré comme l'instance privilégiée de la régulation du stress, du fait notamment de sa proximité quotidienne avec son équipe.

## Manager ses collaborateurs

Lors de nos études, nous avons pu constater que pour ses collaborateurs, le manager est à la fois le principal facteur de stress, mais également le principal régulateur de ce stress. C'est surtout et avant tout la qualité et non pas la quantité de la relation managériale qui permet d'être efficace pour réguler le stress du collaborateur. Le principal outil de travail d'un manager, c'est son comportement. Selon qu'il soit perçu impartial ou, au contraire, injuste dans ses appréciations, autoritaire ou ouvert à la discussion, laxiste ou angoissé, ces salariés seront plus ou moins stressés. Mais leur stress sera aussi et surtout fonction de la capacité de ce manager, dans une situation donnée, à prendre en compte la perception de ses collaborateurs, et non uniquement la sienne. Cette dimension, pourtant, n'est pas assez considérée par les managers, et ils ne se posent pas suffisamment la question de l'effet qu'ils produisent sur l'autre.

Cette réflexion doit notamment intervenir face à un collaborateur en difficulté. Lorsque le manager ne comprend pas pourquoi le travail demandé n'a pas été effectué, il peut se laisser aller à des réactions abruptes, qui auront un impact très fort sur le stress de son interlocuteur. Le manager doit, au contraire, réfréner son impulsivité, et essayer de comprendre les difficultés de l'autre. Nous le constatons par expérience : le manager ne se place pas naturellement dans ce type d'attitude. Souvent en raison de son propre débordement émotion-

nel, mais parfois simplement parce qu'il n'y pense pas ou ne l'a pas intégrée comme une attitude utile et importante. Pour aider face aux difficultés rencontrées, il importe donc de poser des questions, d'amener le collaborateur à reformuler « ce qui lui pose problème », afin de comprendre sa perception. Il aide son interlocuteur à prendre du recul sur la situation. Il l'amène à réfléchir et à reprendre l'initiative, plutôt que de se positionner en victime.

## Manager l'équipe

Au-delà de cette dimension individuelle, le manager peut également prévenir le sur-stress dans l'animation de son équipe. Cela passe, par exemple, par une adaptation des objectifs aux capacités de chacun, plutôt que de plaquer uniformément sur tous un même but. De la même manière, le manager, en restant vigilant sur l'attribution de la charge de travail et les situations de surcharge ou de sous-charge, contribue largement à la régulation collective. Il relève également de ses attributions de maintenir le lien collectif, en conservant un nombre suffisant de réunions, et en n'hésitant pas à organiser une réflexion au niveau du service sur l'organisation du travail ou les facteurs de pression. La plupart des études montrent en effet que cette perte de points de repère collectifs est une des causes importantes de souffrance chez les salariés. Sur un tout autre plan, le manager peut aussi contribuer à l'amélioration des conditions de travail. Personne n'est mieux placé que lui pour agir ou faire remonter certains problèmes, qu'il s'agisse de réduction du temps de travail, de la gestion des temps de pause, de l'insonorisation des bureaux... Il prend connaissance des problèmes, les évoque avec ses équipes, pour ensuite les hiérarchiser et solliciter sa hiérarchie.

Malheureusement, les gains de productivité auxquels ils sont eux-mêmes contraints et l'augmentation de la charge de travail amènent les managers à négliger cette dimension collective. De surcroît, les formations qu'on leur octroie portent généralement sur la dimension technique de leur poste, rarement sur le contrôle de leurs émotions et de leur impulsivité. Ces lacunes peuvent nuire, *in fine*, à l'efficacité globale de leur équipe.

Les entreprises ont donc tout intérêt à développer leurs managers sur ces sujets, en leur enseignant, par exemple, à identifier leurs émotions, à prendre du recul, à défendre leur point de vue sans agressivité... Tout cela, afin de mieux prendre en compte les dimensions émotionnelles, relationnelles et comportementales. Ils devraient également bénéficier de formations pour repérer, dépister et orienter les collaborateurs en risque de sur-stress. Il s'agit, selon nous, de l'action la plus utile et la moins chère pour réguler le stress dans l'entreprise, dans une démarche qui s'inscrit de surcroît dans la durée.

### **Le management de la porte ouverte : une fausse bonne idée**

L'IFAS a mené en 2008 une étude portant sur 131 salariés (69 femmes et 62 hommes) visant à explorer de manière plus précise le rôle du soutien social en milieu professionnel<sup>1</sup>. Les participants ont rempli l'échelle de stress perçu et l'échelle d'anxiété et de dépression présentées dans la deuxième partie, ainsi qu'un questionnaire de soutien social perçu (évaluant la disponibilité et la satisfaction du soutien perçu de la part de

---

1. É. Albert, L. Bellinghausen, J. Collange, M.-C. Soula, « Mesurer le stress professionnel », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, N° 2, 2010.

la hiérarchie et de la part des collaborateurs et collègues) et un questionnaire de satisfaction dans la vie professionnelle.

Les résultats de cette étude ont confirmé l'hypothèse d'un lien positif entre la qualité de vie professionnelle des salariés et le soutien social apporté par les supérieurs, ainsi que par les collègues et les collaborateurs. Cette influence positive est beaucoup plus marquée pour le soutien apporté par le supérieur hiérarchique.

Mais l'enseignement le plus novateur de l'étude porte sur l'attitude du manager, et va à l'encontre des idées largement répandues survalorisant la disponibilité des managers. L'étude a, certes, fait apparaître que les managers contribuant le plus à la qualité de vie professionnelle de leurs équipes étaient ceux qui étaient perçus à la fois comme disponibles et satisfaisants. Mais viennent ensuite les managers peu disponibles et satisfaisants. Une chute considérable de la qualité de vie professionnelle est à noter pour les managers peu disponibles et peu satisfaisants. Les managers disponibles et peu satisfaisants arrivent largement en dernier.

Au regard de cette étude, il s'avère donc qu'un manager gardant sa porte toujours ouverte mais jugé peu efficace dans le soutien apporté sera plus stressant pour ses collaborateurs qu'un manager indisponible et estimé lui aussi peu efficace. Ces résultats mettent en cause la formation de générations de managers à la « politique de la porte ouverte ». ■

## **METTRE EN PLACE UN RÉSEAU DE RÉFÉRENTS**

Pour diffuser la prévention des risques psychosociaux et pouvoir répondre à certains besoins, les entreprises ont tout intérêt à former des acteurs dans l'entreprise (RH, représentants du personnel, membres du CHSCT...) et à mettre ainsi en place sur le terrain un réseau de « référents » qualifiés pour traiter la question.

Les référents ainsi formés ont un rôle de vigie. Ils reçoivent et traitent les alertes individuelles et collectives. Au-delà de la

réponse individuelle apportée immédiatement, le référent doit contribuer à initier l'analyse des causes afin de revenir à la prévention primaire. Cela permet de pouvoir proposer des plans d'action concrets sur différents aspects (conditions de travail, aspect organisationnel, managérial, développement des compétences...).

Confier à un salarié un rôle de référent stress impose de lui fournir une formation adaptée, pour trois raisons.

