



# **LE STRESS AU TRAVAIL**

4 juin 2008

Le stress au travail est considéré sur le plan international, européen et national comme une préoccupation à la fois des employeurs et des travailleurs.

Il est au cœur de la négociation interprofessionnelle que les partenaires sociaux entament en France, dans la perspective de transcrire en droit français l'accord-cadre européen d'octobre 2004.

Cet accord, en rappelant que « le stress peut affecter potentiellement tout lieu de travail et tout travailleur, quels que soient la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le type de contrat ou de relation d'emploi » indique aussi que « la lutte contre le stress au travail peut entraîner une plus grande efficacité et une amélioration de la santé et de la sécurité au travail, avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble »

**Alain d'IRIBARNE**, administrateur de la Maison des Sciences de l'Homme, directeur de recherche au CNRS et président du conseil scientifique d'Actineo - Observatoire de la qualité de vie au bureau, a animé ce petit déjeuner auquel ont participé :

**Patrick LEGERON**, psychiatre, directeur du Cabinet Stimulus, auteur avec Philippe Nasse d'un récent rapport sur « *la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* », remis en mars 2008 au Ministre du travail, des relations sociales et de la solidarité

**Jean FERRE**, président, Sinequa (éditeur de solutions d'accès à l'information)

**Jean-Louis GUILHAMAT**, CB Richard Ellis | Global Corporate Services

## Quelles fondations pour une prévention efficace du stress au travail ?

Patrick LEGERON

Psychiatre, directeur du cabinet Stimulus, chargé par le ministre du Travail d'une mission sur les risques psychosociaux

*Alors que ses fondements scientifiques sont connus, que ses effets sur la santé sont identifiés, le stress ne fait pas l'objet, en France, de programmes d'action de grande ampleur, comme cela est le cas dans de nombreux pays étrangers. Cette situation s'explique notamment par l'opposition – toujours tenace – entre deux approches explicatives du stress, l'une organisationnelle, l'autre médicale. Pourtant, ces deux approches ne sont pas antinomiques et se complètent. C'est ce que souligne Patrick Légeron, qui montre par ailleurs que plusieurs axes d'action peuvent être empruntés par les entreprises.*

### Le stress, premier risque psychosocial

**Le terme de stress est un terme scientifique**, utilisé dans les plus grandes revues scientifiques et par les institutions les plus prestigieuses européennes et mondiales. Mais les experts français rechignent encore à l'utiliser et doivent au contraire se l'approprier. Ce constat vaut également pour les médecins.

**Le stress n'est qu'un aspect du risque psychosocial... mais il est le premier des risques psychosociaux.** Les partenaires sociaux européens ne s'y sont pas trompés en le distinguant de tous les autres risques psychosociaux.

### Les enjeux du stress au travail

Les enjeux humains sont bien établis scientifiquement (le stress est, par exemple, un facteur de risque de l'infarctus du myocarde), mais ils n'ont pas permis de mobiliser les entreprises. Les enjeux économiques sont exorbitants... mais ils pèsent bien peu sur les entreprises. En revanche, ce sont les

enjeux juridiques qui ont mobilisé les entreprises.

### Les étapes de la lutte contre le stress en France

Les médecins du travail, et, dans une moindre mesure, les organisations syndicales se sont emparés de ce sujet il y a maintenant 30 ans. Plusieurs travaux de chercheurs (Volkoff, Aubert...) ont traité de ce sujet. Ont suivi des actions menées par des entreprises « pionnières », la loi de modernisation sociale de 2002 (qui introduit le terme de santé mentale), l'accord cadre européen de 2004 et, enfin, le rapport sur les risques psychosociaux de mars 2008.

### *Un paradoxe français*

Le stress fait l'objet d'une couverture médiatique sans équivalent dans les pays développés ; la qualité de la recherche est, sur cette question, excellente en France ; les médecins du travail sont particulièrement nombreux. Pour autant, **les actions concrètes sont relativement rares, tout particulièrement si on les**

compare à celles développées à l'étranger. Par ailleurs, l'implication des pouvoirs publics est très faible.

