

LE STRESS AU TRAVAIL, UN ÉTAT DES LIEUX

[Alain Gintrac](#)

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2011/1 n° 41 | pages 89 à 106

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.041.0089

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-1-page-89.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le stress au travail, un état des lieux

par Alain Gintrac³²

Résumé

Médias et chercheurs parlent de plus en plus du stress au travail avec des effets, parfois dramatiques, sur les travailleurs. Définir de manière claire et précise ce qu'est le stress au travail, permettra ensuite de mesurer l'ampleur de ce phénomène et de ses effets, avant d'envisager à partir d'un modèle de stress au travail, celui de Karasek, des stratégies susceptibles d'être efficaces pour réduire ce stress.

Abstract

Stress at work is more and more pointed out by media and researchers because of the adverse effects it could have on working people. A clear and detailed explanation of what is the stress at work should help to estimate how important is this trend and what are its main effects. Then, using theoretical model dealing with stress at work, like the Karasek one, we could propose some responding strategies that might be efficient to reduce the stress.

La répétition des suicides de salariés a mis en lumière des questions importantes quant aux méthodes actuelles de management. Nombreux sont ceux qui mettent fin à leurs jours, parfois sur les lieux mêmes de travail, et laissent un mot dans lequel ils imputent la responsabilité de leur geste aux conditions de travail imposées par leur employeur. Ces situations ne sont que la partie la plus visible et la plus douloureuse du mal être au travail marquée par le phénomène du stress. Bien sûr, la vie sociale dans son ensemble est génératrice de tensions, mais dans le monde du travail il semble que les tensions stressantes soient de plus en plus intenses et entraînent le développement du stress : il touche de plus en plus de salariés et ceux qui sont atteints le sont de plus en plus profondément.

La première question qui se pose est celle de définir ce risque psychosocial qu'est le stress et d'en apprécier les conséquences négatives. On pourra ensuite prendre la mesure de l'importance réelle du phénomène. Enfin une analyse théorique du stress permettra d'éclairer la réflexion sur les stratégies de lutte contre le stress au travail.

32. ALAIN GINTRAC, Référence RH, alain@gintrac.com

1. Définition du stress organisationnel et conséquences

L'étude publiée en 2010 par Eurogip rappelle que le terme de « stress³³ » fait l'objet d'un double emploi lexical : il fait à la fois référence aux facteurs stressants et au stress lui-même, ensemble des réactions d'un individu soumis à des facteurs stressants. Nasse et Légeron (2008) dans leur rapport au Ministre du travail soulignent que « *cette confusion tient non seulement à la diversité de ces risques mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire car, interagissant fortement entre eux, ils sont plutôt de type circulaire ou systémique* » (p. 7). Ces effets du stress sur la personne sont multiples, graves et parfois irréversibles.

1.1. Définition du stress organisationnel

L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 entre les partenaires sociaux français³⁴ indique « *qu'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* » (p. 2). Le texte distingue un état passager de stress d'un état durable : « *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* » (p. 2). Deux remarques sont ensuite mises en relief.

Une souligne que les individus ne sont pas égaux devant les facteurs de stress c'est-à-dire que soumis à des tensions similaires ils ne réagissent pas identiquement et que, selon les moments, une personne, soumise aux mêmes tensions, ne se comportera pas de la même manière.

L'autre signale que les tensions extérieures au travail peuvent avoir des conséquences sur l'efficacité au travail des personnes. Le stress au travail peut parfaitement ne pas avoir, au moins en partie, sa source dans des facteurs liés au travail. Mais il est évident que le partage entre causes professionnelles du stress et causes privées est pratiquement impossible à réaliser. C'est d'autant plus difficile que, comme le montrent Culbertson, Huffman et Alden-Anderson (2010) le comportement d'un responsable avec ses subordonnés va influencer les relations entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Enfin, l'accord précité mentionne, sans que la liste en soit limitative, quatre groupes principaux de facteurs de stress au travail.

33. Le terme de stress a été utilisé initialement par Hans Selye en 1936 pour définir un ensemble de réactions physiologiques au contact d'agents nocifs. Le terme a ensuite été repris directement dans de nombreuses langues.

34. Cet accord avait pour objectif d'assurer le transfert en droit français de l'accord signé par les partenaires sociaux européens le 8 octobre 2004 pour lutter contre le stress au travail.

Le stress au travail, un état des lieux

- *Organisation et processus de travail* : aménagement du temps de travail (durée, heures supplémentaires,...), degré d'autonomie dont dispose le travailleur, degré d'accord entre les missions confiées et les moyens mis à disposition, caractéristiques du management...

- *Conditions et environnement de travail* : spécificités du milieu (comme la chaleur, le bruit, l'encombrement ou l'éclairage) qui vont plus ou moins réduire l'intérêt du travail.

- *Communication* : dans le sens vertical descendant, plus ou moins grande clarté de l'expression des objectifs assignés ; dans celui ascendant, possibilité de demander et recevoir de l'aide si nécessaire ; horizontalement, qualité des relations avec les pairs.

- *Facteurs subjectifs* : ce sont les caractéristiques, en particulier psychologiques, du travailleur qui vont moduler l'incidence des facteurs précédents. On y inclut tout ce qui concerne la vie en dehors du travail.

Tableau 1 - Proportion d'établissements européens connaissant diverses causes de stress liées au travail (en %)

Causes psychosociales	% établissement
Pression du temps	52 %
Devoir travailler avec des clients, des patients, des élèves (...) difficiles	50 %
Insécurité de l'emploi	27 %
Faible communication entre management et salariés	27 %
Faible coopération entre collègues	25 %
Horaires de travail longs ou irréguliers	22 %
Problèmes de relations avec le supérieur	19 %
Manque de contrôle du salarié sur l'organisation de son travail	19 %
Politique des ressources humaines manquant de clarté	14 %
Discrimination (liée par exemple au sexe, à l'âge ou à la race)	7 %

ESENER (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks) (2010) présente les résultats d'une enquête conduite en 2009 dans 32 pays européens sur les causes de stress.

