



## Stress au travail

ISSN 1681-2131

### Introduction

Dans l'Union européenne, le stress lié au travail occupe, après les douleurs dorsales, la deuxième place parmi les problèmes, les plus communs, de santé liés au travail. Il affecte 28% des travailleurs européens<sup>1</sup>. Le stress au travail peut résulter de risques *psychosociaux* tels que la conception, l'organisation et la gestion du travail, par exemple: l'inadéquation entre la quantité de travail demandé et le nombre de personnes pour le réaliser ou des problèmes tels que la violence et le harcèlement sur le lieu du travail. Certains risques *physiques*, comme le bruit et la température, peuvent également provoquer le stress au travail. La prévention du stress au travail figure parmi les objectifs fixés dans la communication de la Commission<sup>2</sup> relative à la nouvelle stratégie en matière de santé et de sécurité au travail.

L'Agence réalise une série de fiches d'information destinées à aider à lutter contre le stress au travail ainsi que contre certains des principaux éléments qui en sont la cause. La présente fiche expose une méthode d'évaluation et de prévention qui peut être appliquée au stress au travail et à ses causes. Elle est destinée à ceux qui souhaitent traiter le problème du stress sur le lieu du travail. Le paragraphe "informations supplémentaires" figurant à la fin de cette fiche fournit des renseignements complémentaires de l'Agence et notamment sur d'autres fiches d'information.

### Définition du stress lié au travail

Le stress est subi lorsque les exigences du milieu de travail dépassent la capacité des salariés à faire face à celles-ci (ou à les maîtriser)<sup>3</sup>.

Le stress n'est pas une maladie en soi, mais s'il est intense et se prolonge assez longtemps, il peut être la cause de problèmes de santé mentale et physique. Être sous *pression*, peut améliorer les performances et apporter une certaine satisfaction selon l'importance des objectifs poursuivis. Mais lorsque la demande et les pressions dépassent certaines limites, elles engendrent le *stress*. Et cette situation n'est favorable ni aux travailleurs ni à leur entreprise.

Les cas exposés ci-dessous sont différents sous de nombreux aspects, mais ils montrent tous combien la pression peut engendrer le stress.

W travaille à la pièce sur une chaîne de montage. Elle ne peut agir ni sur le rythme de sa chaîne ni sur les tâches monotones et extrêmement répétitives qu'elle doit accomplir.

X est infirmier dans un hôpital. Il vient de bénéficier d'une promotion et son nouveau poste implique l'accomplissement de certaines tâches au sein de son unité. Il est prévu qu'il effectue seul des visites au domicile de patients en difficulté.

Y occupe un poste d'assistant administratif. Il a deux enfants en bas âge dont il s'occupe seul. Certains jours, il doit quitter son bureau au plus tard à 17h pour aller chercher ses enfants à l'école. Mais sa charge de travail ne cesse de s'accroître et son supérieur hiérarchique insiste pour qu'il termine certaines tâches avant de quitter le bureau.

Z travaille comme analyste-programmeur dans une société multinationale de technologie de l'information. Elle a un bon salaire, ses tâches sont stimulantes et elle est libre de les planifier comme elle l'entend. Mais le service commercial de sa société vient de signer un accord sur la livraison dans les délais, d'un système de logiciel complexe qu'elle doit concevoir avec son groupe de projet dont l'effectif n'est pas suffisant.

### Quelle est l'importance du problème du stress au travail et quels sont les sujets à risque?

Le stress au travail est la cause de plus du quart des 2 semaines ou plus d'absence au travail pour des raisons de santé d'origine professionnelle<sup>4</sup>. Selon les estimations de 1999, le stress lié au travail coûte au moins 20

milliards d'euros par an aux États membres<sup>5</sup>. Le stress au travail peut engendrer des états tels que la dépression, l'anxiété, la nervosité, la fatigue et les maladies cardiaques. En outre, il entraîne des perturbations tout à fait considérables sur le plan de la productivité, de la créativité et de la compétitivité.

En fait, chacun d'entre nous peut être victime de stress lié au travail, dans n'importe quel secteur et quelle que soit la taille de l'entreprise.

### Législation

L'Union européenne a mis en œuvre certaines mesures visant à garantir la sécurité et la santé des travailleurs. La directive cadre (89/391) prévoit les dispositions fondamentales en matière de santé et de sécurité au travail et énonce clairement l'obligation pour l'employeur d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs sur les lieux de travail, y compris les effets du stress au travail. Tous les États membres ont transposé cette directive dans leur législation et certains d'entre eux ont élaboré des guides d'aide pour la prévention du stress au travail. Pour éliminer ou réduire le stress au travail, la directive prévoit que les employeurs doivent:

- chercher à éviter le stress lié au travail
- évaluer les risques de stress lié au travail en recherchant les contraintes au travail qui pourraient engendrer des niveaux élevés et durables de stress et déterminer les salariés qui risquent d'en être victime
- prendre toute mesure adéquate pour en éviter les dommages.