### *Une « double fracture »*

En France, l'approche retenue a fait l'objet d'affrontements très forts. Deux approches ont été distinguées : la première, ergonomique, évalue toutes les sources de stress et s'attache notamment aux éléments organisationnels générateurs de stress ; la deuxième, médicale, s'attache à identifier les éléments individuels générateurs de stress. Il n'y a donc pas de définition commune du stress, fruit de l'interaction entre l'individu et son environnement. La vision patronale, sur le « bon stress », s'est toujours opposée à la vision des partenaires sociaux qui critiquent violemment l'organisation du travail comme seule cause de stress.

### Un problème de définition

La définition médicale de Hans Selye précise que « le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement, en vue de s'y adapter ». L'agence européenne de santé et de sécurité au travail a pour sa part considéré que « 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 ». Ces deux définitions doivent être retenues.

### *L'approche individuelle*

Selon Selye, la réaction de stress comporte trois phases. Une phase d'alerte, une phase de résistance, une phase d'épuisement (« burn out »). Le stress a évidemment une dimension biologique, puisque les « stressseurs »

agissent sur le cerveau, qui commande la libération d'hormones de stress dans le corps (adrénaline, corticoïdes). Le fonctionnement biologique du stress est parfaitement compris.

Au-delà de la réaction physique, le stress donne lieu à une réaction émotionnelle. Le corps n'est pas le seul mobilisé, le psychisme l'est également. Anxiété, peur, angoisse, colère, découragement, sont autant d'émotions liées à la réaction de stress.

Quand un danger apparaît dans l'environnement, se déclenche une réponse pour y faire face. Elle mobilise le corps et le psychisme et sert à gérer des risques psychosociaux... sur le même principe que les risques physiques.

Face à une situation de danger – physique ou psychosocial – l'être humain s'adapte. **Un niveau de stress nul conduit les individus à ne pas chercher à s'adapter et les rend alors inefficaces.** Cette inefficacité est constatée également en situation de souffrance, lorsque le stress est trop important.

### *L'approche environnementale*

Elle n'est pas opposée à l'approche individuelle, mais la complète. Elle s'appuie sur trois modèles.

**Le modèle de Lazarus et Folkman** (modèle cognitif) définit le stress comme la résultante d'une double évaluation de l'individu face à un stressseur : évaluation de la réalité de la menace d'une situation ; évaluation des ressources pour y faire face.

**Le modèle de Karasek** est lié à la théorie de la psychologie du contrôle. Selon la charge de travail, selon la marge de manœuvre laissée, le niveau de stress est

plus ou moins fort. Plus le travail est contraignant, plus la charge est forte, plus le niveau de stress est élevé.

**Le modèle de Siegrist** met en lumière le fait que le stress est généré par le fait que l'effort fourni est évalué comme n'étant pas « payé en retour » de façon matérielle (salaire), sociale (reconnaissance) ou symbolique (fierté, sens).

### Le modèle interactif du stress

Il n'y a pas de stress sans cause. Mais le stress ne se résume pas aux stresseurs, comme l'atteste le fait que chaque individu a une réaction différente face à une cause identique.

L'état de stress, en soi, n'est pas une pathologie ; il n'est pas une maladie, contrairement aux conséquences d'une situation d'hyper stress. L'état de stress est lié aux modérateurs de stress, la personnalité, par exemple. Il est lié également aux copings, qui peuvent modérer la réaction de stress. Il est donc faux de dire que, par exemple, une situation de travail est la seule à être à l'origine d'hyper stress, ou d'un suicide. **Comme d'autres phénomènes médicaux, plusieurs facteurs sont forcément à l'origine d'une situation de stress. Le stress ne peut donc pas être mesuré par un seul indicateur.**

### Les attitudes des entreprises face au stress

**Aujourd'hui, les entreprises françaises ne sont pas matures sur cette question. Elles développent plusieurs attitudes.**

- Le déni, qui régresse progressivement néanmoins.
- La peur de s'intéresser à un phénomène à l'origine de remous

supposés – notamment de remous dont les syndicats seraient à l'origine.

