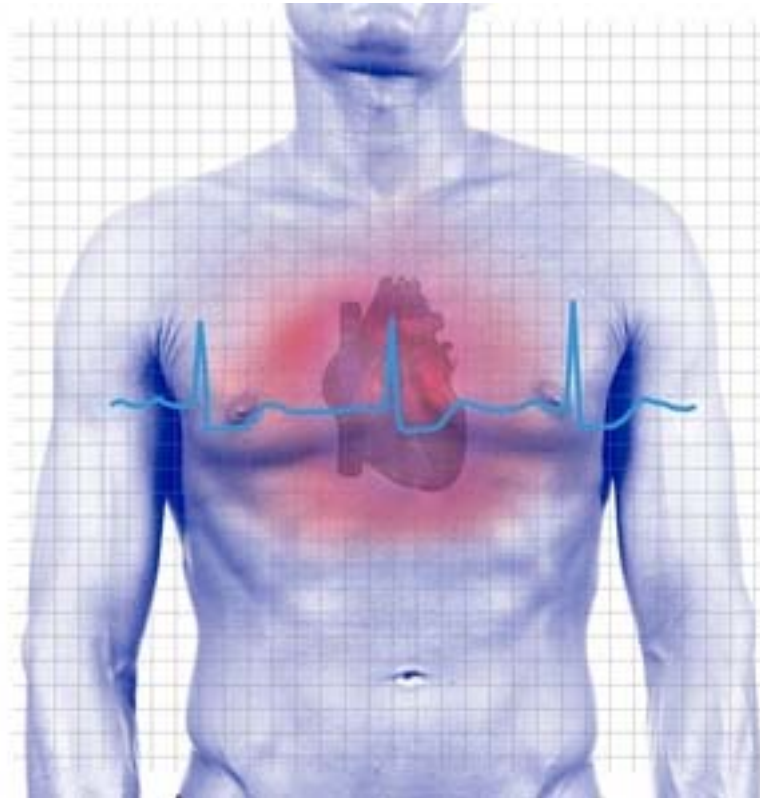


# LIVRE BLANC

## Stress au travail



Comment l'appréhender, comment le mesurer ?

## SOMMAIRE

Préambule	4
I. Problématique	10
II. Etat des lieux	15
II-A/ Définitions du stress	15
• ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL SUR LE STRESS AU TRAVAIL DU 02 JUILLET 2008	15
• APPROCHE SCIENTIFIQUE : MECANISMES PHYSIOLOGIQUES	16
• L'APPROCHE INTERACTIONNISTE DU STRESS : Lazarus	17
• L'APPROCHE PSYCHOSOCIALE	17
• LES SYNDICATS	18
• L'ANACT	20
• PATRICK LEGERON	21
II-B/ Etat des lieux des lois relatives aux conditions de travail	22
• Les obligations de l'employeur	22
• Ce qu'il faut retenir des lois relatives à l'ANACT	24
• Ce qu'il faut retenir des lois relatives au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)	24
• Ce qu'il faut retenir des lois relatives au Comité d'Entreprise (C.E.)	25
• Ce qu'il faut retenir des lois relatives à la médecine du travail	26
• Ce qu'il faut retenir des lois relatives à l'amélioration des conditions de travail : disposition générale	26
• Ce qu'il faut retenir des lois relatives à la santé au travail	27
II-C/ Jurisprudence	28
• Jurisprudence - suicide au travail	28
• Jurisprudence - dépression	29
• Jurisprudence - souffrance au travail	29
• Branche AT-MP	29
II-D/ Les institutions	31
• La médecine du travail : reconnaître le stress comme maladie professionnelle	31
• L'INRS : Le stress doit devenir une préoccupation pour l'entreprise	33
• Les services Prévention des Caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) : prévention à la source	34
• L'ANACT : développer des compétences	36
• La DARES : produire des analyses statistiques	37
• L'ANVIE : promouvoir les sciences humaines et sociales comme une ressource stratégique de l'entreprise	38
II-E/ Stress : le point de vue du patronat	40
• Le MEDEF : Eviter les contraintes	40
• La CGPME : Mesurer l'importance du cadre de travail	41
• L'UPA : Sensibiliser et prévenir les risques, en prenant en compte la taille de l'entreprise	41
II-F/ Organisations regroupant des professionnels	42
• Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) : Responsabiliser les dirigeants d'entreprise	42
• L'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) : réconcilier l'approche humaine et les résultats économiques	43
II-G/ Les syndicats : leur point de vue sur le stress	44
• La CFDT : Avoir des espaces d'expression pour les salariés	44
• La CFE-CGC : réviser les méthodes de management pour diminuer la pression sur les salariés	45
• La CFTC : Reconnaître les risques et faire de la prévention	46
• La CGT : identifier et supprimer des causes du stress	47
• FO : mettre en place des mesures concrètes et un indicateur du stress au travail	48
• L'UNSA : Etablir des critères objectifs	48

