

STRESS



Ce qu'il faut retenir

On parle de stress au travail quand une personne ressent un **déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose** pour y répondre. Les situations stressantes qui s'installent dans la durée ont toujours un coût pour la santé des individus qui les subissent. Elles ont également des répercussions négatives sur le fonctionnement des entreprises (turnover, journées de travail perdues, perte de qualité de la production, démotivation,...). La démarche de prévention collective consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales...

Bon stress ? Mauvais stress ?

Selon des idées répandues, le bon stress permettrait aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes, tandis que le mauvais stress rendrait malade. Il n'y a pourtant scientifiquement ni bon, ni mauvais stress mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. Il faut en revanche différencier « stress aigu » et « stress chronique » qui ont des effets distincts 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, changement de poste, situation inattendue...). Quand la situation prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent peu après.

L'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'installe dans la durée : tous les jours au travail, nous avons ainsi l'impression que ce que l'on nous demande dans le cadre professionnel excède nos capacités. Le stress chronique a toujours des effets néfastes sur la santé.

Quels liens entre stress et travail ?

Les cas de stress dans l'entreprise sont parfois niés ou attribués uniquement à la fragilité ou à l'inadaptation au poste de certains salariés. Face à des manifestations ou des plaintes de stress, il est pourtant primordial de rechercher les liens possibles avec le contexte professionnel. La surcharge de travail, des objectifs insuffisamment définis, des relations difficiles avec la hiérarchie ou les collègues, un manque d'autonomie peuvent être en cause. Si des facteurs de stress liés au travail sont mis en évidence, des mesures de prévention adaptées permettront en priorité de les supprimer ou, au moins, de les réduire.

Exemples d'exposition aux risques et facteurs de stress

Surcharge de travail, manque de marges de manœuvre, ordres contradictoires, objectifs flous, manque de moyens... Les exemples d'exposition aux facteurs de stress (et de risques psychosociaux plus généralement) sont nombreux et peuvent concerner tous les secteurs d'activités.

Cas d'une salariée dans un service administratif

« Le matin, quand je pense à ce qui m'attend, ça m'affole déjà. Je suis constamment interrompue par des gens qui me demandent des renseignements que je n'ai pas, par des collègues qui rentrent dans mon bureau pour consulter des dossiers. Mon supérieur me pose les dossiers sur la table à 18 heures pour que je les boucle pour le lendemain. Et ce logiciel que je n'arrive pas à faire marcher... Je cours. Je suis fatiguée, je rumine... ».

Cette salariée ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face aux demandes auxquelles elle doit répondre. Elle est dans un état de stress chronique. Les difficultés qu'elle rencontre sont liées à l'organisation et à la nature de son travail. Les mesures de prévention pourraient ici porter sur une meilleure planification du travail, une organisation permettant de concentrer les demandes de renseignements à certaines heures de la journée, ou encore une formation aux outils informatiques utilisés.

Facteurs de stress

Les facteurs de stress liés au travail sont les mêmes que les facteurs de risques psychosociaux. Ils sont regroupés en six grandes familles (rapport du collège d'expertise de Gollac).

- Intensité et temps de travail : exigences excessives de travail, complexité du travail, difficultés de concilier vie professionnelle et personnelle...
- Exigences émotionnelles : tensions avec le public, obligation de cacher ses émotions...
- Manque d'autonomie : procédures trop rigides, sous-utilisation des compétences...
- Rapports sociaux de travail dégradés : conflit entre collègues et/ou l'encadrement, manque de reconnaissance...
- Conflits de valeurs : conflit éthique (devoir faire des choses que l'on désapprouve), qualité empêchée (ne pas avoir les moyens de faire correctement son travail)...
- Insécurité de la situation de travail : peur de perdre son emploi, incertitude sur l'avenir de son métier...

Effets sur la santé

Le stress est un phénomène d'adaptation du corps qui nous permet de réagir à notre environnement.

Notre organisme répond à un contexte stressant par une réaction en 3 phases (alarme, résistance, épuisement). C'est le syndrome général d'adaptation découvert en 1935, par Hans Selye.

Si le stress s'installe dans la durée, dans tous les cas notre capacité à réagir s'altère, notre organisme s'épuise et apparaissent diverses conséquences pathologiques.

Mécanismes physiologiques du stress : alarme, résistance, épuisement

Le syndrome général d'adaptation permet de décrire les mécanismes physiologiques du stress en trois phases :

- **L'alarme : l'organisme se prépare au combat ou à la fuite**

Dès sa confrontation à une situation évaluée comme stressante, l'organisme réagit immédiatement en libérant des catécholamines (hormones produites par la glande médullo-surrénale, dont l'adrénaline). Celles-ci augmentent la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle... Ces modifications ont pour but de préparer l'organisme à réagir en amenant l'oxygène aux organes qui vont être sollicités.

