

# Préambule

Le stress au travail est un sujet d'actualité qui mobilise syndicalistes, ergonomes, hommes politiques et constitue, par conséquent, pour les dirigeants d'entreprise un sujet de préoccupation. Comment évaluer la situation dans leur entreprise et comment faire face à d'éventuelles mises en accusation ?

Cette actualité aura été illustrée par la présentation au ministre du Travail, le 12 mars 2008, d'un rapport sur « la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux du travail », remis par Philippe Nasse et le Dr Patrick Légeron. Ce rapport aura fait accéder le problème du stress au travail à la dimension d'une grande cause nationale, au même titre que la tabagie ou les accidents de la route. D'où le projet d'un « indicateur global » relatif au stress. Quelques mois plus tard était acquise, le 11 septembre 2008, la transposition, en droit français, de l'accord européen<sup>1</sup> sur le stress au travail. Parallèlement, s'enchaînaient colloques, prises de position, travaux de recherche, dont on trouvera un *best-of* dans les troisième et quatrième parties de cet ouvrage.

Reste à savoir à quoi correspond cet intérêt pour le stress et la découverte de ce qui serait son développement au sein des entreprises. La première hypothèse est qu'il s'agit là d'un mouvement de

---

1. Cf. annexe 1.

mode ; la seconde, c'est qu'il s'agit d'un problème, non certes nouveau, mais qui tendrait à s'étendre au point de devenir insupportable dans certaines entreprises.

Que le stress soit devenu un sujet dont on parle, propre à nourrir le débat social, ceci n'est guère contestable. Les problèmes de l'entreprise et du travail font l'objet d'effets de mode. Il y a eu, dans les années 1980, la mode du management participatif, celle des cercles de qualité, du projet d'entreprise, celle encore du développement personnel ; dans les années 1990, il aura été plutôt question de *downsizing* ou de *reengineering*. La conception humaniste de l'entreprise laissait place ainsi à une conception financière, largement dictée par les fonds de pension américains qui s'étaient introduits dans le capital de grandes entreprises françaises à l'occasion de leur privatisation.

Cette conception financière, ayant pour effet de réduire la composante humaine de l'entreprise à une variable d'ajustement, aura nécessairement suscité des réactions négatives, venant de tous ceux qui, par idéologie ou parce qu'ils en voyaient les effets, n'approuvaient pas cette dérive. Il y aura d'abord eu la mise en cause de « la souffrance au travail », à la suite du livre éponyme<sup>1</sup> publié par Christophe Dejours en 1998. Il aura ensuite été question de « harcèlement moral et sexuel », ce qui aura conduit les pouvoirs publics à la promulgation d'un texte de loi. Souffrance au travail et harcèlement auront fait l'objet de multiples travaux et de multiples dénonciations, Puis est venue la question du « respect de la diversité », qui aura débouché sur la création de la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité). Et enfin, voici venu le temps du « stress au travail ».

Un tel mouvement de mode, pour s'affirmer, suppose toutefois de répondre à une demande suffisamment large, de s'appuyer sur un

---

1. Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil, 1998.

corpus théorique suffisamment consistant et d'exprimer un ensemble de réalités suffisamment avérées. On ne saurait donc le balayer. Si le thème du stress au travail trouve aujourd'hui un tel écho, c'est évidemment qu'il correspond à quelque chose que vivent ou que redoutent les salariés, et que les tragiques événements que représentent les suicides dont il aura été question dans la presse font écho à une réalité beaucoup plus étendue. Par ailleurs, le corpus théorique existe, et il n'est pas nouveau.

Dès le milieu des années 1970, le P<sup>r</sup> Henri Savall a initié, avec la création de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises), des travaux mettant en lumière les « coûts cachés », tels qu'ils résultent d'une organisation du travail déficiente, et qui peuvent, selon lui, s'élever dans certains cas à deux fois la masse salariale de l'entreprise. Il convient par ailleurs, à peu près à la même époque, d'évoquer les travaux sur la charge mentale de travail. La loi sur l'amélioration des conditions de travail débouche, en 1973, sur la création du CHSCT et de l'ANACT. Avec la fameuse grève des OS de l'usine Renault du Mans, les syndicats, et plus particulièrement la CFDT, dénoncent de leur côté la dégradation des conditions de travail et, au-delà de leurs revendications « quantitatives » traditionnelles, en exigent l'amélioration.

Mais ce qui est en cause, désormais, c'est moins la charge physique que la charge mentale et, surtout, le cumul des deux. Le passage de la ligne de production classique à des équipes autonomes, la recomposition des postes de travail, la responsabilisation des équipes, la démarche qualité ont pour effet de se traduire par la nécessité, pour le travailleur, d'agiter non seulement ses muscles, mais aussi ses neurones. Cette charge mentale tend ainsi à s'accroître dans de nombreuses entreprises, sous l'effet de nombreux facteurs qui visent à s'ajouter les uns aux autres : travail plus intensif se cumulant avec la nécessité d'un strict respect des délais impartis, nécessité de prendre la responsabilité de décisions dans un environnement hautement contraint, excluant le recours aux moyens qui paraîtraient nécessaires

à l'intéressé, absence de recours hiérarchique, confrontation aux multiples incivilités venues des usagers ou des clients. Et c'est ainsi que l'on en arrive à la problématique du stress.

