



Agence européenne
pour la sécurité et la santé
au travail

TRAVAILLER SANS **STRESS** !

04

05 TE-AA-01-005-FR-C

5

magazine

Magazine de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

<http://agency.osha.eu.int>



Agence européenne
pour la sécurité et la santé
au travail

Gran Via 33. E-48009 Bilbao
Tél: (34) 944 79 43 60
Fax: (34) 944 79 43 83
E-mail: information@osha.eu.int



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L-2985 Luxembourg

L'objectif de l'Agence européenne est défini dans son règlement fondateur:

«En vue de promouvoir l'amélioration, notamment du milieu de travail, pour protéger la sécurité et la santé des travailleurs, tel que prévu par le traité et les programmes d'action successifs relatifs à la sécurité et à la santé sur le lieu de travail, l'Agence a pour objectif de fournir aux instances communautaires, aux Etats membres et à tous ceux impliqués dans le domaine les informations techniques, scientifiques et économiques utiles dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail.»



Avec l'aimable autorisation de la Health and Safety Authority (Irlande) pour la photo de couverture.
© Acrobat Design et Health and Safety Authority

<http://osha.eu.int>

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002

ISSN 1608-4136

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2002
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Printed in Belgium

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

HANS-HORST KONKOLEWSKY

Directeur de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail



Avant-propos

Les statistiques sur le stress lié au travail évoquées dans ces colonnes sont éloquentes. De toute évidence, il s'agit là d'un défi majeur auquel nous sommes aujourd'hui tous confrontés: en tant qu'employeurs, salariés, professionnels de la prévention, décideurs, chercheurs, etc., dans tous les secteurs et dans toutes les organisations, qu'elles soient grandes ou petites.

Les implications sont claires: le stress lié au travail peut être une source de souffrance humaine, aussi bien au travail qu'à la maison, et peut nuire considérablement aux résultats de l'entreprise. De nombreuses raisons justifient donc que des mesures soient prises. L'inaction de certains s'explique par le fait qu'ils estiment que le stress lié au travail est un problème très complexe contre lequel il est impossible de lutter. Nous ne sommes pas de cet avis et la présente revue, de même que d'autres initiatives de l'Agence, de l'Union européenne et des États membres ont pour objectif d'aider les travailleurs à bien gérer ce problème.

Des efforts considérables ont été consentis pour donner une définition du stress et pour

mener des recherches sur les différents aspects de la question. Le moment est maintenant venu de consacrer ce travail dans les faits. C'est là tout le sens de la session 2002 de la Semaine européenne de la sécurité et de la santé au travail. «Travailler sans stress!»: le slogan retenu pour la Semaine européenne est une invitation à prendre des mesures pour prévenir le stress lié au travail. Les nombreuses informations pratiques susceptibles d'aider les gens à se lancer font de notre revue une source d'informations préalables pour la semaine. Elles viennent compléter et étayer d'autres sources d'informations sur le stress lié au travail déjà mises à disposition par l'Agence. À partir de maintenant, l'accent doit être mis sur l'action!

Si la Semaine européenne est prévue pour octobre 2002, la campagne, elle, s'étendra sur toute l'année. De concert avec les présidences espagnole et danoise, l'Agence a prévu un ensemble d'activités étalées sur toute l'année. Au fur et à mesure de la progression de l'année, l'Agence mettra à disposition des moyens additionnels pour appuyer les efforts entrepris. Grâce à nos prix de bonnes pratiques, nous entendons montrer par l'exemple qu'il est possible de venir à bout du stress lié au travail. Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à consulter notre site (<http://osha.eu.int/ew2002/>)!

Tous ceux qui jouent un rôle en matière de sécurité et de santé professionnelles sont invités à prendre part à cette manifestation qui bénéficie du soutien de l'ensemble des États membres, de la Commission européenne, du Parlement européen, des syndicats et des organisations d'employeurs.

Le présent numéro de la revue de l'Agence commence par une synthèse des points de vue et des priorités exprimés par les principaux acteurs. L'accent est mis sur l'aide à la promotion d'activités et sur l'étude d'un ensemble de cas «réels» provenant de divers organismes à travers l'Europe, de la petite et moyenne entreprise (PME) à la grande entreprise, afin de démontrer qu'il est parfaitement possible de venir à bout du stress lié au travail. La rubrique «Nouveautés» présente quelques-unes des initiatives récentes en matière de stress lié au travail dans les États membres. Ce numéro comporte également une description détaillée des activités engagées à ce jour par l'Agence et par la Commission européenne ainsi que les ressources disponibles. Pour compléter le tableau, la revue explore l'une des principales causes du stress lié au travail, l'intimidation, et s'intéresse aussi aux actions susceptibles d'en réduire le nombre de cas.

«Travailler sans stress!» est une opération dont l'objectif essentiel est de promouvoir des mesures susceptibles de venir à bout du stress lié au travail. Il existe des exemples probants dont on pourrait s'inspirer. Nous souhaitons jouer notre rôle en aidant à la promotion d'activités dans ce secteur.



Sommaire

Travailler sans stress

L'Europe en proie au stress.....p. 3

Anna Diamantopoulou, commissaire européen de l'emploi et des affaires sociales

Les enquêtes européennes révèlent que près d'un travailleur européen sur trois est affecté par le stress lié au travail

Stress lié au travail: panorama européen.....p. 4

Tom Cox et Eusebio Rial-González, Centre thématique sur les bonnes pratiques de l'Agence européenne, systèmes et programmes, Institute of Work, Health and Organisations, université de Nottingham, Royaume-Uni

Le stress lié au travail est une forte réaction émotionnelle négative aux conditions de travail

Traduire les connaissances en actionp. 7

Christina Roberts, directrice de projet, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

Accès à l'information de l'Agence sur le stress lié au travail

Piment de la vie ou coup fatal?p. 11

Lennart Levi, professeur émérite de médecine psychosociale, Institut Karolinska, Stockholm, Suède

Manuel d'orientation européen sur le stress lié au travail

Le stress sur le lieu de travail — Un problème qui prend de l'ampleur.....p. 14

Juan Carlos Aparicio, ministre du travail et des affaires sociales, Espagne

Le changement et l'innovation peuvent provoquer un sentiment de stress chez le travailleur

Le stress est-il une maladie ordinaire?.....p. 15

Claus Hjort Frederiksen, ministre de l'emploi, Danemark

Inscrire le stress à l'agenda européen

Comment aborder le stress lié au travail.....p. 17

Sept études de cas à travers toute l'Europe montrent comment on peut lutter efficacement contre le stress au travail.

Apprendre «à l'intérieur de l'enveloppe»..p.17

Kari Lindström, Institut finlandais de médecine du travail, Helsinki, Finlande

La «qualité du travail» en ligne de mirep.18

Michael Ertel et Peter Ullsperger, Institut fédéral de sécurité et de santé professionnelles, Berlin, Allemagne
Andreas Horst, ministère fédéral du travail et des affaires sociales, Berlin, Allemagne

Une bibliothèque de solutions.....p.18

Kath Jones, Institut pour le travail, la santé et les organisations, université de Nottingham, Royaume-Uni

Améliorer les soins sous pressionp.19

Irene Houtman, TNO Arbeid, Pays-Bas

La filature de coton remporte le prix du stress .p.19

Stavroula Leka, Institut du travail, de la santé et des entreprises, université de Nottingham, Royaume-Uni
Minas Analitis, Institut hellénique de santé et de sécurité professionnelles (ELINYAE), Grèce

La force de la pensée positivep.20

Silvia Nogareda Cuixart, Centre national des conditions de travail, Institut national de santé et de sécurité au travail (INSHT), Espagne

déplacer la charge du travail.....p.20

Hans Jeppe Jeppesen, Institut de psychologie, université d'Aarhus, Danemark

Répondre à l'appelp. 21

Gary Booton, responsable des questions de santé et de sécurité, Fédération d'employeurs de technologie, Royaume-Uni

Comment une organisation d'employeurs britannique a répondu au besoin d'orientation en matière de stress lié au travail

Unis contre le stress.....p. 22

Raili Perimäki-Dietrich, Organisation centrale des syndicats finlandais

Entretien avec Mme Perimäki-Dietrich pour illustrer le point de vue d'un partenaire social sur la question du stress

Gestion du stress par la promotion de la santé ...p. 23

Karl Kuhn, Institut fédéral de sécurité et de santé au travail, Allemagne

La promotion de la santé au travail offre un moyen de réduire le stress professionnel

Harcèlement moral sur le lieu de travailp. 25

Ståle Einarsen, université de Bergen, Norvège

Le harcèlement moral est un problème de santé et de sécurité ainsi qu'un problème de gestion

Événements à signalerp. 27

Travailler positivement (Irlande/Écosse)
Nouvelle méthode de mesure du surmenage (Pays-Bas)
Publications relatives à la gestion du stress (Royaume-Uni)
Nouvel institut de prévention du stress (Portugal)
Aller de l'avant (Autriche)
Tests de stress en ligne (Danemark)
Le coût du stress équivaut à 1,4 % du PNB (Suisse)
Technique de médiation (Suède)
SIGMA – un outil de dépistage du stress (Allemagne)

ANNA DIAMANTOPOULOU

Commissaire européen de l'emploi et des affaires sociales

L'Europe en proie au stress

Les enquêtes européennes révèlent que près d'un travailleur européen sur trois est affecté par le stress lié au travail

Les autorités des États membres chargées de la santé et de la sécurité ont identifié le «stress» comme l'un des risques émergents les plus importants, avec la manutention manuelle, les mutations de l'organisation du travail et les jeunes travailleurs ⁽¹⁾.

Lors d'un séminaire organisé l'année dernière, le stress lié au travail a été relevé à plusieurs reprises comme l'un des nouveaux domaines de risque qu'il conviendra de traiter dans le cadre de la future stratégie communautaire de santé et de sécurité au travail. Le séminaire «Qualité du travail», tenu à Bilbao en avril 2001, a été organisé par la Commission, la présidence suédoise et l'Agence pour la santé et la sécurité au travail.

En outre, le stress lié au travail est mentionné dans nombre de rapports et de résolutions du Parlement européen et du Comité économique et social comme l'un des thèmes clés à traiter.

Que faut-il entendre exactement par «stress lié au travail»? Ce dernier peut être défini comme un ensemble de réactions émotionnelles, cognitives, comportementales et physiologiques aux aspects négatifs et nuisibles du contenu du travail, de l'organisation du travail et du milieu de travail. Il s'agit d'un état caractérisé par un haut niveau d'agitation et de détresse et, souvent, par un sentiment de ne pouvoir faire face à la situation.

La Commission est depuis longtemps déjà parfaitement consciente des tendances dans l'Union européenne (UE), des priorités nationales et des avis des institutions communautaires sur cette question. C'est la raison pour laquelle elle a pris diverses initiatives pour y apporter des solutions.

L'Agenda social européen, approuvé par le Conseil européen de Nice en décembre 2000, a donné mandat à la Commission européenne de développer une stratégie communautaire de santé et de sécurité au travail, dont les bases ont été posées dans une communication récemment publiée. L'un des objectifs clés est de lutter contre les nouveaux risques, y compris ceux de nature psychosociale tels que le stress lié au travail, grâce à des initiatives en matière de normes et d'échange de bonnes pratiques. L'intention de la Commission n'est pas uniquement de prévenir les accidents de travail et les maladies

professionnelles, mais également de promouvoir le bien-être sur le lieu de travail. Il est évident que le stress lié au travail est l'une des menaces les plus importantes qui pèsent sur le bien-être des travailleurs.

La Commission a déjà mené des activités significatives en matière de lutte contre le stress au travail, et a notamment publié en 2000 son document détaillé *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail*. Ce manuel fournit des informations utiles d'ordre général sur les causes, les manifestations et les conséquences du stress lié au travail, qui sont destinées tant aux travailleurs qu'aux entreprises, ainsi que des conseils généraux sur la manière d'identifier les problèmes en la matière et leurs causes. Il propose un cadre d'action pratique et flexible que les partenaires sociaux, tant au niveau national qu'au niveau de l'entreprise, peuvent adapter à leur propre situation. La priorité est la prévention primaire plutôt que le traitement du stress lié au travail ⁽²⁾.

Ce manuel d'orientation, ainsi que les résultats du rapport de l'Agence *Research on Work-related Stress* ⁽³⁾ fournissent à l'UE les informations de référence nécessaires pour entreprendre des actions.

En outre, la Commission a d'ores et déjà commencé à intégrer le «thème stress» aux nouvelles orientations et initiatives. Dans le cadre de la stratégie de l'UE pour l'investissement à long terme dans la qualité de l'emploi et de la vie adoptée en juin 2001, la Commission a inclus les «niveaux de stress» dans les indicateurs clés de la section «Santé et sécurité au travail», qui est l'une des dix dimensions clés de la qualité. Les actions viseront désormais à affiner ces indicateurs, en parallèle avec ceux des autres listes.

Pour 2002, la Commission européenne a confié à l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail la mission d'organiser la Semaine européenne, qui, cette année, est consacrée au stress lié au travail. Il s'agit d'une campagne à l'échelle européenne à laquelle je participerai personnellement.

La Commission européenne est convaincue que le stress lié au travail peut et doit être prévenu. Il s'agit d'une tâche importante, à laquelle doivent participer activement tous les interlocuteurs du monde du travail. La nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité au travail définit les principales lignes d'action pour réaliser ces objectifs.

Le stress lié au travail est l'une des menaces les plus importantes qui pèsent sur le bien-être des travailleurs.



Anna Diamantopoulou, commissaire européen de l'emploi et des affaires sociales.

RÉFÉRENCES

⁽¹⁾ Rapport de l'Agence *State of Occupational Safety and Health in the European Union* [L'état de la santé et de la sécurité au travail dans l'Union européenne], disponible en ligne sur l'internet (<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stateofosh>).

⁽²⁾ *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail — Piment de la vie... ou coup fatal?*, disponible en ligne sur l'internet (http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/stress_fr.pdf) et en version imprimée (ISBN 92-828-9807-5) auprès des réseaux de distribution des publications de l'UE.

⁽³⁾ *Research on Work-related Stress*, [Recherche sur le stress lié au travail] disponible en ligne sur l'internet <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress/>.

TOM COX ET EUSEBIO RIAL-GONZÁLEZ

Centre thématique sur les bonnes pratiques de l'Agence européenne, systèmes et programmes, Institute of Work, Health and Organisations, université de Nottingham, Royaume-Uni

Stress lié au travail: panorama européen

Le stress lié au travail est une forte réaction émotionnelle négative aux conditions de travail

Le stress lié au travail est un problème qui n'est nullement à négliger et qui peut modifier considérablement le comportement des personnes qui en souffrent, nuire à leur qualité de vie et être préjudiciable à leur santé.

Dans l'Union européenne (UE), au cours des dix dernières années, le stress lié au travail a été invariablement identifié comme l'une des préoccupations majeures du lieu de travail — un défi non seulement pour la santé des travailleurs, mais également pour la bonne santé des organisations qui les emploient.

Dans les études sur les conditions de travail menées par la Fondation

européenne en 1996 et 2000, 28 % des travailleurs faisaient état de problèmes liés au stress, problèmes le plus fréquemment cités après les troubles musculo-squelettiques (dont faisaient état respectivement 30 % et 33 % des

travailleurs). En outre, les études réalisées dans les États membres et dans d'autres pays (Cox e.a., 2000) révèlent qu'entre 50 % et 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues sont liées au stress.

Cela représente un coût considérable, tant en termes de détresse humaine que d'entrave à la performance économique. Outre ses graves conséquences sur la santé mentale et physique des travailleurs, l'impact du stress lié au travail est évident dans les «symptômes organisationnels» tels que les taux élevés d'absentéisme et de rotation du personnel, les faibles performances en matière de sécurité, le manque d'enthousiasme des salariés, le manque d'innovation et la faible productivité.

Dès lors, le défi que représente le stress lié au travail a fait l'objet d'une attention croissante de la part des médias et du public dans tous les pays développés. Les législateurs, aux niveaux communautaire et national, se sont efforcés de mettre en place des mesures visant à protéger la santé des travailleurs et, partant, l'efficacité des organisations qui les emploient.

La directive 89/391/CEE du Conseil et la législation qu'elle nécessite au niveau des États membres insistent résolument le stress lié au travail dans le domaine juridique de la santé et de la sécurité au travail. Elles posent pour principe que ce problème doit être abordé de la même manière rationnelle et systématique que les autres problèmes de santé et de sécurité, en appliquant le modèle de gestion des risques et en accordant une priorité particulière aux actions de prévention.

Il est manifeste que le stress lié au travail représente un problème majeur. Cependant, ce stress est parfois perçu, à tort, comme un phénomène subjectif difficile à définir et à gérer, ce qui peut provoquer tant chez les employeurs que chez les travailleurs un sentiment d'impuissance et d'incertitude quant à la manière de traiter le problème. En fait, bien que divers chercheurs se soient penchés sur ce problème dans des perspectives légèrement différentes, la plupart d'entre eux utilisent le même cadre conceptuel de base pour définir et gérer le stress.

Les individus sont en proie au stress lorsqu'ils éprouvent une inadéquation entre les contraintes qui leur sont imposées et les ressources personnelles et environnementales dont ils disposent pour faire face à ces contraintes. Ce rapport conflictuel entre contraintes et ressources peut être fortement atténué par des facteurs tels que le soutien social — tant dans le milieu de travail que hors de ce milieu — et le contrôle sur le travail.

Bien que le processus d'évaluation, aussi bien des contraintes que des ressources, («appréciation») soit psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Le stress peut également affecter la santé physique et le bien-être social, l'innovation et la productivité (voir par exemple Kawakami et Haratani, 1999; Kristensen, 1996; Stansfeld e.a., 1999, Devereux e.a., 1999).

En outre, le stress peut compromettre d'autres aspects du comportement au travail, tels que la sécurité, comme l'a analysé le D^r Jason Devereux dans le n° 3 de ce magazine (*Prévenir les troubles musculo-squelettiques liés au travail*). Il peut également entraîner des troubles musculo-squelettiques, dont font état les travailleurs. Nous estimons que la compréhension des causes du stress lié au travail est importante, non seulement en soi, mais aussi en tant que moyen de parvenir à gérer les problèmes musculo-squelettiques et les accidents du travail (').

Les causes du stress: risques physiques et psychosociaux

On observe un consensus entre la plupart des chercheurs concernant les facteurs précis du milieu de travail qui peuvent provoquer le stress chez les travailleurs. Globalement, on peut distinguer deux catégories de risques: les *risques physiques* (qui comprennent les risques biologiques, biomécaniques, chimiques et radiologiques) et les *risques psychosociaux*.