## **Bien connaître son rôle pour mieux identifier son champ d'action**

Quelle attitude adopter face à un salarié qui « ne va pas bien » ou, plus grave, face à une tentative de suicide ? Quels sont les pièges à éviter ? Faut-il d'une vision claire de son rôle, c'est l'émotion qui l'emportera et guidera ses comportements. Cela peut conduire à sortir de son rôle, à endosser une responsabilité qui n'est pas la sienne, ou à tenter d'agir sur des aspects de la situation qui sont incontrôlables. Confronté à ces situations à forte dimension émotionnelle, un référent doit maîtriser d'autant plus précisément son mandat et ses attributions. Le cadre et les objectifs de l'entretien d'écoute lié à des risques psychosociaux doivent notamment être assimilés et être toujours présents à l'esprit.

Mener des entretiens avec ces collaborateurs sensibles dans ce type de contexte n'est pas chose aisée. Le référent doit s'y être préparé et formé. Le piège est de vouloir aller trop vite à la recherche de solutions, ou de donner des conseils que l'autre est dans l'impossibilité de recevoir, étant donné son état émotionnel. Il s'agit plutôt d'être en écoute active et de questionner pour diagnostiquer, soutenir et orienter. Le comportement à adopter est celui de l'empathie et de l'écoute bienveillante. Enfin, il est important de ne pas confondre évaluation et soin !

## Rester professionnel malgré l'enjeu humain

Ces situations à fort enjeu humain s'expriment avec une grande charge émotionnelle, et induisent donc des émotions pour ceux qui y sont confrontés. L'une des compétences clés des référents est donc de reconnaître et de réguler ses propres émotions de façon à ne pas se laisser déborder ou agir sous le coup de l'émotion. Cette compétence suppose un entraînement spécifique.

## Savoir se protéger

Outre le fait de trouver la bonne façon de faire face à la situation, les référents ont à apprendre à ne pas se laisser trop toucher par leurs interlocuteurs en détresse. Les émotions et les pensées ressenties peuvent entraîner des risques sur le plan de leur santé. Elles peuvent devenir obsédantes, que cela soit avant, après ou durant l'entretien à mener. En amont, l'inquiétude peut dominer (« Vais-je savoir faire face à la situation ? », « Aurai-je la possibilité de l'aider ? »), et laisser place en aval à la culpabilité (« Je n'aurais pas dû réagir ainsi », « Je n'ai pas dit ce qu'il fallait », « C'est de ma faute si... »). De plus, prendre en considération les problèmes psychologiques d'autrui amène inmanquablement à questionner son propre rapport au travail, voire sa propre existence, ce qui peut être déstabilisateur.

Si le référent n'est pas préparé, cela peut avoir pour lui des conséquences, y compris à long terme. Ces situations peuvent le plonger dans une posture de surcharge mentale et émotionnelle (rumination, pensée permanente, difficulté à penser à autre chose qu'à la situation que l'on vient de vivre), et peser sur sa qualité de vie (fragilisation du sommeil, dégradation du bien-être, du sentiment d'efficacité personnelle...). C'est pourquoi il est indispensable de doter ces référents des compéten-

ces leur permettant de préserver leurs propres ressources personnelles (intellectuelles, physiques, émotionnelles).

## **METTRE EN PLACE UNE CELLULE DE VEILLE ET D'ALERTE**

Les référents ont pour fonction de répondre aux situations individuelles délicates sur le terrain. Ce faisant, ils collectent des informations qui peuvent se révéler extrêmement utiles, aussi bien comme indicateurs du niveau de stress dans l'entreprise que pour progresser dans l'analyse des facteurs. La création d'une cellule de veille et d'alerte permet de centraliser ces informations émanant des référents. Elle offre également la possibilité de mettre en perspective ces informations avec les signaux faibles dont dispose l'entreprise sur la question du stress (absentéisme, turnover, niveau d'accidents du travail...). Une entreprise se préoccupant du stress dispose, en effet, d'une large palette d'indicateurs. L'enjeu est de savoir les exploiter au mieux, en les rassemblant et en les mettant à la disposition d'une instance dédiée au thème du stress.

La constitution d'un groupe projet spécifique, plus informel, procure plus de souplesse. La direction devra alors veiller à ce que ce groupe comprenne des représentants des salariés et à ce que l'une de ses missions essentielles soit d'informer et d'alerter le CHSCT. Ce groupe projet peut également inclure des représentants du service des ressources humaines, le médecin du travail si possible, ainsi que des représentants métiers et des catégories de salariés principalement concernés par le problème lors de la dernière opération de mesure.

### En résumé...

Différentes 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 dispense 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.

# Chapitre 12

## Agir spécifiquement sur les populations à risque

### LES TROIS TYPES DE RÉPONSES POSSIBLES

Nous avons déduit des études conduites en entreprise qu'il existait globalement trois types de plans d'action possibles : ceux qui portent sur les conditions de travail et l'ergonomie, ceux qui portent sur l'organisation et le management et, enfin, les mesures qui concernent le développement des compétences.

### L'action sur les conditions de travail et l'ergonomie

Cette catégorie se réfère à tout ce qui touche à l'environnement immédiat du salarié. Cela concerne l'ergonomie du poste de travail, la luminosité, mais aussi l'aménagement de l'espace, le bruit... Ces éléments sont globalement pris en compte par les entreprises. Pour autant, on trouve régulièrement des points à améliorer qui peuvent se révéler de véritables facteurs de stress comme l'indiquent régulièrement nos diagnostics qualitatifs.

Au-delà de l'environnement physique, il importe aussi de prendre en considération l'ergonomie cognitive (c'est-à-dire les modalités de traitement des informations). Plus complexes à identifier, ces problèmes doivent être débusqués et traités, car ils sont sollicitant et coûteux pour les salariés. Tout ce qui entre dans le champ des conditions de travail et de l'ergonomie doit pouvoir être mesurable de façon précise.

## La réponse organisationnelle et managériale

L'organisation, c'est le cadre de référence qui définit les modes de fonctionnement collectifs et individuels de l'entreprise (organigramme, processus...). C'est au management de le mettre en œuvre. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de les regrouper dans l'analyse : organisation et management sont deux notions étroitement imbriquées. Au point, d'ailleurs, que l'on tente parfois de résoudre un problème de management par une solution organisationnelle, et réciproquement.

Commençons par dire qu'il n'existe pas d'organisation qui ne produise pas de stress, ou du moins personne ne l'a encore trouvée. En revanche, il existe de grandes erreurs qui, lorsqu'elles sont commises, produisent systématiquement du stress inutile et nuisible. Nous n'avons pas la prétention de les citer toutes, mais pointons-en quelques-unes que nous avons fréquemment rencontrées.

## La complexité organisationnelle

Au sein d'une même entreprise, la multiplication des métiers, des territoires sur lesquels elle exerce ses activités, des projets de développement, etc., conduit parfois à monter des usines à gaz organisationnelles. Plus personne ne sait qui est son chef, avec qui il doit travailler et comment organiser ses priorités.