## **« Stress » : l'expression de ce que vivent de nombreux salariés et dirigeants**

Avant même de faire l'objet d'un essai de définition – on en trouvera quelques-unes plus loin – le mot « stress » est d'abord l'expression de ce que vivent de nombreux salariés. Ils ont le sentiment « de ne plus y arriver », ils se sentent anxieux, tombent dans « la déprime », en viennent à perdre leurs moyens et sont souvent victimes, alors, de diverses pathologies nerveuses. Ce mal-être résulte, au moins en partie, des situations qu'ils sont amenés à vivre sur leurs lieux de travail.

### ***Le sentiment de « ne plus y arriver » face à la pression du travail au quotidien***

Plusieurs facteurs cumulent leurs effets pour expliquer la fréquence accrue des cas de stress et de dépression provoqués par la façon dont les salariés vivent leur travail. En premier lieu, la pression du travail s'est généralement accrue d'une façon continue depuis une quinzaine d'années :

- Les salariés sont de plus en plus nombreux à travailler dans l'urgence, compte tenu de la pratique du juste à temps et des réorganisations provoquées par les 35 heures ; ils doivent souvent assurer plusieurs tâches à la fois, toutes aussi urgentes les unes que les autres ; d'où un sentiment de saturation et une crainte permanente de « ne pas y arriver ».
- Cette crainte est d'autant plus forte que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir mis en place des objectifs individuels de résultats qui conditionnent l'évolution professionnelle

de l'intéressé, sinon même son emploi ; ces objectifs sont théoriquement négociés à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation mais, pratiquement, ils sont le plus souvent imposés, sans nécessairement tenir compte, d'un point de vue réaliste, de la façon dont ils pourront être atteints (moyens insuffisants, conditions défavorables).

- Chacun se concentrant sur ses objectifs personnels, l'entraide au sein de l'équipe a cessé d'aller de soi ; par ailleurs, les salariés doivent souvent respecter des procédures de plus en plus pesantes et dont les tenants et les aboutissants ne vont pas nécessairement de soi à leurs yeux ; outre le temps qu'ils y passent, alors même que la pression de leurs tâches tend à augmenter, ceci a pour conséquence de les placer dans une situation de double contrainte : ils sont jugés sur leurs résultats personnels, alors même qu'ils ont de moins en moins d'autonomie.

### ***Une situation de double contrainte pour les salariés***

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir mis en place l'un ou l'autre des dispositifs suivants : certification ISO ou EAQF et formalisation des procédures à respecter, production et livraison en juste à temps, organisation en centres de profits, assortis d'objectifs de résultats. Et les salariés, toutes catégories confondues, sont également de plus en plus nombreux à avoir le sentiment de travailler d'une façon continue dans l'urgence, tout en manquant des moyens ou des appuis qui leur seraient nécessaires pour réaliser leurs objectifs.

Cette évolution débouche de plus en plus fréquemment sur des situations de « double contrainte » (pour employer la terminologie de Bateson). Ils doivent à la fois aller plus vite et éviter les erreurs, atteindre leurs objectifs tout en s'accommodant d'une réduction des moyens mis en œuvre, être comptables de leurs initiatives tout en respectant des règles qui leur ôtent toute autonomie d'action, et ainsi de suite. Littéralement, la situation de double contrainte place l'individu dans une situation impossible (on connaît la célèbre

formule : « soyez spontané ») et pourrait conduire à la folie. Face à de telles situations, il y a évidemment plusieurs attitudes possibles. Une première solution consiste à hausser les épaules et à refuser de se laisser enfermer dans ce genre de dilemme : « Si je devais respecter les exigences à la fois de mon chef de produit et de mon patron de zone, je ne pourrais pas y arriver ; conséquence : je fais ce que je veux, quitte à les mettre ensuite devant leurs incohérences. » Ou encore : « Nous sommes inondés d'e-mails et comme je n'ai pas le temps de les lire, je les ignore, même s'il s'agit de consignes de sécurité, même si nous sommes sur un site classé Seveso. »

Encore faut-il que ce soit possible. Il est nécessaire pour cela de disposer d'informations qui permettent de se décider en connaissance de cause ; or, ceci est loin d'être toujours le cas. Par ailleurs, il faut que la décision ne soit pas liée à un risque insupportable pour celui qui la prend ; cependant, beaucoup de salariés craignent, en prenant une décision qui se révélerait ensuite ne pas avoir été la bonne, les conséquences susceptibles d'en résulter pour leur carrière et, plus immédiatement, sur leur emploi. Ils ne disposent donc pas des moyens de l'autonomie qui leur est supposée : manque d'informations sur les enjeux et les priorités, manque d'une réelle possibilité de choix, difficultés à obtenir l'aide jugée indispensable, manque de précision des objectifs et des critères d'appréciation qui leur seront ensuite appliqués.

Cette situation de double contrainte affecte, il convient de le souligner, des salariés qui n'ont pas nécessairement l'état d'esprit qui leur permettrait de s'en sortir sans trop de mal. Les plus respectueux de l'autorité hiérarchique et ceux qui manifestent le plus de conscience professionnelle sont souvent ceux-là mêmes qui sont les plus fragiles. Celui ou celle « qui s'en fiche » ne se pose pas de telles questions ; celui ou celle qu'anime un sentiment de révolte n'a pas de tels états d'âme. Celui qui veut absolument « y arriver », se prouver à lui-même qu'il est capable et ne pas décevoir ses chefs, en revanche, risque vite d'être guetté par le stress.

## ***L'absence des représentants du personnel***

Face à des conditions de travail devenues plus exigeantes, les représentants du personnel, traditionnellement, représentaient un recours. Les délégués intervenaient auprès de la direction, le CHSCT diligentait une enquête et, si l'employeur demeurait insensible, le syndicat organisait une action collective. Il est permis de se demander pourquoi les syndicats, dans les établissements où des suicides ont été à déplorer, n'ont pas pris plus énergiquement la tête d'une action afin de prévenir de telles situations.