L'exposition aux risques physiques du travail peut entraîner des angioisses, qui, à leur tour, génèrent le stress. Les risques psychosociaux peuvent être définis comme les aspects de la conception, de l'organisation et de la gestion du travail, ainsi que de son contexte social et environnemental, qui peuvent provoquer des troubles psychologiques, sociaux ou physiques. Nombre de leurs effets peuvent être directement attribués au stress. L'encadré n° 1 présente les facteurs connus qui déterminent le stress lié au travail, regroupés en dix catégories. Ces différentes catégories sont liées soit au «contenu du travail», soit au «contexte du travail».



Encadré n° 1: Facteurs de stress lié au travail (adapté de Cox e.a., 2000)

Catégorie	Conditions déterminant le risque
	Contexte du travail
Culture et fonction organisationnelles	Mauvaise communication, niveau insuffisant de soutien pour la résolution de problèmes et le développement personnel, absence de définition des objectifs organisationnels
Rôle au sein de l'organisation	Ambiguïté et conflit des rôles, imprécision de la définition des responsabilités des travailleurs
Plan de carrière	Stagnation et incertitude dans la carrière, promotion insuffisante ou excessive, salaire bas, insécurité professionnelle, valeur sociale du travail insuffisante
Liberté décisionnelle/contrôle	Participation insuffisante à la prise de décision, manque de contrôle sur le travail (le contrôle, particulièrement sous forme de participation, fait également partie du contexte et peut être considéré comme un problème d'organisation plus général)
Relations interpersonnelles au travail	Isolement social ou physique, mauvais rapports avec les supérieurs, conflits interpersonnels, manque de soutien social
Relations vie privée-travail	Exigences contradictoires entre travail et vie privée, soutien insuffisant à la maison, difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée (couple à double carrière)
	Contexte du travail
Milieu de travail et équipement de travail	Problèmes concernant la fiabilité, la disponibilité, l'adaptation, l'entretien ou la réparation de l'équipement et des moyens
Conception des tâches	Manque de variété ou cycles de travail courts, travail fragmenté ou insignifiant, sous-utilisation des compétences, grande insécurité
Charge de travail/rythme de travail	Surcharge ou sous-charge de travail, manque de contrôle sur le rythme de travail, niveau élevé de pression par rapport au temps imparti
Planning	Travail posté, plannings inflexibles, horaires de travail imprévisibles ou atypiques, longues heures de travail

Le monde du travail connaît des mutations considérables et constantes. L'encadré n° 2 résume certaines des caractéristiques des nouveaux modèles de travail. Comme le notait le médecin Paracelsus au XVI^e siècle, le développement de nouvelles pratiques de travail est susceptible de faire apparaître de nouveaux risques pour la santé et la sécurité (2) (ou d'aggraver certains risques existants). À ces nouveaux modèles de travail il faut ajouter les effets du vieillissement de la population active en Europe, qui compte moins de jeunes travailleurs et une proportion croissante de travailleurs âgés.

Encadré n° 2: Le monde changeant du travail

- Télétravail et utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le lieu de travail.
- Travail autogéré et travail d'équipe.
- Mutations dans les modèles d'emploi: compressions de personnel, externalisation, sous-traitance et mondialisation.
- Exigences de flexibilité adressées aux travailleurs en ce qui concerne leur nombre, leurs fonctions ou leurs compétences, le travail posté et les horaires atypiques.
- Nombre croissant de travailleurs dans le secteur des services.

Les changements constants qui s'opèrent dans les modèles de travail et dans la population active mettent en évidence la nécessité de replacer la gestion du stress lié au travail dans un contexte plus large en relation avec d'autres problèmes tels que les inégalités sociales, la discrimination, la violence et le harcèlement sur le lieu de travail, en prenant en compte la féminisation de la population active et la diversité croissante de cette dernière en termes d'âge, de handicap et d'origine ethnique. Cette approche intégrée est essentielle pour définir une stratégie globale permettant de lutter efficacement contre le stress lié au travail. C'est l'un des défis que doivent relever les chercheurs, les dirigeants d'entreprise, les travailleurs et les décideurs politiques dans l'Union européenne.



L'avenir: encourager les bonnes pratiques

» Les connaissances sont d'ores et déjà suffisantes pour étayer des actions permettant de traduire ces connaissances en pratiques.

Comme le met en évidence notre rapport pour l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, au cours des 30 dernières années, la recherche sur le stress a connu un développement rapide et nombre de causes et de conséquences du stress lié au travail ont déjà été identifiées (Cox e.a., 2000). Nous estimons que les connaissances sont d'ores et déjà suffisantes pour étayer des actions permettant de traduire ces connaissances en pratiques. Ce point de vue est en accord avec celui exprimé dans le *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail* de la Commission européenne (Commission européenne, 2000).

« Dans le domaine de la santé au travail, l'un des péchés capitaux consiste à entreprendre des études sophistiquées décrivant avec un luxe de détails le stress des salariés au travail, ses causes et ses conséquences [...] puis à en rester là. Diagnostiquer, pour ensuite ne pas traiter et encore moins prévenir, est aussi vain que stérile. » (p. 116).

La priorité est désormais de développer et d'expérimenter des méthodes pour appliquer la somme des connaissances existantes aux situations « concrètes » et aux milieux de travail et aux organisations de toutes tailles et structures, dans tous les secteurs économiques. La législation européenne en matière de santé et de sécurité fournit le cadre opératoire: le modèle de gestion des risques. Plusieurs instituts de recherche dans l'UE ont produit des versions de ce modèle adaptées pour lutter contre les risques psychosociaux identifiés comme facteurs déterminant ou aggravant le stress au travail. Parmi ces instituts de recherche, on peut notamment citer l'Institut national de santé au travail (Finlande), le TNO Arbeid (Institut pour le travail et l'emploi, Pays-Bas) et l'Institute of Work, Health and Organisations (Institut du travail, de la santé et des organisations, Royaume-Uni). Conformément à la législation européenne en matière de santé et de sécurité, le modèle de gestion des risques met l'accent sur les interventions de prévention primaire au niveau de l'organisation. La gestion des risques a l'avantage supplémentaire de fournir un cadre déjà familier à la plupart des organisations dans les différents pays de l'UE.

À cet égard, le défi que doivent relever les chercheurs, les professionnels et les décideurs politiques dans l'UE est de concevoir et d'évaluer de manière scientifique des stratégies visant à prévenir et à gérer le stress lié au travail. La réussite complète exige l'appui sans faille des partenaires sociaux, non seulement pour développer des stratégies efficaces de gestion du stress reposant sur la gestion des risques, mais aussi pour mettre en œuvre ces stratégies sur les lieux de travail et dans les organisations. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail joue un rôle pionnier dans la mise en commun de l'information dont tous les acteurs ont besoin pour accomplir des progrès dans ce domaine important.

Les initiatives prises par l'Agence dans le cadre de la semaine européenne sont hautement pertinentes. Elles mettent en évidence les

préoccupations convergentes du public et des professionnels, ainsi que les activités scientifiques et les mesures législatives permettant de lutter contre le stress lié au travail.

Ce numéro du magazine de l'Agence européenne présente un certain nombre de brèves études de cas et de commentaires, émanant de plusieurs pays de l'UE, qui indiquent des solutions permettant de gérer efficacement le stress lié au travail dans le cadre de la santé et de la sécurité. Nous espérons que ces études de cas et les informations qui les accompagnent encourageront tous les acteurs à entreprendre des actions bénéfiques tant pour la santé des travailleurs que pour la bonne santé des organisations qui les emploient.

NOTES

(1) Ces trois questions (troubles musculo-squelettiques, accidents et stress lié au travail) ont été respectivement mises en évidence lors des semaines européennes de 2000, 2001 et 2002.

(2) Phillippus Paracelsus (1567) *On the Miners' Sickness and other Miners' Diseases*. In: H. E. Sigerist (dir.). *Four Treatises of Paracelsus*, Johns Hopkins Press, Baltimore, 1941.

RÉFÉRENCES

Commission européenne, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail — Piment de la vie... ou coup fatal?* Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2000.

Cox, T., Griffiths, A. J., et Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress. Report to the European Agency for Safety and Health at Work*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2000. Disponible sur l'internet (<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress>).

Devereux, J., Buckle, P., et Vlachonikolis, I. G., « Interactions between physical and psychosocial risk factors at work increase the risk of back disorders: an epidemiological approach », *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 56, n° 5, 1999, p. 343-353.

Directive 89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, JO L 183 du 29.6.1989, p. 1-8.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Second European Survey on Working Conditions 1995*, Dublin, Irlande, 1996.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*, Dublin, Irlande, 2001.

Kawakami, N., et Haratani, T., « Epidemiology of job stress and health in Japan: Review of current evidence and future direction », *Industrial Health*, vol. 37, n° 2, 1999, p. 174-186.

Kristensen, T. S., « Job stress and cardiovascular disease: A theoretic critical review », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (3), 1996, p. 246-260.

Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., et Marmot, M. G., « Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study » *Occupational and Environmental Medicine*, 56, 1999, p. 302-307.



CHRISTINA ROBERTS

Directrice de projet, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

Traduire les connaissances en action

Accès à l'information de l'Agence sur le stress lié au travail

La fourniture d'informations sur le stress lié au travail est l'une des activités essentielles de l'Agence européenne depuis sa création en 1996. Depuis lors, l'Agence a fourni une somme considérable d'informations sur la recherche et les bonnes pratiques concernant le stress lié au travail ainsi que sur certaines des causes principales du stress telles que la violence et l'intimidation au travail et la conception et l'organisation insuffisantes du travail. Ces activités ont trouvé un écho dans les États membres et auprès de nos partenaires internationaux, de sorte que le site web de l'Agence dispose désormais d'un portail international qui permet d'accéder à des informations de qualité en différentes langues, utiles pour prévenir le stress lié au travail.

Cependant, rendre l'information disponible ne constitue que l'un des termes de l'équation. *Utiliser* l'information dans la pratique pour prévenir le stress lié au travail est le moyen de réduire le nombre alarmant de problèmes de santé générés par le stress au travail. La Semaine européenne 2002, sur le thème «Travailler sans stress», vise à promouvoir l'action dans ce domaine tout au long de l'année et dans l'avenir.

Quel type d'information est disponible sur le site de l'Agence, à qui cette information est-elle destinée et comment doit-elle être utilisée?

Quel type d'information est disponible?

Semaine européenne 2002 — Travailler sans stress

Une rubrique spéciale de ressources en ligne (<http://osha.eu.int/ew2002/>), qui sera mise à jour et enrichie tout au long de la campagne, présente de nombreuses informations visant à promouvoir l'action. Ces ressources comprennent:

- des fiches d'information (par exemple sur les facteurs qui provoquent le stress, tels que la violence et l'intimidation/l'agression collective) destinées à aider les acteurs au niveau de l'entreprise à mieux gérer le stress lié au travail et à trouver des informations supplémentaires sur le site web de l'Agence;

- des rapports de recherche ainsi que des rapports sur les pratiques et les programmes mis en œuvre pour lutter contre le stress lié au travail dans l'Union européenne;
- des liens vers des pages web spécifiques des États membres et des informations sur les bonnes pratiques visant à prévenir le stress lié au travail;
- du matériel promotionnel tels que des affiches et dépliants sur la Semaine européenne, en 11 langues;
- les coordonnées des personnes à contacter pour connaître les modalités de participation;
- des actualités et des communiqués de presse;
- un calendrier des activités prévues en Europe.



Dans le cadre de la Semaine européenne, l'Agence organise également un «prix pour bonnes pratiques» destiné à récompenser les entreprises et organisations qui ont mis en œuvre des solutions efficaces pour réduire le stress lié au travail. La liste des organisations primées sera publiée sur le site web de l'Agence et les prix seront décernés en novembre, à Bilbao, lors de la cérémonie de clôture de la Semaine européenne.

Ce que nous savons du stress

Les visiteurs du site de l'Agence peuvent également consulter des données de recherche qui rassemblent les résultats des études réalisées sur ce sujet. À cet égard, l'un des produits clés de l'Agence est le rapport de recherche *Research on Work-related Stress*, publié en mai 2000 et produit par l'Institute of Work, Health and Organisations de l'université de Nottingham, au Royaume-Uni. Ce rapport réunit, évalue et analyse les données de recherche sur le stress lié au travail, sur ses causes et sur les études d'intervention. Il examine les effets tant au niveau du travailleur que de l'organisation, fournissant ainsi une «analyse de solutions» pour la gestion du stress. Ce rapport s'est appuyé sur des données scientifiques disponibles pour soutenir les points suivants:

- le stress lié au travail peut être traité de la même manière que d'autres problèmes de santé et de sécurité, en adaptant le cycle de contrôle, déjà bien établi pour l'évaluation et la gestion des risques physiques, à la gestion du stress au travail;





- des exemples pratiques de cette approche appliquée au stress au travail existent dans plusieurs pays de l'Union européenne;
- la recherche future devrait se concentrer sur les interventions de la gestion du stress au niveau organisationnel.

Une fiche d'information (n° 8) qui résume les résultats du rapport est disponible sur le site de l'Agence.

L'étude pilote de l'Agence *State of Occupational Safety and Health in the European Union* met en évidence l'ampleur du problème que représente le stress lié au travail en Europe. Des exemples d'indicateurs d'exposition au stress sont présentés ci-après.



Indicateur d'exposition: rythme de travail élevé

Effets possibles sur la santé	Le rythme de travail élevé peut entraîner des maladies liées au stress et, à terme, un épuisement de l'individu («burnout»). Il peut également causer un fort pourcentage d'erreurs humaines, qui peuvent entraîner des accidents sur le lieu de travail.
Panorama européen ⁽¹⁾	56 % des travailleurs interrogés déclarent être exposés à un rythme très élevé pendant au moins 25 % de leur temps de travail.
Secteurs les plus exposés, selon les rapports nationaux	Hôtels et restaurants. Postes et télécommunications. Transports terrestres et par conduites. Construction. Certains secteurs de l'industrie manufacturière, de l'édition et de l'imprimerie.
Catégories professionnelles les plus exposées, selon les rapports nationaux	Directeurs de société. Employés de réception, caissiers, guichetiers et assimilés. Conducteurs de véhicules et d'engins lourds de levage et de manœuvre. Artisans et ouvriers des métiers de la métallurgie, de la construction mécanique et assimilés.

Indicateur d'exposition: rythme de travail dicté par la demande sociale

Effets possibles sur la santé	Le rythme de travail dicté par la demande sociale peut entraîner des maladies liées au stress.
Panorama européen ⁽¹⁾	69 % des travailleurs interrogés déclarent être exposés à un rythme de travail dicté par la demande sociale.
Secteurs les plus exposés, selon les rapports nationaux	Hôtels et restaurants. Santé et action sociale. Commerce de détail, sauf de véhicules automobiles et de motocycles; réparation d'articles personnels et domestiques.
Catégories professionnelles les plus exposées, selon les rapports nationaux	Employés de réception, caissiers, guichetiers et assimilés. Personnels des services directs aux particuliers et des services de protection et de sécurité. Professions intermédiaires des sciences de la vie et de la santé. Spécialistes des sciences de la vie et de la santé.
Actions préventives	Diverses mesures peuvent être adoptées et développées pour réduire les risques liés au rythme de travail dicté par la demande sociale, notamment: • améliorer la planification et l'organisation du travail; • mettre en œuvre une meilleure organisation du travail, par exemple grâce à des rotations de postes/tâches et à des pauses régulières programmées; • mettre en œuvre des actions d'information et de formation.

Indicateur d'exposition: rythme de travail dicté par les machines

Effets possibles sur la santé	Le rythme de travail dicté par les machines peut provoquer des maladies liées au stress et des blessures dues au manque de concentration.
Panorama européen ⁽¹⁾	20 % des travailleurs interrogés déclarent être exposés à un rythme de travail dicté par les machines ou par le flux d'un produit.
Secteurs les plus exposés, selon les rapports nationaux	Industrie manufacturière.
Catégories professionnelles les plus exposées, selon les rapports nationaux	Conducteurs de machines et ouvriers de l'assemblage. Manœuvres des mines, du bâtiment et des travaux publics, des industries manufacturières et des transports. Conducteurs de véhicules et d'engins lourds de levage et de manœuvre.
Actions préventives	De nombreuses tâches sont caractérisées par des activités répétitives et monotones, qui sont gouvernées par les relations entre les exigences de la machine/la production et le travailleur. Ces relations sont généralement présentes dans les emplois non qualifiés, notamment de la métallurgie, de l'assemblage/du conditionnement et de l'industrie alimentaire. Diverses mesures peuvent être mises en œuvre pour réduire les risques liés au rythme de travail dicté par les machines, notamment: • améliorer les procédures techniques et organisationnelles; • effectuer des inspections régulières du lieu de travail; • prévoir des pauses régulières; • mettre en œuvre des rotations pour les emplois/tâches de nature répétitive; • mettre en œuvre des actions d'information et de formation.

Indicateur d'exposition: harcèlement sexuel

Effets possibles sur la santé	Le harcèlement sexuel constitue un autre facteur potentiel de maladies liées au stress.
Panorama européen ⁽¹⁾	2 % des travailleurs interrogés déclarent être exposés au harcèlement sexuel.
Secteurs les plus exposés, selon les rapports nationaux	Hôtels et restaurants. Santé et action sociale. Commerce de détail, sauf de véhicules automobiles et de motocycles; réparation d'articles personnels et domestiques. Éducation. Commerce de gros et intermédiaires du commerce, sauf de véhicules automobiles et de motocycles.
Catégories professionnelles les plus exposées, selon les rapports nationaux	Personnels des services directs aux particuliers et des services de protection et de sécurité. Modèles, vendeurs et démonstrateurs. Employés de réception, caissiers, guichetiers et assimilés. Employés de bureau.
Actions préventives	Diverses mesures peuvent être adoptées pour réduire les risques de harcèlement sexuel sur le lieu de travail: • il est nécessaire de former et d'informer les travailleurs; • il est nécessaire d'améliorer la protection sociale et d'encourager les dénonciations; • les activités d'inspection doivent évaluer la politique d'une entreprise pour contrôler et (le cas échéant) réduire le harcèlement sexuel.

Indicateur d'exposition: travail monotone

Effets possibles sur la santé	Le travail monotone peut être un facteur essentiel de maladies liées au stress. Il peut également provoquer des pertes d'attention qui sont sources d'accidents. En outre, il peut inciter un individu à prendre des risques pour lutter contre l'ennui.
Panorama européen ⁽¹⁾	40 % des travailleurs interrogés déclarent effectuer des tâches monotones.
Secteurs les plus exposés, selon les rapports nationaux	Apprêt et tannage des cuirs, fabrication d'articles de voyage et de maroquinerie, fabrication d'articles de sellerie et de bourrellerie, fabrication de chaussures. Industrie textile. Industrie des produits alimentaires et des boissons.
Catégories professionnelles les plus exposées, selon les rapports nationaux	Conducteurs de machines et ouvriers de l'assemblage. Employés non qualifiés des services et de la vente. Employés de réception, caissiers, guichetiers et assimilés.
Actions préventives	Diverses mesures peuvent être adoptées et développées pour réduire les risques liés au travail monotone, notamment: • enrichir les tâches et mettre en œuvre des rotations de postes; • introduire de nouvelles méthodes d'organisation du travail qui permettent la participation des travailleurs; • mettre en œuvre des actions de formation et d'information pour les travailleurs.