## **La multiplication des procédures**

Dans un souci de contrôle, les grands groupes se sont parfois laissé aller à produire des procédures pour toute action de tout manager dans toute situation. Celui-ci perd toute autonomie, et ne sait pas expliquer pourquoi les choses doivent être faites de telle façon, même si elles lui semblent absurdes.

## **Le changement pour le changement**

On a déjà suffisamment de raisons de changer sans avoir à changer juste pour le principe. C'est pourtant l'idée développée par certains et mise en application dans certaines entreprises au prix d'un épuisement inutile.

## **L'incohérence entre ce qui est demandé et l'organisation**

À force de vouloir conjuguer des contraintes contradictoires, il arrive qu'on les transmette aux collaborateurs auxquels on confie des missions que l'organisation ne permet pas de remplir. Par exemple, l'injonction de l'innovation et de la prise d'initiative est incompatible avec un contexte où personne n'a aucune marge de manœuvre.

## **La demande de disponibilité permanente**

Certaines organisations ont équipé leurs collaborateurs d'outils de nouvelles technologies et se sont fixé comme règle de fonctionnement un délai maximum pour répondre à un courriel. Compte tenu des décalages horaires et des différences de périodes de vacances, cela revient à demander une disponibilité quasi permanente, y compris pendant les périodes de repos.

À lire ces exemples, on peut se dire qu'un peu de bon sens permettrait de résoudre bien des problèmes. Peut-être n'est-ce pas la qualité la plus répandue dans l'entreprise...

Sur le plan managérial, nous avons décrit plus haut quelques principes. Ici encore, ce sont des principes basiques dont il faut se rappeler. Le manager est, par définition, celui dont le métier est de faire faire aux autres. Sa matière est donc l'humain. La spécificité de l'humain est qu'il est habité d'émotions et s'exprime par ses comportements. Le métier de manager consiste donc en grande partie à gérer des émotions et à aider à faire évoluer les comportements dans le bon sens. Nous renvoyons le lecteur à différents ouvrages que nous avons publiés sur le sujet (*Le Manager est un psy, Le Manager durable, Managers, faites-en moins !, L'Énergie des émotions*<sup>1</sup>).

## L'action sur les compétences

Cela fait référence à l'ensemble des capacités mises en œuvre pour résoudre un problème. Tout l'enjeu est de mettre en adéquation les compétences et la mission à réaliser. La difficulté passe par l'analyse de compétences nécessaires et spécifiques pour assumer un rôle. Ce diagnostic n'est pas toujours facile à réaliser, car il existe un écart entre le descriptif des tâches prescrites et l'observation en situation. Lors des analyses qualitatives, nous pouvons ainsi identifier l'écart de compétence par rapport au rôle attendu.

Nous distinguons les compétences qui sont du registre de la technique (acquisition d'une connaissance) de celles qui sont du registre de l'humain (relationnelles, cognitives et émotionnelles). C'est d'ailleurs souvent sur ces dernières que les entreprises ont plus de mal à faire un diagnostic.

Pour illustrer notre propos, nous mettrons dans la catégorie des compétences techniques le développement d'une langue, l'utili-

---

1. Cf. bibliographie Éric Albert & Laurence Saunder.

sation de l'informatique, la connaissance des produits à vendre... En ce qui concerne la compétence « humaine », le travail sur une plate-forme téléphonique fournit un bon exemple : le salarié dispose d'un script, d'un processus écrit pour répondre à un client. Pour autant, cela ne suffit pas, car le salarié doit également activer d'autres compétences relationnelles ou émotionnelles pour faire face à l'agressivité du client, à son mécontentement... Même si l'on sait que l'on ne doit pas s'énerver (car c'est bien spécifié dans la procédure), c'est plus facile à dire qu'à faire !

## **DEUX EXEMPLES POUR ILLUSTRER CONCRÈTEMENT**

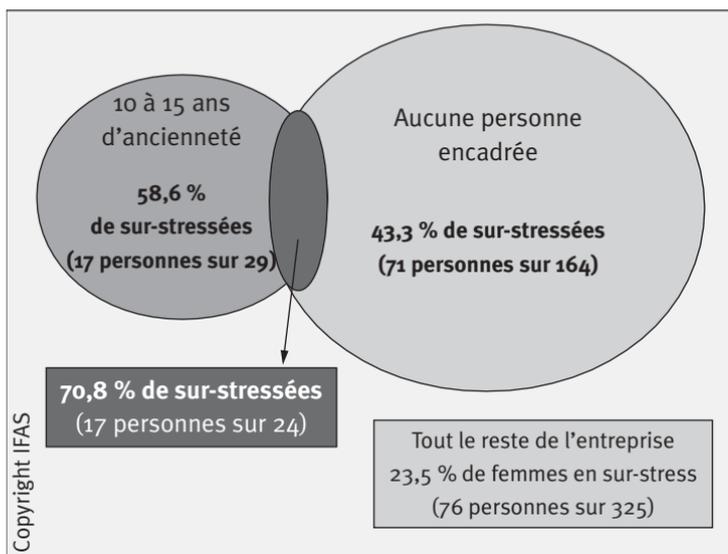
Voici deux exemples pour illustrer concrètement comment ces différents types de réponses peuvent remédier à un problème de sur-stress.

### **Premier exemple**

Dans une entreprise de services, la mesure a mis en évidence un problème de sur-stress chez les salariées. Les analyses statistiques ont permis d'identifier deux populations à risque, c'est-à-dire les populations ayant un taux de salariées sur-stressées supérieur à la distribution normale de l'entreprise. Ces deux groupes de salariées étaient les femmes ayant 10 à 15 ans d'ancienneté (58,6 % de sur-stressées) et celles n'ayant pas de responsabilité d'encadrement (43,3 % de sur-stressées). Chez les femmes cumulant ces deux caractéristiques, le taux de salariées touchées par un excès de stress grimpe à 70,8 % ! Alors que le pourcentage des femmes en sur-stress n'ayant pas ces caractéristiques était largement inférieur (23,5 %).

### Population à risque

Femmes ayant 10 à 15 ans d'ancienneté et n'encadrant personne



Une fois ces populations à risque identifiées, c'est par un travail qualitatif que l'on a pu recenser les facteurs de stress qui les concernaient spécifiquement. En demandant à un échantillon représentatif de salariées de remplir des questionnaires d'auto-observation, et en procédant ensuite à des entretiens pour affiner le diagnostic, cette étude a mis en évidence un problème d'organisation de l'espace de travail et une amélioration possible du management sur certains points.