Dans le tableau 1 deux facteurs de stress au travail se détachent nettement, puisqu'ils se retrouvent dans un établissement sur deux : la pression du temps et les relations avec certains « stakeholders ». Dans un établissement sur quatre sont évoqués l'insécurité de l'emploi, la faiblesse de la communication entre le management et les salariés, et la faible coopération entre collègues, dont on peut penser que certaines des causes évoquées plus haut la favorisent : la pression du temps limite les manifestations d'intérêt aux collègues, l'insécurité de l'emploi crée une concurrence entre les salariés favorable au repliement sur soi et la faiblesse de la communication verticale accroît l'incertitude qui réduit la propension à coopérer.

Dans à peu près 20 % des établissements, les salariés se plaignent des horaires de travail, des relations avec le supérieur et du manque de maîtrise de l'aménagement de leur travail.

La communication de la politique des ressources humaines n'est critiquée que dans 14 % des établissements et la lutte contre les discriminations semble avoir donné des résultats tangibles puisque ce n'est que dans 7 % des établissements que ces comportements sont signalés.

Mais il ne faut pas oublier que cette enquête ne concernait que des cadres et on ne saurait donc en élargir, sans précaution, les résultats à l'ensemble des salariés.

A propos du principal facteur de stress, la pression du temps, Häfner et Stock (2010) constatent que la formation des salariés à la gestion du temps accroît leur sentiment de bien être au travail, réduit leur sensation de stress et élève leur performance. Mais quelle que soit la nature de ses causes, liées ou non au travail, le stress présente, pour les personnes, de graves conséquences qui ne se limitent pas au domaine professionnel.

1.2. Des conséquences importantes et lourdes

En abordant les conséquences du stress, il faut d'abord souligner, que le stress ne serait pas que négatif. Le stress passager, lié par exemple à un délai à respecter, peut constituer un stimulant de la productivité du salarié dans la mesure où le salarié considère que l'objectif, qu'il a négocié ou qui lui a été imposé, est certes difficile à atteindre mais qu'il n'est pas hors de sa portée³⁵. Les tensions subies peuvent être stimulantes, même si elles sont durables, à condition que leur intensité ne soit pas trop forte³⁶. Un certain niveau de stress au travail serait ainsi un facteur d'augmentation de la productivité du travailleur. C'est la forme de stress que Kanji et Chopra (2009) appellent « healthy stress » et qu'ils opposent au « unhealthy stress » aux conséquences destructrices sur la santé physique et mentale du travailleur³⁷.

Toutefois, au delà de l'intérêt théorique réel de ces distinctions, le dosage précis du niveau de stress, ou de tension, à imposer à un salarié pour avoir les effets bénéfiques, sans apparition de ceux négatifs sur lui et sur l'organisation, est une opération extrêmement délicate : l'observation montre que la recherche excessive de la productivité des salariés conduit le plus souvent au dépassement du niveau

35. Il est certain que le mode de fixation de l'objectif n'est pas sans incidence sur la perception du salarié quant à son réalisme et donc sur son effet plus ou moins stressant.

36. Mais on peut se demander si l'intensité des tensions n'est pas perçue comme croissante au fur et à mesure que leur durée d'application s'allonge ?

37. La loi de Yerkes-Dodson (1908) établit que la relation entre performance et tension vers le but peut être décrite par une courbe en « U » inversée. Selye (1975) distinguait le « eustress », bon stress temporaire et fonctionnel du « distress », mauvais stress tendant à devenir permanent et dysfonctionnel.

Le stress au travail, un état des lieux

de stress « optimal ». Il est certain que les tensions stressantes et les risques psychosociaux ont le plus souvent des conséquences négatives importantes, puisqu'elles peuvent mettre en cause l'intégrité physique et la santé mentale des salariés. En ne retenant, comme le font Trontin et *al.* (2010), que les pathologies principales, on peut évoquer :

- des *conséquences physiologiques* : ce sont, en premier lieu, les maladies cardiovasculaires (cardiopathies ischémiques, maladies cérébrovasculaires et maladies hypertensives) et, en second lieu, certains troubles musculo-squelettiques ;
- des *conséquences psychiques* avec la dépression qui peut aboutir au suicide ;
- le développement des *addictions* (tabagisme, alcoolisme, stupéfiants) qui ont-elles-mêmes des conséquences physiologiques (diverses formes de cancer ou de cardiopathie).

Et l'on ne peut passer sous silence les effets cumulatifs des différents facteurs de stress.

2. La généralité et l'importance du phénomène du stress au travail

2.1. Le stress au travail dans la littérature

Tableau 2 - Evolution des publications académiques sur le stress au travail

Périodes	B. S. P.	Francis
1970-1979*	6	8
1980-1989	28	77
1990-1999	77	208
2000-2009	135	301

*Depuis 1972 pour la base Francis du CNRS.

Le tableau 2 comptabilise les articles publiés dans des revues académiques par tranches décennales depuis 1970 et recensés par deux bases bibliographiques de référence, Business Source Premier et Francis du CNRS (articles publiés à partir de 1972). Sur une quarantaine d'années, on constate une explosion du nombre des articles consacrés au phénomène du stress au travail, ce qui traduit à l'évidence une prise de conscience du mal être au travail³⁸.

Cette perspective demeure un peu limitée et une connaissance précise de la réalité du phénomène du stress au travail exige de porter le regard directement sur le monde du travail.