La réponse est double. D'une part, on constate un individualisme accru ; le réflexe des salariés est de moins en moins : « tous ensemble, on agit », mais plutôt : « moi, personnellement, je vais essayer de m'en tirer ». D'autre part, les syndicats ont perdu beaucoup de leur légitimité et de leur pouvoir :

- ils sont peu présents ;
- ils sont considérés comme peu compétents ;
- ils sont peu crédibles aux yeux du personnel, et notamment des jeunes ;
- ils ont parfois été plus ou moins instrumentalisés par la direction de l'entreprise en vue de signer les accords qu'elle souhaitait faire aboutir et de contribuer à maintenir la « paix sociale ».

Au total, on ne peut qu'être frappé par l'absence de fortes réactions syndicales, que ce soit avant ou après les récents accidents. Tout se passe comme s'ils étaient désormais largement absents du jeu ou comme si leur intervention se limitait à des protestations sans réelles conséquences.

Cette situation est évidemment le produit d'une histoire : l'anti-syndicalisme patronal, tel qu'il a été longtemps pratiqué et qu'il l'est encore parfois, était la contrepartie d'un syndicalisme peu enclin à pratiquer le dialogue social dans des conditions réalistes, compte tenu d'une vision idéologique misant sur une « rupture avec le système

capitaliste ». De là des relations dégradées, qui ne permettent que rarement de « co-construire » des solutions qui permettraient d'assurer, à la fois, la compétitivité économique de l'entreprise et des conditions d'emploi psychologiquement satisfaisantes pour les salariés.

### ***Une carence de l'encadrement***

Les syndicats n'étant plus là pour gérer les problèmes des salariés quand il le faudrait, on pourrait imaginer que cette fonction ait été prise en charge par l'encadrement. C'est parfois le cas, et certaines entreprises ont fait de gros efforts afin de promouvoir le « rôle social de l'encadrement ». Mais ceci est loin d'être toujours le cas. Les cadres sont, en effet, victimes eux-mêmes de la pression du travail ; plus encore que leurs collaborateurs, ils doivent mener de front plusieurs tâches, faire face à l'urgence, atteindre leurs objectifs opérationnels et respecter des règles de *reporting* qui se traduisent par une multiplication de la paperasse électronique.

Au milieu de cet ensemble de contraintes, ils accordent le plus souvent la priorité à leurs « objectifs opérationnels », dûment quantifiés et dont ils savent que leur capacité à les atteindre conditionne leur rémunération (augmentation au mérite) et leur avenir professionnel. La « dimension humaine de leur responsabilité », autrement dit la façon dont ils s'occupent de leurs collaborateurs, ne représente donc pas une tâche prioritaire aux yeux de beaucoup d'entre eux. Les formations qu'ils reçoivent en ce sens, les injonctions rituelles sur leur capacité à « animer l'équipe » ou à « affirmer son leadership » sont ainsi sans grand effet, compte tenu des objectifs de résultats qu'il leur faut atteindre par ailleurs.

Il en résulte que le salarié, confronté à une situation de plus en plus dure à vivre pour lui, se retrouve tout seul avec ses problèmes. Il ne peut compter ni sur les représentants du personnel ni sur l'attention de sa hiérarchie. Dès lors, plusieurs attitudes sont possibles de sa



part : faire face avec recul, se désengager, compte tenu d'objectifs de toute façon impossibles à atteindre, ou s'obstiner coûte que coûte, soit par crainte de perdre son emploi, soit par volonté de se montrer à la hauteur. Il en résulte que la dépression et sa conclusion ultime – le suicide – sont souvent le fait de salariés qui, par conscience professionnelle, ont vraiment tout tenté pour faire face au « défi » qui leur était imposé.

### ***Un développement des réactions de panique et de fuite***

Les réactions des salariés prenaient traditionnellement la forme d'une expression collective : tous ensemble, on allait exiger du patron qu'il améliore les conditions d'emploi – salaire et durée du travail. Telle était la raison d'être du syndicalisme : contribuer à la promotion du monde ouvrier et au progrès social par la satisfaction des revendications portées au nom des travailleurs. Cette époque est en grande partie révolue. La mobilisation collective autour de thèmes simples a laissé place, de plus en plus, à des réactions individuelles s'exprimant en des termes de plus en plus complexes. Il n'y a pas à s'en réjouir ou à le regretter, il s'agit simplement d'un fait à prendre en considération : la gestion collective des relations de travail laisse place progressivement à une gestion qui est nécessairement beaucoup plus centrée sur la situation spécifique de chaque individu ; il y a moins de grèves, mais davantage de risques de suicides.

En d'autres termes, face aux agressions dont ils estiment être l'objet, les salariés réagissent moins en termes de confrontation – comment faire face collectivement ? – et davantage en termes de fuite. Ces réactions de fuite peuvent s'exprimer de façons très diverses : absentéisme, départ de l'entreprise, manque d'attention, désengagement par rapport aux objectifs de l'entreprise, passivité face aux situations qui exigeraient, au contraire, réactivité et initiative, repli sur soi et sur ses droits, développement de pathologies (dépressions, « mal au dos », etc.). Cette tendance à la fuite, pour l'entreprise, peut se révéler beaucoup plus coûteuse qu'un conflit collectif classique : un

ingénieur d'étude qui se met en grève une journée représente pour l'entreprise le coût d'un jour de travail perdu, alors que s'il réduit son efficacité de 20 %, cela représente l'équivalent annuel de 40 journées perdues.