Conséquences sur la santé et de la sécurité au travail: stress

Effets possibles sur la santé	Le stress lié au travail peut entraîner de la fatigue, des angoisses, de crises de panique et des tremblements. Il peut provoquer des difficultés pour se détendre, un manque de concentration et des troubles de l'appétit et du sommeil. Certaines personnes deviennent déprimées ou agressives et le stress augmente les risques d'ulcères, de pathologies mentales, de troubles cardiaques et d'affections cutanées.
Panorama européen ⁽¹⁾	28 % des travailleurs interrogés déclarent souffrir de stress lié au travail.
Secteurs les plus exposés, selon les rapports nationaux	Santé et action sociale. Éducation. Transports terrestres et par conduites. Administration publique et défense, sécurité sociale obligatoire. Agriculture, chasse et activités des services annexes.
Catégories professionnelles les plus exposées, selon les rapports nationaux	Spécialistes des sciences de la vie et de la santé. Spécialistes de l'enseignement.
Actions préventives	Le stress au travail est souvent considéré comme un phénomène propre aux « cols blancs ». Cependant, il peut également provenir de conditions environnementales telles que le bruit, les émissions toxiques, la chaleur ou les postures de travail pénibles. On sait depuis longtemps que les individus qui effectuent un travail posté sont particulièrement sensibles au stress. L'insécurité professionnelle peut également aggraver les problèmes de stress. Diverses mesures peuvent être adoptées et développées pour réduire les risques de stress au travail, notamment: • mettre en œuvre de nouvelles organisations du travail; • promouvoir la participation des travailleurs; • introduire des rotations de postes et des pauses régulières; • mettre en œuvre des actions de formation et d'information pour les travailleurs sur les techniques de relaxation destinées à réduire le stress.



Indicateur d'exposition: violence physique

Effets possibles sur la santé	La violence physique peut provoquer de nombreuses blessures physiques, allant des blessures superficielles à celles qui mettent la vie en danger. L'anxiété résultant de menaces ou d'actes de violence peut provoquer des maladies liées au stress.
Panorama européen ⁽¹⁾	4 % des travailleurs interrogés déclarent être exposés à la violence physique au travail de la part d'individus extérieurs au lieu de travail.
Secteurs les plus exposés, selon les rapports nationaux	Santé et action sociale. Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire. Transports terrestres et par conduites. Hôtels et restaurants.
Catégories professionnelles les plus exposées, selon les rapports nationaux	Personnels des services directs aux particuliers et des services de protection et de sécurité. Professions intermédiaires des sciences de la vie et de la santé. Emplois non qualifiés des services et de la vente.

Indicateur d'exposition: harcèlement et intimidation

Effets possibles sur la santé	Le harcèlement et l'intimidation entraînent souvent des maladies liées au stress.
Panorama européen ⁽¹⁾	9 % des travailleurs interrogés déclarent être exposés à l'intimidation au travail.
Secteurs les plus exposés, selon les rapports nationaux	Santé et action sociale. Hôtels et restaurants. Éducation.
Catégories les plus exposées, selon les rapports nationaux	Employés non qualifiés des services et de la vente. Personnels des services directs aux particuliers et des services de protection et de sécurité. Employés de réception, caissiers, guichetiers et assimilés.
Actions préventives	Diverses mesures peuvent être adoptées et développées pour réduire les risques de harcèlement et d'intimidation sur le lieu de travail, notamment: • mettre en œuvre des actions de formation et de préparation aux méthodes permettant de faire face aux conséquences; • former les professionnels de la santé, les inspecteurs du travail, les partenaires sociaux et les travailleurs, afin qu'ils soient en mesure d'identifier les cas d'intimidation sur le lieu de travail et leurs victimes; • renforcer les connaissances sur les liens entre les facteurs environnementaux et la recherche de boucs émissaires; • organiser et concevoir les relations sociales sur le lieu de travail; • accroître les actions de protection et de surveillance des autorités; • mettre en œuvre des actions d'information et de formation pour les travailleurs.

Des données supplémentaires sur le stress lié au travail sont disponibles auprès d'Eurostat ⁽²⁾. Les données d'Eurostat font apparaître que le stress, la dépression et l'anxiété représentent 18 % des problèmes de santé liés au travail et 26 % de ceux qui entraînent des arrêts de travail de deux semaines ou plus (ce taux est deux fois plus élevé dans le secteur de l'éducation et dans celui de la santé et de l'action sociale). Dès lors, le stress, la dépression et l'anxiété constituent la deuxième cause de problèmes de santé liés au travail, après les troubles musculo-squelettiques.

Bonnes pratiques

Le site web de l'Agence fournit également un accès à des informations sur les bonnes pratiques dans les domaines clés liés à la prévention du stress au travail, tels que la législation en vigueur et l'évaluation et la prévention des risques, et présente des études de cas émanant d'organisations qui ont mis en œuvre des mesures efficaces pour réduire le stress au travail.

En outre, l'Agence développe des informations sectorielles sur les risques majeurs de stress au travail — à ce jour, ces informations portent sur la prévention du stress au travail dans le secteur des soins de santé, et des informations concernant d'autres secteurs seront développées dans l'avenir.

Le forum en ligne sur les bonnes pratiques mis en place par l'Agence permet aux professionnels de mettre en commun les expériences et les bonnes pratiques concernant le stress et d'autres sujets.

Le visiteur peut accéder à ces informations de diverses manières, par exemple en utilisant l'outil de recherche du site web de l'Agence ou en allant directement à la page d'un État membre ou d'un partenaire international pour voir si des informations spécifiques sur le stress y sont disponibles, ou encore à partir des rubriques «Dossiers», «Bonnes pratiques» ou «Recherche».

À qui s'adresse l'information?

L'information est destinée à tous ceux qui veulent en savoir plus sur le stress lié au travail, notamment aux dirigeants d'entreprise qui doivent résoudre les problèmes de stress sur leur lieu de travail, aux travailleurs qui ont besoin d'aide pour s'informer sur le stress lié au travail, ainsi qu'aux spécialistes de la prévention qui souhaitent mieux connaître les méthodes adoptées par les autres pays pour gérer le stress au travail ou qui souhaitent consulter les résultats de recherche les plus récents.

Comment l'information doit-elle être utilisée?

L'information doit servir à développer des actions permettant de traiter le problème du stress au travail. Par exemple les études de cas sur les bonnes pratiques dans une entreprise peuvent inspirer des méthodes pour gérer le stress dans d'autres, et les données sur l'évaluation des risques devraient servir de fil conducteur aux personnes chargées d'effectuer des évaluations. Certaines informations sont spécifiquement destinées à répondre aux besoins des PME et à aider leurs propriétaires à entreprendre des actions.

L'avenir

Le défi pour 2002 (et au-delà) est d'utiliser ces ressources pour entreprendre des actions visant à limiter le stress lié au travail et à éliminer les causes. Le thème de la Semaine européenne «Travailler sans stress» offre une excellente occasion de s'attaquer résolument à ce problème et de réduire le nombre inacceptable de ses incidences sur la santé des travailleurs en Europe.

RÉFÉRENCES

⁽¹⁾ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*, Dublin, Irlande, 2001.

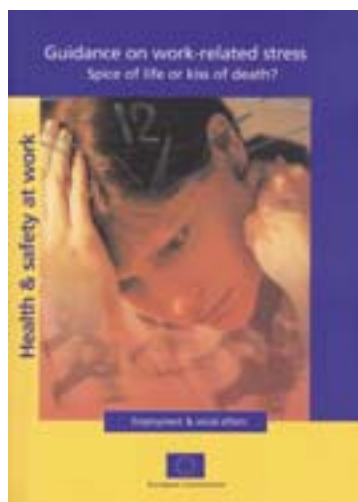
⁽²⁾ *Les problèmes de santé liés au travail dans l'UE 1998-1999*, Eurostat, Communautés européennes, 2001.

De plus amples informations sont disponibles sur l'internet (<http://osha.eu.int/ew2002/>).

LENNART LEVI

Professeur émérite de médecine psychosociale, Institut Karolinska, Stockholm, Suède

Piment de la vie ou coup fatal?



Manuel d'orientation européen sur le stress lié au travail

Dans l'invitation à une conférence sur le thème *Stress et dépression*, tenue à Bruxelles du 25 au 27 octobre 2001, la présidence belge attirait l'attention sur le fait que «le stress, l'anxiété et la dépression apparaissent de plus en plus comme faisant partie des facteurs qui contribuent le plus à la charge de morbidité et d'invalidité en Europe. Ils ont un impact socio-économique direct et indirect important sur les personnes, les familles et la société dans son ensemble. Une prise de conscience générale est nécessaire dans tous les secteurs de la société».

Qu'est-ce que le stress?

Le stress consiste en un schéma de réactions «d'homme des cavernes» qui préparent l'organisme humain à la lutte ou à la fuite, autrement dit à l'activité physique. Si le stress était utile lorsque nos lointains ancêtres se trouvaient face à une bande de loups, il n'en va pas de même aujourd'hui lorsque le travailleur s'efforce de s'adapter au travail posté tournant, à des tâches extrêmement monotones et fragmentaires ou à des clients menaçants ou exigeants à l'excès. Souvent, il est cause de mauvaise adaptation et de maladies.

Le travail peut avoir des répercussions positives (piment de la vie) et négatives (coup fatal) sur la santé et le bien-être. En effet, il peut donner un but et un sens à la vie. Il peut structurer et densifier la journée, la semaine, l'année et toute la vie. Il peut apporter une identité, le respect de soi, le soutien social et la récompense matérielle. C'est ce qui est susceptible de se produire lorsque les exigences professionnelles sont optimales (et non maximales), lorsque les travailleurs jouissent d'un degré normal d'autonomie et lorsque le «climat» de l'entreprise est sympathique et favorable. Dans ce cas, le travail peut être l'un des facteurs de bonne santé les plus importants de la vie.

En revanche, si les conditions de travail présentent les caractéristiques *inverses*, elles sont susceptibles — à longue échéance en tout cas — de provoquer des problèmes de santé, d'en accélérer le cours ou d'en déclencher les symptômes.

Parmi les mécanismes pathogènes figurent:

- des réactions *émotionnelles* (angoisse, dépression, hypochondrie et aliénation);
- des réactions *cognitives* (difficultés à se concentrer, à mémoriser, à apprendre, à être créatifs, à prendre des décisions);
- des réactions *comportementales* (abus de drogues, d'alcool et de tabac; comportement de destruction et d'autodestruction et des inhibitions relatives à la recherche et à l'acceptation d'offres de thérapie et de réhabilitation);
- des réactions *physiologiques* (dysfonctionnement neuroendocrinien et immunologique).

Situation présente

Le stress lié au travail est monnaie courante dans les quinze États membres de l'Union européenne, comme le sont ses causes et ses conséquences. Plus de la moitié des 160 millions de travailleurs déclarent travailler à des cadences infernales (56 %) et dans des délais très courts (60 %). Plus d'un tiers n'ont pas leur mot à dire sur l'ordre d'exécution de leurs tâches et 40 % déclarent accomplir des tâches monotones.

Ces «facteurs de stress» liés au travail ne sont probablement pas étrangers aux problèmes de santé actuels — 15 % de la population active se plaint de maux de tête, 23 % de douleurs au cou et aux épaules, 23 % de fatigue, 28 % de «stress» et 33 % de mal de dos — sans parler de bien d'autres affections, dont certaines peuvent même mettre la vie en danger (Fondation européenne, 2001).

Les situations prolongées de stress lié au travail sont un important déterminant des *dépressions*. La dépression est aujourd'hui la quatrième cause de la charge mondiale de morbidité. D'ici à 2020, il est prévu qu'elle remonte au second rang, juste après l'insuffisance coronarienne, mais devant toutes les autres maladies (Organisation mondiale de la santé, 2001).

Dans les 15 pays membres de l'Union européenne, le coût de ces problèmes de santé et des problèmes de santé mentale connexes est estimé à 3-4 % du PNB en moyenne [OIT, 2000 ⁽¹⁾, soit 265 milliards d'euros par an (1998)].

En outre, il est probable que les situations prolongées de stress lié au travail soient un important déterminant du *syndrome métabolique* (Folkow, 2001; Björntorp, 2001). Ce syndrome contribue à la morbidité due à l'*insuffisance coronarienne* et au *diabète de type 2*.

On voit donc que le stress peut avoir des répercussions sur la quasi-totalité des aspects de la santé et de la maladie liées au travail. Mais l'état de stress peut également être créé par l'*interprétation erronée*, émotionnelle et/ou cognitive, de conditions de travail que l'individu juge menaçantes — même quand elles ne le sont pas — ou de symptômes et de signes anodins qui se produisent dans son organisme et qu'il perçoit comme les manifestations d'une maladie grave.

Tout cela peut se traduire par les troubles les plus variés, des maladies, une perte de bien-être et une perte de productivité. Les exemples étudiés de façon assez détaillée dans le manuel d'orientation comprennent l'insuffisance coronarienne, l'accident vasculaire cérébral, le cancer, les affections musculo-squelettiques, les affections gastro-intestinales, les angoisses et la dépression, les accidents et le suicide. ➡

Quels sont les sujets à risque ?

” *Toute personne a son point de rupture.*

En fait, chacun de nous. Toute personne a son point de rupture. De plus, la nature et les conditions du travail connaissent une évolution galopante, ce qui accroît le risque encouru ou que l'on peut encourir, mais à des degrés divers. Certaines catégories sont plus exposées au risque que d'autres.

Parmi les déterminants de ce risque accru, on trouve le comportement de «type A» (hostile), un répertoire insuffisant de mécanismes de défense, le fait de vivre et travailler dans des conditions socio-économiques défavorisées et l'absence de soutien social.

D'autres déterminants sont l'âge (travailleurs adolescents et d'âge mûr), le sexe conjugué à une charge de travail excessive (exemple des mères célibataires), et l'invalidité. Souvent, les personnes particulièrement à risque sont également plus exposées à des mauvaises conditions de vie et de travail. On voit donc qu'une grande vulnérabilité et une forte exposition coïncident généralement.

Peut-on prévenir le stress lié au travail ?

Le stress lié au travail peut être abordé sur quatre plans, à savoir :

- le travailleur individuel;
- l'entreprise;
- la nation;
- l'Union européenne.

Quelle que soit la cible, les conditions sont créées par la main de l'homme et sont ouvertes aux interventions de tous les intéressés.

Dans tous les cas, il faut déterminer les facteurs de stress lié au travail, les réactions dues au stress et les problèmes de santé liés au stress, et ce pour plusieurs raisons :

- le stress est un problème pour le travailleur et son entreprise, et pour la société;
- les problèmes de stress au travail sont en augmentation;
- leur prise en compte est une obligation imposée par la directive-cadre sur la santé et la sécurité (comme exposé ci-après);
- de nombreux facteurs de stress et conséquences sont évitables et peuvent être adaptés par les trois parties en présence sur le marché du travail, dès lors qu'elles agissent de concert dans leur intérêt personnel comme dans leur intérêt mutuel.

D'après la directive-cadre de l'UE, l'employeur est «obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail». Suivant les principes de prévention énoncés par la directive, il s'agit d'«éviter les risques», de «combattre les risques à la source» et d'«adapter le travail à l'homme». En outre, la directive dispose que les employeurs ont l'obligation de «planifier la prévention en visant un ensemble cohérent». C'est la raison pour laquelle la Commission européenne a publié son manuel d'orientation (Levi, 2000), lequel pourra servir de base pour ces efforts.

Il est possible, moyennant une surveillance de chaque entreprise et un suivi sur le plan national et régional, de prévenir ou de neutraliser le stress lié au travail en repensant les postes (par exemple en habilitant les salariés et en évitant une charge de travail excessive ou insuffisante), en améliorant le soutien social, en récompensant normalement les efforts fournis par les travailleurs et en en faisant une partie intégrante de l'ensemble du dispositif de gestion. Il va de soi qu'il convient également d'adapter le cadre professionnel physique aux aptitudes, aux besoins et aux attentes normales des travailleurs — le tout conformément aux exigences de la directive-cadre européenne et de l'article 152 du traité d'Amsterdam selon lequel «un niveau élevé de protection de la santé humaine est assuré dans la définition et la mise en œuvre de toutes les politiques et actions de la Communauté».

Parmi les actions de soutien figurent non seulement la recherche, mais aussi la révision des programmes des écoles de gestion, des instituts technologiques, des facultés de médecine et de sciences sociales et du comportement, des cycles de formation et de recyclage des inspecteurs du travail, des responsables de la médecine du travail, des gestionnaires et des superviseurs, et ce conformément aux objectifs cités.

D'après les conclusions de la présidence suédoise de l'Union européenne (Conseil européen de Stockholm, 2001) pour retrouver le plein emploi (dans l'UE), il faut non seulement des emplois en plus grand nombre, mais aussi des emplois de meilleure qualité.

Il convient de déployer des efforts accrus pour promouvoir un environnement de travail de qualité pour tous, en veillant à l'égalité des chances pour les handicapés, à l'égalité entre les hommes et les femmes, à une bonne organisation du travail dont la souplesse permettrait de mieux concilier la vie professionnelle et la vie personnelle, à l'apprentissage tout au long de la vie, à la santé et la sécurité sur les lieux du travail, à la participation des salariés et à une vie professionnelle diversifiée.

Existe-t-il des outils de prévention du stress ?

Pour déterminer le stress lié au travail, ses causes et ses conséquences, il faut surveiller le *contenu du poste*, les *conditions de travail*, les *clauses du contrat de travail*, les *rapports sociaux au travail*, la *santé*, le *bien-être* et la *productivité* du travailleur. Et pour que toutes les parties prenantes puissent le faire, le manuel d'orientation de l'UE prévoit de nombreux renvois à des listes et questionnaires simples.

Dès lors que les acteurs du marché du travail savent «où le bât blesse», ils peuvent prendre des mesures pour «adapter le bât» à la forme du «dos», c'est-à-dire pour améliorer les conditions génératrices de stress au travail. Pour ce faire, il suffit souvent d'opérer des changements d'organisation assez simples, dont voici quelques exemples :

- laisser au travailleur suffisamment de temps pour qu'il fasse son travail de façon satisfaisante;
- donner au travailleur une description de poste précise;
- récompenser le travailleur pour le travail bien fait;
- prévoir un système permettant au travailleur d'exprimer des doléances et de les voir prises en compte vite et bien;
- harmoniser la responsabilité et l'autorité du travailleur;
- expliciter les buts et les valeurs de l'entreprise et, autant que faire se peut, les adapter aux buts et aux valeurs du travailleur;
- favoriser la maîtrise par le travailleur du produit final de son travail, et sa fierté de ce produit;
- favoriser la tolérance, la sécurité et la justice sur le lieu de travail;
- supprimer les expositions physiques nocives;
- recenser les échecs et les réussites des mesures sanitaires prises antérieurement et ultérieurement sur le lieu de travail, ainsi que leurs causes et conséquences;
- apprendre à éviter les échecs et à favoriser les réussites, en vue de l'amélioration progressive de l'environnement professionnel et de la santé au travail (contrôle interne, comme indiqué ci-après).