38. On peut ajouter qu'en 1999 a été créée une revue scientifique au titre significatif, « Work and Stress ».

2.2. Importance du stress au travail

2.2.1. Données globales sur le stress au travail

Dans le tableau 3, il apparaît clairement que la distribution des problèmes de stress liés au travail en fonction de leur gravité est une distribution bimodale. Près de 310.000 arrêts de travail paraissent bénins puisqu'ils sont d'une journée ou moins (soit 48 % des problèmes). 64 % des problèmes de stress entraînent une perte de moins d'une semaine de jours de travail. La seconde valeur modale concerne les incidents conduisant à une perte de 14 jours au moins et de 29 au plus et représente un peu plus de 93.000 cas (près de 15 % de l'ensemble des cas).

Tableau 3 - Problèmes de stress, de dépression et d'anxiété liés au travail par gravité en UE (6) (Eurostat, 1999)

Nombre de problèmes de stress liés au travail	Nombre de jours/mois perdus pour cause de problèmes de stress liés au travail
309.687	≤ 1 jour
59.190	1 à 3 jours
40.422	4 à 6 jours
87.291	7 à 13 jours
93.377	14 à 29 jours
91.295	1 à 3 mois
4.995	≥ 3 mois

Le tableau 4 présente les résultats pour l'ensemble des 27 états membres européens et pour quelques pays membres. Globalement, il apparaît que le stress est le risque psychosocial le plus souvent évoqué (un répondant sur quatre), puis l'irritabilité (un sur dix). 19 % des répondants citent la violence physique et sa menace (les cinq derniers items).

Tableau 4 - Pourcentage de travailleurs rapportant des problèmes pouvant être liés à des risques psychosociaux (% oui) dans quelques pays européens

Question	UE-27	DE	ES	FR	IT	NL	UK
Stress	22,3	16,0	21,4	18,3	27,1	16,2	11,8
Irritabilité	10,5	5,4	11,4	11,4	15,0	9,6	6,2
Anxiété	7,8	1,5	8,4	10,8	12,6	2,6	6,1
Menace de violence physique	6,0	4,5	4,7	6,9	1,4	12,2	10,9
Intimidation/harcèlement	5,1	4,1	2,8	7,7	2,3	12,0	5,4
Violence physique de la part d'autres personnes	4,3	3,5	3,7	7,1	1,0	6,6	7,2
Intentions sexuelles non souhaitées	1,8	1,1	0,7	1,5	0,9	1,4	3,6
Violence physique de la part de collègues	1,8	0,5	1,0	2,8	0,8	6,3	3,6

(DE, Allemagne ; ES, Espagne ; FR, France ; IT, Italie ; NL, Pays-Bas ; UK, Royaume-Uni)

Source : Eurofound, Fourth European Working Conditions Survey, 2007.

Le stress au travail, un état des lieux

Ces données globales cachent des disparités non négligeables selon les pays. Le stress, l'irritabilité et l'anxiété sont cités plus souvent en Italie que dans les autres pays. Irritabilité et anxiété sont également élevées en France (mais sensiblement plus faibles au Royaume-Uni et surtout en Allemagne). Par contre, les violences physiques sont beaucoup plus fréquentes aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (très faibles en Italie). On peut y voir la manifestation de différences culturelles.

Ces résultats globaux méritent d'être analysés selon divers critères usuels pour être précisés.

2.2.2. Segmentation du stress au travail

2.2.2.1. Age et stress au travail

Le tableau suivant présente des données tous pays membres confondus.

Tableau 5 - Travailleurs déclarant souffrir de problèmes de stress, de fatigue générale, d'irritabilité, de problèmes de sommeil ou d'anxiété (en %) selon l'âge en 2005.

Ages	Stress	Fatigue générale	Irritabilité	Problèmes de sommeil	Anxiété
<24 a	13,1	14,3	5,5	3,5	3,0
25-39 a	23,2	22,0	11,0	8,2	7,9
40-54 a	24,3	23,4	12,1	9,9	9,4
55 a et +	17,9	19,1	8,5	7,7	7,1

Source : Fourth European Working Conditions Survey, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006.

C'est la tranche d'âges 40-54 ans qui souffre le plus de stress et de manifestations associées. Un tel résultat semble à première vue assez étonnant : on pourrait penser que cette classe d'âges qui est au travail depuis de nombreuses années se serait habituée et adaptée à des conditions de travail stressantes. Comment alors expliquer ce constat ? On peut d'abord penser qu'avec l'âge les personnes deviennent moins capables de réagir positivement et de faire preuve de résilience (Albert et al., 2003). Mais la dernière tranche d'âges devrait alors connaître des pourcentages encore supérieurs ; ce qui n'est pas le cas. A partir de 55 ans, la prise de retraite devenant une échéance plus précise, les personnes auraient tendance à se détacher de leur travail³⁹. Elles en ressentiraient moins les frustrations et connaîtraient donc moins de problèmes.

39. Le désinvestissement peut également être matériel: la personne travaille moins longtemps, au moins pour les cadres, et avec moins d'intensité.

2.2.2.2. Sexe et stress au travail

Tableau 6 - Travailleurs déclarant souffrir de problèmes de stress, de fatigue générale, d'irritabilité, de problèmes de sommeil ou d'anxiété (en %) selon le sexe en 2005.

Sexes	Stress	Fatigue générale	Irritabilité	Problèmes de sommeil	Anxiété
Féminin	20,3	19,1	9,6	8,0	7,9
Masculin	22,9	23,0	11,2	8,5	7,3

Source : Fourth European Working Conditions Survey, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006.

Les femmes semblent généralement mieux supporter les facteurs de stress que les hommes, à moins qu'elles en subissent moins ou moins intensivement. La seule exception est constituée par l'anxiété à laquelle elles semblent être un peu plus sujettes. Ce constat était déjà le même en 1995 et en 2000, même si les écarts hommes-femmes étaient plus faibles.

Par contre, les femmes sont plus souvent victimes de violences physiques ou de menaces que les hommes, comme le montre le tableau 7.

Tableau 7 - Travailleurs déclarant subir des menaces de violence ou des violences diverses (en %) selon le sexe en 2005.