Ces femmes travaillaient dans un *open space*, sans cloisonnement pour les séparer les unes des autres et atténuer le bruit. Surtout, cet *open space* était traversé en son centre par un couloir qui représentait l'une des deux voies d'accès à l'autre bâtiment de l'entreprise. Lors de l'installation dans ces locaux, il avait été spécifié à l'ensemble des collaborateurs que ce couloir ne devait pas être utilisé pour aller d'un bâtiment à l'autre,

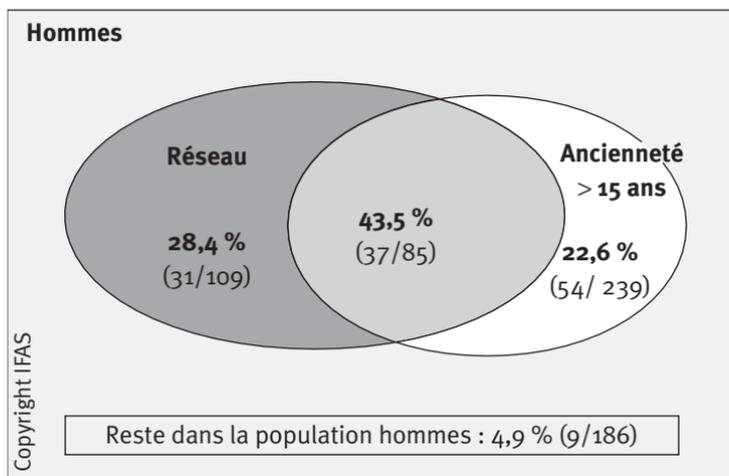
afin justement de ne pas gêner les salariés de l'*open space*. Mais comme l'autre voie d'accès était moins pratique et obligeait à un détour, cette consigne tomba rapidement en désuétude. Le couloir était donc sans cesse utilisé par des salariés, ceux-ci étant parfois en grande conversation. Il en résultait un niveau sonore qui devenait difficilement supportable à la fin de la journée. De surcroît, ces salariées, qui travaillaient sur une plate-forme téléphonique, étaient parfois victimes de pannes informatiques qui les laissaient démunies pour répondre aux demandes qu'elles recevaient de la part des clients. Enfin, un certain nombre de ces femmes qui travaillaient sur une plate-forme téléphonique avec une ancienneté élevée rencontrait des difficultés dans l'utilisation de l'informatique. En contact avec le client, elles devaient saisir un certain nombre d'informations, et la lenteur d'exécution provoquait régulièrement l'agacement de leurs interlocuteurs en ligne.

Après analyse et travail d'élaboration avec les salariés, voici les solutions et les plans d'action qui ont émergé :

- **Au niveau des conditions de travail** : cloisonnement de l'*open space* et équipement des salariées avec des casques téléphoniques dotés d'isolation phonique pour lutter contre le bruit ; amélioration de l'outil informatique.
- **Au niveau managérial** : faire respecter les règles, et notamment l'interdiction pour les autres collaborateurs d'emprunter le couloir qui traverse l'*open space* ; aider ces salariées à prendre du recul sur leur charge de travail et à définir des priorités ; développer le feed-back, positif comme négatif.
- **Au niveau de la compétence** : proposer une formation à celles qui avaient besoin d'acquérir de l'aisance en saisie informatique.

## Second exemple

Cette fois dans une branche régionale d'une entreprise du secteur bancaire.



La mesure a mis en évidence des concentrations de surstress chez les salariés ayant plus de 15 ans d'ancienneté et travaillant essentiellement dans le réseau. L'analyse qualitative a ensuite permis de détecter les stressseurs qui leur étaient propres. Les principaux dysfonctionnements concernaient avant tout la gestion de la clientèle : relation avec les clients difficiles (incorrects, voire agressifs, ou insatisfaits...), gestion des rendez-vous (ceux auxquels le client ne vient pas et ceux auxquels il reste trop longtemps) et procédures de réponses au téléphone en agence (celui-ci sonne et personne ne répond). Ensuite, venait la relation avec le manager concernant l'atteinte des objectifs (le commercial n'atteint pas ses quotas). Et, enfin, les problèmes techniques concernant les pannes trop fréquentes de l'informatique et du fax.

Après analyse des facteurs et travail sur les plans d'action avec les principaux intéressés, nos premières préconisations ont porté sur le développement des compétences techniques. Les premières étaient liées à l'informatique : ces salariés côtoyaient des collègues de la jeune génération qui faisaient preuve d'une grande aisance face à l'ordinateur, alors qu'eux-mêmes éprouvaient de grandes difficultés. Cela nourrissait la sensation de ne pouvoir faire face à la charge de travail qui leur incombait. Second problème identifié : un manque de compétences concernant les produits financiers qu'il leur était demandé de vendre, ce qui représentait une nouveauté dans leur travail. Ils ne comprenaient pas la finalité de ces produits. Ils étaient donc mal à l'aise pour en vanter les mérites aux clients, et estimaient de surcroît que cela contrevenait à leurs valeurs. Pourtant, ces produits financiers étaient dans l'intérêt du client, mais ils n'avaient pas acquis l'expertise adéquate pour le comprendre. Ce sentiment de contrevenir dans son travail à ses valeurs, à son honnêteté ou à l'idée que l'on se fait du travail bien fait est particulièrement générateur de stress. Ces deux lacunes empêchaient notamment un certain nombre d'entre eux d'atteindre leurs objectifs.

Les préconisations de plans d'action ont donc été :

- **au niveau du développement de la compétence**, de proposer une formation pour développer les compétences techniques, informatiques et financières (cette dernière étant en partie prise en charge par les managers) ;
- **au niveau managérial et organisationnel**, de consacrer plus de temps aux entretiens avec les collaborateurs pour avoir leur retour sur l'atteinte des objectifs et les problèmes rencontrés. Nous avons surtout recommandé un changement d'attitude managériale, avec un passage d'une attitude de contrôle et de reproches à une position

d'accompagnement et de développement des collaborateurs. Les préconisations intégraient enfin la clarification des procédures de réponse au téléphone et de gestion des files d'attente, par l'instauration d'une réunion régulière destinée à assurer une meilleure répartition de la charge et de l'accueil de la clientèle.

Ces deux exemples soulignent l'importance déterminante de la mesure, et du travail qualitatif qui suit. C'est cette procédure en deux temps qui permet de cartographier les populations à risque dans l'entreprise, puis d'isoler les facteurs de stress qui leur sont spécifiques. On ne peut faire l'économie de l'une de ces deux phases si l'on veut parvenir à des mesures concrètes et opérationnelles de lutte contre le stress.

Il est essentiel de relever également, et ces exemples le montrent, qu'une même situation de risque nécessite le plus souvent plusieurs réponses de types différents.

On peut se demander, à l'issue de ces missions, pourquoi l'entreprise n'a pas identifié elle-même ces problèmes relativement simples. En réalité, la plupart du temps, les problèmes de ce type sont parfaitement identifiés et réglés par les managers. On peut même dire que c'est la vie quotidienne de l'entreprise. L'expérience montre que certains d'entre eux passent à travers les gouttes de la vigilance managériale et du dialogue social. Les choses peuvent vite, ensuite, s'envenimer et se complexifier. Le recours au regard extérieur est alors non seulement utile mais parfois indispensable, même si son apport revient à des solutions simples. Enfin, parmi la masse d'informations qui pourraient donner lieu à des plans d'action, ces interventions permettent de hiérarchiser les sujets sur lesquels il faut agir.

