REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
DÉPARTEMENT DE L'ECONOMIE, DE L'EMPLOI ET DE L'ENERGIE
Office cantonal de l'inspection et des relations du travail

Prévention du stress professionnel

Introduction

Dans le monde du travail, le stress est depuis quelque temps désigné comme l'ennemi numéro 1 de la santé et de l'équilibre des employés comme des cadres et employeurs. De nombreuses études ont été menées afin de déterminer quelles sont les causes du stress, quelles en sont les conséquences (pour l'entreprise, pour les personnes), et comment lutter contre ce phénomène qui prend de l'ampleur.

En Suisse, une étude menée en 2000 par le Secrétariat d'Etat à l'Economie (seco) a montré que les coûts financiers du stress s'élèvent chaque année à un peu plus de 4 milliards de francs. Ces coûts incluent les frais médicaux, les frais d'automédication (financement personnel d'activités ou de médicaments pour résister au stress) et les pertes de production liées aux absences des collaborateurs atteints dans leur santé.

Ce chiffre préoccupant ne dénote cependant pas toute l'ampleur du phénomène, puisque le stress provoque également des dégâts et des « coûts » humains et sociaux très importants. Une enquête récente de l'Office fédéral de la statistique, publiée en octobre 2003, montre que 44% de la population active ressent une forte tension au travail ; cette tension se trouve à l'origine de troubles de santé importants : maux de tête, maux de dos, troubles du sommeil, mal-être psychique, etc.

Sur cette page, vous trouverez, résumés brièvement, quelques-uns des aspects à retenir pour prévenir le stress de manière efficace sur le lieu de travail. Nous avons tenté de répondre à certaines questions fréquemment posées et de nuancer les idées toutes faites sur le stress. De nombreuses informations largement diffusées n'ont pas été reprises ici afin de ne pas surcharger le texte. Nous vous proposons cependant un ensemble de liens vers d'autres sites Internet afin de compléter vos connaissances, de même que les références de livres et brochures sur le sujet.

Qu'est-ce que le stress ?

Le concept de « stress » est apparu dans les années 1930 sous la plume du biologiste canadien Hans Selye, qui étudiait les réactions des organismes vivants face aux dangers et agressions de l'environnement.

Ce terme, qui désignait la pression engendrée dans l'organisme par des facteurs stressants, appelés aussi « stresseurs », a fait son chemin puisque tout un chacun, de nos jours, l'emploie pour désigner un état de tension ou des tracas divers.

À force d'être utilisé, le mot « stress » tend à être vidé de son sens. En effet, il est fréquemment employé pour désigner indifféremment des causes, des processus ou des effets, à tel point qu'il est parfois difficile de savoir de quoi il est question.

Dans ce document, nous partons de l'idée que le stress est l'état de tension dans lequel se trouve un être humain mis dans une situation dangereuse ou pénible. Cet état de tension est causé par des facteurs stressants (par exemple : surcharge de travail, mauvaise ambiance entre collègues) et, s'il est prolongé, peut mener à l'apparition de symptômes divers (par exemple : nervosité, troubles du sommeil, de l'appétit, maux de dos).

Le stress est-il bon ou mauvais ?

Dans les milieux professionnels, il est courant de se trouver confronté à deux points de vue opposés sur le stress.

D'un côté, le stress est perçu comme un signe de dysfonctionnement de l'entreprise, comme un problème grave ; il s'agirait d'un mécanisme éminemment malsain, source de mal-être et de maladie

De l'autre, il est perçu comme un mécanisme positif, permettant de se « dépasser » en mobilisant toutes ses ressources. Il peut aller jusqu'à constituer un outil de management, voire de « motivation ».

En réalité, donner une connotation positive ou négative au stress n'a pas beaucoup de sens. Quand on entre dans le détail et que l'on discute de cas concrets avec des employés ou des employeurs, les mêmes conclusions apparaissent rapidement :

Si une connotation positive est donnée au stress, c'est généralement après-coup, une fois qu'un résultat a été atteint (réussite d'un examen, résultats positifs de l'entreprise, etc.). La fierté, la satisfaction du travail accompli font vite oublier les moments difficiles.