Sexes	Menaces de violences physiques	Intimidation, harcèlement	Violence physique de personnes autres	Intérêt sexuel non souhaité	Violence physique des collègues
Féminin	6,3	6,2	4,1	3,0	2,1
Masculin	6,0	4,3	4,7	0,8	1,7

Source : Fourth European Working Conditions Survey, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006.

Les femmes sont sensiblement plus souvent victimes de menaces de violence ou de violences que les hommes sauf pour les violences émanant de personnes autres que les collègues. L'écart est particulièrement important en ce qui concerne le harcèlement sexuel, les femmes en étant les cibles quasi exclusives.

2.2.2.3. Statut du travailleur et stress au travail

Les données précédentes ne concernaient que les salariés. L'intérêt du tableau 8 est de comparer travailleurs indépendants et travailleurs salariés. Les travailleurs indépendants souffrent de plus de problèmes de santé et de stress que les travailleurs salariés, à l'exception de l'irritabilité.

Le même constat se dégagait déjà des résultats de 2001. Une analyse plus détaillées de ces derniers montrait que les travailleurs indépendants employant du

Le stress au travail, un état des lieux

personnel étaient les plus exposés au stress (40 %), puis les travailleurs salariés (29 %) et enfin les travailleurs indépendants n'employant pas de personnel (24 %). On pourrait donc penser que les relations interpersonnelles, hiérarchiques ou non, seraient le principal facteur de stress au travail mais qu'il y aurait aussi une composante indépendante du statut de la personne dans l'entreprise et qui représenterait le stress consubstantiel à l'activité économique en entreprise (ce qu'exprime d'une autre manière le point suivant).

Tableau 8 - Travailleurs déclarant souffrir de problèmes de santé et de stress (en %) selon le statut de travail en 2005.

	Travailleur indépendant	Travailleur salarié
Stress	24,9	21,3
Fatigue générale	27,0	20,2
Maux de tête	17,3	14,3
Irritabilité	9,6	11,2
Problèmes de sommeil	9,4	8,1
Anxiété	9,0	7,6
Cardiopathies	3,3	1,8

Source : Fourth European Working Conditions Survey, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006.

La comparaison des résultats des deux années permet de faire une observation supplémentaire : le stress subi par les travailleurs, quel que soit leur statut, diminue de 2001 à 2005. Toutefois il serait probablement hasardeux de vouloir prolonger cette tendance.

2.2.2.4. Secteurs économiques et stress au travail

Chaque secteur économique connaît un environnement particulier qui influence fortement les niveaux de stress et de risques psychosociaux (tableau 9).

Tableau 9 - Taux de prévalence standardisé des problèmes de stress liés au travail par activité économique de l'employeur (taux pour 100.000 habitants)

Pays	DK	ES	IT	PT	SE	UK	Total
Ensemble des activités économiques	842	326	652	847	2052	1479	1181
Agriculture, chasse, sylviculture	278	524	367	251	1357	438	486
Industries manufacturières	277	327	558	1007	982	856	723
Commerce, réparation automobile et d'articles domestiques	624	400	405	357	1180	1175	893
Hôtels et restaurants	x	x	306	911	1320	834	717
Administration publique	1608	x	726	946	2469	2224	1323
Education	1935	799	1579	1614	5325	2594	2306
Santé, action sociale	1257	375	678	920	3986	2667	2188
Services collectifs, sociaux et personnels	1515	x	1031	x	2967	1172	1340

(DK, Danemark ; ES, Espagne ; IT, Italie ; PT, Portugal ; SE, Suède ; UK, Royaume-Uni)

Source : Eurostat 1999.

On peut faire plusieurs remarques. Globalement, les problèmes de stress liés au travail varient de manière importante selon les pays : entre l'Espagne et la Suède, le rapport est de 1 à 6. Selon les secteurs d'activité, les écarts sont également importants : entre le secteur « agriculture, chasse, sylviculture » et le secteur « éducation » le rapport est de 1 à 5 environ. On peut distinguer deux groupes de secteurs : d'un côté, les activités liées au primaire et au secondaire connaissent des taux plus faibles (inférieurs à 1 pour 100 habitants) et, d'un autre côté, les activités relevant du tertiaire supérieur (administration publique, santé, éducation, services collectifs) ont toutes des taux supérieurs à 1 % (voire supérieurs à 2 % pour l'éducation et la santé). Ce constat est à première vue assez étonnant. Il a été souvent souligné que la mesure de performance dans les activités tertiaires ne pouvait pas être aussi précise que dans les autres activités dans lesquelles le lien inputs-output(s) est précisément connu. L'argument est exact, mais peut être retourné : en effet, quand on veut améliorer la productivité dans des activités primaires ou secondaires, la bonne connaissance de la relation inputs-outputs conduit à limiter « plus raisonnablement » les efforts supplémentaires de productivité demandés aux salariés. Au contraire, dans le tertiaire cette relation étant plus grossièrement connue, le risque de fixer aux salariés des objectifs qui, même au prix d'importants efforts de productivité, demeurent hors de leur portée est élevé. Et les conséquences psycho-physiologiques sont le plus souvent lourdes. Cependant, cette explication, semble mal convenir au secteur de l'éducation. Plus qu'une question d'objectifs fixés à des niveaux trop ambitieux, il s'agirait plutôt ici d'inadéquation qualitative entre demandes et ressources pour les satisfaire et d'organisation du travail.