Cette tendance au désengagement individuel, excessivement coûteuse pour l'entreprise, est souvent négligée, dans la mesure où elle est peu visible. Elle peut être considérée comme un « fait de société », mais constitue également la conséquence de facteurs d'insatisfaction ou de mal-être générateurs de stress. Reste à définir celui-ci. Avant d'aborder la problématique de sa définition, considérons comment les dirigeants eux-mêmes se représentent le stress au travail, tant celui susceptible de les toucher que celui susceptible de toucher leurs salariés.

### ***Perception et représentation des dirigeants quant au stress***

Le mythe du déni par les dirigeants du stress au travail a fait long feu. En France, 81,9 % des chefs de PME ou PMI considèrent que leur entreprise est concernée par le stress<sup>1</sup>. Cependant, seuls 21,7 % des responsables affirment avoir mis en place une politique particulière pour y remédier (dans la majorité des cas, il s'agit d'améliorer le dialogue social ou de réorganiser le travail).

Ce sont les fonctions de production qui seraient les plus concernées par le stress au travail, devant les postes commerciaux et les fonctions de management, mais plus de la moitié des dirigeants se disent également soumis à une pression importante.

Les différences entre la catégorie des ouvriers et employés et celle des cadres et dirigeants sur la définition du stress démontrent la subjectivité de ce qui construit le concept de stress. Alors que la catégorie des ouvriers et employés décrit le stress par des symptômes

---

1. Sondage réalisé auprès de 680 dirigeants de PME ou PMI par Pouey International en 2007.

physiques (fatigues physiques, douleurs musculaires, etc.), les cadres et dirigeants le définissent plutôt par des pressions psychologiques (insomnies, troubles du sommeil, états nerveux, etc.).

Si, désormais, le stress ne semble plus dénié par les dirigeants, sa représentation est toutefois ambivalente, selon que les dirigeants se le représentent pour eux ou pour leurs salariés.

### **Une représentation du stress ambivalente**

Des études ont montré qu'il y a encore, chez les dirigeants, une sous-estimation ou une méconnaissance du stress et de ses conséquences. Pour certains dirigeants de PME, le stress au travail serait inhérent à l'activité et nécessaire à son bon accomplissement, car il permettrait l'implication des salariés<sup>1</sup>. Pourtant, ils reconnaissent également que le stress se traduit par l'absentéisme des salariés, la baisse de la productivité et l'augmentation des erreurs.

Selon certaines études, le stress est directement proportionnel au degré de responsabilités, mais il semble « culturellement » très difficile pour les dirigeants de se reconnaître stressés. Les dirigeants sont confrontés à des exigences de tâches psychologiques élevées, constituées d'un rythme et d'une quantité de travail soutenus, d'une charge mentale et émotionnelle importante. Les enjeux commerciaux figurent parmi les principaux facteurs de stress du dirigeant ; tout comme les conflits, qu'il s'agisse d'une grève à affronter ou d'un collaborateur proche dont il faut se séparer<sup>2</sup>. Ils semblent pourtant qu'ils consentent à subir certaines contraintes du fait de leur statut et de leurs responsabilités, au risque de voir le « physique » lâcher.

- 
1. « Les représentations du stress au travail des dirigeants de PME » Stéphan Pezé, mémoire de master 2 sous la direction de J.-F. Chanlat.
  2. Étude IFAS effectuée avec vingt responsables d'entreprise ou de filiales de grands groupes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros.

Les formes de stress dues à leur fonction à responsabilités sont tantôt perçues comme positives (stress, stimulation, motivation) et tantôt comme négatives (stress paralysant l'initiative, frein au dynamisme d'entreprise), ce qui tend à banaliser le stress comme élément du travail moderne.

Selon Jean-Ange Lallican, le président de la commission stress de l'ANDRH<sup>1</sup>, « *la plupart des DRH estiment qu'un stress excessif peut démobiliser les équipes et déclencher des maladies. En revanche, et c'est beaucoup plus surprenant, ils rejettent majoritairement l'idée qu'un environnement stressant puisse nourrir des troubles sur le champ privé, ou l'addiction à des drogues ou à des médicaments. On peut se demander s'il n'y a pas là une forme de déni* ».

### **L'illusion de la toute-puissance face au stress...**

Les dirigeants semblent distinguer des individus faits « par nature » pour absorber le stress ou, au contraire, se laissant déborder. Soucieux de leur image et de leur avenir, les dirigeants n'osent pas toujours s'opposer ou dénoncer des objectifs parfois démesurés. Ils se contraignent à les réaliser au plus juste, pour montrer leur maîtrise, et ils se mettent aussi une pression quasi insurmontable<sup>2</sup>.

Mais le suicide au travail n'est pas l'apanage des salariés ; le suicide des patrons et, plus largement, la souffrance patronale sont des phénomènes encore largement ignorés<sup>3</sup>. Il y aurait deux raisons majeures à cela, et notamment l'idée que c'est le patron qui « fait » les conditions de travail, et donc qu'il est le bourreau, à l'origine de la souffrance des salariés : « *Appréhendé dans un contexte où la souff-*

- 
1. Source : *L'Expansion.com*, article du 24 septembre 2008, « Les DRH ont tendance à minimiser les effets du stress sur la vie privée ».
  2. Sylvie Roussillon et Jérôme Duval-Hamel, *Voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, 2007.
  3. Source : *Le Monde*, 15 janvier 2009, « L'inaudible souffrance patronale », par Olivier Torres (chercheur à l'université de Montpellier et à l'Emlyon Business School, vice-président de l'Association internationale de recherche en PME).