Au niveau de l'entreprise ou du pays, les trois parties en présence sur le marché du travail peuvent souhaiter, pour prévenir le stress lié au travail et les problèmes de santé, *envisager* des améliorations de l'organisation sur les plans suivants :

- *Horaires de travail*: concevoir des horaires de travail permettant d'éviter le conflit avec les impératifs et responsabilités non liés au travail. Les horaires du travail posté tournant devraient être stables et prévisibles, avec une rotation vers l'avant (matin — après-midi — nuit).
- *Participation et maîtrise*: permettre aux travailleurs de participer aux décisions ou aux mesures qui concernent leur travail.
- *Charge de travail*: veiller à ce que les affectations soient compatibles avec les capacités et les moyens du travailleur et permettre à celui-

ci de récupérer après des tâches physiques ou intellectuelles particulièrement éprouvantes.

- **Contenu:** concevoir les tâches de manière à ce que le travailleur y trouve un sens, une stimulation, un épanouissement et la possibilité d'utiliser ses compétences.
- **Rôles:** définir clairement les rôles et responsabilités du travail.
- **Environnement social:** créer des occasions d'interaction sociale, y compris le soutien affectif et social et l'entraide des collègues.
- **Avenir:** éviter toute ambiguïté en matière de sécurité d'emploi et d'évolution de carrière, et promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et l'employabilité.

Contrôle interne

” Une des démarches les plus sensées, réalistes et économiques est celle qu'on appelle le contrôle interne.

Il n'est pas indispensable que les mesures destinées à réduire le stress nocif lié au travail soient compliquées, prennent beaucoup de temps ou aient un coût prohibitif. Ainsi, l'une des démarches les plus sensées, réalistes et économiques est celle qu'on appelle le *contrôle interne*.

Il s'agit d'un processus autorégulateur exécuté par tous les intéressés, en étroite collaboration. Sa coordination peut être assurée, par exemple, par le service interne de médecine du travail, l'inspecteur du travail, une infirmière du travail ou de la santé publique, une assistante sociale, un physiothérapeute ou le chef de personnel.

Sa première étape consiste à *déterminer* la fréquence, la prévalence, la gravité et les tendances des expositions aux facteurs de stress lié au travail, ainsi que leurs causes et leurs conséquences pour la santé, par exemple en utilisant quelques-uns des nombreux outils d'enquête indiqués dans le manuel d'orientation de l'UE.

La deuxième étape consiste à analyser les caractéristiques de ces expositions, telles qu'elles se dégagent du contenu, de l'organisation et des conditions du travail, par rapport aux résultats obtenus. Sont-elles *nécessaires, suffisantes* ou *accessoire*s à la création d'un stress et des problèmes de santé qui lui sont connexes? Sont-elles modifiables? Et les modifications sont-elles acceptables pour les intéressés?

Durant la troisième étape, les parties prenantes conçoivent un *train d'interventions* intégré et le mettent en application afin de prévenir le stress lié au travail et de promouvoir à la fois le bien-être et la productivité, de préférence en conjuguant une démarche du sommet à la base et une démarche de la base au sommet.

Ensuite, les *résultats* à court et à long termes de ces interventions doivent être *évalués* sur le plan

- des expositions aux facteurs de stress;
- des réactions dues au stress;
- de la fréquence et de la prévalence des problèmes de santé;
- des indicateurs de bien-être;
- de la productivité en ce qui concerne la qualité et la quantité de biens ou de services;

- des coûts et des avantages sur le plan économique.

Si les interventions restent sans effet ou ont des effets négatifs sur un ou plusieurs plans, les parties prenantes voudront peut-être reconsidérer ce qu'il faudrait faire, et comment, quand, par qui et pour qui. Si, en revanche, les résultats sont globalement positifs, elles souhaiteront sans doute poursuivre ou étendre leurs efforts dans une optique analogue. Il s'agit tout bonnement de *l'apprentissage systématique par l'expérience*. Si le processus se déroule dans une perspective plus longue, le lieu de travail devient un exemple d'*apprentissage organisationnel*.

En général, les expériences avec ces interventions sont très positives, non seulement pour les salariés et en termes de stress, de santé et de bien-être, mais aussi pour le rôle et la réussite des entreprises et pour la collectivité. Si le processus est mené comme proposé, il y a de fortes chances qu'il crée une situation où les trois parties concernées sont gagnantes.

” Il y a de fortes chances qu'il crée une situation où les trois parties concernées sont gagnantes.

Commencez dès maintenant

Tout cela vous paraît compliqué, voire utopique? Il n'en est rien. L'expérience a été réalisée dans de nombreuses entreprises, avec un succès considérable. Les principes énoncés plus haut sont intégrés dans la directive-cadre européenne et dans la législation sur l'environnement du travail d'un certain nombre de pays d'Europe. Certes, leur application peut exiger du temps et des efforts, mais elle est tout à fait réalisable et elle a, de surcroît, de fortes chances d'être extrêmement rentable.

Pour la première étape, lisez le manuel d'orientation de l'UE et prenez des mesures concrètes pour appliquer ce que vous avez lu dans votre pays ou dans votre entreprise. Le «bon moment», c'est maintenant. Vous pouvez améliorer les conditions de travail et l'hygiène, mais aussi la production et la productivité de votre entreprise et de votre pays.

RÉFÉRENCES

Björntorp, P., *Heart and Soul: Stress and the Metabolic Syndrome* [Cœur et âme: le stress et le syndrome métabolique], *Scand Cardiovasc J*, 35, 2001, p. 172-177.

Folkow, B., *Mental Stress and its Importance for Cardiovascular Disorders; Physiological Aspects, «from-mice-to-man»* [Stress mental et son importance pour les troubles cardio-vasculaires; aspects physiologiques, «de l'homme à la souris»], *Scand Cardiovasc J*, 35, 2001, p. 165-172.

Fondation européenne, *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 2001.

Levi, L., *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail. Piment de la vie... ou coup fatal?* Luxembourg, Commission européenne, 2000. Disponible en anglais, allemand, français, italien et espagnol. Possibilité de téléchargement à partir du site internet (http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/hos/publicat/pubintro_en.htm).

OIT, *Mental Health in the Workplace*, Organisation internationale du travail, Genève, 2000.

Organisation mondiale de la santé: *Rapport sur la santé dans le monde*, 2001. Organisation mondiale de la santé, Genève, 2001.



JUAN CARLOS APARICIO

Ministre du travail et des affaires sociales, Espagne

Le stress sur le lieu de travail — Un problème qui prend de l'ampleur



Juan Carlos Aparicio, ministre du travail et des affaires sociales, Espagne

Le changement et l'innovation peuvent provoquer un sentiment de stress chez le travailleur

Aujourd'hui, l'entreprise est appelée à faire face à des changements majeurs. La concurrence a pris de l'ampleur aussi bien à l'intérieur du marché européen libre qu'au-delà. Il est donc nécessaire d'améliorer la productivité et la qualité, de faire preuve d'innovation dans la technologie et dans l'organisation du travail, de faire face aux exigences environnementales et aux changements que connaît la structure de la population active (vieillesse, société multiculturelle, présence des femmes dans la population active); tout cela nécessite flexibilité et adaptabilité.

Dès lors, ce dont nous avons besoin, c'est une force de travail disposée à changer et à innover, une force de travail très motivée et qui tienne compte des besoins du client. La conséquence en est qu'un grand nombre de travailleurs se sentent menacés: les connaissances étant très vite dépassées, il est de plus en plus nécessaire de mettre leurs compétences à jour.

De temps à autre, d'autres facteurs entrent en jeu, comme les schémas de travail intensif, l'allongement de la journée de travail et le harcèlement. Tous ces facteurs ont contribué à ce que le stress devienne un phénomène de plus en plus courant, dont les répercussions sont considérables, dans la mesure où le bien-être physique et psychologique de la personne est affecté et où le fonctionnement de l'entreprise est compromis. Par conséquent, le stress est nuisible pour la santé et pour l'efficacité sur les plans aussi bien personnel que social; le stress sur le lieu de travail est aujourd'hui un aspect important de la sécurité et de la santé au travail.

Sécurité et santé au travail

Le stress lié au travail est monnaie courante dans les États membres de l'Union européenne (UE), comme le sont ses causes et ses conséquences. Les données publiées par la Commission européenne dans le *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail* (1999) révèlent que plus de la moitié des 147 millions de travailleurs européens déclarent travailler à des cadences infernales.

Plus du tiers ne sont pas libres d'organiser eux-mêmes leurs tâches et plus du quart n'ont pas leur mot à dire sur les modes d'organisation de leur travail. De plus, 45 % déclarent accomplir des tâches monotones et 50 % des tâches fragmentaires et répétitives.

On estime que ces causes de stress lié au travail ont contribué aux maladies de l'heure: 13 % des travailleurs se plaignent de maux de tête, 17 % de douleurs musculaires, 30 % de mal de dos, 20 % de fatigue et 28 % de stress.

En Espagne, la 4^e *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo* (quatrième enquête nationale sur les conditions de travail) réalisée par l'*Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo* (Institut national de santé et de sécurité au travail) révèle que, sur l'ensemble des consultations médicales demandées par les travailleurs au cours de l'année précédente, 20 % étaient le fait de blessures liées au travail, dont 4,6 % en rapport avec le stress.

L'analyse de la partie de l'enquête qui fait état de symptômes à caractère psychosomatique montre que 5 % des personnes interrogées présentaient des symptômes de stress. Les statistiques montrent que ce pourcentage varie d'un secteur d'activité à un autre: 7,6 % dans le secteur administratif et bancaire et 7,1 % dans le secteur des services sociaux.

L'UE estime les coûts engendrés par le stress lié au travail à 20 milliards d'euros par an à l'intérieur de l'Union. L'OIT signale que le coût des problèmes de santé mentale liés au travail, dont le stress, représente 3 % du PIB de l'Union.

Groupes à haut risque

Sur l'ensemble de la population active, certains groupes sont particulièrement vulnérables au stress. Cette vulnérabilité accrue est normalement le fait d'une forte exposition à un environnement stressant, qu'il soit professionnel ou non. Les jeunes travailleurs, les travailleurs d'un certain âge, les femmes, les immigrés, les handicapés et les travailleurs temporaires appartiennent à cette catégorie.

Politiques préventives

Dans la mesure où le stress constitue à l'heure actuelle l'un des principaux facteurs de risque pour la santé et la sécurité des travailleurs, il nous faut une stratégie intégrée de promotion de la santé, susceptible de répondre à la fois aux besoins des travailleurs et à ceux de l'entreprise concernée.

Il nous faut une stratégie intégrée de promotion de la santé.

Cette campagne doit être menée sur l'ensemble de l'Union européenne et doit réaliser des actions dont les objectifs spécifiques sont de:

- mettre au point une politique générale cohérente de prévention qui traite des aspects technologiques, de l'organisation du travail, des



conditions de travail, des relations sociales et de l'influence des facteurs liés à l'environnement du travail;

- adapter le travail aux travailleurs, notamment en ce qui concerne l'aménagement du lieu de travail, le choix de l'équipe de travail et le choix des méthodes de travail et de production, et ce dans le but spécifique d'atténuer le travail monotone et à la pièce et d'en réduire les effets sur la santé des travailleurs;

- offrir aux travailleurs la possibilité de participer à l'organisation du changement et de l'innovation qui affectent leur emploi; les informer, les former, les éduquer à tout ce qui a trait aux risques liés à la santé et à la sécurité.

Au plan national, les propositions viseront la mise en œuvre de mesures ayant pour but de:

- développer le cadre juridique de manière à couvrir les aspects psychosociaux du travail;
- ajouter le stress au travail à la liste des causes possibles des accidents du travail, des maladies professionnelles et des maladies liées au travail;
- améliorer et élargir les informations statistiques sur les invalidités temporaires ou permanentes, qu'elles aient été occasionnées sur le lieu de travail ou ailleurs; ajouter des indicateurs spécifiques du stress dans l'observation de la santé au travail, ce qui permettra d'assurer le suivi du stress et de ses principales caractéristiques;
- réaliser, à intervalles réguliers, des études approfondies susceptibles de générer des estimations fiables des coûts économiques engendrés par les problèmes de santé liés au travail.

CLAUS HJORT FREDERIKSEN

Ministre de l'emploi, Danemark

Le stress est-il une maladie ordinaire?



Claus Hjort Frederiksen, ministre de l'emploi, Danemark

Inscrire le stress à l'agenda européen

Chez les travailleurs, le stress lié au travail est en passe de devenir une affection aussi ordinaire que le mal de dos. Selon les estimations de l'UE, plus de 41 millions d'Européens sont affectés par le stress lié au travail, ce qui se traduit chaque année par des millions de journées de congés de maladie et par des pertes de revenus.

Généralement, les problèmes graves imputables au stress lié au travail sont dus au fait que les entreprises ne savent pas comment organiser le travail de manière efficace et sans stress, car le stress est tout à fait à l'opposé de l'efficacité. Le stress à long terme émousse le sens de la perspective chez le travailleur et diminue sa capacité à résoudre les problèmes, ce qui se traduit par des risques accrus de maladie et d'absentéisme pour des raisons de santé.

En adoptant l'agenda social, le Conseil européen de Nice a classé le stress sur le lieu de travail parmi les nouveaux problèmes liés à l'environnement du travail qu'il convient de contrecarrer en faisant appel à des mesures comme les initiatives sur les normes et l'échange d'expériences et de meilleures pratiques.

Le stress sur le lieu de travail constituera un élément central de la stratégie européenne d'amélioration des conditions de sécurité et de santé au travail. C'est pourquoi l'UE a retenu le stress lié au travail comme thème de la Semaine européenne de la santé et de la sécurité au travail en 2002.



Conséquences du stress

Sur le marché moderne du travail, où tout change très vite pour que l'entreprise puisse faire face à une concurrence internationale acharnée, il est difficile d'éviter complètement le stress. D'ailleurs, le stress de courte durée (par exemple pour respecter les délais) ne pose pas de problème dans la mesure où, au contraire, il peut encourager les gens à faire de leur mieux. Le risque le plus important pour la sécurité et la santé, ce sont les longues périodes de stress ou le stress chronique qui peuvent se solder par un surmenage caractéristique, à la fois physique et mental. Les chercheurs évoquent un risque accru de nombreux problèmes de santé comme les troubles du sommeil, la dépression et les maladies cardiovasculaires. Le stress peut aussi être à l'origine d'accidents mortels. Des recherches récentes montrent que les méthodes personnelles et mentales pour faire face aux défis sur le lieu de travail peuvent avoir un effet sur l'importance et l'acuité du stress.

” *En matière de problèmes liés au stress, certains secteurs sont surreprésentés.*

stress certains secteurs sont surreprésentés. C'est entre autre le cas de secteurs comme les services à domicile, le travail de bureau et les industries sidérurgiques et métallurgiques. Ce qui signifie que des entreprises très différentes dans des secteurs très divers sont touchées par les problèmes occasionnés par des employés qui souffrent de stress.

De nouvelles études réalisées au Danemark montrent que le travail exige aujourd'hui beaucoup plus de vigilance et de concentration que dans le passé. Dans le même temps, des études révèlent également qu'une part relativement importante des travailleurs danois déclarent être en mauvaise santé et, dans ces cas, nous savons que le risque de maladie et d'exclusion du marché du travail est accru. Il importe donc, de plus en plus, de lutter contre le problème du stress et ses causes.

Initiatives danoises

Depuis 1975, la législation danoise en matière de sécurité et de santé au travail s'étend à la santé mentale dans l'environnement du travail et au stress lié au travail. Ainsi, depuis plus de 25 ans le Danemark concentre son attention sur le stress lié au travail. Cela signifie que, dans ce domaine, notre longue expérience est à la fois utile et fructueuse.

En 1996, le Folketing (Parlement danois) a donné le coup d'envoi à un programme d'action intitulé «Pour un environnement de travail propre en 2005». Ce programme avait pour objectif de renforcer les initiatives liées à la sécurité et à la santé, en accord avec sept principes relatifs à la propreté de l'environnement de travail, l'un d'eux étant la santé mentale au travail. Dans ce cas, l'objectif du programme était de réduire dans la mesure du possible les maladies provoquées par des facteurs psychosociaux sur le lieu de travail ou de les éliminer complètement à l'horizon 2005. Pour atteindre cet objectif, il importe que toutes les parties concernées par l'environnement du travail participent activement aux mesures préventives.

Un centre d'intérêt européen

Au plan européen aussi, il est nécessaire que des initiatives soient prises pour réduire les problèmes engendrés par le stress.

La stratégie européenne comporte les trois éléments suivants:

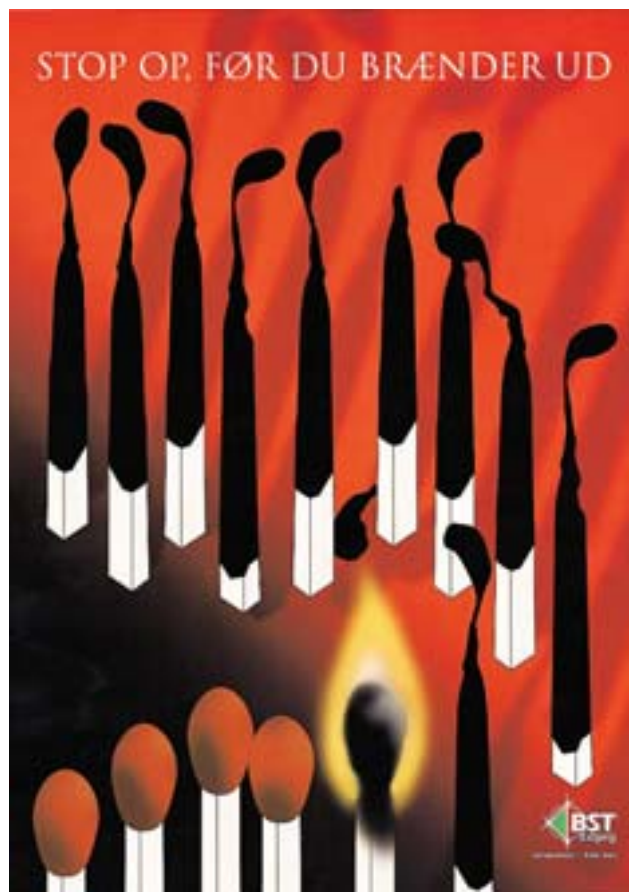
- la collecte et l'analyse de données sur le stress lié au travail et ses conséquences;

- l'échange d'expériences et de bonnes pratiques pour que les pays puissent profiter de leurs expériences mutuelles;
- la mise au point de nouveaux instruments et de nouvelles méthodes pour traiter et contrecarrer le stress lié au travail.