En revanche, il existe des situations dans lesquelles il n'y a pas d'issue au stress. Ni réussite, ni résultat à obtenir. La tension est permanente et il n'y a pas moyen d'y échapper. Une tension qui dure est perçue immanquablement de manière négative.

Ce qui varie dans les deux cas présentés ci-dessus, c'est surtout l'interprétation donnée à une situation ou à un événement. La réaction physiologique de stress, quant à elle, est la même dans tous les cas.

Le stress est une réaction physiologique

Le stress, cela ne se passe pas uniquement dans la tête ! Il s'agit d'une réaction physiologique qui consiste en la libération, dans l'organisme, de substances permettant de mobiliser toutes nos capacités et nos forces afin d'échapper à un danger.

Pour les hommes des cavernes, cette réaction a eu une importance cruciale. En effet, la réaction de stress court-circuite notre raisonnement et nous pousse à agir aussitôt le danger perçu. Ainsi, lorsque l'un de nos ancêtres se trouvait face à une bête sauvage, la réaction de stress le mettait dans un état propice à l'attaque ou à la fuite (pupilles dilatées, poil hérissé, rythme cardiaque accéléré, vessie vidée, etc.).

Aujourd'hui, la réaction est toujours la même, mais les agressions de l'environnement ont évolué. Plus besoin de bête sauvage ; quelques piles de dossiers à traiter, des responsabilités qui nous dépassent ou la simple vue de notre chef peuvent causer cette tension qu'est le stress.

Il est important de savoir que la réaction de stress est normale - elle a permis à notre espèce de sortir victorieuse du processus de la sélection naturelle -, mais qu'elle peut occasionner des dommages à l'organisme si elle se prolonge ou se produit trop fréquemment.

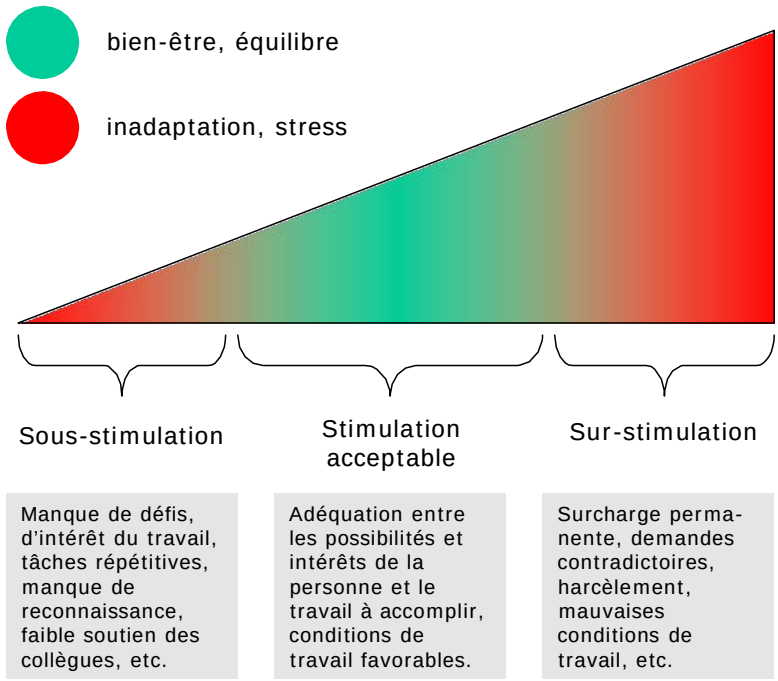
A-t-on besoin d'une certaine dose de stress pour vivre ?

Voilà une affirmation souvent entendue dans les entreprises : « Le stress est nécessaire. C'est le piment de la vie. Sans stress, on ne peut pas vivre. »

Les employés surchargés de travail sont rarement de cet avis !