*france résulte d'effets de domination, le patron, dominant, ne peut donc souffrir.* » La seconde raison vient de l'idéologie du leadership qui inciterait les patrons à se survaloriser, et donc à taire leur souffrance.

Certains dirigeants voient le stress comme un manque de professionnalisme et de force. Ils privilégient le maintien de leur capacité à ne pas stresser, à garder confiance dans le fait de savoir agir, et ce, en mettant en place de stratégies de *coping*<sup>1</sup> (prise de recul, recours à des tiers...) qui jouent un rôle important dans la modération du stress.

Quelle que soit la cause de son stress, le dirigeant est souvent préoccupé par la perception que les autres (les salariés, les membres de son équipe, les médias...) auront de lui. « *Cet enjeu spécifique explique le besoin souvent constaté chez les dirigeants d'être dans l'hyper contrôle* », analyse Éric Albert<sup>2</sup>. Selon lui, ce soin apporté à l'image pourrait participer de leur efficacité : « *Elle les conduit à trouver les bons plans d'action dans la plupart des situations... sauf lorsque leur intérêt n'est pas parfaitement en adéquation avec celui de l'entreprise.* »

Pour l'entourage des dirigeants, également, il semble que les signaux de stress soient facilement interprétés comme des signes de force et de puissance. C'est pourquoi les dirigeants ne peuvent parfois plus en reconnaître les signes pour eux-mêmes. Et cette non-reconnaissance du stress peut contribuer à son isolement, et risque aussi d'entraîner chez le dirigeant une sous-estimation du stress des autres, ce qui l'empêcherait alors de savoir les traiter.

## Comment définir le stress ?

Le développement du stress dans les entreprises étant ainsi constaté, avec ses dégâts sur la santé de l'homme au travail, il s'ensuit une

- 
1. *Coping* : stratégie psychique consistant à chercher à « faire face » (*to cope with*) aux sollicitations stressantes. Nous revenons sur ce concept dans la première partie de cet ouvrage.
  2. Éric Albert, article du 19 juin 2007 dans « Enjeux », *Les Échos*.

multiplication des travaux visant à préciser sa nature, à le mesurer et à déboucher sur des préconisations d'action. De là une floraison de définitions, venant d'institutions de recherche, d'experts, voire d'organisations syndicales ou patronales. On en passera quelques-unes en revue, ce qui permettra de parvenir plus loin à d'utiles conclusions.

### **La définition de l'ANACT**

L'action en vue de lutter contre le stress en entreprise constitue pour l'ANACT une dimension importante de l'amélioration des conditions de travail qui constitue sa raison d'être :

*« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise.*

*Cette définition comporte trois éléments :*

- *les sources du stress qui sont ici les contraintes au travail ;*
- *l'état de tension ou de stress lié au déséquilibre entre contraintes et ressources ;*
- *Les conséquences ou effets du stress sur la santé des salariés et sur la productivité de l'entreprise.*

*Généralement, en situation de stress, la personne dans un premier temps subit la situation et se sent impuissante. Après cette phase de sidération, elle tente de réagir et de s'adapter. Trois types de réaction sont alors observés : des réactions d'ordre émotionnel comme exprimer sa colère ou au contraire l'inhiber, des réactions d'évitement comme la demande de changement de poste ou l'arrêt du travail, la recherche de solutions par*

*une meilleure information, une réorganisation de son travail ou la sollicitation des collègues dans une recherche de stratégies collectives.*

*Si ces réactions s'avèrent inopérantes ou inacceptables pour l'organisation, l'état de stress devient alors chronique, menaçant l'intégrité physique et mentale des personnes<sup>1</sup>. »*

### **Le point de vue des experts**

Ceux-ci peuvent être classés en plusieurs écoles.

### **L'approche fondée sur l'analyse des mécanismes physiologiques**

Le terme de « stress » a été introduit pour la première fois par Hans Selye (1907-1982), qui était un médecin endocrinologue autrichien. Pour Selye, le stress est une « *réponse non spécifique de l'organisme face à une demande* ». Il est à l'origine du concept de « syndrome général d'adaptation », qui décrit les trois réactions successives de l'organisme face à une situation stressante :

- **la réaction d'alarme** : dès la confrontation à une situation évaluée comme stressante, l'organisme se prépare à réagir ;
- **la réaction de résistance** : l'organisme réagit et résiste à la situation ;
- **la réaction d'épuisement** : si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées ; c'est l'état de stress chronique, l'organisme s'épuise.

Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont couramment employés pour évoquer le stress au travail. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade. Or, il n'y a scientifiquement ni « bon » ni « mauvais » stress, mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. On

---

1. [www.npdc.aract.fr/aract/download/pleinierestress071103.pdf](http://www.npdc.aract.fr/aract/download/pleinierestress071103.pdf).

peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé :

- **L'état de stress aigu** correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après.
- **L'état de stress chronique** est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée : c'est le cas lorsque, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé.

### L'approche psychologique du stress

Selon cette approche, les variables personnelles et sociales modulent l'impact du stress sur un individu. Richard Lazarus et Susan Folkman<sup>1</sup> décrivent les trois composantes, selon eux, de la réaction d'un individu à une situation potentiellement stressante :

- **une évaluation primaire** : le sujet interprète la menace potentielle de l'élément stressant en fonction de variables situationnelles (amplitude, durée, imminence de la nocivité, etc.) ;
- **une évaluation secondaire** : le sujet identifie ses ressources émotionnelles et comportementales pour élaborer une réponse ;
- **une évaluation des conséquences de la réponse.**

Pour Lazarus et Folkman, « *il y a stress quand une situation a été évaluée par une personne impliquée et que celle-ci excède, selon elle, ses ressources adaptatives* ».