Les problèmes dus au stress ne peuvent être résolus qu'à travers le dialogue social et un processus de travail constructif et novateur, élaboré conjointement par les salariés et les dirigeants de chaque entreprise. Afin d'aider les entreprises de l'Union européenne à mettre en place de tels processus, il est nécessaire d'avoir recours à une information ciblée et d'instaurer un débat européen entre toutes les entreprises des États membres.

Avec le développement du marché européen du travail, il faudra de plus en plus être en mesure de retenir la main-d'œuvre existante et d'ouvrir le marché à de nouveaux groupes de salariés. Au cours des prochaines décennies, les entreprises qui souhaitent retenir leurs salariés et en recruter de nouveaux seront confrontées à des défis majeurs. Si nous souhaitons mobiliser l'ensemble de la population active, il nous faudra veiller à ce que la cadence et le volume du travail ne soient ni excessifs ni rigides, pour que le plus grand nombre de personnes (exemple des parents avec des enfants en bas âge, des travailleurs âgés ou des personnes à capacité réduite, quelle qu'en soit la raison) puissent y faire face. C'est pourquoi il est très important de veiller à ce que le problème du stress lié au travail soit inscrit à l'agenda européen.

Pendant la présidence danoise, au cours de la seconde moitié de l'année 2002, l'accent sera mis sur la manière de recruter et de retenir la main-d'œuvre, par exemple par des mesures de prévention des problèmes de sécurité et de santé au travail, y compris des initiatives de dialogue social et d'information ayant trait à ce domaine. La Semaine européenne de la sécurité et de la santé au travail est un bon exemple de ce qui peut être fait dans ce domaine.



'Stop before you burn out' Courtesy of Denmark BST Esbjerg.



Comment aborder le stress lié au travail

Sept études de cas à travers toute l'Europe montrent comment on peut lutter efficacement contre le stress au travail.

KARI LINDSTRÖM

Institut finlandais de médecine du travail, Helsinki, Finlande

Apprendre «à l'intérieur de l'enveloppe»



Lorsqu'une entreprise familiale de fabrication d'enveloppes, fondée de longue date, a été rachetée par une autre entreprise, de nouvelles méthodes de travail ont dû être mises en place afin d'en améliorer la rentabilité. Parmi les principaux problèmes qu'il convenait de résoudre figuraient les insuffisances au niveau de la collaboration entre les différentes unités de l'entreprise, y compris des déficiences au niveau du flux d'informations, et la faible participation des employés aux processus de prise de décision dans l'entreprise.

S'appuyant sur des consultants externes et un groupe de représentants de l'entreprise et des salariés, les nouveaux propriétaires ont entrepris de mettre en place une «organisation de l'apprentissage» susceptible de permettre au personnel d'adopter plus facilement de nouvelles pratiques tout en respectant les traditions de cette entreprise de 125 ans.

La première étape de ce processus étalé sur deux ans a permis de passer en revue tout le personnel, d'évaluer les pratiques récentes en matière de postes et d'organisation et d'identifier les facteurs de stress et les besoins en matière d'apprentissage et de formation. Ensuite, tous les salariés ont été invités à un séminaire d'une journée pour débattre et élaborer en commun un plan d'action pour le perfectionnement du personnel et le développement organisationnel de l'entreprise, sur la base des résultats de l'enquête.

Le plan qui a été finalement retenu prévoit de mettre à niveau les pratiques traditionnelles d'organisation, de sensibiliser le personnel aux objectifs de l'entreprise et aux besoins des clients, d'améliorer la collaboration interne et d'accroître la participation du personnel. Quatre petits groupes de projets, représentant les personnels de la production, des ventes, des services administratifs et des entrepôts, ont été formés à la mise en œuvre d'un plan définissant clairement les objectifs, les responsabilités et les délais.

Un an plus tard, un autre séminaire organisé à l'intention de l'ensemble du personnel a permis aux quatre groupes d'informer leurs collègues des progrès accomplis et d'évoquer les réussites aussi bien que les difficultés. Les salariés ont été invités à faire part de leurs observations et suggestions.

Au cours de la seconde et dernière année du processus, une autre enquête sur le personnel a été réalisée dans le but d'évaluer le succès de l'initiative, d'en tirer les enseignements et de l'améliorer. De nouveau, les résultats ont été communiqués à l'ensemble du personnel et des plans ont été mis au point pour continuer à soutenir le processus d'apprentissage conjoint. Les améliorations les plus importantes ont été le fait d'une communication accrue entre les groupes de travail, les responsables, l'ensemble des salariés et divers groupes professionnels. Une amélioration sensible a également été enregistrée au niveau de la productivité et de la motivation au travail. Quelque 70 % du personnel interrogé souhaitent vivement poursuivre ce «processus d'apprentissage», alors que 30 % seulement déclarent être peu motivés pour le faire. 

MICHAEL ERTEL ET PETER ULLSPERGER

Institut fédéral de sécurité et de santé professionnelles, Berlin,
Allemagne

ANDREAS HORST

Ministère fédéral du travail et des affaires sociales, Berlin, Allemagne

La «qualité du travail» en ligne de mire



En Allemagne, la lutte contre le stress lié au travail constitue l'un des principaux éléments d'une nouvelle initiative nationale appelée «Nouvelle qualité du travail».

Lancé à l'occasion du 27^e Congrès international de Düsseldorf sur la sécurité et la santé au travail, ce plan a pour objet de soutenir la nouvelle stratégie communautaire en matière de sécurité et de santé. Il aborde les thèmes «classiques» de la sécurité et de la santé comme la prévention des accidents; il traite également de problèmes émergents associés à un environnement de travail en rapide mutation comme le vieillissement de la population active et le stress.

D'après une enquête réalisée entre 1998 et 1999, près de la moitié (46 %) des travailleurs allemands se plaignent de la recrudescence du stress au travail. Cependant, malgré la fréquence du problème, les solutions pratiques pour en venir à bout demeurent insuffisamment développées et sont appliquées au cas par cas.

Pour combattre ce problème, le ministère allemand du travail et des affaires sociales travaille de concert avec l'Institut fédéral de sécurité et de santé professionnelles (FIOH) à la mise au point d'un cadre commun pour la prévention du stress d'origine professionnelle, en se basant sur les meilleures pratiques de différentes entreprises.

Le ministère agira en tant que «gestionnaire du réseau», alors que le FIOH réalisera un survol complet des méthodes d'évaluation et de prévention de la surcharge mentale. Ces informations seront en partie recueillies par le biais de l'internet, en utilisant des techniques de recherche de l'information et des moyens interactifs qui permettront à l'Institut de recueillir des commentaires et de consulter les différents acteurs dans le domaine.

À terme, il s'agit de mettre au point un ensemble commun de lignes directrices optimales permettant d'évaluer et de réduire le stress lié au travail, utilisables par les entreprises, les partenaires sociaux, les états fédéraux et les compagnies d'assurance.

Pour combler les éventuelles lacunes en matière de traitement du stress, le FIOH réalisera des recherches complémentaires. En collaboration avec le syndicat allemand des médias (*), par exemple, il a récemment réalisé une étude pilote sur le stress chez les pigistes, un groupe en pleine expansion non couvert par les réglementations en matière de sécurité et de santé au travail.

Cette étude a révélé que les pigistes travaillaient 47 heures par semaine en moyenne et que 25 % d'entre eux allaient jusqu'à 60 heures

par semaine. Parmi les principaux facteurs de stress figurent les fluctuations au niveau de la demande de travail et des délais, la faible rémunération, le traitement inéquitable par les clients et les agents et l'isolement social. Fait révélateur, 36 % des pigistes déclarent être «incapables de se relaxer», ce qui constitue un facteur de risque de maladies coronariennes.

RÉFÉRENCE

(*) Ertel, M., Pech, E., Ullsperger, P., *Telework in perspective — New challenges to occupational health and safety in «Health Effects of the New Labor Market»* [Le télétravail en perspective — Nouveaux défis posés à la santé et la sécurité du travail dans «Effets sur la santé du nouveau marché du travail»], edited by Isaksson e.a., Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2000, p. 169-181.

KATH JONES

Institut pour le travail, la santé et les organisations, université de Nottingham, Royaume-Uni

Une bibliothèque de solutions



Pour le visiteur, les bibliothèques peuvent parfois ressembler à des havres de paix, mais même dans un tel environnement le personnel peut être soumis à des conditions de stress considérable, c'est ce que montre une étude sur une bibliothèque centrale du Royaume-Uni.

L'étude a été initialement réalisée à Londres en 1997. Le questionnaire confidentiel rempli par l'ensemble du personnel a permis de montrer que les employés de la bibliothèque avaient un score «d'usure» nettement supérieur à la moyenne britannique. Deux causes principales apparentes de stress ont pu être identifiées: communication et soutien des responsables; effectifs et plans de carrière. Une corrélation claire a pu être établie entre ces deux questions et les réponses qui font état de tensions, de sensations de gêne musculo-squelettique, de mécontentement par rapport au travail et de projets de départ.

Plusieurs risques potentiels susceptibles de se traduire par un surcroît de stress ont été également identifiés par l'étude, entre autres les niveaux relativement élevés de température et d'humidité qui règnent dans la bibliothèque et les interruptions régulières auxquelles le personnel se trouvait confronté.

En collaboration avec le personnel, les responsables ont examiné ces questions et ont séparé celles sur lesquelles ils pouvaient agir des autres. Certains problèmes ont pu trouver des solutions très pratiques. Pour résoudre le problème de la température et de l'humidité, il a été fait appel à des ingénieurs pour rectifier le système de climatisation. Cette solution a eu un effet quasi immédiat sur la qualité de l'environnement de travail.

Bien que moins tangibles, les autres problèmes, notamment celui de la communication et du soutien des responsables, étaient tout aussi importants. Pour les résoudre et pour résoudre d'autres problèmes similaires, la bibliothèque a mis en place un système de gestion du rendement, amélioré le dispositif de sécurité sur le lieu de travail et mis en œuvre de nouvelles procédures standards de rotation des postes, de nouvelles clauses contractuelles, ainsi qu'un nouveau mode de fonctionnement et de communication avec le personnel pour l'équipe dirigeante.

En 2000, une nouvelle évaluation des risques a permis de constater une nette baisse des niveaux de stress et des problèmes connexes. Ce résultat a été conforté par la baisse des niveaux d'absentéisme et des intentions de départ, entre autres indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

IRENE HOUTMAN

TNO Arbeid, Pays-Bas

Améliorer les soins sous pression



Le fait de confier aux infirmières de l'une des plus grandes résidences pour personnes âgées, et l'une des plus « contraignantes », des rôles clairement définis et un contrôle accru de leurs postes a non seulement permis d'accroître leur satisfaction professionnelle, mais a également contribué à améliorer la qualité des soins.

La solution est venue de TNO Arbeid. En 1996, le psychologue du travail de la résidence a demandé à TNO de l'aider à faire face à l'augmentation de pression à laquelle les infirmières se trouvaient confrontées. Cette pression était due à une augmentation du nombre de patients qui avaient besoin de soins intensifs à laquelle étaient venues s'ajouter des restrictions budgétaires.

Pour aider les infirmières à faire face à ce surcroît de pression, TNO a réalisé une analyse en cinq étapes du travail accompli par les infirmières. L'association des intéressées à chacune des étapes de l'étude a été un facteur déterminant dans la réussite du projet. Les cinq étapes étaient les suivantes :

- dresser l'inventaire du travail accompli par les infirmières;
- identifier les normes formelles et informelles que les infirmières sont censées respecter, par exemple en termes de qualité des soins et de créneaux horaires;
- identifier les obstacles qui ont empêché le personnel de respecter ces normes;
- mettre au point des solutions à ces problèmes;
- mesurer le succès de ces solutions.

Cette étude a débouché sur plusieurs changements opérationnels dont le plus important a été que les infirmières « de base » se sont vu confier la responsabilité de 10 patients chacune en leur demandant de mettre au point un plan de soins infirmiers approprié et de garder le contact avec la famille du patient. Auparavant, c'était là le rôle du chef de service. Par ailleurs, les cadres moyens ont été déchargés des soins afin de pouvoir axer leurs efforts sur la formation du personnel.

Bien que la charge de travail des infirmières et les pressions connexes n'aient pas vraiment changé, le psychologue du travail de la maison de soins soutient que le personnel a le sentiment qu'il maîtrise les pressions. Cela apparaît dans des déclarations anecdotiques qui ne sont toutefois pas quantifiables statistiquement selon lesquelles il y aurait une satisfaction accrue du travail et des signes que les infirmières sont en train d'analyser et de résoudre elles-mêmes, de manière volontariste, les problèmes liés au travail.

D'une manière générale, on sent qu'il y a un engagement pour transformer la résidence d'une institution axée sur les tâches en une institution axée sur les patients. Cette tendance a été confortée par la mise en place de normes de conformité systématiquement respectées tant pour ce qui a trait à la pression de travail que pour la qualité des soins prodigués aux patients.

STAVROULA LEKA

Institut du travail, de la santé et des entreprises, université de Nottingham, Royaume-Uni

MINAS ANALITIS

Institut hellénique de santé et de sécurité professionnelles (ELINYAE), Grèce

La filature de coton remporte le prix du stress



En Grèce, l'Institut hellénique de santé et de sécurité professionnelles (ELINYAE) a créé un prix dans le but d'encourager les meilleures pratiques en matière de traitement du stress, ce qui a incidemment permis à l'Institut de recueillir des données sur le problème.

Pour participer, les entreprises remplissent un questionnaire où il leur est demandé de décrire dans le détail les problèmes liés au stress auxquels elles ont eu à faire face, les causes du stress et les solutions pour l'atténuer. Dans un deuxième temps, une équipe de l'ELINYAE se rend dans l'entreprise pour évaluer l'efficacité des mesures de prévention du stress. Selon le degré de réussite des solutions appliquées, l'entreprise se voit décerner un prix ou une mention honorifique.

Pour la première session du prix, l'équipe de l'ELINYAE a rendu visite à neuf entreprises employant plus de 4 000 personnes. Des prix ont été décernés à deux de ces entreprises, l'une d'elles étant la plus importante unité de production de coton et de fil mélangé avec des effectifs de près de 700 personnes.

Grâce à une étude réalisée par la clinique de pathologie générale de l'université de Thessalonique, cette entreprise avait découvert un niveau de stress relativement élevé chez ses salariés. Ce niveau a été mesuré par la corrélation entre la tension artérielle des salariés et un certain nombre de variables comme la satisfaction de l'emploi, le niveau d'études, le poste occupé dans la chaîne de production, les habitudes alimentaires, l'ancienneté dans l'entreprise, le tabagisme et le résultat des tests auditifs. Deux causes possibles ont pu être identifiées pour ce problème : un niveau de bruit élevé et la monotonie du travail. Un autre facteur possible était l'insécurité de l'emploi qui prenait de l'ampleur chez les jeunes salariés en raison de la hausse du chômage en Grèce.

Pour faire face à ces problèmes, l'unité de médecine du travail de l'entreprise a pris un ensemble de mesures. D'abord, ils ont commencé par examiner les conditions de travail en mettant l'accent sur des facteurs comme les niveaux de bruit, de poussière, d'humidité et de tem-

pérature. Toutes les fois qu'une déficience était constatée, l'environnement de travail était modifié de manière à respecter les normes optimales. Par ailleurs, de nouvelles technologies ont été introduites pour réduire la monotonie et les employés ont été dotés d'équipements personnels de sécurité. Un nouveau système de travail posté a également été mis au point pour que le personnel puisse parvenir à un meilleur équilibre entre le travail et la vie de famille. Pour terminer, l'entreprise a mis en œuvre un régime d'assurance collective et introduit une prime de productivité.

L'évaluation de ces mesures a permis de constater que les améliorations ergonomiques avaient l'impact le plus significatif sur les niveaux de satisfaction de l'emploi et de stress chez les salariés.

À terme, l'ELINYAE entend utiliser le prix pour recueillir suffisamment de données et d'idées sur les meilleures pratiques pour mettre au point une méthodologie d'autoévaluation que les entreprises elles-mêmes pourraient utiliser pour identifier et traiter les problèmes liés au stress.

SILVIA NOGAREDA CUIXART

Centre national des conditions de travail, Institut national de santé et de sécurité au travail (INSST), Espagne

La force de la pensée positive



En Espagne, une étude portant sur un groupe d'enseignants a constaté que les stratégies proactives pour faire face au stress, y compris la pensée positive, peuvent jouer un rôle important dans l'atténuation des pressions mentales en même temps que les causes profondes du stress sont traitées.

Les chercheurs ont analysé les niveaux d'adrénaline et de noradrénaline dans l'urine d'un groupe de 165 enseignants de Barcelone. L'étude s'est déroulée sur deux périodes cruciales: à la fin du trimestre d'été, alors que la tension est à son paroxysme en raison des examens et d'autres facteurs, et immédiatement après les vacances, en septembre, à un moment où le niveau de stress est normalement moins élevé.

Il s'avère que les principales sources de stress viennent de situations où l'enseignant n'a plus de contrôle, souvent parce qu'il n'a pas d'information ou de soutien. Les enseignants se plaignaient souvent de «devoir faire des choses dont ils ne sont pas convaincus», «de l'absence d'informations sur la manière d'introduire des changements», «de recevoir des instructions non conciliables voire contradictoires», «de l'absence de soutien des parents d'élèves concernant les problèmes de discipline», «de classes surchargées», «de mauvaise communication à l'intérieur de l'équipe enseignante».

Les enseignants qui ont fini par accepter ces problèmes sans essayer de trouver des solutions («éviter les problèmes») avaient des niveaux de stress plus élevés et montraient des symptômes croissants de stress, mesuré par des taux élevés d'adrénaline et de noradrénaline. À l'in-

verse, les enseignants qui avaient adopté des stratégies de lutte proactives, telles que la pensée positive et la réorganisation cognitive, avaient des niveaux de stress moins élevés.

Bien qu'il soit important de traiter les causes profondes du stress, ces résultats montrent que le fait d'éduquer les gens à adopter des stratégies de lutte proactives pourrait aider le personnel à court terme. Ce type de formation, souvent dispensé dans le cadre d'ateliers, permet aussi d'éliminer les stigmates liés au stress, de renforcer les réseaux de soutien social et de faciliter l'échange de bonnes pratiques entre les entreprises.