Là encore, il est important de préciser de quoi il est question afin de démêler l'écheveau. Ce qui est nécessaire pour s'épanouir, c'est de bénéficier d'une certaine dose de stimulations qui nous corresponde.

Si ces stimulations sont trop fortes (surcharge de travail) ou, au contraire, trop faibles (absence de travail), le stress va se manifester. Le schéma ci-dessous résume cette idée.



En d'autres termes, il n'y a pas que le « trop » qui mène au stress ; le « pas assez » est une cause de stress tout aussi importante : pas assez de responsabilités par rapport à ses qualifications, pas assez de reconnaissance pour le travail accompli, pas assez de contacts sociaux dans l'entreprise ou en dehors, pas de sentiment d'être utile, etc. Les études sur les effets catastrophiques pour la santé du chômage de longue durée s'inscrivent dans cette logique.

Le tout est donc de réussir à trouver le « juste milieu ». Mais attention ! Un employé ne peut pas réussir seul à trouver cet équilibre ; l'employeur doit être attentif à cet aspect et, si faire ce peut, adapter le travail aux possibilités de chacun. Nous reviendrons sur ce point dans la partie consacrée à la prévention du stress.

D'où vient le stress ?

D'où le stress ressenti sur le lieu de travail provient-il ? De nombreuses recherches ont tenté de répondre à cette question. Elles ont montré que les aspects liés au travail jouent un rôle bien plus important dans l'apparition du stress que ceux liés à la vie privée. Dans la grande majorité des cas (plus de 95% d'après l'étude nationale menée en Suisse par le seco), le travail est en cause, même s'il est accompagné dans un tiers des cas par des soucis extra-professionnels.

L'idée parfois exprimée selon laquelle les employés « amèneraient » au travail leurs problèmes personnels est donc le plus souvent erronée !

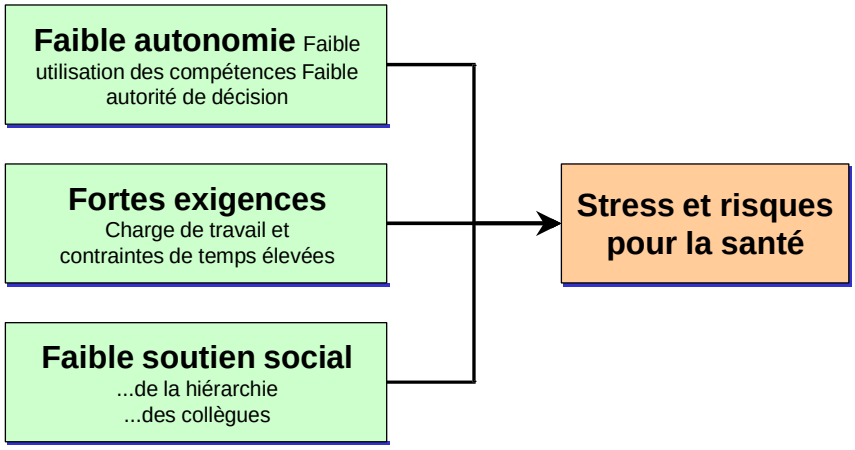
Certaines dimensions du travail permettent de comprendre la genèse du stress, comme la reconnaissance obtenue pour le travail accompli, le rôle joué dans l'entreprise et son adéquation avec les possibilités de chacun, les relations entre les employés et avec la hiérarchie, l'ambiance de travail, les perspectives de carrière, l'organisation générale du travail, etc.

Mais il est évident que le stress n'a pas une cause unique ; il se développe plus facilement quand plusieurs conditions sont réunies. Un chercheur américain du nom de Karasek a proposé un schéma simplifié permettant de comprendre l'origine du stress.