---

1. Richard S. Lazarus, & Susan Folkman, "Coping and adaptation", In W.D. Gentry (Eds.) *The Handbook of Behavioral medicine*, New York, Guilford, 1984.



## L'approche « psychosociale »

À partir des années 1960, l'approche psychosociale consiste à s'intéresser à la relation entre événements de vie et maladies somatiques ou mentales, ceci en distinguant les événements brutaux et les expériences de perte telles que la perte de son emploi, une maladie grave, un deuil, des situations chroniques de conflit ou de surcharge de travail ou, encore, des transitions psychosociales telles que l'entrée dans la vie active, la retraite ou le mariage.

## Le point de vue du D<sup>r</sup> Patrick Légeron

Le docteur Patrick Légeron est, avec le docteur Éric Albert, l'un des spécialistes reconnus du stress en France. Dans son ouvrage *Le stress au travail*<sup>1</sup>, il regroupe les principales sources de stress au travail selon six catégories :

- le stress dû à des pressions toujours plus fortes ;
- le stress lié aux changements ;
- le stress rattaché au sentiment de frustration ;
- le stress lié aux relations interpersonnelles ;
- le stress lié à la violence ;
- le stress engendré par l'environnement.

Il retient quatre grands facteurs de stress liés au travail<sup>2</sup> :

- les pressions et exigences constantes ;
- les changements ;
- les frustrations ;
- les relations entre les individus.

---

1. Patrick Légeron, *Le stress au travail*, Odile Jacob, 2001.

2. Patrick Légeron, « Stress au travail : tous les indicateurs sont dans le rouge », lemonde.fr, 7 mars 2008 (<http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3224,55-1031745,0.html>).

## ***Les organisations syndicales et patronales***

Depuis le début des années soixante-dix, l'amélioration des conditions de travail est à l'ordre du jour des relations entre patronat et syndicat. D'où, en ce qui concerne le stress en entreprise, l'accord national interprofessionnel du 2 juillet dernier. Parmi les organisations syndicales de salariés, la CFDT et la CFE-CGC se sont plus spécialement penchées sur cette question du stress.

### **La CFDT**

La CFDT, au début des années soixante-dix, a mis en avant des revendications portant spécifiquement sur l'amélioration des conditions de travail. Il s'agissait d'une démarche nouvelle par rapport à l'attitude consistant à exiger des primes en compensation de conditions de travail pénibles ou dégradées. On parlera ainsi de revendications « qualitatives », par opposition aux revendications quantitatives – en fait, salariales –, mises en avant par d'autres organisations.

Dans cette perspective, la CFDT propose ainsi la définition suivante du stress.

*« Définition du stress : serrer, resserrer ; par extension étouffer, opprimer.*

*Le stress est une réaction d'adaptation de la personne aux facteurs d'agression, qu'ils soient : physiques (le bruit, la pollution), psychiques (le sentiment d'anonymat), organisationnels (délais de production), émotionnels (la peur).*

*Trop souvent ou trop longtemps sollicité, cet effort d'adaptation de l'organisme peut générer des maladies de peau, problèmes cardiaques, dépressions... voire des accidents au travail<sup>1</sup>. »*

---

1. [www.cftc-67.com/divers/dossiers/stress.htm](http://www.cftc-67.com/divers/dossiers/stress.htm).

Pour la CFDT, le stress est à la fois :

- **physique** : « *le corps souffre lorsqu'on se sent impuissant face à la surcharge de travail ou aux objectifs qui ne sont pas à sa mesure, lorsqu'on est agressé par les conditions de travail* » ;
- **psychique** : « *lorsqu'on panique d'avoir à décider, créer ou innover, sans l'autonomie, la confiance et le temps suffisants* » ;
- **intime ou spirituel** : « *lorsqu'on est frustré de ne pouvoir "gratuitement" aider l'autre, l'apprécier pour ce qu'il est, donner du sens au travail, parce que seule la compétitivité compte<sup>1</sup>* ».

Les facteurs de stress, précise la CFDT, sont souvent multiples :

- **hors travail**, il s'agit des facteurs, liés aux conditions de vie des personnes, qui peuvent créer du stress : les transports domicile/travail, les problèmes familiaux, les soucis financiers... ;
- **au travail**, de nombreux facteurs liés aux tâches et au contexte dans lequel on les réalise (ambiance, organisation...) peuvent se conjuguer : charge de travail trop lourde ou insuffisante, pénibilité trop importante, exigences trop fortes (délais, qualité...), consignes, tâches, objectifs trop flous, absence de reconnaissance, de gratification, absence de coopération entre les personnes, insécurité de l'emploi, préjugés, brimades, violence.

### La CFE-CGC

La CFE CGC<sup>2</sup> définit le stress par ses causes et ses conséquences. Les causes, dans l'univers professionnel, peuvent en être multiples et la CFE-CGC en dresse toute une liste :

- l'insuffisance de temps par rapport à la charge de travail,
- la difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée,
- la perte d'autonomie liée aux nouveaux outils de gestion,

---

1. [www.cftc-67.com/divers/dossiers/stress.htm](http://www.cftc-67.com/divers/dossiers/stress.htm).

2. [http://www.cfecgc.org/ewb\\_pages/div/Stress\\_Definition.php](http://www.cfecgc.org/ewb_pages/div/Stress_Definition.php).