Avant d'entrer dans une démarche de prévention du stress, les représentants du personnel affichent souvent leur scepti-

cisme quant aux résultats. La démarche, estiment-ils, n'aboutira pas, car l'entreprise n'acceptera aucune mesure susceptible de remettre en cause son organisation : elle ne se limitera donc qu'à des mesures cosmétiques. Notre expérience de terrain nous a appris que ces craintes sont infondées. Lorsque l'entreprise n'agit pas, c'est le plus souvent parce qu'elle est dans l'incapacité de le faire, faute de savoir identifier parmi tous les facteurs ceux qui sont prédominants pour une population donnée. Les dirigeants reçoivent des rapports qui incriminent de grandes catégories de facteurs de stress, mais ils ne savent pas très bien quoi en faire. Quand l'entreprise est à même de saisir que le problème du sur-stress ne concerne qu'un groupe précis de salariés, des mesures concrètes sont généralement très vite adoptées.

De surcroît, ces exemples le montrent, le stress est le plus souvent produit par une combinaison de petits facteurs au quotidien. Les solutions pour y remédier sont généralement assez simples. L'inaction des directions d'entreprise vient fréquemment de la difficulté à mettre le doigt sur ce qui ne va pas, plutôt que d'un refus d'agir.

À l'issue d'une action ciblée contre une poche de sur-stress, les salariés concernés sont également satisfaits. La situation de souffrance qu'ils enduraient a été reconnue, et le processus d'identification des facteurs de risque les a rendus acteurs. Le plus souvent, ils se montrent contributifs sur les solutions à apporter à leurs problèmes, et à mille lieux de revendications irréalistes ou idéologiques.

### En résumé...

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 de risque 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 commence à réaliser qu'il existe une réalité de la vie professionnelle. Cette réalité multidimensionnelle se nourrit à la fois d'une évolution sociétale (baisse des repères, éclatement familial), d'une relation au travail plus exigeante, d'une évolution des modes de travail (plus sollicitants psychiquement que physiquement), de la mondialisation, etc. La liste ne sera jamais exhaustive, elle rend compte de la complexité de ce phénomène. Complexité qui fait appel à de nombreux champs scientifiques, ce qui explique probablement qu'aucun d'entre eux ne s'en est vraiment saisi.

Tout le monde commence à comprendre qu'il est 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 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. Nous avons présenté dans ce livre une démarche qui nous paraît à la fois 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.

Néanmoins, nous savons à quel point nous ne répondons pas à toutes les questions de nos clients et nos partenaires. Nous savons aussi, en écrivant ces lignes, que dans les années qui viennent nous aurons changé d'avis sur certaines des pratiques que nous proposons aujourd'hui. D'autres expériences, d'autres résultats d'études (les nôtres ou celles des autres), d'autres réalités émergentes nous conduiront à faire évoluer notre façon de comprendre ce phénomène et d'agir sur lui. À l'heure où nous écrivons ces lignes, nous savons déjà que sur certains sujets, comme celui des échelles ou de leurs seuils, nous ferons évoluer nos pratiques. Nous continuons la recherche dans cet esprit.

Mais on ne peut construire la maison du futur que sur des bases solides. Ce sont celles qui constituent ce livre. 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 va être l'un des grands sujets de management dans les décennies qui viennent, alors, prenons-le au sérieux !

# Annexe : le cadre juridique

## LE CADRE JURIDIQUE : LES ARTICLES

### Article L4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

1. Des actions de prévention des risques professionnels ;
2. Des actions d'information et de formation ;
3. La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

### Article L4121-2

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. 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 des 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 la santé ;

5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
7. 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 les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

# Bibliographie

- É. Albert, J.-L. Emery, *Le Manager est un psy*, Eyrolles, 1988.
- É. Albert, L. Chneiweiss, *Stress et anxiété : Les faux-semblants*, Upjohn, 1993.
- É. Albert, *Comment devenir un bon stressé*, Odile Jacob, 1994.
- É. Albert, *Le Manager durable*, Eyrolles, 2004.
- É. Albert, *Managers, faites-en moins !*, Eyrolles, 2007.
- É. Albert, L. Bellinghausen, J. Collange, M.-C. Soula, « Mesurer le stress professionnel », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, N° 2, 2010.
- ANI (accord national interprofessionnel) du 2 juillet 2008.
- M. Barrera, « *Social Support in the Adjustment of Pregnant Adolescents : Assessment Issues* », in B.H. Gottlieb (dir.), *Social Networks and Social Support*, Beverly Hills, CA : Sage, p. 69-96, 1981.
- A. T. Beck, A.J. Rush, B. F. Shaw, J.-L. Emery, *Cognitive Therapy of Depression*, New York, Guilford, 1979.
- T. A. Beehr, J. A. Drexler, « Social Support, Autonomy and Hierarchical Level as Moderators of the Role Characteristics-outcome Relationship », *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 207-214, 1986.

L. Bellinghausen, J. Collange, M. Botella, J.-L. Emery, É. Albert, *Validation factorielle de la version française de l'échelle de stress perçu en milieu professionnel*, *Santé Publique*, 21(4),365-373, 2009.

A. Braconnier, A. Albert, *Tout est dans la tête*, Odile Jacob, 1993.

M. Bruchon-Schweitzer, R. Dantzer, *Introduction à la psychologie de la santé*, PUF, 1994.

M. Bruchon-Schweitzer, *Psychologie de la santé : Modèles, concepts et méthodes*, Dunod, 2002.

M. Bruchon-Schweitzer, *Psychologie de la santé : Modèles, concepts et méthodes, Les Cancers et la Psychoneuro-immunologie*, Dunod, 6, 394, 2002.

Bureau international du travail (BIT), « *Rapport sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux États-Unis, en Finlande, en Pologne et au Royaume-Uni* », Genève, octobre 2000.

W.B. Cannon, *The Wisdom of Nobody*, New York, W.W. Norton, 1932.

J. Cohen, P. Cohen, *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1983.

S. Cohen, T. Kamarck, R. Mermelstein, « A Global Measure of Perceived Stress », *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396, 1983.

S. Cohen, G. Williamson, « Perceived Stress in a Probability Sample of the United States », in S. Spacapan, S. Oskamp, *The Social Psychology of Health : Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, Newbury Park, CA : Sage, 1988.

Colloque du 18 septembre 2008 animé par le Pr Alain Chamoux (CCU Clermont-Ferrand), « Le Stress professionnel : Nouveau facteur de risque cardiovasculaire ».

Commission de réflexion sur la souffrance au travail (2009). Composée de députés UMP et Nouveau Centre, et de personnalités qualifiées. Coprésidents : Jean-François Copé et Pierre Méhaignerie – corapporteurs : Jean-Frédéric Poisson et Olivier Jardé. <http://www.lasouffranceautravail.fr/souffrance-au-travail.html>.

Congrès INSERM-CNRS-MIRE, « Le Stress, un concept à l'interface des sciences de la vie et des sciences humaines et sociales », Dourdan, 4-5 juillet 2003.

P. T. Costa, R. McCrae, « NEO-PI-R », *Psychological Assessment Resources*, 2003.

R. Dantzer, *Le Stress*, Encyclopaedia Universalis 8, 2002.

E. Diener, R. A. Emmons, R. J. Larsen, S. Griffin, « The Satisfaction with Life Scale », *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-76, 1985.

M. Dunbar, G. Ford, K. Hunt, G. Der, « A Confirmatory Factor Analysis of the Hospital Anxiety and Depression Scale : Comparing Empirically and Theoretically Derived Structures », *British Journal of Clinical Psychology*, 39, 79-94, 2000.