### Évaluation et prévention du risque de stress au travail

Le stress lié au travail peut être évité et les mesures tendant à le réduire peuvent se révéler très rentables. L'évaluation des risques de stress lié au travail implique les mêmes principes et processus de base que les autres risques sur les lieux du travail. Inclure les travailleurs et leurs représentants dans ce processus est indispensable à la réussite de celui-ci; ils doivent être consultés pour identifier les raisons du stress, les groupes qui en sont victimes et les solutions à y apporter.

Les phases de l'évaluation des risques peuvent se résumer comme suit:

- identifier les risques
- déterminer les personnes qui risquent d'en être victime et de quelle manière
- évaluer le risque en
  - identifiant les mesures déjà prises
  - vérifiant si elles sont suffisantes
  - et si ce n'est pas le cas en déterminant quelles mesures supplémentaires pourraient être prises
- enregistrer les résultats
- réexaminer cette évaluation à des intervalles adéquats et vérifier l'impact des mesures prises.

Ci-après, chacune des étapes de l'évaluation des risques va être commentée et, par la suite, certaines suggestions de mesures éventuelles seront formulées.

#### 1. Vérifier s'il y a un problème

Les facteurs de risque à rechercher sont les suivants:

- la *culture* ou l'«atmosphère» de l'entreprise et son approche vis-à-vis du stress lié au travail
- les *exigences* telles que la charge de travail et l'exposition aux risques physiques
- la *maîtrise* – quelle est l'influence des travailleurs sur la manière d'exécuter leur travail ?
- les *relations* et notamment les intimidations et le harcèlement
- l'*évolution* – comment l'évolution de l'organisation du travail est gérée et est communiquée aux salariés ?

<sup>1</sup> Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail 2000. Luxembourg, 2001. <http://www.fr.eurofound.ie/publications/EF0121.htm>

<sup>2</sup> Communication de la Commission – S'adapter aux changements du travail et de la société, une nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité 2002-2006. Commission européenne. 2002. <http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270>

<sup>3</sup> Research on work-related stress (Recherche sur le stress lié au travail). Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, 2000. Luxembourg 2000.

<sup>4</sup> Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000.

<sup>5</sup> Manuel d'orientation sur le stress lié au travail – Piment de la vie... ou coup fatal ? Commission européenne. Luxembourg, 1999.

- le rôle – les travailleurs comprennent-ils leur rôle au sein de l'organisation et tout risque de conflit dans leur rôle est-il évité ?
- le soutien des collègues et de l'encadrement
- la formation pour donner aux travailleurs les qualifications nécessaires pour exécuter leurs tâches
- les facteurs individuels – veiller aux différences individuelles

## 2. Déterminer les personnes qui risquent d'en être victime et de quelle manière

Nous sommes tous vulnérables à la pression à laquelle nous sommes soumis à un moment donné. Les facteurs identifiés ci-dessous permettent de déterminer qui risque d'être victime.

### Symptôme permettant de déterminer si le stress lié au travail représente un problème au sein d'un lieu de travail

#### Lieu de travail

##### Participation:

- Absentéisme, rotation élevée du personnel, faible respect des horaires, problèmes disciplinaires, intimidations, communications agressives, isolation

##### Résultats

- Insuffisance du résultat ou de la qualité des produits ou des services, accidents, processus décisionnel insuffisants, erreurs

##### Frais

- Augmentation des frais de compensation ou de soins de santé, sollicitations des services de santé

##### Individus

##### Comportement

- Consommation abusive de tabac, alcool ou drogue, violence, intimidation ou harcèlement

##### Sur le plan psychologique

- Problèmes de sommeil, troubles d'anxiété, dépression, incapacité à se concentrer, irritabilité, relations familiales perturbées, épuisement (burnout)

##### Santé

- Douleurs dorsales, problèmes cardiaques, ulcères gastriques, hypertension, système immunitaire dépressif

## 3. Évaluation du risque

Pour chaque facteur de la phase 1, il y a lieu de répondre aux questions suivantes:

- Quelles mesures ont déjà été prises?
- Celles-ci sont-elles suffisantes ?
- Que faut-il faire de plus ?