- La stigmatisation de la « faiblesse » des collaborateurs qui évoquent leur état de stress, ou s'inscrivent à des formations de gestion du stress.
- La « non-responsabilité » invoquée par les entreprises face au stress qui pointent du doigt les facteurs individuels, les facteurs sociaux...
- L'utilisation « stratégique » du « bon stress », censé être source de performance.
- La lutte contre le stress.

### Les interventions sur le stress en entreprise

**Selon l'OIT, il faut distinguer interventions primaires, secondaires et tertiaires.** Les interventions des entreprises renvoient essentiellement à cette dernière catégorie : elles mettent en place des systèmes permettant de repérer les personnes allant mal et de les aider. Ils ne permettent pas du tout de faire de la prévention, ce qui ne va pas sans poser un réel problème éthique à l'entreprise.

L'Institut nord-américain (NIDSH) adopte une position légèrement différente : il met à égalité les interventions organisationnelles et individuelles. En outre, l'accord cadre européen sur le stress au travail de 2004 souligne que « *prévenir, éliminer ou réduire les problèmes de stress au travail peut inclure diverses mesures. Ces mesures peuvent être collectives, individuelles ou les deux à la fois* ». Bien souvent encore, les entreprises françaises estiment qu'il faut se placer dans un « camp » : l'individuel, ou le collectif. Peu d'acteurs en France acceptent ainsi de considérer que l'on peut combiner les deux dimensions.

## Les grands axes d'action

**L'axe évaluatif.** Il permet de mesurer les niveaux de stress et évaluer les stressés et leur impact sur les individus.

**L'axe organisationnel.** On cherche alors à agir sur les facteurs environnementaux du stress.

**L'axe managérial.** L'encadrement doit être formé à la « gestion » de la dimension humaine.

**L'axe individuel.** Les individus peuvent apprendre à développer les compétences leur permettant de gérer le stress.

### **Les recommandations du rapport Nasse-Légeron**

Mettre en place un indicateur global, mesurant simultanément les deux composantes que sont l'environnement et l'individu.

Créer des indicateurs spécifiques (absentéisme...).

Créer des expériences pilotes dans la fonction publique.

Repenser la prévention et inciter à la prévention... donc ne pas se cantonner à la « réparation ».

Analyser les suicides via des « autopsies psychologiques ». Cette démarche scientifique consiste à mener dans l'environnement du sujet des entretiens et analyses permettant d'apprécier les différents facteurs ayant conduit au suicide. La synthèse des autopsies psychologiques permettra de comprendre les principales causes de suicide au travail.

Instaurer des campagnes publiques d'information.

Former les acteurs de l'entreprise le rôle des CHSCT.

Créer un portail Internet regroupant des référentiels, bonnes pratiques et des standards.

## **Favoriser le bien être des collaborateurs dans leurs conditions de travail : une décision de gestion**

Jean FERRÉ  
Président, Sinequa

*L'organisation produit de la valeur par son capital humain. Pour favoriser le développement de son intelligence collective, l'entreprise doit identifier et combattre les facteurs de stress - comme peut l'être un lieu de travail - et stimuler les interactions entre les collaborateurs. Il apparaît que favoriser le bien-être des collaborateurs est une décision de gestion pertinente.*

### **Identifier et combattre les causes de stress**

---

#### *Les raisons d'un déménagement*

Le métier de Sinequa est de concevoir et de proposer une solution logicielle (moteur de recherche pour entreprise) qui facilite l'accès à l'ensemble des informations disponibles de l'entreprise (contenus sur les disques durs, l'Intranet, les bases de connaissances et autres systèmes applicatifs).

Les 50 collaborateurs de l'entreprise disposaient en moyenne de 10 m<sup>2</sup> par personne, dans des locaux aux couleurs désagréables et dont l'état général était médiocre et bruyant. **La décision de déménager fut prise pour diminuer le stress des collaborateurs.** Les salariés sont l'actif le plus important de l'entreprise et sont d'autant plus performant que leurs conditions de travail sont bonnes.