Enquête SUMER (2003) : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/etudes-recherche/publications-dares/documents-etudes/2006-115-expositions-aux-risques-professionnels-ambiances-contraintes-physiques-resultats-sumer-2003-.html>.

J. A. Fleishman, 1984 ; S. Folkman & R.S. Lazarus, 1984 & 1988, *Stratégies de coping*.

S. Folkman, R.S. Lazarus, « The Relationship Between Coping and Emotion : Implications for Theory and Research », *Social Science and Medecine*, 26,309-317, 1980.

I. Hansez, « La Validation du WOCCQ : Vers un modèle structural du stress et du contrôle de l'activité de travail », Thèse de doctorat non publiée, université de Liège, Belgique, 2001.

I. Hansez, « Analyse comparative des qualités psychométriques du diagnostic des risques psychosociaux », rapport final, convention INRS, 39 p., 2003.

T.H. Holmes, R.H. Rahe, « The Social Readjustment Rating Scale », *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213-218, 1967.

J. S. House, *Work, Stress and Social Support*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1981.

R. Karasek, « Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Stress : Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308, 1979.

R. Karasek, D. Baker, F. Marxer, A. Ahlbom, T. Theorell, « Job Decision Latitude, Job Demands and Cardiovascular Disease : Prospective Study of Swedish Men », *American Journal of Public Health*, 71, 694-705, 1981.

R. Karasek, T. Theorell, *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books, 1990.

M. Koleck, B. Quintard, S. Tastet, « French Validation of the Perceived Stress Scale : the Construct Validity », 16<sup>e</sup> conférence de l'European Health Psychology Society, Lisbonne, Portugal, 2002.

V. Kovess-Mafesty, *Épidémiologie et santé mentale*, Médecine-Sciences, Flammarion, 1996.

R. S. Lazarus, *Psychological stress and the coping process*. New York : McGraw Hill, 1966.

R. S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, New York Springer, p. 456, 1984.

R. S. Lazarus, S. Folkman, *Manuel for the Hassles and Uplifts Scales*, Consulting Psychologists Press, 1989.

L. Lemyre, R. Tessier, « Mesure du stress psychologique (MSP) : se sentir stressé(e) », *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 20, 302-21, 1988.

J. P. Lepine, M. Godchau, P. Brun, T. Lemperiere, « Évaluation de l'anxiété et de la dépression chez des patients hospitalisés dans un service de médecine interne », *Annales Médico-psychologiques*, 143, 175-189, 1985.

C. Lévy-Leboyer, *La Gestion des compétences*, Éditions d'Organisation, 1996.

O. Luminet, *Psychologie des émotions : Confrontation et événement*, Bruxelles, De Boeck Université, 2002.

J. W. Mason, « A Reevaluation of the Concept of non Specificity in Stress Theory », *Journal of Psychiatry*, 8, 323-333, 1971.

J. W. Mason, « Emotions as Reflected in Patterns of Endocrine Integration », in L. Levi, *Emotions : Theirs Parameters and Measurement*, New York, Raven, 1975a.

A. Monat, R.S. Lazarus, « Stress and coping – cognitive appraisal » in A. Monat & R.S. Lazarus (Eds.), *Stress and Coping : an Anthology*, New York, Colombia University Press, 1985.

National Institute of Mental Health – NIMH, « Risk Factor Research in the Major Mental Disorders », DHHS Pub, N°(ADM) 83-1068, Rockeville, M.D. The Institute, 1983.

I. Niedhammer, « Psychometric Properties of the French Version of the Karasek Job Content Questionnaire : a Study of the Scales of Decision Latitude, Psychological Demands, Social Support, and Physical Demands in the GAZEL Cohort », *Inter-*

*national Archives of Occupational and Environmental Health*, 75, 129-144, 2002.

I. Niedhammer, J.-F. Chastang, L. Gendrey, S. David & S. Degioanni, « Validation de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER », *Santé Publique*, 18(3), 413-427, 2006.

OMS, « Rapport sur la santé mentale dans le monde : Nouvelle conception, nouveaux espoirs », chap. 3, 2001. <http://www.who.int/whr/2001/chapter3/fr/index3.html>.

Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, remis en mars 2008 par le psychiatre Patrick Légeron et le magistrat Philippe Nasse.

Rapport remis en septembre 2009, Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social présidée par Joseph E. Stiglitz.

Rapport remis à Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'État en charge de la Prospective et du Développement de l'Économie numérique, le 17 novembre 2009. Groupe de travail « Santé mentale et déterminants du bien-être », présidé par Viviane Kovess-Mafesty.

L. Rhodes, R. Eisenberger, « Perceived Organizational Support : A Review of the Literature », *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714, 2002.

L. Saunder, *L'Énergie des émotions*, Éditions d'Organisation, 2007.

H. Selye, *Le Stress de la vie*, Gallimard, 1962.

H. Selye, *Stress without Distress*, New York, Signet, 1974.

- D. Servan-Schreiber, *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Robert Laffont, 2003.
- D. Servan-Schreiber, *Anticancer : Prévenir et lutter grâce à nos défenses naturelles*, Robert Laffont, 2007.
- J. Siegrist, « Adverse Health Effects of High Effort – Low Reward Conditions at Work », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43, 1996.
- C. Trontin, M. Lassagne, S. Boini, S. Rinal, « INRS : Le coût du stress professionnel en France en 2007 », 2010.
- A. Vaux, « Assessment of Social Support. Network Structured and Support Functions. Theoretical and Empirical Analysis », in H.O.F. Veiel and Baumann, *The Meaning and Measurement of Social Support*, New York, Hemisphere, p. 193-216, 1992.
- J. A. M. Winnubst, B.P. Buunk, F.H.G. Marcelissen, « Social Support and Stress : Perspectives and Process », in S. Fisher et J. Reason, *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*, New York, Wiley, chap. 28, 511-528, 1988.
- A. S. Zigmond, R. P. Snaith, « The Hospital Anxiety and Depression Scale », *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 67, 361-370, 1983.



# Index

## A

Absentéisme 45, 135, 165  
ANI (accord national interprofessionnel) 3, 20, 57, 124  
Anxiété 70, 73, 78, 79, 84, 90, 93  
Auto-observation 100, 119, 120, 172

## B

Bio-psycho-social 21  
Bruchon-Schweitzer, M. 18, 21, 22, 24, 25, 26, 99

## C

Cannon, W. 12  
Cartographie 4, 108, 125, 176  
Charge de travail 32, 58, 65, 96, 98, 100, 103, 160, 161, 173, 175, 180

Charge mentale 35, 36, 42, 102  
CHSCT 3, 9, 54, 145, 146, 147, 152, 153, 162, 165  
Cohen, S. 63, 65, 71, 85  
Compétences 22, 25, 30, 31, 40, 54, 55, 97, 121, 129, 130, 148, 156, 163, 164, 170, 175  
Conditions de travail 25, 129, 130, 143, 144, 145, 160, 167, 168, 173  
Conséquences physiologiques 47

## D

Darcos, X. 133  
Définition 19, 49, 51, 57, 58, 61, 71  
Dépression 27, 47, 62, 68, 70, 71, 73, 78, 79, 83, 84, 90, 93, 130, 131, 157