Mirvis et *al.* (2006) se sont intéressés au surmenage des doyens de faculté de médecine comparé à celui des doyens d'écoles d'infirmières et des dirigeants de CHU américains. Les auteurs constatent d'abord que deux tiers des doyens de faculté de médecine présentent un surmenage léger, 11 % un surmenage moyen et 22 % un surmenage élevé. Ensuite, les formes de stress retenues dans l'étude (personnel ; du travail et de l'environnement) croissent avec le surmenage. Enfin, les doyens de faculté de médecine présentent des niveaux de surmenage très supérieurs à ceux mesurés chez les doyens d'écoles d'infirmières et les dirigeants de CHU. Les auteurs concluent que les doyens de médecine connaissent un important surmenage excédant ce qui semble tolérable dans les organisations et pensent que la situation ne peut aller que vers la dégradation du fait de l'affaiblissement de la fonction, de la multiplication des objectifs à atteindre, de leur ambigüité, de l'augmentation des contraintes externes et des contrôles. Le stress au travail apparaît donc comme un phénomène important, mais il n'est certainement pas pour autant une spécificité européenne⁴⁰.

40. Par exemple, Williams (2003) présente des résultats similaires pour le Canada.

Le stress au travail, un état des lieux

2.3. Coût du Stress au travail

De son évaluation macroéconomique du coût du stress, Newton (1995) conclut que le stress lié au travail serait la cause de la perte annuelle de près de 10 % du produit national brut du Royaume Uni à cause des maladies, des absences, du turnover élevé, des pertes de production, de l'augmentation des coûts de recrutement et des dépenses médicales qu'il provoque. En 2002, la Commission européenne a estimé le coût annuel du stress au travail dans l'UE-15 à 20 milliards d'euros. Pour la France, l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité, pour la prévention des maladies du travail et des accidents professionnels) arrive à un coût annuel du stress compris entre 800 et 1.600 millions d'euros.

Trontin et al. (2010) évaluent au niveau méso économique les coûts du stress. La démarche repose sur le calcul du coût de chaque pathologie retenue multipliée par le nombre de cas attribuables au stress du travail. Quatre catégories de coûts ont été retenues : coût des pathologies, coût de l'absentéisme, coût des décès prématurés et coût des cessations prématurées d'activité. Pour l'année 2007, les auteurs aboutissent à un coût compris entre 1,9 et 3 milliards d'euros.

Enfin, dans une perspective microéconomique, Groot et Maassen van den Brink (1999) considérant que le stress constitue une condition défavorable de travail, concluent que le salaire versé en contrepartie doit être supérieur à celui d'un emploi sans stress pour attirer des candidats présentant une aversion naturelle au risque stress. Sur un échantillon de 2.808 salariés hollandais (1.692 hommes et 1.116 femmes) ils constatent que pour les hommes le supplément de salaire pour stress est de l'ordre de 20 % et de 12 % pour les femmes.

Tableau 10 - Coûts de personnel engendrés par le stress

Coûts du stress	Coûts du stress en %
Prescription de médicaments	10
Absentéisme	19
Incapacités à court et long termes	30
Turnover	40
Programmes d'aide au personnel	55
Accidents sur le lieu de travail	60

Dans cette même perspective, le tableau 10 reprend les résultats rapportés par Cannon (2010) à propos d'une étude américaine de 2003. Cette étude évaluait pour différentes catégories de coûts la part imputable au stress. Les montants évoqués justifient la recherche de stratégies de réduction du stress ; ce qui passe par l'élaboration de modèles basés sur des facteurs de causalité.

3. Modèles de stress et stratégies de réduction du stress

Il y a une pluralité de modèles⁴¹ de stress, mais celui auquel on se réfère le plus souvent est le modèle de Karasek. A partir de ce modèle il est possible de dégager des stratégies réalistes de réduction du stress.

3.1. Le modèle de stress de Karasek

Karasek (1979) souligne que deux courants se sont développés, de manière totalement indépendante, autour de l'étude des effets psychosociaux des situations de travail. L'un centré sur les facteurs de tensions du travail et l'autre sur le degré de liberté décisionnelle de l'acteur au travail. Cette ignorance réciproque explique, selon Karasek, l'incapacité des deux perspectives théoriques à expliquer certains des constats faits. Ainsi Quinn et *al.* (1971) observent que dirigeants et ouvriers, travaillant sur une chaîne d'assemblage, effectuent un travail qui peut être stressant. Mais ils ne peuvent expliquer les différences importantes observées dans la satisfaction au travail des uns et des autres. De même, Ritti (1971) considère que les contraintes de temps sont associées à des tensions alors que les demandes intellectuelles ne le sont pas.

D'autres auteurs, comme Hulin et Blood (1968), pensent que les différences entre les individus ou dans les valeurs culturelles l'emportent sur les effets liés au poste occupé. A ce sujet, Karasek revient sur la définition de la surcharge (ou l'insuffisance) comme source de tensions. La surcharge provient d'un dépassement de la personne par les demandes issues de l'état de l'environnement. Certes, dit-il, il faut évidemment prendre en compte l'individu, mais avant il faut d'abord rechercher si d'autres facteurs environnementaux, comme la latitude décisionnelle, ne seraient pas susceptibles de diminuer l'intensité des facteurs de stress du travail.

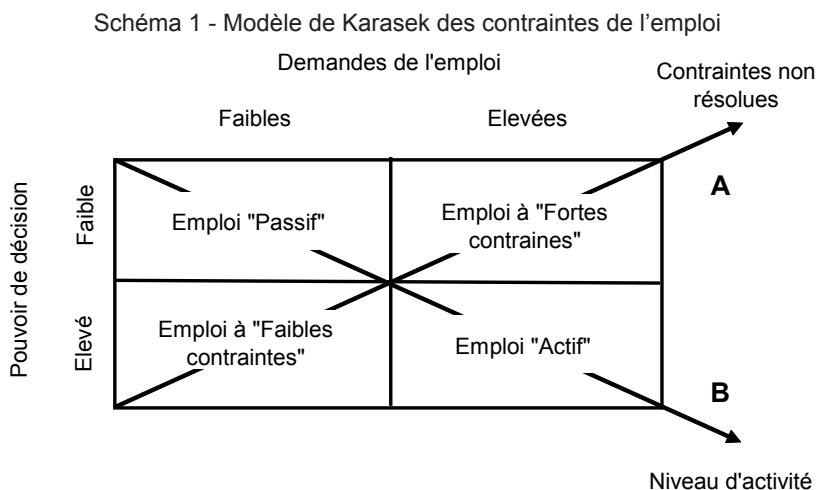
Karasek critique également la tendance à traiter toutes les caractéristiques structurelles de l'emploi comme des demandes de l'emploi sans admettre que leurs effets psychologiques peuvent être sensiblement différents. Et il souligne qu'agir ainsi conduit à considérer que les contraintes d'un emploi augmentent avec toutes les demandes qu'il implique. Finalement, si le modèle développé par Karasek est aussi souvent utilisé⁴², c'est à cause de son caractère synthétique, de sa simplicité et de son opérationnalité.