Pour chaque facteur de risque de la phase 1, voici quelques idées de questions à se poser et de mesures qui peuvent être prises:

### Culture

Les travailleurs font-ils preuve entre eux d'une bonne communication, d'un soutien adéquat et du respect mutuel? Est-il tenu compte de l'avis des travailleurs et de leurs représentants?

- ✓ Sinon, il y a lieu d'améliorer la communication, principalement pour le personnel qui travaille à distance.

### Exigences

Les travailleurs ont-ils trop ou trop peu de travail, ont-ils les aptitudes et les capacités nécessaires pour exécuter leurs tâches? Dans quel environnement physique (bruit, vibrations, ventilation, éclairage, etc.) et psychosocial (violence, intimidations, etc.) travaillent-ils?

- ✓ Il y a lieu d'allouer des ressources nécessaires et si certains problèmes se présentent, la priorité des tâches doit être réexaminée par exemple.
- ✓ La formation des membres du personnel doit permettre à ceux-ci d'accomplir leurs tâches avec compétence.

### Maitrise

Les individus peuvent-ils avoir une influence suffisante sur la manière dont leur travail est accompli?

- ✓ Le personnel doit pouvoir contrôler la planification de son travail, décider la manière dont ce travail doit être réalisé et déterminer les solutions à trouver aux problèmes qui se présentent. Il y a lieu d'enrichir les tâches afin que le personnel puisse utiliser au mieux ses compétences. Il est crucial d'instaurer un environnement favorable.

### Relations

Quel type de relations y a-t-il entre les salariés et entre les salariés et les cadres de direction? Quelles sont les relations entre les cadres de direction et la direction? Existe-t-il des preuves d'intimidation ou de harcèlement?

- ✓ Il y a lieu de mettre en place des procédures, telles que des procédures disciplinaires et de règlement des conflits, afin de traiter tout comportement inacceptable. Il y a lieu de mettre en place une culture au sein de laquelle les travailleurs se font mutuellement confiance et reconnaissent leurs contributions mutuelles.

### Évolution

Existe-t-il une certaine anxiété au sein des travailleurs au sujet de leur statut professionnel? Sont-ils troublés par les évolutions de leur milieu de travail et par la signification de ces dernières pour eux-mêmes et pour leurs collègues? La clarté de la communication est-elle suffisante avant, pendant et après tout changement.

- ✓ En donnant au personnel l'opportunité d'avoir une influence sur cette évolution, il se sent plus impliqué.

### Rôle

Les travailleurs ressentent-ils que leur rôle est conflictuel (exigences conflictuelles) ou ambigu (manque de clarté)?

- ✓ Le rôle et les responsabilités du personnel doivent être clairement définis. Soutien, formation et facteurs individuels

Les nouveaux membres du personnel et ceux qui ont changé de poste sont-ils suffisamment mis au courant? Le personnel bénéficie-t-il d'un soutien social? Est-il tenu compte des différences individuelles, par exemple, certains s'épanouissent dans le stress des courts délais, tandis que d'autres aiment avoir le temps de planifier leurs tâches.

- ✓ Le personnel doit bénéficier d'un soutien, recevoir des commentaires en retour et des encouragements, même si rien ne va. Impliquer le personnel et apprécier la diversité.
- ✓ Il y a lieu de favoriser les activités de promotion en matière de santé ainsi qu'un équilibre sain entre la vie professionnelle et personnelle.

## 4. Enregistrement des résultats

Une bonne pratique consiste à enregistrer les principaux résultats de l'évaluation et à partager les informations avec les employés et leurs représentants. Ces relevés doivent permettre de contrôler les progrès accomplis.

## 5. Réexaminer l'évaluation à des intervalles adéquats

L'évaluation doit être réexaminée lors de tout changement important au sein du lieu de travail. La consultation des salariés est, cette fois encore, nécessaire dans le cadre de cette procédure. L'influence des mesures prises en vue de réduire le stress au travail doit être évaluée.

## Informations complémentaires

Pour plus d'informations concernant les problèmes psychosociaux liés au travail, notamment le stress et les intimidations, veuillez consulter le site web à l'adresse <http://osha.eu.int/ew2002/>. Cette source est continuellement mise à jour et développée. D'autres fiches d'information de cette série sont disponibles à cette adresse.

L'adresse du site web de l'Agence est la suivante: <http://agency.osha.eu.int>

Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?» Emploi & Affaires sociales. Santé et sécurité au travail, Commission européenne, 1999.

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/h&s/publicat/pubintno\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/pubintno_en.htm)

## Remerciement

La présente fiche d'information emprunte certains éléments contenus dans le manuel d'orientation du HSE (organe exécutif de la santé et de la sécurité UK) traitant du stress au travail et du manuel d'orientation de la Commission susmentionnés.