- Développer les managers 158
- Diagnostic rapide 87, 90, 91, 93, 94
- Dirigeants 50, 53, 61, 106, 115, 121, 141, 142, 146, 149, 150, 177
- Document Unique 128, 130, 151
- E**
- Échelle 57, 58, 59, 63, 65, 69, 71, 88, 110, 112, 180
- Échelle d'anxiété et de dépression 80
- Échelle de Karasek 61, 69
- Échelle de stress perçu de Cohen 63
- Échelles de mesure du stress 51
- Émotion 18, 20, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 44, 45, 47, 119, 149, 159, 161, 164, 170
- Ergonomie cognitive 101, 168
- État perceptif 29, 30, 31, 32
- F**
- Facteur 48
- Facteur de risque 5, 47, 67, 68, 69, 70, 71, 96, 145
- Facteur prédicteur 21, 22, 114
- Facteurs de stress 4, 14, 19, 22, 25, 27, 34, 37, 44, 46, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 109, 118, 120, 125, 156, 159, 167, 172, 176, 177
- Facteurs de stress professionnels 25, 28, 95
- Fiche signalétique 73, 74
- Fidélité 59
- Folkman, S. 18, 29, 33
- G**
- Groupe projet 124, 151, 152, 153, 165
- H**
- Holmes, T. 14
- I**
- Idées reçues 142, 144
- Idéologique 124, 141, 143, 144, 146, 147, 152, 177
- Interactionniste 15, 18
- J**
- Jurisprudence 130, 131
- K**
- Karasek, R. 15, 16, 17, 18, 58

- Kovess-Mafesty, V. 22, 137, 156
- L**
- Lazarus, R. 18, 19, 20
- M**
- Manager 25, 32, 40, 41, 120, 124, 149, 150, 158, 159, 160, 161, 162
- Mason, J. 20
- Multifactorielle 62, 97
- O**
- Obligation de résultat 130, 137
- OMSAD 50, 71, 72, 83, 88
- Open space* 74, 108, 172, 173
- Organisation 25, 74, 107, 125, 129, 130, 168, 169, 177
- Organisation du travail 15, 160
- P**
- Perception 19, 29, 30, 33, 39, 58, 65, 74, 103, 108, 127, 129, 130, 159
- Physiologiques 17, 47
- Physiologistes 11, 12
- Populations à risque 93, 108, 109, 111, 118, 156, 167, 171, 172, 176
- Pouvoirs publics 54, 127, 137
- Prédicteurs 18, 23, 26, 113
- Prévention primaire 23, 84, 155, 156, 158, 163
- Prévention secondaire 23, 157, 158
- Prévention tertiaire 23, 158
- Prise de recul 35, 37, 44, 148, 160, 161, 173
- Productivité 45, 127, 134, 161
- Psychologues 11, 18, 19
- Psychométrie 59, 65, 98, 116
- Psychoneuro-immunologie 42
- Q**
- Qualitatif 101, 103, 105, 109, 118, 167, 172, 174, 176
- R**
- Rahé, R. 14
- Recherche 6, 7, 23, 48, 63, 75, 102, 180
- Référents 93, 124, 152, 162, 163, 164, 165
- Référents des compétences 164
- Référents stress 151, 157
- Responsabilité 4, 61, 62, 73, 74, 105, 107, 120, 138, 141, 142

- Ressources d'adaptation 37  
 Ressources humaines 40, 41, 149, 151, 152, 156, 165  
 Ressources modératrices 156  
 Risques psychosociaux 5, 130, 133, 145, 151, 155, 156, 162, 163  
 Rumination 33, 35, 36, 43, 164
- S**
- Santé mentale positive 137, 138  
 Selye, H. 2, 12, 13, 20  
 Sensibilité 59  
 Service de santé au travail 87, 88, 89, 145, 147, 148, 152, 156  
 Seuil 65, 68, 69, 70, 71, 110, 111, 112  
 Seuils 180  
 Siegrist, J. 17, 18, 58  
 Signaux faibles 165  
 Sociodémographiques 25, 26, 72, 97, 112, 118  
 Sociologues 11, 15  
 Soutien social 16, 23, 25, 31, 37, 38, 39, 40, 58, 73, 75, 78, 158, 161
- Stratégie 35, 37  
 Stratégie d'adaptation 18  
 Stratégie d'ajustement 25, 28, 32, 33, 34, 38, 150  
 Stress perçu 70, 129, 130, 158  
 Suicide 84, 124, 131, 132, 136, 144, 163  
 Surcharge mentale 33, 37, 134  
 Surcharge mentale et émotionnelle 164  
 Sur-stress 48, 67, 70, 72, 73, 75, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 119
- T**
- Taux 89, 92, 93, 94, 146  
 Transaction 18, 19, 21, 22, 28
- V**
- Validité 59, 60  
 Victimisation 13
- W**
- Williamson, G. 63

# Table des matières

Sommaire .....	V
Introduction.....	1

## Partie I

### Comprendre le phénomène

<b>Chapitre 1 – Genèse d’un concept : le stress, champ de bataille des scientifiques .....</b>	<b>11</b>
Les physiologistes : tout commence par les rats de laboratoire .....	12
L’approche sociologique : le poids des facteurs de stress.....	14
Les psychologues, et la spécificité de chacun face au stress.....	18
Une approche synthétique : le modèle Bruchon- Schweitzer .....	21
<b>Chapitre 2 – Le modèle IFAS.....</b>	<b>25</b>
Les prédicteurs .....	26
1. <i>Les caractéristiques sociodémographiques ...</i>	26
2. <i>Les caractéristiques socio-économiques .....</i>	26

3. <i>La personnalité et le patrimoine génétique ...</i>	27
4. <i>La condition physique et l'hygiène de vie .....</i>	27
5. <i>Les facteurs de stress personnels et sociaux ...</i>	27
6. <i>Les facteurs de stress professionnels .....</i>	28
La transaction .....	28
1. <i>L'état perceptif.....</i>	29
2. <i>Les stratégies d'ajustement.....</i>	32
L'action immédiate .....	34
La non-action : l'attente avec ou sans prise de recul .....	35
La nouvelle action .....	36
Les ressources d'adaptation .....	37
3. <i>La perception du soutien social .....</i>	38
Les conséquences .....	41
<i>L'impact sur la performance intellectuelle :</i> <i>la charge mentale .....</i>	42
<i>L'impact sur les comportements et les relations</i> <i>avec autrui.....</i>	44
La précipitation.....	44
L'agressivité.....	45
L'isolement.....	45
<i>Les conséquences physiologiques .....</i>	47

## Partie II

### Mesurer le stress, un préalable indispensable

<b>Chapitre 3 – Surmonter les réticences à mesurer .....</b>	<b>53</b>
La peur des résultats .....	53
Le manque de compétences .....	54
<b>Chapitre 4 – Quels instruments utiliser ? .....</b>	<b>57</b>
Coller à la définition du stress .....	57