41. Sans prétendre être exhaustif, on peut citer quelques auteurs de modèles. Le modèle de Selye, dit de la réponse adaptative, est le modèle historique du stress. Il a été présenté dans les années 1930. Pour Laborit (1995), la réaction de stress a pour finalité d'assurer la survie de l'organisme face à un danger. Le modèle de Siegrist (1996) repose sur l'analyse de la relation effort-récompense.

42. On peut noter que la définition du stress retenue dans l'accord national interprofessionnel français est l'expression de la conception de Karasek du stress organisationnel.

3.1.1. Un modèle synthétique

En effet, l'apport de Karasek est de considérer qu'il faut prendre en compte à la fois les demandes de l'emploi occupé et la latitude décisionnelle dont dispose l'acteur pour y répondre. A partir de là, Karasek a développé un modèle bi-factoriel intégrant les deux perspectives explorées, jusqu'à lui, indépendamment l'une de l'autre. Le schéma présenté par Karasek (1979, p. 288) est reproduit ci-dessous. Il résume les éléments essentiels de la version initiale du modèle.



Il croise les demandes de l'emploi et la latitude décisionnelle attachée à l'emploi⁴³ qui sont des variables dichotomiques pouvant être faibles ou élevées. Ainsi, c'est bien l'ensemble des caractéristiques de l'emploi que le modèle prend en considération. Les demandes de l'emploi poussent la personne à agir et le pouvoir de décision dont elle dispose va éventuellement transformer la tension à agir en action. Karasek soulignait aussi que les caractéristiques des personnes au travail influencent le rapport entre demandes de l'emploi et pouvoir de décision⁴⁴.

Parmi ces caractéristiques, on peut penser que le lieu de contrôle est susceptible d'avoir une influence non négligeable. Rotter (1966) distingue un lieu de contrôle externe et un lieu de contrôle interne. La personne caractérisée par un lieu de contrôle interne considère que son comportement détermine le déroulement des événements qu'elle vit, tandis que celle ayant un lieu de contrôle externe pense que l'environnement en est l'élément déterminant. Une personne caractérisée par un lieu de contrôle externe aura tendance à sous-évaluer son pouvoir de décision et au contraire à surévaluer les demandes de l'emploi. Une personne ayant un

43. Cette latitude décisionnelle dépend à la fois des pouvoirs délégués et de la manière de les utiliser.

44. Rau, Morling et Rösler (2010) constatent que les épisodes dépressifs majeurs sont liés à des demandes objectives importantes de l'emploi et que les évaluations subjectives des intéressés médiatisent la relation.

lieu de contrôle interne aura une propension nette à minorer les demandes de l'emploi et à majorer son pouvoir de décision. Srivastava (2009) constate que le lieu de contrôle interne s'accompagne d'une réduction du stress et d'une amélioration de l'efficacité de la personne.

Le modèle de Karasek a été complété par le rajout du concept de soutien social dont bénéficie la personne au travail. Un soutien positif tendra à diminuer le stress ressenti par la personne et inversement. Johson et Hall (1988) ont vérifié qu'un soutien social positif dont le salarié bénéficie dans son environnement de travail réduit significativement le risque d'accident cardio-vasculaire. Toutes les études montrent qu'il n'y a pas de frontière étanche entre vie privée et vie professionnelle. On peut donc penser que le soutien social reçu par le salarié dans son environnement extraprofessionnel, renforcera ou atténuera l'effet médiateur du soutien social dont il bénéficie dans son environnement de travail selon les polarités de ces soutiens. Ces adjonctions au modèle initial de Karasek ne font qu'en renforcer l'intérêt et l'opérationnalité.

3.1.2. Un modèle simple et opérationnel

Dans la direction A (schéma 1), il y a déséquilibre entre demandes de l'emploi et pouvoir de décision : à des demandes faibles est associé un pouvoir de décision important et à des demandes de l'emploi importantes est associé un pouvoir de décision faible. Dans le premier cas, on a un emploi à faible stress et, dans le second, à très fort stress.

Par contre, dans la direction B, il y a équilibre entre les deux variables. A des niveaux faibles correspond un emploi passif et à des niveaux élevés un emploi actif et stimulant.

Karasek a testé son modèle avec des données américaines et suédoises qui lui ont permis de vérifier la pertinence de son modèle. A partir de là, Karasek a élaboré un questionnaire permettant d'évaluer le niveau des deux variables de son modèle. Il est ainsi possible de positionner les emplois sur la grille du modèle et d'établir un diagnostic sur la base duquel des décisions de modification des caractéristiques de l'emploi et d'adaptation de la personne (formation ou autres modalités) peuvent être mises en œuvre avec une forte probabilité de s'avérer efficaces.

3.2. Stratégies de réduction du stress

Le rapport établi en 2003 par l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail propose avec sagesse face à la multiplicité des voies d'amélioration possibles un certain nombre de priorités susceptibles de réduire sensiblement le stress du travail et insiste en conclusion sur les conditions de réussite des actions entreprises.

3.2.1. Les orientations prioritaires

Elles sont au nombre de quatre et prennent en compte les actions mises en œuvre dans différents pays (ayant donné des résultats intéressants) et que l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail considère comme étant transposables. Pour chaque orientation on ne citera qu'un ou deux exemples.