HANS JEPPE JEPPESEN

Institut de psychologie, université d'Aarhus, Danemark

Déplacer la charge du travail



Le travail posté peut perturber les biorythmes pour ne pas dire la vie sociale du travailleur, ce qui risque de se traduire par du stress et des problèmes de santé et d'accroître les risques de maladie et d'accidents.

S'il apparaît peu envisageable de mettre fin à ce type d'organisation du travail en raison de l'importance qu'il revêt pour de nombreux secteurs, une récente initiative au Danemark a montré qu'il était possible d'en minimiser l'impact sur la sécurité et la santé professionnelles.

La clé de la réussite, comme le montre une étude réalisée dans un hôpital régional à Aalborg au Danemark, consiste à revoir le planning des rotations, de commun accord entre les employeurs et le personnel. Cette approche conjointe garantit que l'employeur maintient la souplesse requise alors que le salarié a la possibilité de faire valoir ses préférences de calendrier conformes à son âge, à la structure de sa famille, à ses besoins financiers et à d'autres facteurs.

Au niveau de l'hôpital qui compte 4 000 employés, cette approche a été réalisée dans sept unités de soins intensifs. Le nombre de personnes soumises au travail posté dans chaque unité devait rester le même afin de préserver la qualité des soins, mais le personnel a été autorisé à élaborer de nouveaux plannings et de décider du moment de leur entrée en vigueur et de la façon de les évaluer. L'objectif principal était de réduire au minimum le nombre de postes de nuits consécutifs.

Pour piloter l'élaboration et la mise en œuvre des nouveaux plannings de travail, des groupes de travail ont été constitués pour chaque service, composés de représentants de l'équipe de direction, des employés et des chercheurs. Ces groupes ont discuté les recommandations ergonomiques, recueilli des données par le biais de questionnaires et en ont évalué les résultats; ils ont en outre discuté et fait des propositions pour améliorer les plannings.

Les plannings ont été changés dans quatre services. Sur la base de questionnaires et de prises de sang, les chercheurs ont constaté une amélioration de la satisfaction parmi les travailleurs postés et une amélioration du niveau des biomarqueurs vasculaires.

GARY BOOTON

Responsable des questions de santé et de sécurité, Fédération d'employeurs de technologie, Royaume-Uni

Répondre à l'appel

Comment une organisation d'employeurs britannique a répondu au besoin d'orientation en matière de stress lié au travail

Le stress, nous en parlons tous. Demandez à la plupart des gens si leur travail est stressant et ils vous répondront par l'affirmative. Dire le contraire est aujourd'hui interprété comme un aveu de désintéressement de son travail. Le stress professionnel est actuellement considéré comme le prochain lourd tribut qu'aura à payer la société — ou comme le mal du XXI^e siècle.

Le monde du travail a considérablement changé au cours des 20 dernières années. Les restructurations générales, la croissance des systèmes d'information, les licenciements, la production à flux tendus et le recours accru à la sous-traitance, pour ne citer qu'un petit nombre de facteurs, ont modifié le contenu de notre travail et notre façon de l'accomplir. D'aucuns diraient que la sécurité de l'emploi fait aujourd'hui figure de question du passé. Tous ces facteurs sont autant de nouvelles contraintes — mais en pâtissons-nous réellement?

» À partir du moment où une personne se sent incapable d'y faire face, la pression devient stress.

Commencer à comprendre le stress, c'est en premier lieu apprécier la manière dont les individus réagissent à différentes pressions et, plus important encore, reconnaître que ce n'est qu'à partir du moment où une personne se sent incapable d'y faire face que la pression de-

vient stress. En quantité raisonnable, la pression peut exercer un effet stimulant et être vecteur de succès, et le succès est générateur de satisfaction. La pression ne devient stress que lorsque l'individu se sent incapable de faire face aux exigences qui lui sont imposées. Cette perception varie considérablement entre les individus, et pour chacun de nous, la frontière entre la pression et le stress se déplace constamment.

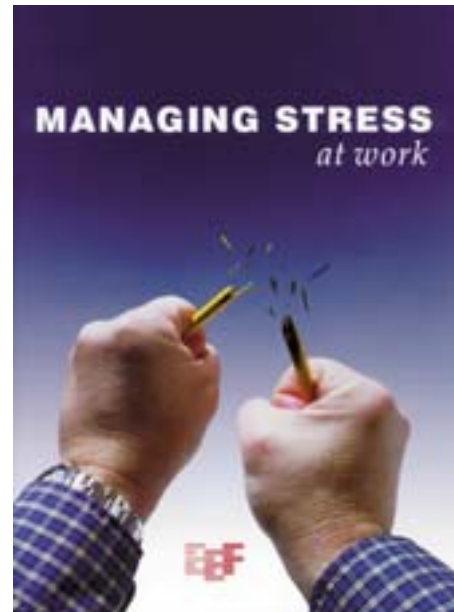
Selon la sagesse populaire, le stress est généré et alimenté par le travail et c'est donc au travail que doit se résoudre le problème. Mais cette approche ne tient pas compte des pressions vécues en dehors du milieu professionnel. Si les dirigeants pensent que le travail est à l'origine du problème et que celui-ci ne peut, par conséquent, être résolu qu'au travail, leur démarche est vouée à l'échec.

Comme pour la plupart des problèmes de santé, la réalité est bien plus complexe. Les individus n'arrivent pas au travail vierges de toute émotion, mais chargés de toutes sortes de contraintes qui pèsent sur leurs épaules (contraintes au sein du foyer, de nature financière ou relationnelle par exemple, ou attentes plus larges dans la société). Ils se retrouvent ensuite confrontés à des contraintes d'un autre type sur leur lieu de travail.

La polarisation et la concentration sur certaines de ces contraintes professionnelles peuvent, lorsqu'elles sont correctement gérées, se révéler bénéfiques. Elles peuvent en effet aider les personnes qui y sont soumises à atténuer l'effet de leurs contraintes extra-professionnelles en détournant leur attention de ces problèmes. En revanche, d'autres contraintes liées au travail peuvent avoir un effet inverse.

La grande question

Les dirigeants au sommet de la hiérarchie sont conscients de la nécessité de faire quelque chose, la question étant de savoir quoi. En Grande-Bretagne, le Health and Safety Executive (Organe exécutif de la



Courtesy of Engineering Employers' Federation

santé et de la sécurité — HSE) a déclaré que les entreprises *gagneraient à être davantage orientées sur les questions de stress lié au travail* (1). Cet appel a été entendu par la Fédération d'employeurs de technologie (EEF) qui, en réponse, a publié un manuel d'orientation — *Managing Stress at Work (Gestion du stress au travail)* — en vue d'aider les dirigeants à comprendre et à se joindre au personnel pour prendre des mesures concrètes en matière de gestion du stress au travail.

Le manuel d'orientation prône le recours à l'évaluation des risques. C'est, au fond, ce que prévoit la loi en matière de santé et de sécurité. Elle a été élaborée à partir de l'expérience d'un certain nombre de grandes

entreprises déjà dotées de stratégies appropriées. Ce manuel n'est pas fondé sur quelque théorie inédite, mais sur des expériences pratiques. En l'étudiant, le HSE a trouvé dans ce manuel le type d'informations pouvant se révéler particulièrement précieux pour les petites entreprises. On y trouve une liste d'autocontrôle à distribuer au personnel afin que les travailleurs puissent reconnaître leurs propres signes de submersion. En la remplissant, ils prendront ainsi conscience du problème. Cette approche rend l'évaluation des risques plus productive.

Appliquée au stress, l'évaluation des risques peut se révéler bénéfique sur deux plans. D'une part, en contribuant à la gestion du problème, et d'autre part, et cet aspect est peut-être plus important encore, en offrant au personnel un moyen de participer. Cet aspect peut, en soi, entraîner une amélioration de la santé psychosociale de l'entreprise.

Lors d'une conférence sur la réadaptation du personnel tenue en mai 2001 par la EEF, le Dr Sayeed Khan, médecin du travail du fabricant de moteurs d'avions Rolls-Royce plc, a souligné la valeur de cette approche

» Le manuel d'orientation prône le recours à l'évaluation des risques.

axée sur l'évaluation des risques. Dans le cadre de sa présentation, il a expliqué que l'entreprise avait initialement constaté un certain scepticisme quant à l'efficacité de cette approche. Certains dirigeants semblaient davantage disposés à enseigner aux employés des stratégies leur permettant de mieux gérer le stress. Afin d'étudier la question, l'équipe de médecine du travail a analysé des données relatives aux absences pour raison médicale et a examiné un site d'environ 5 000 employés.

Le site dispose de deux unités opérationnelles, la main-d'œuvre étant répartie à peu près équitablement entre les deux. Dans l'une des unités, environ 25 % des cadres de direction avaient participé à l'atelier de sensibilisation au stress et reçu une formation à l'évaluation des risques, tandis que dans l'autre, 75 % y avaient participé. Lorsqu'on a comparé les absences pour cause de stress, d'anxiété et de dépression liées au travail (S/A/D) entre les deux unités d'activité pour les années 1999 et 2000, aucune modification n'a été constatée dans la première unité, tandis que l'autre, qui comptait un plus grand nombre de cadres formés, présentait une diminution de 21 % des absences pour S/A/D.

Voici une parfaite démonstration que l'approche décrite dans le manuel de la EEF fonctionne. Cette brochure explique comment reconnaître le stress ainsi que les contraintes professionnelles et extérieures qui peuvent en être la source. Les dirigeants peuvent alors gérer activement le stress par le biais d'une évaluation des risques.

Le stress ne sera jamais complètement résolu dans l'enceinte du lieu de travail, mais à l'instar des autres problèmes de santé, de gros progrès peuvent être accomplis. Cette brochure ne prétend pas être la panacée, mais permet de franchir une étape importante dans la bonne direction.

Bonnes pratiques

Afin de continuer à faire prendre conscience du problème et à promouvoir les bonnes pratiques, la EEF a accueilli une conférence sur le thème du stress le 23 avril 2002 dans le cadre de sa campagne de réadaptation. La conférence a été organisée conjointement avec le National Occupational Health Forum (forum national pour la santé au travail) et le réseau d'organisation du travail du Royaume-Uni. Elle avait fixé les objectifs suivants:

- amener les experts et les principales parties concernées (par exemple les dirigeants, les représentants syndicaux et les chercheurs) prenant des mesures pratiques à réduire le stress et à évaluer ces actions;
- s'attacher à prodiguer des conseils (solutions) clairs et pratiques à l'intention des dirigeants et des employés;
- diffuser les principaux résultats pratiques de la recherche ainsi que les bonnes pratiques actuelles (distribution d'études de cas démontrant les méthodes efficaces et les méthodes inefficaces);
- informer le processus d'évaluation des risques et la sélection des interventions et des contrôles appropriés;
- suggérer des mesures pratiques à mettre en œuvre au Royaume-Uni et dans l'UE;
- mieux comprendre et contribuer à minimiser le stress sur le lieu de travail.

Cette initiative s'inscrit parfaitement dans le cadre du travail actuellement accompli par la EEF à l'appui des arguments en faveur d'une gestion efficace des risques sanitaires et de politiques solides en matière de santé au travail.

RÉFÉRENCE

(*) Mesure de référence pour l'évaluation de la campagne sur le stress lié au travail, par l'Institut de médecine du travail. Rapport de recherche sous contrat du HSE 322/2001.

COMPLÉMENT D'INFORMATION

Managing Stress at Work, ISBN 1 903461 07 3, prix: 17,50 £, disponible auprès de la Engineering Employers' federation (Fédération d'employeurs de technologie), Broadway House, Tothill Street, Londres, SW1H 9NQ. Une version téléchargeable gratuitement est disponible sur le site web de la Fédération (<http://www.eef.org.uk/fed/fedpub/fedpub.htm>).

De plus amples informations sont disponibles auprès de Gary Booton, responsable des questions de santé et de sécurité, EEF, e-mail: gbooton@eef-fed.org.uk.

RAILI PERIMÄKI-DIETRICH

Organisation centrale des syndicats finlandais

Unis contre le stress

Entretien avec M^{me} Perimäki-Dietrich pour illustrer le point de vue d'un partenaire social sur la question du stress

Quelle importance attribuez-vous au stress en tant que problème de santé et de sécurité au travail?

Le stress est devenu l'un des risques les plus sérieux du monde du travail. L'Organisation mondiale de la santé est préoccupée par l'accroissement des conséquences du stress. Les études menées dans ce domaine font état de résultats similaires dans tous les États membres (EM). Dans nombre d'entre eux, les maladies liées au stress sont à l'origine de nombreux départs en retraite anticipée. Cela fait longtemps maintenant que les facteurs psychosociaux intervenant sur le lieu de travail ne sont pas considérés comme suffisamment importants pour être pris en compte et que les problèmes ne sont considérés que sous l'angle des individus.



Où situez-vous le rôle de l'employeur dans la gestion du stress au travail ?

Le stress — et ses facteurs étiologiques — sont couverts par la directive-cadre de l'UE, au même plan que les risques traditionnels en matière de santé et de sécurité au travail (SST). Ainsi, lorsqu'un employeur procède à une évaluation des risques, il doit examiner tous les risques pouvant être la cause du stress. Le stress peut induire des troubles somatiques et mentaux. Ses conséquences les plus graves sur la santé sont les cardiopathies, y compris les troubles cardiovasculaires.

Où situez-vous le rôle du personnel et de ses représentants dans la lutte contre le stress au travail ?

» *Les délégués du personnel ont été des instigateurs importants des changements opérés.*

Les délégués du personnel ont été des instigateurs importants des changements opérés dans ce domaine. Il est de ce fait nécessaire que ces derniers soient formés à identifier ces risques et à les mettre en évidence.

Les personnes chargées des questions de santé et d'hygiène du travail dans une entreprise doivent coopérer avec les services préventifs de médecine du travail en vue d'épauler les employés dans la gestion du stress au travail. On se préoccupe beaucoup de la situation des PME, qui ne possèdent pas de délégués du personnel. Il existe diverses solutions pour créer des lieux de travail sûrs — celles-ci sont souvent subordonnées à la question de savoir comment motiver les employeurs à mettre en œuvre des interventions à l'échelle de l'entreprise.

Quel regard portez-vous sur le rôle des représentants des employeurs et des délégués du personnel en Europe dans la lutte contre le stress au travail ?

Les employeurs sont légalement tenus de réduire et de prévenir les risques sur le lieu de travail. L'un des principaux problèmes réside dans les divergences de vue concernant les causes du stress. L'employeur doit bien comprendre qu'une bonne gestion est gage d'un lieu de travail sain et d'une entreprise efficace. Il est important d'identifier les facteurs de stress. D'où la nécessité de bien communiquer avec les travailleurs. La nature de la méthode utilisée n'a pas d'importance, mais il est important de disposer de bonnes solutions pratiques. L'information et la motivation sont nécessaires à l'amélioration des conditions de travail.

Il est essentiel que les représentants des employeurs et les délégués du personnel travaillent main dans la main, en collaboration avec les pouvoirs publics. Le programme finlandais «Bien-être au travail» en est un exemple. Il s'agit d'un projet parrainé par le gouvernement et mis en œuvre par le ministère du travail, le ministère des affaires sociales et de la santé, le ministère du commerce et de l'industrie et le ministère de l'éducation, en coopération avec les syndicats et les associations patronales. D'autres organisations, telles que l'Église et les organismes agricoles et sportifs, sont également associés à l'initiative.

Le programme vise à promouvoir le bien-être des individus et leur qualité de vie. La notion de bien-être y est considérée au sens large. Le stress lié au travail y est particulièrement visé. Le savoir-faire et les compétences sont devenus des piliers importants d'un environnement de travail en constante mutation. Lorsque les compétences d'un employé ne satisfont pas aux exigences changeantes, sa motivation tend rapidement à disparaître. Souvent, la pression peut être supprimée et le stress réduit par de simples mesures de réorganisation du travail.

Le programme «Bien-être au travail» intervient à quatre niveaux :

- diffusion d'informations et promotion des bonnes pratiques;
- utilisation des résultats de la recherche et commande de nouvelles recherches;
- soutien et financement des projets de développement;
- développement et contrôle de la législation.

Vous trouverez de plus amples informations sur ce programme sur l'internet (http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/svenska_english/eng_index.htm).

Quel regard portez-vous sur ce qui a déjà été accompli, les mesures prévues pour l'avenir et les défis qu'il restera à relever ?

Nous disposons de connaissances sur les facteurs de stress professionnel. Mais les scientifiques et les praticiens ne se rencontrent pas sur le lieu de travail. Les problèmes de communication entre ces deux groupes représentent un défi de taille qu'il faudra relever à l'avenir. Nombre des solutions dont nous disposons aujourd'hui en matière de bonnes pratiques ne peuvent être transférées directement à d'autres lieux de travail et doivent être adaptées. Il nous faut encore combler des lacunes en ce qui concerne notre connaissance du stress. Des activités sont par conséquent nécessaires à tous les niveaux — y compris sur le plan des décisions politiques.

KARL KUHN

Institut fédéral de sécurité et de santé au travail, Allemagne

Gestion du stress par la promotion de la santé

La promotion de la santé au travail offre un moyen de réduire le stress professionnel

Qu'entend-on exactement par «promotion de la santé» ?

Selon la définition de l'OMS, la promotion de la santé englobe toutes les mesures propres à permettre à des individus, des groupes ou des organisations de maîtriser davantage les déterminants de la santé. Ces mesures ont pour vocation d'améliorer la santé des individus, des groupes, des organisations et des communautés.

La promotion de la santé peut, par conséquent, être décrite comme un processus permettant aux individus d'atteindre un plus haut degré d'autodétermination sur leur santé et de la renforcer. En ce sens, la santé représente une ressource de la vie quotidienne, qui permet à

une personne ou à un groupe de satisfaire à des attentes et des désirs d'action, et parallèlement, d'affronter, ainsi que de changer le monde.

Par «promotion de la santé sur le lieu de travail» (Workplace Health Promotion — WHP), on entend les efforts déployés conjointement par les employeurs, les employés et la société en vue d'améliorer la santé et le bien-être des personnes au travail.

Cet objectif peut être réalisé par la combinaison des mesures suivantes :

- amélioration de l'organisation du travail et de l'environnement de travail;
- promotion d'une participation active au processus de WHP;
- encouragement du développement personnel.

(Déclaration de Luxembourg sur la WHP dans l'Union européenne)



La recette du succès

” *L’amélioration de la santé sur le lieu de travail peut être un vecteur décisif de l’efficacité et de la compétitivité des entreprises.*

prises. Dans les entreprises innovantes, la qualité du travail et la qualité des produits ou des services sont deux aspects relevant d’une même stratégie.