- le harcèlement moral,
- l'agressivité de la clientèle,
- la concurrence entre collègues,
- le risque de perte financière,
- la perte de sens, de valeurs,
- la non-reconnaissance,
- des ordres contraires à l'éthique et aux valeurs personnelles,
- la contrainte émotionnelle, etc.

Quant aux effets sur la santé, ils s'analysent comme suit :

*« Productivité toujours plus accrue, compétitivité, le monde du travail est un grand pourvoyeur de stress. Or, celui-ci peut être nocif, surtout quand il se fait chronique. Des études scientifiques ont prouvé les liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs ou de maladies plus sérieuses. De véritables pathologies peuvent apparaître (troubles cardiovasculaires, métaboliques...). »*

### **L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 24 novembre 2008<sup>1</sup>**

Patronat et syndicats sont parvenus à un accord sur le stress au travail qui permet de transposer au niveau de l'Hexagone l'accord européen du 8 octobre 2004<sup>2</sup>. L'accord précise ce qu'il faut entendre par « état de stress » :

*« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.*

---

1. Texte en annexe 2.

2. Cf. annexe 1.

*En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.*

*Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc. »*

## **Ce que peut faire l'entreprise face au stress au travail**

Les définitions qui précèdent illustrent le débat qui, actuellement, oppose l'approche psychologique et médicale du stress de son approche socio-organisationnelle. Le stress constitue, on le voit bien, la résultante de données psychologiques et médicales, de données sociologiques liées aux modes de vie et, enfin, de données organisationnelles liées à l'effort des entreprises pour améliorer leur productivité.

Il n'est pas besoin d'être psychologue pour affirmer que les personnes sont différemment armées face aux situations susceptibles d'être génératrices de stress. Certains anciens, par exemple, ayant été habitués à un monde stable et prévisible, peuvent se sentir mal à l'aise dans un monde où l'incertitude tend à devenir la règle. De même, certains jeunes peuvent ne pas avoir la maturité qui leur permettrait de se montrer véritablement autonomes dans la gestion des situations auxquelles ils sont confrontés. On se contentera de souligner que le stress peut être lié à des changements auxquels les personnes ne sont pas ou ne sont que médiocrement préparées et qui ne bénéficient pas de l'accompagnement qui leur serait nécessaire.

Les conditions de vie constituent, par ailleurs, sans aucun doute, un facteur de stress. Il faut être à l'heure le matin pour conduire les enfants à l'école, attraper le train qui permet d'espérer arriver à l'heure au bureau, craindre en permanence la grève des enseignants ou des cheminots qui obligera à improviser une solution de dernière minute, et ainsi de suite. La vie quotidienne de nombre de salariés s'apparente ainsi à une course contre la montre que le moindre imprévu transforme en une série de catastrophes en chaîne. Il a été médicalement établi que la façon dont les travailleurs postés supportent le trois-huit est largement fonction de leur capacité à se reposer dans de bonnes conditions de calme et à s'alimenter d'une façon hygiénique<sup>1</sup>. D'une façon plus large, les situations stressantes vécues dans le travail seront plus ou moins bien supportées selon que l'intéressé a ou non la possibilité de récupérer dans de bonnes conditions.

Le salarié se présente ainsi à son travail plus ou moins immunisé ou plus ou moins fragilisé face à la charge mentale et aux situations stressantes auxquelles il lui faudra faire face. Des listes de ces facteurs de stress ont pu être établies ; on y trouve, par exemple, l'incertitude en ce qui concerne l'avenir et l'absence d'informations sur les intentions de la direction de l'entreprise, l'absence de réponses aux questions, le sentiment de ne pas être reconnu dans son travail, l'absence de clarté des systèmes d'appréciation, l'existence d'ordres et de contre-ordres, le peu de disponibilité de l'encadrement, ou, encore, l'absence d'une compréhension claire du mode de fonctionnement de l'entreprise et des exigences qui en résultent en termes de règles ou de procédures<sup>2</sup>.

Ce sont là, indépendamment de l'état de santé, de l'équilibre psychologique ou de l'impact des conditions d'existence, autant de

- 
1. Hubert Landier et Norbert Vieux, *Le travail posté en question*, Le Cerf, 1976.
  2. Cf. le référentiel des stressseurs organisationnels et sociaux sur lequel nous revenons dans la seconde partie de cet ouvrage.

facteurs de stress sur lesquels l'entreprise peut agir. En ce sens, il est permis d'affirmer que l'entreprise ne saurait échapper à ce qui relève clairement de sa responsabilité. Plus : elle a tout à y gagner. Les coûts cachés résultant d'une maîtrise insuffisante des facteurs de stress peuvent être extrêmement élevés. De ce point de vue, la lutte contre les facteurs de stress peut constituer un investissement hautement rentable, que ce soit pour l'entreprise ou pour la collectivité.

### ***Développer des voies de recours pour le salarié***

Compte tenu de tout cela, que peuvent faire les entreprises ? À moins de vouloir refaire le monde, ce qui se situe à un autre niveau de réflexion, on ne saurait nier les contraintes économiques qui s'imposent aux managers, à différents niveaux de responsabilité, ainsi qu'aux salariés, enfermés dans un réseau de contraintes et d'obligations de plus en plus serré. L'objectif à atteindre, dès lors, semble clair : que faire pour que la personne qui a le sentiment de ne pas pouvoir s'en sortir ne soit pas enfermée dans sa solitude, qu'elle ait quelqu'un à qui parler et qui puisse éventuellement l'aider à trouver une solution ?