#### *Un effort sur l'environnement...*

Sinequa a investi un 800 m<sup>2</sup>, soit 15 à 20 m<sup>2</sup> en moyenne par personne, dont l'ergonomie a été soignée. Le local se caractérise par la transparence, par des couleurs « zen », une bonne luminosité et

laisse voir un peu de nature par ses fenêtres. Seules les salles de réunion ont des cloisons, et celles-ci sont en verre. Les machines bruyantes ont été reléguées au sous-sol. Enfin, le temps de transport de la plupart des collaborateurs est désormais deux fois moins important.

Cet investissement représentait une charge presque cinq fois supérieure à celle des anciens bureaux. Il a fallu convaincre les actionnaires du bien fondé de cette décision.

#### *... et sur l'organisation et la circulation de l'information*

**Le stress est aussi généré par un nombre important de contraintes, sur lesquels le collaborateur n'a pas toujours de leviers d'action ou d'éléments de compréhension.**

### **Favoriser les interactions**

---

#### *Le rôle de la communication...*

On essaye de communiquer une fois par semaine sur les objectifs et l'actualité de l'entreprise en positif comme en négatif. Des jeux de rôle où, par exemple, l'ingénieur prend la place du commercial permettent aux collaborateurs de

comprendre les sources de stress et les contraintes de chacun.

Il s'agit plus de travailler sur les interactions que sur les collaborateurs eux-mêmes. La valeur d'une organisation, la qualité de son intelligence collective dépend de la qualité de l'interaction de ses collaborateurs.

#### *...et de l'évaluation*

En outre, l'organisation pratique l'évaluation à 360° par laquelle les collaborateurs s'évaluent mutuellement et qui va à rebours d'une difficulté bien française relative au *feed back*, qui est souvent perçu comme une attaque personnelle. **Bon nombre d'organisations laissent s'installer un silence propice au développement de zones**

**d'incompréhensions qui sont des gisements de stress.**

#### *La valorisation des individus*

Un vote collectif récompense un collaborateur qui s'est distingué par son écoute ou son courage par exemple. On prend le temps, au moins une fois par an, de s'auto-congratuler, de dire des choses positives... et moins positives. Sur ce sujet, Sinequa a été récompensé par un prix espoir du management.

#### *Pour conclure*

Si la direction ne communique pas assez sur les enjeux et les objectifs de l'entreprise, le manque de sens va nourrir du stress chez les collaborateurs. « *Quand on ne sait pas où l'on va, tous les vents sont contraires* » dit le proverbe.

## La gestion du stress dans l'entreprise

Jean-Louis GUILHAMAT

CB Richard Ellis Corporate Stratégies

*Les hommes sont le capital de l'entreprise. Il faut gérer intelligemment le stress, dont l'omniprésence - pas plus que l'absence - ne conduit à la performance. L'environnement du travail, la communication, le management, sont autant de leviers que l'entreprise peut actionner.*

### Une problématique complexe

**Le problème du stress est complexe et dépend de plusieurs éléments dont aucun n'est prépondérant.** Le top management et le middle management ont identifié ensemble trois axes de travail pour minimiser le stress :

- L'organisation du travail
- L'environnement du travail (partie plus physique)
- La communication

#### *L'environnement du travail*

L'organisation compte 760 salariés, présent à Paris et en province. Les efforts consentis ne concernent pas seulement le siège social parisien.

**La localisation est le premier élément à prendre en compte. Les collaborateurs éprouvent du stress dans les transports, avant même d'arriver dans les bureaux.** C'est pourquoi l'entreprise a choisi des locaux centraux à Paris par rapport aux logements et aux exigences du travail au quotidien.