II-H/ Les entreprises : exemples d’actions ou de prévention contre le stress	50
• Exemples de PME	50
• Exemples de grandes entreprises :	53
➤ FRANCE TELECOM/ORANGE	53
➤ RENAULT	55
<b>III. Expertise</b>	<b>60</b>
III-A/ Expertise en entreprise : L’observatoire du stress	60
• Exemples d’observatoires du stress :	61
➤ FRANCE TELECOM	61
➤ RENAULT	62
III-B/ Expertise institutionnelle	64
• Enquêtes sur les conditions de travail :	65
➤ Enquêtes COI : « Changements Organisationnels et Informatisation »	65
➤ Enquêtes « Conditions de Travail »	66
• Enquête sur les risques psychosociaux et la santé au travail :	67
➤ Enquêtes SUMER : Surveillance Médicale des Risques professionnels	67
➤ Enquête « EVREST »	69
➤ Enquête SAMOTRA-CE	70
III-C/ Mesure du stress : expertise scientifique	72
• Les modèles généraux	72
➤ Le modèle « demande-autonomie » de Karasek	72
➤ Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses de Siegrist	75
• Modèles spécifiques (mesure du stress avec stressseurs spécifiques)	77
Expertise praticienne : les principaux cabinets de conseil	78
• IFAS : Institut Français d’Action sur le Stress	78
• Stimulus	81
• Technologia	812
• Psya	813
• Capital Santé	814
• Groupe Alpha (Alpha Conseil)	815
• SRM Consulting	85
<b>IV. Bibliographie</b>	<b>86</b>
• Articles	86
• Documents AEF (agence d’informations spécialisée en RH)	87
• Divers	87
• Les colloques	88
• Sites internet	88
• Livres	90
<b>V. ANNEXES</b>	<b>93</b>
ANNEXE 1	93
• Lois relatives à l’ANACT	93
• Lois relatives au CHSCT	95
• Lois relatives au CE	98
• Lois relatives à la médecine du travail	99
• Lois relatives à l’amélioration des conditions de travail : dispositions générales	100
• Lois relatives à la santé au travail :	104
ANNEXE 2	109

## **Préambule**

### **Stress au travail, une affaire nationale : comment en est-on arrivé là ?**

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, 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.

Cette initiative de Xavier Bertrand fait suite à une série de suicides, dans plusieurs entreprises, et dont l’annonce a été fortement médiatisée. A cette occasion, une question a été publiquement posée, qui n’est pas sans importance au moment où l’unanimité syndicale a été acquise ce 11 septembre 2008 relativement à la transposition, en droit français, de l’accord européen sur le stress au travail ; cette question est la suivante : quelle est la responsabilité de l’entreprise dans les pathologies résultant d’un état de stress excessif ?

De là un débat d’experts, les uns insistant sur le caractère stressant de certaines formes d’organisation du travail, les autres sur les données psychologiques et médicales relatives aux personnes elles-mêmes.

### **De l’évaluation de la charge mentale de travail à la dénonciation du stress**

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, des cercles de qualité, du projet d’entreprise, 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 Dejourné 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 ». Et enfin, voici venu le temps du « stress au travail ».

Un tel mouvement de mode, pour s’affirmer, suppose de répondre à une demande suffisamment large et de s’appuyer sur un corpus théorique suffisamment consistant. 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 récents suicides 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 Pr. Henri Savall a initié, avec la création de l’ISEOR, 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.

---

<sup>1</sup> Souffrance en France - La banalisation de l’injustice sociale. 1998, éditions du Seuil, 183 p.

Mais ce qui est en cause, désormais, c’est moins la charge physique que la charge mentale. 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 tendent 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, 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.