- **Si la situation persiste, l'organisme entre en phase de résistance**

Peu de temps après la première phase, de nouvelles hormones, les glucocorticoïdes, sont sécrétées (par la glande corticosurrénale). Ces hormones augmentent le taux de sucre dans le sang pour apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau et y maintenir un niveau constant de glucose. L'organisme se prépare aux dépenses énergétiques que nécessite la réponse à la situation stressante. La sécrétion des glucocorticoïdes est autorégulée : des récepteurs du système nerveux central détectent les quantités libérées dans le sang et adaptent leur production.

- **Si la situation stressante se prolonge ou s'intensifie, l'organisme entre en phase d'épuisement**

Dans cette situation, les capacités de l'organisme sont débordées. L'autorégulation des glucocorticoïdes devient inefficace. L'organisme est submergé d'hormones activatrices qui, si les tentatives de modification de la situation se révèlent inopérantes, peuvent devenir délétères pour la santé.

Des études récentes aussi bien sur des animaux que sur des êtres humains montrent que les perturbations biologiques liées au stress chronique modifieraient durablement la façon de répondre aux nouvelles situations stressantes (par un processus épigénétique, c'est-à-dire qui modifie, non pas la séquence de l'ADN, mais l'expression des gènes).

Evaluation cognitive et stratégies d'adaptation individuelle

Le syndrome général d'adaptation peut être modulé selon l'intensité et la durée des facteurs stressants en cause et selon nos expériences passées. La réaction de notre organisme est ainsi parfois influencée par une situation stressante que nous avons déjà vécue et que nous associons à la situation présente. De ce fait, la réponse à une situation stressante dépend de la façon dont elle est perçue, évaluée cognitivement.

De façon schématique, face à une situation potentiellement stressante, tout individu examine :

- L'enjeu que représente pour lui la situation : est-ce une perte ? Une menace ? Un défi ? C'est ce que l'on appelle le stress perçu.
- Les ressources qu'il a à sa disposition pour y faire face : ai-je l'expérience suffisante pour gérer cette situation ? Suis-je assez formé ? Puis-je faire appel à quelqu'un de plus expérimenté en cas de problème ? Puis-je obtenir plus d'informations ? Plus de soutien ? C'est ce que l'on appelle le contrôle perçu.

En fonction de cette évaluation de la situation, l'individu peut réagir de différentes façons (stratégies d'adaptation) :

- Évitement (fuir la situation) : demande de changement de poste, arrêt maladie...
- Réactions émotionnelles : colère, crises de larmes, agressivité...
- Recherche de solutions : sollicitations des collègues, recherche d'information...

Cette adaptation personnelle explique, en partie, que des personnes confrontées à la même situation de travail réagissent différemment.

Effets du stress chronique sur la santé

Hypertension, nervosité, fatigue, dépression... L'état de stress n'est pas une maladie en soi mais lorsqu'il est intense et qu'il dure, il peut avoir des effets graves sur la santé physique et mentale des travailleurs concernés.

Symptômes dus à un état de stress chronique

Ces divers symptômes apparaissent en quelques semaines :

- **symptômes physiques** : douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles...
- **symptômes émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être...
- **symptômes intellectuels** : perturbation de la concentration entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions...

Ces symptômes ont des répercussions sur les comportements : recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, stupéfiants,...), repli sur soi, difficultés à coopérer, diminution des activités sociales, agressivité...

Pathologies associées au stress chronique

Si la situation de stress se prolonge encore, les symptômes précédents s'installent ou s'aggravent, entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles :

- **Syndrome métabolique** : le « syndrome métabolique » est le premier stade pathologique observable de l'hypersécrétion prolongée de catécholamines et de glucocorticoïdes. Il associe hypertension artérielle, obésité abdominale, résistance à l'insuline et perturbations du métabolisme des lipides sanguins (cholestérol, triglycérides...).
- **Maladies cardiovasculaires** : le syndrome métabolique constitue un facteur de risque pour le système cardiovasculaire. Les salariés exerçant une activité professionnelle sans grande marge de manœuvre ou avec une forte exigence de productivité sont plus fréquemment exposés à ces pathologies. Il en va de même pour les salariés exposés au « job strain » du modèle de Karasek qui associe forte exigence psychologique et faible marge de manœuvre.
- **Troubles musculosquelettiques (TMS)** : les troubles musculosquelettiques des membres supérieurs et du dos sont de plus en plus souvent rapportés à une combinaison de risques : sollicitations biomécaniques liées à des mouvements répétitifs, aux efforts physiques et aux postures inconfortables mais aussi au manque de soutien social, à une forte exigence de productivité, à de faibles marges de manœuvre, etc.
- **Dépression et anxiété** : la dépression est plus fréquente quand le travail associe une forte exigence psychologique à des faibles marges de manœuvre et à un manque de soutien social (absence d'aide de la part des collègues ou de la hiérarchie). Les troubles anxieux sont également plus fréquents en cas de situations stressantes prolongées. Il arrive parfois que des dépressions sévères évoluent vers des tendances suicidaires.
- **Autres conséquences sur la santé** : les situations de travail stressantes peuvent augmenter le risque d'accident du travail ou de trajet et seraient impliquées dans l'apparition ou l'aggravation de troubles hormonaux, de troubles de la fertilité et de certaines pathologies de la grossesse (prématurité).