Il se trouve que l'aménagement des espaces est le métier de l'entreprise, ce qui est un atout de taille pour veiller aux conditions de travail (éclairages, taille des espaces de travail, open-space pour

certains métiers...). **L'analyse des différentes populations a permis d'organiser l'aménagement en fonction des besoins.**

Il faut également prendre en compte le renouvellement de l'air, prêter attention aux codes couleurs. **Tous ces éléments sont à intégrer dans une démarche d'amélioration continue. Les choses évoluent, il n'existe pas de vérité absolue.** C'est avec cette posture que nous avons ouvert un nouveau bâtiment, en se basant sur les bonnes pratiques et en consultant les collaborateurs.

#### *Le rôle du management*

Le manager de proximité doit être sensibilisé à la problématique du stress et devenir un acteur qui veille au quotidien aux situations de travail de ses collaborateurs. **L'entretien annuel est un espace de parole qui limite le stress du collaborateur en lui offrant la possibilité de parler de sa situation et de ses désirs d'évolution.**

#### *Ces détails qui font la différence*

Certains éléments - qui peuvent sembler des détails - font parfois la différence, surtout lors de l'accueil d'un nouveau collaborateur. La présence d'un trombinoscope sur l'Intranet, qui permet

de visualiser l'interlocuteur que l'on vient de quitter au téléphone, peut s'avérer être un facteur d'intégration par exemple. On connaît l'importance du premier regard lorsqu'on découvre l'entreprise. Chez CB Richard Ellis, les hôtes d'accueil font partie du comité d'accueil et sont salariées de l'entreprise. Enfin, on accorde une vraie place aux services de proximité, comme la conciergerie par exemple, pour satisfaire des besoins perçus des collaborateurs plus que pour fidéliser.

#### *L'importance de la communication...*

Tous les trimestres, le président prend le temps de partager en petit groupe et de façon interactive sur les enjeux de l'entreprise, l'évolution du marché... Cette initiative est très appréciée.

#### *... et de la formation*

L'université d'été montre comment la formation personnelle (sur la négociation par exemple), choisie sans impératifs et sans pression peut être facteur d'épanouissement.

#### *En conclusion*

Dans des locaux récemment ouverts, on a prêté une attention particulière à l'évolution des situations de travail en mettant à disposition des espaces modulables en fonctions des besoins : open-space, espace semi-clos, lieu de détente et lieu de réunion.

CBRE est lauréat d'or "**Great place to Work**" 2008.

### *Retour d'impressions*

**Patrick Légeron** – Les entreprises doivent concevoir le bien-être au travail et la lutte contre le stress comme de bons placements, même si l'on se heurte encore en France à la valeur culturelle accordée à la « douleur rédemptrice » selon laquelle il est bon de « gagner son pain à la sueur de son front »...

#### **Trois axes de lutte contre le stress**

- L'environnement du travail,
- L'organisation (à l'heure où un avatar du taylorisme réapparaît dans certaines activités tertiaires comme les assurances)
- Le management.

**Il est particulièrement important de développer la communication et l'interaction entre les individus, qui se plaignent en France d'un manque de reconnaissance de leur travail.** De fait, les Français ne savent ni critiquer, ni faire des compliments, c'est-à-dire donner des « feedbacks » efficaces.

La formation est aussi un levier d'action : le fait d'être à l'aise au niveau des compétences requises dans son métier limite le stress.

Enfin, parce que le stress est un problème complexe, il faut prendre garde aux simplifications idéologiques. Mais, dans le même temps, comme le dit Valéry, « *ce qui est simple est faux, mais ce qui ne l'est pas est inutilisable* ». La recherche a modélisé trop finement la problématique du stress pour que cela puisse être transposé dans les entreprises.

### *La préparation des collaborateurs au changement*

**Q** – Comment avez-vous préparé les collaborateurs au déménagement ?

**Jean Ferré** – On a pris le soin d'expliquer les raisons pratiques du choix et d'y associer les collaborateurs. L'entreprise a également négocié des aménagements de travail si nécessaire.

**Jean-Louis Guilhamat** – L'entreprise a associé les collaborateurs à la réflexion et a montré que, par sa décision, elle prenait en compte l'évolution des métiers.