Les résultats de la recherche fondés sur un grand nombre de *Modèles de bonnes pratiques* dans des entreprises de différentes régions européennes mettent en évidence les facteurs de succès communs de la promotion de la santé sur le lieu de travail. Ces facteurs incluent :

- la nécessité de fonder l’action de santé sur une analyse des exigences et des besoins de l’entreprise en la matière;
- la nécessité d’associer toutes les parties prenantes de l’entreprise aux actions de santé, notamment les travailleurs, les représentants des organisations intermédiaires (approche participative);
- la nécessité que les actions de WHP visent à améliorer la qualité de la vie professionnelle et des conditions de travail et soient axées sur le comportement des travailleurs à titre individuel;
- la nécessité que les actions de santé fassent partie intégrante des pratiques de gestion et de la vie professionnelle quotidienne à tous les niveaux de l’entreprise.

Ces caractéristiques générales des pratiques ayant fait leurs preuves en matière de santé sur le lieu de travail sont indépendantes de la taille des entreprises et du secteur économique dont elles relèvent.

” *Les cercles de santé offrent aux employés la possibilité de participer et d’être impliqués dans le processus de réduction du stress.*

tences personnelles. Les composantes essentielles de la promotion de la santé d’une entreprise sont les approches méthodologiques et les procédures utilisées. Afin d’analyser la situation de départ, on identifie la charge de travail, ainsi que les effets subjectifs sur le bien-être, à l’aide de différents outils méthodologiques tels que des questionnaires, des outils d’évaluation des risques sanitaires et des «cercles de santé». À l’instar des «cercles de qualité» dont ils s’inspirent, les cercles de santé offrent aux employés la possibilité de participer et d’être impliqués dans le processus de réduction du stress, en tant qu’experts de leurs propres causes.

Habilitation du personnel

Afin de préserver les capacités des employés à long terme, les responsables doivent faire face au problème du stress sur le lieu de travail. Une nouvelle législation concernant la santé et la sécurité au travail constitue une base importante. Face aux défis qui seront imposés par l’évolution des conditions de travail à l’avenir, les efforts en matière de santé et de sécurité au travail seront beaucoup moins axés sur l’amélioration des conditions de travail par l’application et l’adoption de règles à la hâte. La prévention du stress, qui passe en premier lieu par l’identification des causes du stress, doit déclencher des processus et, parallèlement, intégrer des changements en ce qui concerne les

La santé, la motivation et la qualification de la main-d’œuvre sont la clé de voûte du bien-être socio-économique futur de l’Union européenne. De plus en plus d’éléments portent à croire que l’amélioration de la santé sur le lieu de travail peut être un vecteur décisif de l’efficacité et de la compétitivité des entreprises.

conditions de travail ergonomiques, l’organisation du travail et les comportements individuels. La réalisation de cet objectif sera notamment subordonnée aux moyens qui seront donnés aux employés d’améliorer leurs propres conditions de travail.

En s’engageant activement dans leur propre situation professionnelle, les employés peuvent reconnaître les sources de stress dans leur travail, reconsidérer leur façon d’aborder le stress et exploiter de nouvelles ressources (par exemple modifier leur situation professionnelle). Cette démarche peut également amener l’individu à appréhender les situations autrement et à modifier son comportement (par exemple en gagnant en sérénité et en maîtrise de soi). L’objectif à long terme d’une gestion active du stress par les employés est de permettre aux individus d’établir et de préserver un équilibre entre les exigences du travail et leurs propres capacités, compétences et besoins.

Un préalable important à la réalisation de cet objectif est de réduire l’expérience du stress en apprenant à chacun à mieux gérer les tensions. Heureusement, nous disposons aujourd’hui de concepts solides et bien développés sur le plan théorique, qui ont également été mis à l’épreuve de la pratique.

Une démarche progressive

Dans un processus où chaque étape est bâtie sur la précédente, il est particulièrement important au sein du groupe de :

- percevoir activement le stress;
- reconnaître les méthodes de gestion du stress susceptibles d’être inefficaces;
- mobiliser ses propres ressources;
- reconnaître les possibilités et les limites de la gestion individuelle du stress;
- surmonter la colère;
- améliorer l’affirmation de soi dans le cadre des discussions avec les supérieurs.

En fonction de la situation, des mesures complémentaires de promotion de la santé sur le lieu de travail et de gestion optimale du stress sont envisageables :

- amélioration des connaissances et des compétences de façon à mieux pouvoir affronter la situation;
- planification et organisation du travail par la personne chargée d’accomplir le travail en question;
- établissement d’un réseau de communications personnelles et de coopération;
- réévaluation des exigences existantes, changement d’attitude, changement de comportement;
- pratique d’une activité physique et adoption d’un mode de vie sain.

La WHP vise à identifier et à améliorer les conditions organisationnelles propres à améliorer la santé. Ceci implique d’aborder la question des conditions de travail propices à la santé (physique et psychosociale) et, en particulier, toutes les questions connexes touchant à l’organisation du travail. Il est formellement prouvé que la qualité de la conception du poste et du lieu de travail a un impact considérable sur la santé et le bien-être des travailleurs. En particulier, la conception du poste et des tâches constitue un potentiel important de renforcement des ressources des travailleurs contribuant à la santé.

Parmi les autres facteurs à prendre en considération, on peut citer le style de direction, les procédures de recrutement et d’évaluation ainsi que les systèmes de reconnaissance.

Au centre de ce niveau, la WHP a pour but d’influencer les politiques de l’entreprise ayant un impact direct ou indirect sur la santé et le bien-être. Le principal objectif est de favoriser l’évolution vers une culture organisationnelle propre à promouvoir la santé. Les domaines politiques concernés incluent la gestion des ressources humaines, la gestion de la qualité, la santé et la sécurité au travail et l’hygiène de l’environnement.

STÅLE EINARSEN

Université de Bergen, Norvège

Harcèlement moral sur le lieu de travail

Le harcèlement moral est un problème de santé et de sécurité ainsi qu'un problème de gestion

Une récente série d'études tend à indiquer que l'exposition au harcèlement moral sur le lieu de travail constitue un problème sérieux pour de nombreux travailleurs en Europe. De 8 à 10 % des employés européens pourraient être exposés à des brimades et des actes de harcèlement au travail. Ce phénomène se produit dans le secteur privé comme dans le secteur public et touche sans distinction les hommes et les femmes. Les études montrent également que l'exposition au harcèlement moral sur le lieu de travail constitue une importante source de stress professionnel et pourrait avoir un effet paralysant et dévastateur sur ses victimes.

Le harcèlement moral au travail semble produire chez ses victimes de graves réactions émotionnelles telles que la peur, l'anxiété, l'impuissance et le traumatisme. Il semble entraîner une altération de la perception de l'environnement de travail qui, aux yeux des victimes, apparaît comme un lieu de menace, de danger, d'insécurité et de remise en question, ce qui peut conduire à des troubles émotionnels, psychosomatiques et psychiatriques envahissants.

Toutefois, le harcèlement moral pourrait également avoir un impact négatif considérable sur l'organisation. Dans l'une de nos études conduite au sein de sept syndicats norvégiens, 27 % des participants ont déclaré que le harcèlement moral diminuait la productivité de leur groupe de travail. Les autres conséquences négatives sont liées à l'absentéisme, à la rotation des effectifs et à la baisse de motivation et de satisfaction du travail parmi les collègues de la victime.

Qu'entend-on par harcèlement moral sur le lieu de travail?

Le harcèlement moral se rapporte à toutes les situations dans lesquelles une ou plusieurs personnes se sentent victimes du comportement négatif d'autres personnes sur le lieu de travail pendant une période donnée, et dans une situation où, pour différentes raisons, elles se trouvent dans l'incapacité de se défendre contre ces actes. Généralement, une victime est constamment tourmentée, importunée et injuriée et a le sentiment d'avoir peu de recours pour riposter à armes égales.

On peut opérer une distinction entre le harcèlement lié au travail, tel que l'exposition à des délais déraisonnables, des charges de travail ingérables ou d'autres types de comportements qui rendent la situation professionnelle difficile pour la victime, et le harcèlement dirigé contre la personne en tant que telle, qui peut se manifester sous forme de remarques offensantes, de taquineries excessives, de commérages et de rumeurs, d'isolement social et d'exclusion. Ce type de comportement peut être courant et vécu par la plupart des individus sur le lieu de travail à titre occasionnel. Lorsqu'il s'agit d'un épisode isolé, qui se produit dans un climat social positif, de tels actes peuvent même se révéler inoffensifs. En revanche, lorsqu'un comportement jugé indésirable par celui qui en est l'objet vise systématiquement et constamment une personne particulière, notamment dans une situation où la victime se sent impuissante face aux actes ou aux individus qui les commettent, on peut alors parler de harcèlement moral.

Les causes du harcèlement moral sur le lieu de travail

Selon la croyance populaire, ce type de comportement est profondément enraciné dans la synthèse de la personnalité de l'employé ou de

l'ouvrier auteur des brimades. Bien que nous ayons constaté, dans une étude, qu'un groupe de personnes se déclarant elles-mêmes comme auteurs de brimades se décrivaient comme des personnes agressives dans de nombreuses situations, il n'existe que peu de preuves empiriques à l'appui de cette conception.

De nombreux chercheurs sont parvenus à la conclusion que le harcèlement moral se produit uniquement dans une culture organisationnelle qui permet, voire récompense ce type de comportements. De plus, l'offenseur ne se livrera à des actes de harcèlement que s'il pense avoir la bénédiction, le soutien, ou au moins la permission implicite de ses supérieurs de se comporter de cette manière.

Dans certaines organisations, le harcèlement moral peut même être institutionnalisé dans le cadre des pratiques de gestion et de direction. Les styles de direction autoritaires sont encore très en vogue dans de nombreuses entreprises. De ce fait, rejeter toute la responsabilité sur des «psychopathes» ou une victime «névrosée» est, dans la plupart des cas, une réponse trop simpliste à la question de savoir pourquoi il y a harcèlement moral.

Dans certaines organisations, le harcèlement moral peut même être institutionnalisé.



Outre les valeurs et les normes en vigueur dans la culture organisationnelle, la qualité de l'environnement de travail psychosocial semble constituer une cause importante de harcèlement moral. Une situation professionnelle caractérisée par un conflit de rôles et un manque de tâches intéressantes et stimulantes, conjuguée à un climat interpersonnel négatif au sein du groupe de travail, semblent constituer un terrain extrêmement propice au harcèlement moral.

Une forte ambiguïté ou des exigences et des attentes incompatibles sur les questions de rôles, de tâches et de responsabilités, peuvent être source d'une grande frustration et générer des conflits au sein du groupe de travail, notamment en ce qui concerne les droits, les obligations, les privilèges et les positions. Cette situation peut être précurseur d'un conflit, de tensions entre les travailleurs et du besoin de trouver un bouc émissaire, notamment lorsque le climat social se caractérise par un faible niveau de confiance et des tensions interpersonnelles.

Une caractéristique que l'on retrouve généralement sur les lieux de travail où le phénomène de harcèlement a cours est également une faible satisfaction, chez de nombreux employés, à l'égard du style de direction de leurs supérieurs, qu'ils jugent trop agressif ou trop *laissez-faire*. En réalité, 50 % des victimes de brimades prétendent être harcelées par un supérieur, confirmant une fois de plus la corrélation entre le harcèlement moral et la direction.

Prévention et gestion du harcèlement moral sur le lieu de travail

” *Votre mission n'est pas de faire une croisade contre le mal, mais de faire cesser un comportement indésirable.*

En tant que tiers, et quelle que soit la fonction que nous endossions (directeur, chef de service ou agent du personnel), nous nous devons d'appliquer certaines lignes directrices générales pour combattre le harcèlement moral sur le lieu de travail. En premier

lieu, il nous faut accepter le principe élémentaire, mais simple, que le harcèlement moral, ou tout comportement perçu comme indésirable par la victime, doit cesser. Ce message doit être communiqué clairement à l'organisation dans son ensemble, ainsi qu'aux parties concernées dans le cas considéré.

En présence d'un cas à régler, ne commencez pas par punir les auteurs présumés des actes de persécution. Votre mission n'est pas de faire une croisade contre le mal, mais de faire cesser un comportement indésirable et de rétablir un climat de travail favorable. Les entretiens et les discussions avec les auteurs présumés doivent prendre la forme d'une enquête impartiale.

La plupart des individus, y compris les persécuteurs, se montrent généralement hostiles au harcèlement moral. Une atmosphère non punitive permettra d'atteindre plus facilement cette attitude d'hostilité au harcèlement chez les auteurs de ces actes. Par ailleurs, nous devons être prêts à enseigner aux persécuteurs les normes sociales élémentaires, le cas échéant. Une assistance professionnelle, une orientation ou des programmes de formation spécifiques peuvent même se révéler nécessaires pour certains.

Par définition, les victimes de harcèlement moral se trouvent dans une situation difficile et en position de faiblesse. Soyez prêt à protéger la victime contre de nouveaux blâmes ou des représailles, et sachez que des mesures peuvent se révéler nécessaires pour éviter que la situation ne s'aggrave encore. Vous devez également vous préparer à la possi-

bilité que la victime manifeste des troubles du comportement. Les personnes très déprimées et affligées agacent souvent les autres. Les victimes peuvent se montrer très exigeantes, avoir besoin de toute votre attention et de votre soutien, et être très sensibles à tout signe de méfiance ou d'incrédulité. Certaines victimes auront besoin d'un soutien et d'une assistance professionnels, de nature psychologique et parfois médicale. Un programme de réadaptation peut même s'avérer nécessaire pour assurer la réintégration de la victime au sein du groupe de travail et l'amener à recouvrer sa productivité.

Bien que cette démarche soit tentante, nous ne devons pas nous servir de cas individuels pour sensibiliser au problème de harcèlement moral en général au sein de l'organisation. Des programmes de prévention doivent être mis en œuvre indépendamment de tout cas de harcèlement spécifique. Ces programmes

doivent comporter des mesures générales propres à améliorer la direction, le climat organisationnel et les conditions de travail, le développement et la communication d'une politique organisationnelle permettant de lutter contre le harcèlement moral, ainsi que des programmes de formation à l'intention des cadres de direction, des chefs de service et de la direction des ressources humaines.

Ce qui importe est que l'organisation dispose d'un système informel de soutien et d'orientation des victimes ainsi que d'un système indépendant de gestion des plaintes officielles. Le harcèlement moral étant étroitement lié à la direction, former le personnel d'encadrement à la gestion des conflits semble constituer une mesure particulièrement importante, tout comme l'analyse des styles de direction nourris au sein de telle ou telle culture organisationnelle.

Finalement, l'existence, la prévention et la gestion constructive du harcèlement moral sur le lieu de travail sont l'affaire des dirigeants et des chefs de service de l'organisation et de la culture organisationnelle qu'ils créent ou permettent.

” *Des programmes de prévention doivent être mis en œuvre indépendamment de tout cas de harcèlement spécifique.*



Événements à signaler

TRAVAILLER POSITIVEMENT

IRLANDE/ÉCOSSE

Un outil innovant visant à aider les PME à identifier les causes du stress lié au travail a été développé conjointement par l'Autorité de salubrité et de sécurité en Irlande (HSA) et le Conseil d'éducation sanitaire pour l'Écosse (HEBS). À l'aide d'un simple questionnaire et d'un dossier d'information, le pack «Work Positive» (Travailler positivement) permet aux PME de mettre le doigt sur la source du stress et de mettre en œuvre des interventions appropriées au niveau du système en vue d'atténuer le problème. Work Positive a été piloté avec succès dans 26 PME irlandaises et écossaises en 2001.

Pour de plus amples informations, contactez Patricia Murray au HSA en Irlande [Tél. (353-1) 614 70 55, e-mail: Patricia_Murray@hsa.ie] ou Miriam O'Connor au HEBS en Écosse [Tél. (44-131) 536 55 22, e-mail: miriam.oconnor@hebs.scot.nhs.uk]. Pour toute commande auprès du HSA, tél. (353-1) 614 70 00 (ou consultez le site: <http://www.hsa.ie>) et auprès du HEBS, tél. (44-131) 55 00 (ou consultez le site <http://www.hebs.scot.nhs.uk>).

NOUVELLE MÉTHODE DE MESURE DU SURMENAGE

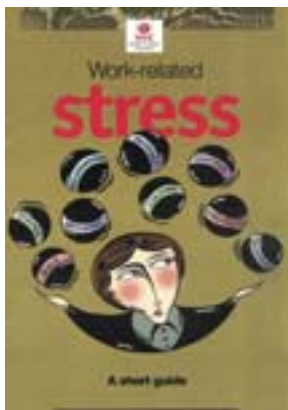
PAYS-BAS

Selon une nouvelle définition élaborée par des scientifiques néerlandais, le surcroît de travail devient inacceptable «lorsqu'au moins la moitié des employés prétendent avoir trop de travail et besoin de congé pour se reposer». Afin de tester cette mesure, un «pacte» sera établi entre un groupe de partenaires sociaux et le ministère des affaires sociales et de l'emploi. Par pacte, on entend un accord entre ces deux parties en vue d'améliorer les conditions de travail, sur la base d'objectifs quantitatifs en matière de réduction des risques. Dès 2001, le ministère néerlandais et ses partenaires sociaux avaient déjà rédigé 16 pactes couvrant les risques liés au stress et 17 autres sont en cours d'élaboration.

Pour de plus amples informations, consultez le site internet (www.arbo.nl/systems/strategies/covenants).

PUBLICATIONS RELATIVES À LA GESTION DU STRESS

ROYAUME-UNI



Le Health and Safety Executive (Organe exécutif de la santé et de la sécurité – HSE) (<http://www.hse.gov.uk/>) a publié plusieurs ouvrages au cours de l'année dernière sur les méthodes de prévention du stress au travail.

Sa brochure *Work-related Stress: a short guide* (Vade-mecum du stress lié au travail) explique comment les dirigeants d'entreprises comptant moins de 50 employés peuvent réduire le stress; elle répond en outre à des questions élémentaires et fournit une liste des facteurs de stress courants. Pour les entreprises de plus de 50 employés, le HSE a publié un ouvrage intitulé «Tackling

Work-related Stress: a managers' guide to improving and maintaining employee health and well-being (Combattre le stress lié au travail: guide des dirigeants pour améliorer et préserver la santé et le bien-être des employés), dans lequel figure le «modèle des cinq étapes de l'évaluation des risques».

D'autres publications sont parues récemment, parmi lesquelles: *Effective Teamworking: reducing the psychosocial risks – Case studies in practitioner format* (Efficacité du travail d'équipe: réduire les risques psychosociaux – Études de cas en format praticien); et *Change in Manufacturing: how to manage stress-related risks* (Changement dans le secteur de la fabrication: comment gérer les risques liés au stress). Ce dernier ouvrage, conçu à partir d'études de cas, évoque quatre grandes évolutions susceptibles d'augmenter le stress lié au travail dans la fabrication: la technologie de fabrication avancée (AMT), les restructurations générales, le travail d'équipe et la production à flux tendus.

En outre, le syndicat britannique UNISON a publié un petit livre de 20 pages expliquant comment négocier une politique de réduction du stress ainsi qu'un programme de formation à l'intention des représentants du personnel sur la façon de combattre le stress lié au travail (<http://www.unison.org.uk>).