Conséquences pour l'entreprise

Au niveau européen, le coût du stress d'origine professionnelle était estimé, en 2002, à environ 20 milliards d'euros par an. Le stress serait également à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 1999).

En France, le coût social du stress (dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés) a été estimé en 2007 entre 2 et 3 milliards d'euros (étude INRS et Arts et Métiers ParisTech).

Il s'agit d'une évaluation a minima. En effet, cette étude prend essentiellement en compte le « job strain » ou « situation de travail tendue » (combinaison d'une forte pression et d'une absence d'autonomie dans la réalisation du travail), qui représente moins d'un tiers des situations de travail fortement stressantes. D'autre part, les pathologies retenues sont celles qui ont fait l'objet de nombreuses études : maladies cardiovasculaires (infarctus, maladies cérébro-vasculaires, hypertension...), dépression et certains troubles musculosquelettiques.

Enfin, cette dernière estimation ne prend pas en compte toute la dimension du coût pour l'individu, en particulier la souffrance et la perte de bien-être que le stress occasionne.

Prévention

La démarche de prévention du stress au travail est la même que celle décrite dans le dossier « risques psychosociaux », c'est-à-dire qu'il faut privilégier une démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation. Elle suppose qu'un ensemble de conditions soient réunies (engagement de la direction, implication des représentants du personnel, participation des salariés...).

Cette démarche comprend plusieurs étapes :

- Préparation de la démarche : collectes de données et indicateurs sur le stress.
- Identification des sources de stress, seul ou en se faisant aider, avec des outils adaptés au contexte (grille d'évaluation des risques, questionnaires, entretiens, observations au poste de travail...).
- Définition du plan d'actions : définir les améliorations à mettre en place et les moyens nécessaires pour y parvenir, planifier et prioriser les actions.
- Mise en œuvre du plan d'actions : implanter et piloter la mise en œuvre des actions.
- Suivi des actions : phase de réévaluation régulière des facteurs de stress qui permet de réajuster la démarche si besoin.

Exemples de mesures de prévention du stress au travail

- Former l'encadrement aux méthodes de management participatif permettant d'associer les salariés aux décisions les concernant
- Améliorer la communication concernant les objectifs de l'entreprise
- Donner la possibilité aux salariés de s'exprimer sur les dysfonctionnements qu'ils repèrent
- Adapter la charge de travail en fonction des éléments à la disposition des salariés pour effectuer leur tâche
- Donner la possibilité aux salariés d'utiliser leurs compétences
- Former le personnel à l'introduction de nouveaux outils dans le processus de travail

D'autres types d'actions contre le stress existent, visant à renforcer la résistance individuelle des salariés : gestion individuelle du stress, formation à la gestion des conflits, thérapies cognitives... Leurs effets bénéfiques ne sont cependant que de courte durée si des mesures ne sont pas prises pour supprimer ou limiter les causes de stress.

Réglementation

La réglementation est identique à celle des risques psychosociaux (voir partie réglementation du dossier « Risques psychosociaux »). La loi fait effectivement obligation à l'employeur d'évaluer les risques et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés, ce qui implique de prendre en compte le stress au travail.

En dehors des dispositions générales et particulières prévues par la réglementation, les entreprises sont également soumises à l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail, rendu obligatoire pour tous les employeurs et tous les salariés de son champ d'application à compter de la date de son extension.

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail

Cet accord, signé en juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009, propose des indicateurs pour dépister le stress au travail et un cadre pour le prévenir. L'accord précise également quelques facteurs de stress à prendre en compte, comme « l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement du travail, la communication et des facteurs subjectifs ». Il rappelle que, dès qu'un problème de stress a été identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer, ou, à défaut, le

réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur qui doit associer les institutions représentatives (ou à défaut les salariés) à leur mise en œuvre.