### **Les salariés de plus en plus fréquemment en situation de double contrainte**

L’évolution de la charge mentale de travail a fait l’objet de nombreuses mesures, réalisées à partir de référentiels conçus par les ergonomes. Les enquêtes laissent ainsi apparaître un nombre croissant d’entreprises ayant mis en place les 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 faut pour cela 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 ; or, 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, manque de possibilités d’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 même 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.

## **Le stress, conséquence d'une prédisposition personnelle ou d'une organisation du travail stressante ?**

On en arrive ainsi au débat qui, actuellement oppose, l'approche psychologique et médicale du stress de son approche socio-organisationnelle. Le stress constitue en effet la résultante de données psychologiques et médicales, de données sociologiques liées au mode de vie et 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. 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 3X8 est largement fonction de leur capacité à se reposer dans de bonnes conditions de calme et à s'alimenter d'une façon hygiénique. 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.

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

Hubert LANDIER  
Président de SRM Consulting

## **I. Problématique**

Selon l’INRS, le stress apparaît depuis une quinzaine d’années comme l’un des risques majeurs auxquels les organisations et entreprises doivent faire face. 29 % des salariés européens se plaignent du stress d’origine professionnelle, un chiffre qui n’aurait pas changé depuis 1995 (Fondation de Dublin, 2000).

Une enquête conduite en septembre 2000 en France (Enquête « Liaison sociales, Manpower, CSA ») indiquait pourtant un sentiment inverse, puisque sur les 72% de salariés français qui ressentent du stress dans leur travail, 58% estimaient ressentir plus de stress qu’il y a quelques années. Un sentiment qui s’accompagne d’une inquiétude quand à son évolution puisque d’après cette enquête, 56% pensent que le stress au travail va s’aggraver à l’avenir.

- Le stress : définition et prise en compte

Difficile de trouver « la bonne » définition du stress, chaque discipline propose la sienne :

- En psychologie, il est défini en fonction des capacités de l’individu à s’y adapter,
- l’approche médicale s’intéresse aux réactions de l’organisme aux situations de stress,
- et l’approche organisationnelle s’attache à le définir en fonction des situations sources de stress.

Il reste pourtant difficile de déterminer les facteurs de stress, les mécanismes mis en œuvre, ou les conséquences sur l’individu. Ou encore de séparer le stress d’origine personnelle et d’origine professionnelle.

Les institutions ont d’ailleurs tardé à s’y intéresser et à légiférer. Les partenaires sociaux européens ont décidé en 2003 d’engager une négociation sur le stress d’origine professionnelle, pour aboutir en 2004 à l’accord-cadre sur le stress au travail. En France ce n’est qu’en 2008 que patronat et syndicats se sont mis d’accord sur une définition et ont signé une traduction de cet accord.

Xavier Bertrand, ministre du Travail, a commandé à Philippe Nasse, magistrat honoraire, et Patrick Légeron, psychiatre, lors de la première conférence sur les conditions de travail en octobre 2007, un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Les deux experts ont rendu leurs propositions le 12 mars 2008.

Le stress reste encore tabou dans le domaine du travail car c’est un sujet que les entreprises ne connaissent pas bien, et dont elles craignent les conséquences d’une prise en charge.

Pour des chefs d’entreprise interrogés, le stress des salariés est synonyme d’échec : *« reconnaître son existence, c’est risquer de mettre en cause l’organisation du travail et/ou les méthodes de management <sup>2</sup> »*.

Selon Lionel Steinman<sup>3</sup>, l’étude épidémiologique de l’Institut Français d’Action contre le Stress fait d’ailleurs apparaître un lien certain entre la dimension collective du stress et le management. Le management, modérateur ou source des problèmes au travail, deviendrait un facteur de stress parmi d’autres.

Selon Patrick Légeron, psychiatre et coauteur du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, « il y a du déni et de la stigmatisation. On a tendance à penser : “c’est un problème qui ne touche que les faibles”. Mais le stress au travail est un risque majeur dont il faut s’occuper »<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> INRS « stress au travail : diagnostic, évaluation, gestion, prévention. Bilan de la thématique 1998-2002 » NS 235, notes scientifiques et techniques : [http://www.inrs.fr/htm/stress\\_travail\\_diagnostic\\_evaluation\\_gestion.html](http://www.inrs.fr/htm/stress_travail_diagnostic_evaluation_gestion.html)

<sup>3</sup> Dossier Enjeux- Les Echos du 19/06/07 : <http://www.lesechos.fr/management/dossiers/300178304.htm>

<sup>4</sup> Florence Brunel, L’Entreprise.com , Mis en ligne le 14/03/2008.