- *Amélioration de l'environnement psychosocial de travail* : l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail a développé un programme dénommé « travailler positivement ». Ce programme, qui s'adresse aux PME européennes pour les aider à s'engager dans une démarche peut-être un peu difficile du fait de leur taille (et intéressante en considération de leur nombre), a été testé avec des résultats positifs en Ecosse et en Irlande.

- *Réduction du stress* : le Royaume-Uni a distribué en 2001 aux salariés et aux entreprises des guides pour attirer leur attention sur les coûts, le plus souvent cachés, du stress et présentant des démarches de réduction du stress au travail.

- *Prévention de la violence* : en 2002, le Royaume-Uni a produit un document destiné aux organisations (mais aussi à leurs salariés) présentant des études de cas qui montrent de quelles manières des entreprises ont pu lutter efficacement contre la violence sur les lieux de travail. En Finlande a été mise en place une procédure pour lutter contre la violence des clients à l'égard des personnels dans le commerce de détail. Les résultats ont été positifs.

- *Prévention du harcèlement moral* : en 1999, l'Irlande a lancé une réflexion pour déterminer l'importance du harcèlement moral au travail et les secteurs les plus exposés, et pour développer des programmes de prévention du harcèlement moral.

3.2.2. Les conditions de réussite

Le rapport conclut en dégagant les facteurs de réussite des bonnes pratiques dans la prévention du stress.

- *Analyse adéquate des risques* : bien qu'évident, Nasse et Légeron (2008) soulignent à la fois l'absence d'un indicateur global des risques psychosociaux et du stress en France et l'urgence de le construire car il s'agit là d'une première étape indispensable à la mise en place de stratégies efficaces de réduction du stress au travail.

- *Planification approfondie et approche progressive* : à partir d'une bonne analyse de la situation et des ressources disponibles, peuvent être mises au point des interventions adaptées dont la réalisation et les résultats feront l'objet d'une évaluation.

- *Combinaison de mesures axées sur le travail et sur les travailleurs* : on évite de tout centrer sur l'individu et on travaille au niveau de l'organisation. Lorsque le stress est une composante du travail lui-même, la formation permet de mieux gérer le stress. Concernant les enseignants, dont on a vu qu'ils étaient nombreux à ressentir un stress important, Schwarzer et Hallum (2008) montrent que le

sentiment de leur efficacité réduit leur surmenage, le stress du travail constituant un médiateur. Aussi les auteurs concluent-ils qu'il faudrait développer chez les enseignants le sentiment de leur efficacité.

- *Solutions spécifiques au contexte* : les travailleurs ont acquis dans l'exercice de leur emploi une expertise indispensable pour trouver des solutions adaptées à leur environnement de travail et donc susceptibles de s'avérer efficaces.

- *Praticiens expérimentés et interventions fondées sur les résultats* : la nécessaire compétence des intervenants extérieurs est une évidence qui permet de rappeler que les solutions qui ont déjà fait la preuve de leur efficacité ne sont pas à écarter au motif de contextes différents.

- *Dialogue social, partenariat et engagement des travailleurs* : toute solution efficace et durable implique l'engagement des personnels, de leurs représentants et également de la direction. Elle ne saurait donc être imposée de l'extérieur.

- *Prévention durable et soutien de la haute direction* : aucun changement ne peut être réalisé et se maintenir dans le temps sans que la direction en soit partie prenante et qu'elle soit donc disposée à effectuer les investissements nécessaires.

On ne peut éviter de s'interroger sur l'efficacité réelle des recommandations faites ci-dessus et des stratégies mises en œuvre. Une étude récente de Towers-Watson (2007) concluait que les firmes qui développaient les meilleurs programmes d'amélioration de la productivité et de la santé des personnels obtenaient des résultats supérieurs dans trois domaines importants : revenu par salarié supérieur de 20 %, valorisation de la firme supérieure de 16,1 % et rentabilité pour les actionnaires supérieure de 57 %. Ces constatations sont confirmées par le renouvellement de cette étude sur 2009-2010 : revenus par salarié supérieurs de 11 %, rentabilité pour l'actionnaire supérieure de 28 %. En outre, il apparaît que le coût des soins médicaux est inférieur pour ces firmes de 1,2 % et que l'absentéisme est de 1,8 jour de moins par salarié. Ces derniers éléments montrent que l'amélioration de la productivité des salariés ne profite pas qu'à l'entreprise et à ses actionnaires mais également à eux-mêmes (le bien-être au travail est augmenté et le stress ressenti diminué). L'étude souligne également que le lien santé-productivité concerne non seulement le plan individuel mais également le milieu de travail qui est lui aussi amélioré. Toutes ces observations viennent confirmer une fois encore que les dépenses en faveur du facteur humain sont loin d'être improductives.

Conclusion

Le stress est à la fois un phénomène universel qui présente des différences importantes selon les pays, les mêmes facteurs n'ayant pas partout le même poids. Le stress se situe à la confluence de l'individuel et du collectif tant dans ses origines que dans ses conséquences, d'où la « finesse » nécessaire dans la mise au point d'actions efficaces. L'ambivalence du stress, comme le montre

Le stress au travail, un état des lieux

clairement le modèle de Karasek ainsi que toutes les études théoriques, souligne que l'objectif de lutte contre le stress au travail ne saurait être résumé par « zéro stress ».