À cette question, la réponse consistant à faire intervenir une armée de psychologues constitue un pis-aller. Il convient en effet de revenir aux sources de cette solitude du travailleur en difficulté. De là deux pistes : la qualité des relations sociales et le rôle joué par le management :

- En ce qui concerne la qualité des relations sociales, la bonne question à se poser est évidemment la suivante : est-elle de nature à donner confiance en l'entreprise ? Celle-ci est-elle fondée sur un socle de valeurs attestant le respect que ses dirigeants accordent à la personne ? Indépendamment des multiples défauts qui leur sont prêtés, le rôle des représentants du personnel est-il reconnu ? D'une façon plus générale, la dimension humaine de l'entreprise, en vue de la réalisation même de ses objectifs économiques, est-elle prise en considération ? Ensuite viendront (éventuellement

par voie d'accord) les solutions pratiques en vue de remédier aux difficultés personnelles que peuvent éprouver les salariés et d'assurer leur accompagnement en cas de nécessité.

- La réponse apportée à cette première série de questions conditionne la seconde. Les managers doivent-ils d'abord atteindre leurs objectifs personnels par tous les moyens ou doivent-ils assurer une optimisation des « ressources humaines » confiées à leur autorité ? Autrement dit, leurs objectifs personnels sont-ils ou non subordonnés à des objectifs collectifs, impliquant un réel travail en équipe et une prise en charge effective des difficultés éprouvées par tel ou tel de leurs collaborateurs ?

Ainsi s'agit-il d'éviter le sentiment de solitude absolue éprouvée par le salarié face à une tâche qu'il craint de ne pas pouvoir assumer au risque d'en subir de terribles conséquences. Délégué ou manager, il lui faut une voie de recours. Il ne doit pas être laissé seul face à « son problème ». Il doit se sentir intégré dans un collectif duquel il puisse obtenir un appui. Cela suppose du manager :

- une capacité d'écoute qui aille au-delà d'une revue de l'état d'avancement des tâches ; or, celle-ci ne va pas de soi ; elle suppose une certaine maturité personnelle et elle est consommatrice de temps ;
- une capacité à tenir informé chacun des enjeux collectifs tels qu'ils dépassent ses objectifs individuels et sont susceptibles de donner sens à ses efforts ; il s'agit de faire en sorte que chacun sache pourquoi il doit agir de telle sorte, et non pas seulement ce qu'il doit faire.

### ***Faire de la lutte contre les facteurs de stress un investissement qui conditionne la réussite à long terme***

Une telle politique suppose que l'entreprise reconnaisse l'importance de la dimension humaine pour sa réussite, au moins sur le long terme. Autrement dit, que sa politique humaine et sociale doit



contribuer à la « création de valeur ». Cette contribution est-elle mesurable ? Sans doute non. En revanche, il est très possible de mesurer la destruction de valeur résultant d'une politique RH et d'un management déficients. Si les salariés travaillent à 80 % seulement de leur potentiel, cela représente environ l'équivalent de 40 journées dans l'année payées à ne rien faire. Si la masse salariale représente 50 % du chiffre d'affaires, cela représente une perte de 10 points de rentabilité.

Les symptômes de cette dégradation du tissu humain qui conditionne l'efficacité de l'entreprise sont multiples. Il s'agit non seulement du risque représenté par un conflit, mais également, et de plus en plus, de ces multiples coûts cachés que représentent l'absentéisme, un *turnover* excessif, les retards qui auraient pu être évités, les malfaçons, le laisser-aller et, bien entendu, l'effet des pathologies susceptibles de se développer : stress et dépressions. Celles-ci sont connues de la CNAM comme une source de coût majeure. Elles le sont aussi pour l'entreprise.

Reste à en comprendre l'origine afin d'y remédier. Les causes en sont nombreuses : pression du travail, objectifs difficiles, sinon impossibles, à atteindre, absence d'informations pertinentes, absence de réponses aux questions ou aux suggestions, lourdeur des procédures... Placés dans de telles conditions, certains salariés s'efforcent de faire face et y parviennent plus ou moins ; d'autres, plus fragiles, finissent par craquer.

Les conséquences du stress auquel aboutissent des relations de travail dégradées et une organisation étouffante ne sont pas seulement dommageables pour les salariés qui les subissent ; elles constituent en outre, pour l'entreprise, un facteur considérable de coûts qu'elle pourrait s'éviter. Ces coûts résultent notamment :

- de la progression de l'absentéisme, tel qu'il résulte d'un développement des pathologies auxquelles conduit le stress (dépression, troubles musculo-squelettiques) ;

## Évitez le stress de vos salariés

- d'une progression éventuelle du *turnover*, avec le départ des « meilleurs » ;
- d'une moindre efficacité dans le travail, telle que celle-ci résulte d'un désengagement personnel de chacun des salariés ;
- d'une dégradation de l'image de l'entreprise, que ce soit aux yeux des salariés qu'elle emploie ou de ses clients.

La lutte contre le stress ne saurait donc constituer, pour l'entreprise, un luxe plus ou moins coûteux, alors qu'elle s'efforce par ailleurs de réduire autant qu'elle le peut ses frais d'exploitation. Il s'agit là d'une démarche rentable. L'entreprise peut en effet en attendre à la fois une réduction de l'absentéisme, une implication plus forte des salariés dans leur travail, une meilleure efficacité collective et une amélioration de son image. Ce sont des gains difficiles à mesurer, mais qui, dans certains cas, peuvent représenter 30 à 40 % des coûts d'exploitation. C'est pourquoi il est permis d'affirmer que l'action menée contre le stress peut représenter, pour l'entreprise, un investissement hautement rentable.