- Conditions de travail et problèmes organisationnels

Pour l'agence européenne de sécurité au travail, « *ce risque n'existait pas auparavant. Il est provoqué par de nouveaux processus, de nouvelles technologies, de nouveaux types de lieux de travail et des changements sociaux ou organisationnels* ».

Si l'évolution du travail renforce l'autonomie des salariés, ainsi que leur pouvoir de décision, elle implique également une augmentation de la charge mentale et psychique, ainsi que des contraintes selon Henri Rouilleault, directeur général de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

Les enquêtes périodiques "Conditions de travail" réalisées le ministère chargé du Travail, permettent de suivre l'évolution de certaines contraintes de travail, susceptibles d'engendrer un état de stress.

Elles montrent qu'en 2003, plus d'un travailleur sur deux travaillait dans l'urgence, plus d'un travailleur sur trois était contraint d'appliquer strictement les consignes ou recevait des ordres contradictoires, pour un travailleur sur trois également, les relations dans le travail s'accompagnaient fréquemment de tensions (doc. ARACT 2003).

Pour Philippe Askenazy, économiste et Directeur de recherches au CNRS, « *l'organisation actuelle du travail est caractérisée par une course à l'optimisation et au cumul des contraintes*<sup>5</sup> ».

- Suicide et Maladie professionnelle :

Selon l'étude Sumer<sup>6</sup> 2003, 61% des salariés ont un travail fortement stressant et 27% se plaignent de problèmes de santé liés à un travail fortement stressant.

---

<sup>5</sup> P. Askenazy, Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme, Seuil, 2004

Une étude réalisée par l’INRS en 2000<sup>7</sup>, montre qu’1 % à 1,4 % de la population active française est touchée par une pathologie liée au stress professionnel.

Le coût social du stress au travail représenterait 10 à 20 % des dépenses de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la sécurité sociale<sup>8</sup>.

La médiatisation des suicides liés aux conditions de travail a poussé quelques entreprises à communiquer sur le stress au travail et à développer des actions. Mais ces actions sont souvent réduites à une prise en charge individuelle des problèmes de stress et ne permettent pas d’en résoudre les causes.

La reconnaissance du stress comme maladie professionnelle, demandée par certains syndicats, mais refusée jusqu’alors, inquiète les entreprises. Elles redoutent que ce mode de prise en charge du stress au travail leur coûte beaucoup d’argent mais ne règle pas le problème. C’est pourquoi les entreprises cherchent à minimiser le phénomène.

Dans leur rapport<sup>9</sup>, Philippe Nasse et Patrick Légeron s’interrogent sur la prise en charge des conséquences des risques psychosociaux par la branche AT/MP<sup>10</sup>.

Si cette possibilité leur semble cohérente, ils restent prudent ; ils souhaiteraient que soit réalisée une étude sur l’ampleur du coût de cette prise en charge, avant qu’une décision ne soit prise.

---

<sup>6</sup> Premiers résultats de l’enquête Sumer 2003 : [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParIntranetID/OM:Document:EC84248F4DBD2896C1256F9A004EA5C9/\\$FILE/visu.html](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParIntranetID/OM:Document:EC84248F4DBD2896C1256F9A004EA5C9/$FILE/visu.html)

<sup>7</sup> source : Christian Trontin, économiste à l’INRS, *Coût du stress : données européennes et étude française*. avril 2004 : [http://www.dmt-prevention.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/5012BCC7C82648DBC1256EC5003E4CEF/\\$File/ResumeEtudeCoutStress.pdf](http://www.dmt-prevention.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/5012BCC7C82648DBC1256EC5003E4CEF/$File/ResumeEtudeCoutStress.pdf)

<sup>8</sup> Les coûts sont évalués pour trois pathologies : les maladies cardio-vasculaires, les dépressions, les lombalgies et troubles musculo-squelettiques

<sup>9</sup> rapport Nasse-Légeron sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.

<sup>10</sup> Accident du Travail/ Maladie Professionnelle

- Le coût du stress :

Le stress professionnel est un problème de santé publique, il coûte cher à la société (arrêts de travail, délivrance de médicaments) et engendre une baisse de la productivité pour les entreprises.