Pour Karasek, trois dimensions sont à considérer :

1. Les exigences du travail (principalement en termes de contraintes de temps)
2. L'autonomie (marge de manœuvre dans l'accomplissement des tâches, possibilité d'apporter une touche personnelle à son activité, d'utiliser pleinement ses qualifications)
3. Le soutien social (de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques)

Le schéma ci-dessous représente l'action conjointe de ces trois dimensions sur la santé des employés.



Le stress n'est pas que l'affaire des cadres !

De nombreuses études, ainsi que des émissions télévisées et articles de journaux ont mis en évidence le stress ressenti par les cadres et les problèmes de santé importants qui en découlent. Pour reprendre les termes utilisés plus haut, l'activité de cadre est souvent assortie de fortes exigences et de contraintes de temps élevées. Les personnes ayant de grandes responsabilités et un emploi du temps saturé sont certes une catégorie à risque en ce qui concerne le stress, mais elles ne sont ni les seules, ni les moins bien loties !

En effet, les personnes les plus sujettes au stress sont celles qui, en plus d'une forte charge de travail, ont une marge de manœuvre très faible dans leur activité. Il s'agit généralement de personnes effectuant des travaux peu qualifiés, très répétitifs et pénibles physiquement (par exemple, travail à la chaîne dans l'industrie, travail à la caisse d'un supermarché, etc.).

Y a-t-il des métiers plus stressants que d'autres ?

Malgré de nombreuses études, il s'est avéré impossible d'établir une classification des activités et métiers en fonction du niveau de stress. Ce n'est pas le fait même d'exercer telle ou telle activité qui génère du stress, mais les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Ainsi, pour un même métier, on peut trouver des personnes stressées et d'autres qui ne le sont pas, en fonction des caractéristiques de l'environnement de travail.

Le stress : responsabilité de chacun ou devoir de l'entreprise ?

En Suisse, l'employeur est clairement désigné dans les textes de loi comme le responsable de la santé de ses employés. C'est à lui qu'il revient d'assurer des conditions de travail favorables à la santé et d'éviter que des problèmes ne surviennent.

En particulier, les causes possibles de stress, comme les causes d'autres atteintes à la santé psychique, doivent être considérées dans le cadre de l'identification des dangers inhérente au système de gestion des risques professionnels de l'entreprise (pour plus d'informations sur ce thème, consultez notre page sur la directive MSST).

Comment prévenir le stress ?

Le stress est un risque parmi d'autres, qui doit être prévenu comme les autres. Pour être efficaces, les mesures de prévention doivent être menées dans l'ordre suivant :

1. **Agir sur les causes** du stress. Dans le cas du stress, il s'agit d'une action sur les facteurs dont nous avons vu plus haut qu'ils se combinaient pour causer le stress. Les conditions de travail doivent donc faire l'objet d'un examen attentif et, le cas échéant, de modifications (répartition des tâches, autonomie, prise en compte des responsabilités familiales, …). Cette réflexion devrait être menée avec les principaux intéressés : les employés.
2. Il n'est pas envisageable de supprimer toute source de stress, mais il est possible en revanche de tout mettre en œuvre pour **gérer au mieux les situations problématiques qui ne peuvent pas être évitées**. L'entreprise peut se donner et donner aux employés des outils permettant de faire face à des situations de crise, par exemple : possibilité de discuter des problèmes rencontrés en vue de les résoudre collectivement, possibilité de déléguer des tâches, de modifier les priorités, formation à des méthodes permettant à chacun de gérer au mieux les situations imprévues ou d'urgence.
3. **Limiter les dégâts du stress**. En dernier recours, et en complément aux démarches précédentes, il est possible de prévoir des mesures individuelles pour limiter les dégâts du stress sur la santé ou d'aider les employés à tenir le coup dans une situation stressante qui dure : *fitness*, massages à la place de travail, cours de gestion du stress (apprendre à supporter une situation pénible, sans pouvoir la modifier), … sont quelques exemples de mesures courantes à ce niveau de prévention.