### *Informers, associer, expliciter les avantages*

**Patrick Légeron** – **Le changement est inévitablement un facteur de stress.** Il faut dans un premier temps informer les collaborateurs, pour qu'ils saisissent l'intérêt rationnel de ce changement. Il est également important d'associer les salariés, tant il est vrai qu'un stress subi est toujours plus important.

**Il est normal que les collaborateurs se focalisent d'abord sur les pertes consécutives au départ des locaux.** Il revient aux décideurs de faire percevoir les avantages d'une telle décision. Au final, les collaborateurs donnent leur assentiment lorsqu'ils constatent que les avantages provoqués par le changement sont plus importants que les inconvénients.

**Jean Ferré** – Tout à fait, **l'entreprise doit prendre en compte la « courbe du deuil » et annoncer le changement suffisamment tôt en conséquence.**

**Patrick Légeron** – **Il faudrait restaurer les rituels de pertes et « enterrer » les anciens locaux, pour marquer la reconnaissance de ce qui s'est passé.** L'entreprise doit accepter cette phase de deuil, qui commence souvent par le déni, auquel succèdent la peur, l'inquiétude, puis la colère, le marchandage et - enfin - l'acceptation.

**Q** – On oublie souvent que l'individu a peur de l'inconnu même s'il est positif.

**Patrick Légeron** – ...C'est pourquoi le discours managérial qui stigmatise les « réticences aux changements » n'est pas pertinent. **Le stress généré par une situation inconnue est inscrit dans nos gènes. Tout changement, positif ou négatif, est source de stress.**

#### *Le nouveau taylorisme*

**Alain d'Iribarne** – On voit ressurgir un certain taylorisme, qui réclame du collaborateur plus d'autonomie, de créativité, tout en le soumettant à des règles très contraignantes. **Ces injonctions paradoxales sont sources de stress.**

**Patrick Légeron** – Si les dispositifs et les process auxquels sont soumis les collaborateurs ne laissent aucune marge de manœuvre le stress est d'autant plus important.

#### *La distribution de l'information*

**Alain d'Iribarne** – Autrefois lieu du pouvoir, les « nœuds informationnels » sont devenus tellement denses qu'ils deviennent ingérables. Comment gérez-vous la distribution de l'information ?

**Jean Ferré** – Les outils développés par Sinequa permettent de trouver une information et du contexte pour pouvoir « rebondir ». Le but est de mettre en relation des individus, l'information est un prétexte.

**Jean-Louis Guilhamat** – Pour faire circuler l'information et assurer constamment ses mises à jour dans l'entreprise, il est nécessaire de développer l'interactivité. Les collaborateurs peuvent

mettre à jour la base selon des règles bien précises, bien évidemment.

#### *La réaction au stress*

**Q** – En situation professionnelle, la réaction la plus courante face au stress n'est pas combattre ou fuir mais inhiber.

**Patrick Légeron** – Tout à fait, fuir ou combattre est la réponse animale que l'homme peut rarement se permettre en société ou dans l'entreprise. C'est pourquoi nous inhibons et développons des pathologies de stress... Mais biologiquement, il serait plus sain d'attaquer ou de fuir.

#### *L'open-space en question*

**Q** – L'open-space peut générer du stress en ce qu'il offre la possibilité de surveiller les collaborateurs en permanence. C'est pourquoi certaines entreprises font machine arrière.

**Patrick Légeron** – Il est temps d'évaluer l'open-space au regard des retombées psychosociales et non plus seulement d'un point de vue économique ou technique. Dans certaines circonstances, l'open-space est tout à fait justifié sur tous les plans.

#### *En conclusion*

**Alain d'Iribarne** – L'entreprise doit parvenir à modéliser le plus simplement possible la complexité par rapport aux enjeux posés. **Pour manager, il faut des modèles simples, opérationnel, mais il faut prendre soin de ne pas se tromper dans la construction de ce modèle simplifié,** qui peut varier selon l'entreprise ou les collaborateurs qu'on cherche à avoir.