Utiliser des outils scientifiquement incontestables ...	59
<i>La sensibilité</i> .....	59
<i>La fidélité</i> .....	59
<i>La validité</i> .....	60
Ne pas chercher d'emblée la responsabilité de l'entreprise .....	61
Mettre en place une démarche pragmatique, simple et utile : présentation de l'échelle de stress perçu de Cohen .....	63
<b>Chapitre 5 – Que mesurer ? Stress et sur-stress</b> .....	67
Le stress comme facteur de risque .....	67
La mesure du sur-stress : détermination du seuil....	70
Mesures complémentaires possibles .....	73
<i>La fiche signalétique : pour localiser les foyers de sur-stress</i> .....	73
<i>La mesure du soutien social</i> .....	75
<i>Le dépistage de l'anxiété et de la dépression</i> .....	78
<i>Le dépistage de la dépression pour réduire le taux de suicide</i> .....	84
<b>Chapitre 6 – Quelles modalités ?</b> .....	87
La mesure lors de la visite médicale périodique .....	87
<i>Associer le personnel de santé au travail (médecins et infirmiers) à la démarche et les professionnaliser sur le stress</i> .....	88
<i>Avoir un taux de passation très élevé</i> .....	89
<i>Travailler dans la durée</i> .....	89
<i>Ajouter des questionnaires de détection de l'anxiété et de la dépression</i> .....	90
<i>Accepter d'attendre les résultats</i> .....	90
Le diagnostic rapide .....	90
<i>Sur la durée du recueil</i> .....	91

<i>Sur le mode de recueil des données .....</i>	91
<i>Sur le taux de participation.....</i>	92
<i>Sur la prévention individuelle en dépistant les troubles anxieux et dépressifs.....</i>	93
<b>Chapitre 7 – De la difficulté d'évaluer les facteurs de stress professionnels .....</b>	<b>95</b>
Mesurer les facteurs de stress pour les faire disparaître : la fausse bonne idée.....	95
<i>Les échelles de facteurs de stress sont une mesure grossière et largement erronée .....</i>	96
<i>Le stress d'un salarié est causé par le travail... et par de nombreux autres facteurs .....</i>	97
<i>L'entreprise ne sait pas ou ne peut pas agir sur tous les facteurs de stress .....</i>	97
Les difficultés à mesurer les facteurs de stress par questionnaire .....	98
<i>Les facteurs de stress potentiels sont trop nombreux .....</i>	98
<i>Les pistes identifiées par questionnaire restent trop vagues .....</i>	99
<i>Chaque population a des facteurs de risque qui lui sont spécifiques .....</i>	101
<i>En suggérant des réponses, un questionnaire biaise la réflexion du salarié .....</i>	102
<b>Chapitre 8 – Les finalités de la mesure.....</b>	<b>105</b>
Déterminer le niveau de stress global de l'entreprise... et ne surtout pas s'en contenter....	105
Identifier les populations à risque et l'éventuelle responsabilité de l'entreprise .....	107
<i>Passer de l'approche individuelle à l'approche collective du stress.....</i>	108

Les erreurs d'analyse statistiques à ne pas commettre	110
<i>Ne pas veiller à la représentativité de l'échantillon</i>	110
<i>Comparer par rapport à la médiane et non par rapport à un seuil</i> .....	110
<i>Comparer des situations qui ne sont pas comparables</i> .....	112
<i>Être abusé par des leurre</i> .....	113
<i>Se contenter d'un premier niveau d'analyse</i> .....	113
<i>Se contenter d'un niveau général (l'arbre qui cache la forêt)</i> .....	115
<i>Faire du descriptif sans réaliser des tests de significativité (<math>\chi^2</math>)</i> .....	115
<i>Ne pas respecter les critères psychométriques ...</i>	116
<i>Ne pas relativiser les résultats en fonction de la taille de l'échantillon</i> .....	117
Qualifier les facteurs de stress par une démarche qualitative auprès des populations à risque .....	118
Au-delà du diagnostic : sensibiliser l'ensemble de l'entreprise .....	120

### Partie III

#### Agir pour préserver la santé et la performance

<b>Chapitre 9 – Les entreprises de plus en plus pressées d'agir</b> .....	127
Des obligations juridiques grandissantes.....	128
« Document Unique » et santé mentale .....	128
De la réparation à la prévention .....	128
L'évaluation du risque .....	129
Un cadre juridique progressif :	
l'évolution de la jurisprudence .....	130
La mobilisation des autorités politiques et sociales	132

La lutte contre l'excès de stress : un facteur de compétitivité .....	134
<i>Préserver l'efficacité de ses salariés (enjeu de productivité) .....</i>	134
<i>Diminuer les coûts liés à l'absentéisme (enjeu économique) .....</i>	135
<i>Éviter le risque médiatique (enjeu de réputation ou d'image) .....</i>	136
<i>S'inscrire dans une dynamique de développement durable .....</i>	136
La tendance naissante à considérer la santé mentale comme composante essentielle du bien-être .....	137
<b>Chapitre 10 – Sortir des préjugés pour être au service des salariés .....</b>	<b>141</b>
Les idées reçues qui parasitent le dialogue .....	142
<i>La négation de la dimension collective .....</i>	142
<i>Le cliché de l'entreprise comme unique responsable .....</i>	142
<i>L'économie de marché à l'origine du stress .....</i>	143
Redonner à chacun son juste rôle .....	145
<i>Le CHSCT .....</i>	145
<i>Les Services de santé au travail .....</i>	147
<i>Les dirigeants .....</i>	149
<i>La direction des ressources humaines .....</i>	151
<i>Le groupe projet .....</i>	151
<b>Chapitre 11 – Les mesures de prévention possibles .</b>	<b>155</b>
Les différents types de prévention .....	155
<i>La prévention primaire .....</i>	155
<i>La prévention secondaire .....</i>	157
<i>La prévention tertiaire .....</i>	158
« Développer » les managers .....	158

<i>Manager ses collaborateurs</i> .....	159
<i>Manager l'équipe</i> .....	160
Mettre en place un réseau de référents .....	162
<i>Bien connaître son rôle</i>	
<i>pour mieux identifier son champ d'action</i> .....	163
<i>Rester professionnel malgré l'enjeu humain</i> .....	164
<i>Savoir se protéger</i> .....	164
Mettre en place une cellule de veille et d'alerte .....	165
<b>Chapitre 12 – Agir spécifiquement</b>	
<b>sur les populations à risque</b> .....	167
Les trois types de réponses possibles .....	167
<i>L'action sur les conditions de travail et l'ergonomie</i>	167
<i>La réponse organisationnelle et managériale</i> .....	168
La complexité organisationnelle .....	168
La multiplication des procédures .....	169
Le changement pour le changement .....	169
L'incohérence entre ce qui est demandé	
et l'organisation .....	169
La demande de disponibilité permanente ...	169
<i>L'action sur les compétences</i> .....	170
Deux exemples pour illustrer concrètement .....	171
<i>Premier exemple</i> .....	171
<i>Second exemple</i> .....	174
<b>Conclusion</b> .....	179
<b>Annexe : le cadre juridique</b> .....	181
<b>Bibliographie</b> .....	183
<b>Index</b> .....	191

Composé par STD1

N° d'éditeur : 4029

Dépôt légal : mars 2010