Le travail et la vie privée ne sont pas des mondes étrangers l'un à l'autre. Les interactions sont nombreuses et permanentes. Le stress de la vie privée quelle qu'en soit l'origine, a des résonances dans la vie au travail. Dans ces conditions, la question est de savoir s'il est possible de lutter efficacement contre cette source de stress au travail et on peut même se demander si, de toutes façons, on en a le droit ; car il s'agit d'une intervention au sein même de l'intimité des personnes. Les facteurs de stress ont un effet cumulatif de nature plutôt multiplicative qu'additive. Ce qui peut aussi expliquer que le « bon niveau » de stress soit difficile à déterminer et que, la plupart du temps, il soit dépassé plus ou moins largement. Finalement, le stress apparaît comme consubstantiel à la condition humaine, ce qui ne signifie évidemment pas qu'il faille l'accepter mais que, plus que sa suppression, c'est sa réduction au niveau du tolérable par l'individu (c'est-à-dire sans conséquences définitives sur sa santé) qui devrait être recherché.

Bibliographie

- Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2003), Rapport « Comment Maîtriser les Problèmes Psychosociaux et Réduire le Stress d'Origine Professionnelle », Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Albert E., Bournois F., Duval-Hamel J., Rojot J., Roussillon S. et Sainsaulieu R. (2003), Pourquoi j'irais travailler, Eyrolles, Coll. Société, Paris.
- Cannon W.C. (2010), The reality of stress and the need for management, *Managed care outlook*, 23, 16, p. 1-8, august 15.
- Collectif (2008), Accord National Interprofessionnel sur le Stress au Travail, 6 pages, 2 juillet, Paris.
- Culbertson S., Huffman A.H. et Alden-Anderson R. (2010), Leader – member exchange and work – family interactions: the mediating role of self-reported challenge- and hindrance-related stress, *The journal of psychology*, 144, 1, p. 15-36.
- ESENER (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks) (2010), Managing Safety and Health at Work, European Agency for Safety and Health at Work, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- EUROGIP (2010), Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne, Note thématique, Eurogip-47/F, janvier.
- Groot W. et Maassen Van den Brink H. (1999), The price of stress, *Journal of Economic Psychology*, 20, p. 83-103.
- Häfner A. et Stock A. (2010), Time management training and perceived control of time at work, *The journal of psychology*, 144, 5, p. 429-447.
- Hulin C.L. et Blood M.R. (1968), Job enlargement, individual differences, and worker responses, *Psychological Bulletin*, 69, p. 41-55.
- IM T. (2009), An Exploratory Study of Time Stress and its Causes among Government Employees, *Public Administration Review*, Jan/Feb, Vol. 69, Issue 1, p. 104-115.
- Johnson J.V. et Hall E.M. (1988), Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population, *American Journal of Public Health*, vol. 78, No 10, p. 1336-1342, october.

- Kanji G.K. et Chopra P.K. (2009), Psychosocial system for work well-being: On measuring work stress by causal pathway, *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 5, p.563-580, may.
- Karasek R.A. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 Issue 2, p. 285-308, june.
- Lachmann H., Larose C. et Penicaud M. (2010), Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport fait à la demande du Premier Ministre, 19 pages, février.
- Mirvis D.M., Graney M.J., Ingram L., Tang J. et Kilpatrick A.O. (2006), Burnout and Psychological Stress among Deans of Colleges of Medicine: a National Study, *Journal of Health & Human Services Administration*, Vol. 29, Issue 1, p. 4-25, summer.
- Nasse P. et Legeron P. (2008), Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, remis à Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, 12 mars, disponible à l'adresse : http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008.pdf
- Newton T. (1995), *Managing stress, emotion and power at work*, Sage, London.
- Quinn R.P., Seashore S.W., Kahn R., Magione T., Campbell D.; Stines G. et McCullough M. (1971), *Survey of Working Conditions, Final Report on Univariate and Bivariate Table*, U.S. Department of Labor, Employment Standards Administration (U.S.G.P.O. Document No. 2916-0001), , Washington.
- Rau R., Morling K. et Rösler U. (2010), Is there a relationship between major depression and both objectively assessed and perceived demands and control ?, *Work and stress*, vol. 24, 1, p. 88-106.
- Ritti R. (1971), Job enrichment and skill utilization in engineering organizations, dans Maher J. (ed.) *New Perspective in Job Enrichment*, p. 131-156, Van Nostrand, New York.
- Rotter J.B. (1966), Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80, 1, p. 1-28.
- Schwarzer R. et Hallum S. (2008), Perceived Teacher Self-Efficacy as a Predictor of Job Stress and Burnout: Mediation Analyses, *Applied Psychology: an International Review*, 57, p. 152-171.
- Selye H. (1975), Confusion and controversy in the stress field, *Journal of Human Stress*, 1, p. 37-44.
- Siegrist J. (1996), Adverse Health Effects of high Effort/low Reward Conditions, *Journal of occupational Health Psychology*, Vol. 1, p. 27-41.
- Srivastava S. (2009), Locus of control as moderator for relationship between organizational role stress and managerial effectiveness, *Vision – The Journal of Business Perspective*, Vol. 13, No 4, p. 49-61, october-december.
- Cabinet TOWERS WATSON (2007), 2007/2008 *Staying@Work Report: Building an Effective Health & Productivity Framework*, disponible à l'adresse : <http://www.watsonwyatt.com/research/printable.asp?id=2007-US-0216>.
- Cabinet TOWERS WATSON (2010), *L'avantage santé et productivité au travail 2009-2010*, téléchargeable à l'adresse : http://search.towerswatson.com/tw/search?q=stress&site=tw&client=tw_fe_global&proxystylesheet=tw_fe_global&output=xml_no_dtd&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&entqr=3&access=p&ie=utf8&oe=UTF-8&ud=1&filter=p&ip=10.48.140.127&start=10.
- Trontin N.C., Lassagne M., Boini S. et Rinal S. (2010), *Le coût du stress professionnel en France en 2007*, Paris, disponible à l'adresse : <http://www.inrs.fr/publications/coutstressfrance2007.html>
- Williams C. (2003), *Le stress au travail, Tendances Sociales Canadiennes*, Statistiques Canada, p. 7-14, automne.
- Yerkes R.M. et Dodson J.D. (1908), The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation, *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, p. 459-482.