NOUVEL INSTITUT DE PRÉVENTION DU STRESS

PORTUGAL

Le Portugal a instauré un centre de recherche spécialisé dans le stress professionnel. L'IPSSO [Instituto de Prevenção do Stress e Saúde Ocupacional (Institut de prévention du stress et de santé au travail)] recueille des données sur le stress et fournit des instruments permettant de diagnostiquer le stress et ses conséquences sur les individus, les groupes et les organisations dans leur ensemble. Il mène également des programmes d'intervention psychologique visant à aider les personnes à développer les compétences nécessaires pour surmonter efficacement les problèmes de stress.

Pour de plus amples informations, contactez: ipssso@mail.telepac.pt

ALLER DE L'AVANT

AUTRICHE

Plus de 3 000 chauffeurs des transports publics viennois ont participé aux séminaires sur la «gestion du stress». Développés par le GKD (Centre de communication et de dynamique) et les transports publics de Vienne, ces séminaires se déroulant sur deux jours sont réputés être les premiers du genre. Ils ont pour but d'améliorer le bien-être psychologique et physique des chauffeurs en les aidant à gérer plus efficacement les principales causes de stress de cette catégorie de population, à savoir les contraintes temporelles, les conditions de circulation et leur état personnel. Les résultats préliminaires d'une étude de ces séminaires indiquent que cette approche a contribué à atténuer le stress.

Pour de plus amples informations, contactez: Peter Andel, Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU-Wien (<http://ebweb.tuwien.ac.at/aw/>).

TESTS DE STRESS EN LIGNE

DANEMARK

Le Centre danois de psychologie du stress et du travail a élaboré trois tests réalisables en ligne afin de mesurer le degré de stress des employés sur la base de simples questionnaires (<http://www.ing.dk/arkiv/01029/stress.html>).

L'un analyse si vous êtes stressé; un autre cherche à déterminer l'origine personnelle et sociale de ce stress au travail; et le test final évalue votre quotient émotionnel et, en particulier, votre capacité à affronter le stress, en indiquant des interventions appropriées. La société des ingénieurs danois a créé un outil similaire, spécifiquement conçu pour les ingénieurs (<http://www.ida.dk/psykisk/psykisk/default.htm>).

Vaste programme de recherche

Le département de psychologie de l'université d'Aarhus travaille actuellement sur une série d'études sur la psychologie du stress lié au travail (<http://www.psy.au.dk/research/ao2000uk.htm>). On citera parmi les thèmes courants:

- L'environnement de travail psychosocial. La relation entre le lieu de travail, l'individu et la maladie peut-elle être modélisée d'un point de vue théorique et validée d'un point de vue empirique?
- L'importance et la signification du travail. Quels aspects du travail revêtent le plus d'importance dans une perspective psychosociale? Comment ces derniers sont-ils affectés par les développements technologiques?
- Épuisement anxio-dépressif. Comment peut-on mesurer ce problème? Quels facteurs environnementaux en sont la cause?
- Harcèlement moral. Quel rapport y a-t-il entre le harcèlement moral et les facteurs environnementaux et sociaux?
- Violence. Quel rôle l'environnement de travail joue-t-il dans l'incidence de la violence sur le lieu de travail?
- Temps de travail, environnement de travail psychosocial, santé et prévention. Comment différents programmes et différents environnements de travail se répartissent-ils sur le bien-être, les attitudes et la mobilité?
- Participation, réglementation et prévention dans l'environnement de travail psychosocial. Quel impact différentes formes de participation des employés aux processus décisionnels ont-elles sur le stress professionnel?

LE COÛT DU STRESS ÉQUIVAUT À 1,4 % DU PNB

SUISSE

D'après une étude menée par le secrétariat d'État aux affaires économiques suisse, les problèmes de stress génèrent pour le pays un coût de l'ordre de 1,4 % du produit intérieur brut annuel. Environ la moitié de ces coûts sont imputables à la perte de production et l'autre moitié aux dépenses de santé et aux charges sociales. La plupart des affections liées au stress ne sont pas prises en charge par les régimes d'assurance des employés.

Pour plus de détails concernant l'étude, consultez l'internet (<http://www.osha-focalpoint.ch/topics/e/index.htm>).

Afin de contribuer à réduire ces coûts, la Suva (organisme national suisse d'assurance obligatoire contre les accidents) a lancé une campagne de prévention du stress, comportant vidéos et DVD, des brochures et une mascotte baptisée «Stressy». Les supports d'information sont disponibles en allemand, français et italien (<http://www.suva.ch>). Tapez «stress» dans la case «recherche».



Stressy

TECHNIQUE DE MÉDIATION

SUÈDE

En Suède, des inspecteurs procèdent à des médiations entre les travailleurs et les employeurs dans le cadre d'un nouveau programme de réduction du stress financé par le conseil suédois pour la recherche de la vie au travail et mené par l'autorité d'environnement de travail Örebro. Des inspecteurs du travail formés demandent à des employés de remplir un questionnaire et invitent un petit groupe à discuter des résultats de l'enquête en présence de deux inspecteurs intervenant en qualité de modérateurs objectifs dans le débat.

Les inspecteurs présentent ensuite les résultats de ces discussions ainsi que leurs recommandations à l'équipe de direction du personnel. Les recommandations portent généralement sur des thèmes tels que la formation de la direction et de son personnel aux questions de santé et de sécurité, la clarification de la délimitation des responsabilités, et la nécessité d'instaurer un soutien social et des mécanismes de feed-back sur le lieu de travail.

SIGMA – UN OUTIL DE DÉPISTAGE DU STRESS

ALLEMAGNE

L'Allemagne a conçu un outil pour détecter les niveaux de stress au sein des organisations.

Baptisé SIGMA (Screening – Instrument zur Bewertung und Gestaltung Menschengerichteter Arbeitstätigkeiten), cet outil modulaire se sert d'un simple questionnaire «oui-non» pour analyser les degrés de stress générés par les activités, la ligne hiérarchique et l'environnement de travail d'une organisation, y compris l'éclairage et le bruit. Les données sont comparées aux normes nationales de référence, aux exigences légales et aux résultats d'études scientifiques, afin de déterminer si les niveaux de stress de différentes facettes d'une organisation sont de nature problématique, ce qui permet aux dirigeants d'identifier les domaines dans lesquels s'imposent des interventions.

Le système, qui demande beaucoup de temps et exige beaucoup d'engagement de la part de la direction, a été utilisé avec succès dans un certain nombre de secteurs, y compris des centres de santé et des centres d'appel.

Pour de plus amples informations, consultez l'internet (<http://www.arbeitsschutz.nrw.de/praxis>).

Les informations contenues dans cette publication de l'Agence européenne sont fournies pour informer le public de la sécurité et de la santé au travail et ne prétendent pas être exhaustives. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail met ces informations à disposition sans aucune garantie.

L'Agence n'endosse pas la responsabilité de la validité ou du caractère complet des données contenues dans Magazine, ni des conséquences engendrées par l'utilisation de telles informations.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail n'est passible d'aucun dommage ni plainte ou autre obligation dus à l'utilisation de ces données.

BELGIQUE/BELGIË Jean De Lannoy Avenue du Roi 202/Koningslaan 202 B-1190 Bruxelles/Brussel Tél. (32-2) 538 43 08 Fax (32-2) 538 08 41 E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be URL: http://www.jean-de-lannoy.be La librairie européenne/ De Europese Boekhandel Rue de la Loi 244/Wetstraat 244 B-1040 Bruxelles/Brussel Tél. (32-2) 295 26 39 Fax (32-2) 735 08 60 E-mail: mail@libeurop.be URL: http://www.libeurop.be Moniteur belge/Belgisch Staatsblad Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42 B-1000 Bruxelles/Brussel Tél. (32-2) 552 22 11 Fax (32-2) 511 01 84 E-mail: eusales@just.fgov.be DANMARK J. H. Schultz Information A/S Herstedvang 12 DK-2620 Albertslund Tlf. (45) 43 63 23 00 Fax (45) 43 63 19 69 E-mail: schultz@schultz.dk URL: http://www.schultz.dk DEUTSCHLAND Bundesanzeiger Verlag GmbH Vertriebsabteilung Amsterdamer Straße 192 D-50735 Köln Tel. (49-221) 97 66 80 Fax (49-221) 97 66 82 78 E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de URL: http://www.bundesanzeiger.de ΕΛΛΑΔΑ/GREECE G. C. Eleftheroudakis SA International Bookstore Panepistimiou 17 GR-10564 Athina Tel. (30-1) 331 41 80/1/2/3/4/5 Fax (30-1) 325 84 99 E-mail: elebooks@netor.gr URL: elebooks@hellasnet.gr ESPAÑA Boletín Oficial del Estado Trafalgar, 27 E-28071 Madrid Tel. (34) 915 38 21 11 (libros) 913 84 17 15 (suscripción) Fax (34) 915 38 21 21 (libros), 913 84 17 14 (suscripción) E-mail: clientes@com.boe.es URL: http://www.boe.es Mundi Prensa Libros, SA Castelló, 37 E-28001 Madrid Tel. (34) 914 36 37 00 Fax (34) 915 75 39 98 E-mail: libreria@mundiprensa.es URL: http://www.mundiprensa.com FRANCE Journal officiel Service des publications des CE 26, rue Desaix F-75727 Paris Cedex 15 Tél. (33) 140 58 77 31 Fax (33) 140 58 77 00 E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr URL: http://www.journal-officiel.gouv.fr IRELAND Alan Hanna's Bookshop 270 Lower Rathmines Road Dublin 6 Tel. (353-1) 496 73 98 Fax (353-1) 496 02 28 E-mail: hannas@iol.ie ITALIA Licosa SpA Via Duca di Calabria, 1/1 Casella postale 552 I-50125 Firenze Tel. (39) 055 64 83 1 Fax (39) 055 64 12 57 E-mail: licosa@licosa.com URL: http://www.licosa.com LUXEMBOURG Messageries du livre SARL 5, rue Raiffeisen L-2411 Luxembourg Tél. (352) 40 10 20 Fax (352) 49 06 61 E-mail: mail@mdl.lu URL: http://www.mdl.lu SDU Servicecentrum Uitgevers Christoffel Plantijnstraat 2 Postbus 20014 2500 EA Den Haag Tel. (31-70) 378 98 80 Fax (31-70) 378 97 83 E-mail: sdu@sdu.nl URL: http://www.sdu.nl PORTUGAL Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª Grupo Bertrand, SA Rua das Terras dos Vales, 4-A Apartado 60037 P-2700 Amadora Tel. (351) 214 95 87 87 Fax (351) 214 96 02 55 E-mail: dlb@ip.pt Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA Sector de Publicações Oficiais Rua da Escola Politécnica, 135 P-1250-100 Lisboa Codex Tel. (351) 213 94 57 00 Fax (351) 213 94 57 50 E-mail: spoce@incm.pt URL: http://www.incm.pt SUOMI/FINLAND Akateeminen Kirjakauppa/ Akademiska Bokhandeln Keskuskatu 1/Centralgatan 1 PL/PB 128 FIN-00101 Helsinki/Helsingfors P./tfn (358-9) 121 44 18 F./fax (358-9) 121 44 35 Sähköposti: sps@akateeminen.com URL: http://www.akateeminen.com SVERIGE BTJ AB Traktorvägen 11-13 S-221 82 Lund Tlf. (46-46) 18 00 00 Fax (46-46) 30 79 47 E-post: btjeu-pub@btj.se URL: http://www.btj.se UNITED KINGDOM The Stationery Office Ltd Customer Services PO Box 29 Norwich NR3 1GN Tel. (44) 870 60 05-522 Fax (44) 870 60 05-533 E-mail: book.orders@theso.co.uk URL: http://www.itsofficial.net ISLAND Bokabud Larusar Blöndal Skólavörðustíg, 2 IS-101 Reykjavík Tel. (354) 552 55 40 Fax (354) 552 55 60 E-mail: bokabud@simnet.is SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA Euro Info Center Schweiz c/o OSEC Business Network Switzerland Stampfenbachstraße 85 PF 492 CH-8035 Zürich Tel. (41-1) 365 53 15 Fax (41-1) 365 54 11 E-mail: eics@osec.ch URL: http://www.osec.ch/eics BÄLGARIJA Europress Euromedia Ltd 59, blvd Vitosha BG-1000 Sofia Tel. (359-2) 980 37 66 Fax (359-2) 980 42 30 E-mail: Milena@mbox.cit.bg URL: http://www.europress.bg CYPRUS Cyprus Chamber of Commerce and Industry PO Box 21455 CY-1509 Nicosia Tel. (357-2) 88 97 52 Fax (357-2) 66 10 44 E-mail: demetrap@ccc.org.cy EESTI Eesti Kaubandus-Tööstuskoda (Estonian Chamber of Commerce and Industry) Toom-Kooli 17 EE-10130 Tallinn Tel. (372) 646 02 44 Fax (372) 646 02 45 E-mail: einfo@koda.ee URL: http://www.koda.ee HRVATSKA Mediatrade Ltd Pavla Hatza 1 HR-10000 Zagreb Tel. (385-1) 481 94 11 Fax (385-1) 481 94 11 MAGYARORSZÁG Euro Info Service Szt. István krt.12 III emelet 1/A PO Box 1039 H-1137 Budapest Tel. (36-1) 329 21 70 Fax (36-1) 349 20 53 E-mail: euroinfo@euroinfo.hu URL: http://www.euroinfo.hu MALTA Miller Distributors Ltd Malta International Airport PO Box 25 Luqa LQA 05 Tel. (356) 66 44 88 Fax (356) 67 67 99 E-mail: gwirth@usa.net NORGE Swets Blackwell AS Hans Nielsen Hauges gt. 39 Boks 4901 Nydalen N-0423 Oslo Tel. (47) 23 40 00 00 Tel. (47) 23 40 00 01 Fax (47) 23 40 00 01 E-mail: info@no.swetsblackwell.com URL: http://www.swetsblackwell.com.no POLSKA Ars Polona Krakowskie Przedmiescie 7 Skr. pocztowa 1001 PL-00-950 Warszawa Tel. (48-22) 826 12 01 Fax (48-22) 826 62 40 E-mail: books119@arspolona.com.pl ROMÂNIA Euromedia Str.Dionisie Lupu nr. 65, sector 1 RO-70184 București Tel. (40-1) 315 44 03 Fax (40-1) 312 96 46 E-mail: euromedia@mailcity.com SLOVAKIA Centrum VTI SR Nám. Slobody, 19 SK-81223 Bratislava Tel. (421-7) 54 41 83 64 Fax (421-7) 54 41 83 64 E-mail: europ@tbb1.sltk.stuba.sk URL: http://www.sltk.stuba.sk SLOVENIJA GV Zalozba Dunajska cesta 5 SLO-1000 Ljubljana Tel. (386) 613 09 1804 Fax (386) 613 09 1805 E-mail: europ@gvestnik.si URL: http://www.gvzalozba.si TÜRKIYE Dünya Infotel AS 100, Yıl Mahallesi 34440 TR-80050 Bağcılar-İstanbul Tel. (90-212) 629 46 89 Fax (90-212) 629 46 27 E-mail: aktuel.info@dunya.com ARGENTINA World Publications SA Av. Cordoba 1877 C1120 AAA Buenos Aires Tel. (54-11) 48 15 81 56 Fax (54-11) 48 15 81 56 E-mail: wpbooks@infovia.com.ar URL: http://www.wpbooks.com.ar AUSTRALIA Hunter Publications PO Box 404 Abbotsford, Victoria 3067 Tel. (61-3) 94 17 53 61 Fax (61-3) 94 19 71 54 E-mail: jpdavies@ozemail.com.au BRESIL Livraria Camões Rua Bittencourt da Silva, 12 C CEP 20043-900 Rio de Janeiro Tel. (55-21) 262 47 76 Fax (55-21) 262 47 76 E-mail: livraria.camoes@incm.com.br URL: http://www.incm.com.br CANADA Les éditions La Liberté Inc. 3020, chemin Sainte-Foy Sainte-Foy, Québec G1X 3V6 Tel. (1-418) 658 37 63 Fax (1-800) 567 54 49 E-mail: liberte@mediom.qc.ca Renouf Publishing Co. Ltd 5369 Chemin Canotek Road, Unit 1 Ottawa, Ontario K1J 9J3 Tel. (1-613) 745 26 65 Fax (1-613) 745 76 60 E-mail: order.dept@renoufbooks.com URL: http://www.renoufbooks.com EGYPT The Middle East Observer 41 Sherif Street Cairo Tel. (20-2) 392 69 19 Fax (20-2) 393 97 32 E-mail: inquiry@meobserver.com URL: http://www.meobserver.com.eg MALAYSIA EBIC Malaysia Suite 45.02, Level 45 Plaza MBf (Letter Box 45) 8 Jalan Yap Kwan Seng 50450 Kuala Lumpur Tel. (60-3) 21 62 92 98 Fax (60-3) 21 62 61 98 E-mail: ebic@tm.net.my MÉXICO Mundi Prensa México, SA de CV Río Pánuco, 141 Colonia Cuauhtémoc MX-06500 México, DF Tel. (52-5) 533 56 58 Fax (52-5) 514 67 99 E-mail: 101545.2361@compuserve.com SOUTH AFRICA Eurochamber of Commerce in South Africa PO Box 781738 2146 Sandton Tel. (27-11) 884 39 52 Fax (27-11) 883 55 73 E-mail: info@eurochamber.co.za SOUTH KOREA The European Union Chamber of Commerce in Korea 5th Fl, The Shilla Hotel 202, Jangchung-dong 2 Ga, Chung-ku Seoul 100-392 Tel. (82-2) 22 53-5631/4 Fax (82-2) 22 53-5635/6 E-mail: euccck@euccck.org URL: http://www.euccck.org SRI LANKA EBIC Sri Lanka Trans Asia Hotel 115 Sir Chittampalam A. Gardiner Mawatha Colombo 2 Tel. (94-1) 074 71 50 78 Fax (94-1) 44 87 79 E-mail: ebicsl@slnet.lk TAI-WAN Tycoon Information Inc PO Box 81-466 105 Taipei Tel. (886-2) 87 12 88 86 Fax (886-2) 87 12 47 47 E-mail: euitupe@ms21.hinet.net UNITED STATES OF AMERICA Bernan Associates 4611-F Assembly Drive Lanham MD 20706-4391 Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone) Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax) E-mail: query@bernan.com URL: http://www.bernan.com ANDERE LÄNDER OTHER COUNTRIES AUTRES PAYS Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer Wahl/Pleasease contact the sales office of your choice/Veuillez vous adresser au bureau de vente de votre choix Office for Official Publications of the European Communities 2, rue Mercier L-2985 Luxembourg Tel. (352) 29 29-42455 Fax (352) 29 29-42758 E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int URL: publications.eu.int
--