Attention : De nombreuses entreprises croient lutter contre le stress mais se limitent à des mesures individuelles pour en atténuer les dégâts (point 3 ci-dessus). Si les conditions de travail ne sont jamais remises en cause et que les seules actions de prévention portent sur le comportement des employés, cela revient à nier l'influence déterminante des conditions de travail sur l'apparition du stress. De telles actions, si elles ont une influence positive à très court terme (on se sent effectivement mieux après un massage) n'ont aucun effet sur le long terme (après le massage, on retourne à sa place de travail pour y retrouver tous les problèmes qu'on y avait laissés…).

Pour en savoir plus :

Sur Internet :

¾ Recherche sur **les coûts du stress en Suisse** du seco (Secrétariat d'Etat à l'Economie).

- **Stress-Info** (collaboration entre le seco et la Fédération Suisse des Psychologues). (http://www.stress-info.ch)
- **Association stressnostress.ch** (un programme qui s'adresse aux employeurs comme aux collaborateurs). (http://www.stressnostress.ch)
- Information sur le stress et présentation du programme SOLVE du **Bureau International du Travail** (BIT). (http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm)
- **Institut National de Recherche et de Sécurité** (www.inrs.fr, cliquer sur Dossiers, puis sur Risques psychosociaux et enfin sur le dossier « Le stress au travail »)
- Information sur le stress (en anglais) du **National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)**, aux Etats-Unis. (http://www.cdc.gov/niosh/stresshp.html)
- Enquêtes sur les conditions de travail en Europe de la **Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail** (http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm)
- **Application de la directive MSST** : information sur la démarche de prévention des accidents et de promotion de la santé exigée des entreprises en Suisse. (www.ge.ch/sante-travail/msst.asp)

Ouvrage de vulgarisation :

- Légeron, Patrick. **Le stress au travail**. Paris : Odile Jacob, 2001, 200 pages

  Cet ouvrage, disponible depuis peu en livre de poche, offre un panorama complet de la question du stress au travail, de manière simple et ludique. Il propose au lecteur de se poser un certain nombre de questions ou d'évaluer sa situation par des tests, ainsi que des conseils pratiques, sans pour autant négliger la dimension essentielle de l'organisation du travail.

Pour en savoir encore plus :

Ouvrages spécialisés :

- Brunstein, Ingrid (sous la direction de). **L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel**. Paris : Desclée de Brouwer, 1999, 205 pages

  Panorama des connaissances actuelles sur le stress professionnel. Chaque chapitre présente le point de vue et les connaissances d'un domaine différent : gestion, médecine du travail, ergonomie, sociologie, etc.

- Dejours, Christophe. **Travail, usure mentale**. Paris : Bayard, 2000 (4e édition), 281 pages

  Une réflexion sur la souffrance au travail et son lien avec l'organisation et les méthodes de gestion des entreprises. Les travailleurs, malgré les pressions ressenties, arrivent pour la majorité à tenir le coup, mais à quel prix ? Quelles stratégies développent-ils, consciemment ou inconsciemment, seuls ou de manière collective, pour faire face aux pressions de leur environnement de travail ?

- Neboit, Michel et Vézina, Michel (sous la direction de). **Stress au travail et santé psychique**. Toulouse : Editions Octarès, 2002, 310 pages

  Panorama des recherches francophones récentes menées sur le stress. A réserver aux spécialistes et aux passionnés du thème.

¾ Jones, Fiona et Bright, Jim. **Stress : Myth, Theory and Research**. Essex (UK) : Pearson Education, 2001, 310 pages

L'équivalent de l'ouvrage précédent, mais dans le monde anglo-saxon. Les auteurs proposent de faire le point sur les connaissances actuelles et tentent de séparer ce qui relève du « mythe » (les idées reçues) de ce qui est réellement prouvé scientifiquement sur le stress. A réserver également aux spécialistes du domaine ou à ceux qui veulent tout savoir sur le sujet.