D’après une enquête de l’Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail, réalisée en 1999, le stress serait à l’origine de 50 à 60 % de l’ensemble des journées de travail perdues (TRONTIN 2004).

Selon le Bureau international du travail, Le coût du stress professionnel représente entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés, soit environ 60 milliards d’euros en France<sup>11</sup>.

En France, il a été évalué par l’INRS (via le modèle karasek) à 830,3 millions d’euros en 2000.

Il est cependant difficile de comparer ces données. Ces différentes évaluations, issues de plusieurs études, tentent toutes, à leur manière, de mesurer les conséquences économiques du stress au travail, sans pour autant permettre de parvenir à un consensus satisfaisant quant à l’approche évaluative des coûts du stress.

---

<sup>11</sup> <http://www.capital.fr/actualite/Default.asp?source=FI&numero=69281&Cat=PAM&numpage=1>

## II. Etat des lieux

### **II-A/ Définitions du stress**

- **ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL SUR LE STRESS AU TRAVAIL DU 02 JUILLET 2008**

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. L'accord précise, à travers une définition, ce que l'on entend 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.*

*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. »*

## • APPROCHE SCIENTIFIQUE : MECANISMES PHYSIOLOGIQUES

Le terme de « stress » a été introduit pour la première fois par Hans Selye (1907-1982), 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 (alarme, résistance, épuisement).

- **Réaction d'alarme** : dès la confrontation à une situation évaluée comme stressante, l'organisme se prépare à réagir.
- **Résistance** : l'organisme réagit et résiste à la situation.
- **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 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, un 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 quand, 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 INTERACTIONNISTE DU STRESS : Lazarus**

Selon cette approche, les variables personnelles et sociales modulent l'impact du stress sur un individu. Lazarus décrit trois composantes 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 des 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, « *il y a stress quand une situation a été évaluée par une personne impliquée et que celle-ci excède, selon elle, ses ressources adaptatives* ».

- **L'APPROCHE PSYCHOSOCIALE**

A partir des années 1960, l'approche psychosociale s'intéresse à la relation entre événements de vie et maladies somatiques ou mentales distinguant les événements brutaux et les expériences de perte du type chômage, maladie grave, deuil, les situations chroniques de conflit ou de surcharge de travail, et les transitions psychosociales comme l'entrée dans la vie active, la retraite ou le mariage.

Une échelle quantitative « d'expérience récente d'évènements de vie » est élaborée par Holmes et Rahe en 1967. L'échelle de Cohen et Williamson, axée sur la perception des situations, est plus qualitative. Cette échelle, très utilisée, a été validée par Bruchon en 1994. En 1995, l'échelle clinique d'Albert, non validée, prend en compte l'adéquation entre les aspirations de la personne et leur satisfaction. Elle vise à recentrer la personne sur ses vrais objectifs de vie et à reconsidérer son degré d'aspiration.

## • LES SYNDICATS

### ➤ CFDT

*« 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 ».*

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 »*.

Et les facteurs de stress sont souvent multiples.

Hors travail, des facteurs, liés aux conditions de vie des personnes, 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, menaces, brimades, violence.

➤ **CFE-CGC**

La CFE CGC définit le stress par ses causes et ses conséquences.

- ses facteurs récurrents dans l'environnement professionnel :
  - 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,
  - 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.

- ses effets néfastes pour la santé :

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'ANACT**

*« 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 soumis. »*

*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 ».*

- **PATRICK LEGERON**

Il regroupe dans son ouvrage *Le stress au travail*<sup>12</sup>, 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
- et le stress engendré par l'environnement.

Il retient quatre grands facteurs de stress liés au travail (P. Légeron. *Stress au travail* : « tous les indicateurs sont dans le rouge », LEMONDE.FR, 07.04.08 :

<http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3224,55-1031745,0.html>):

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

---

<sup>12</sup> Légeron, P. (2001). *Le stress au travail*. Paris : Odile Jacob

## ***II-B/ Etat des lieux des lois relatives aux conditions de travail***

Depuis juillet 2008, un accord paritaire sur le stress au travail (issu de l’accord cadre européen de 2004) a été signé entre syndicats de salariés et organisations patronales. L’objectif de cet accord est d’apporter une meilleure définition des causes du stress au travail (Cf. chapitre définitions), mais il ne crée aucune obligation réglementaire.

En France, le code du travail contient des dispositions générales et des réglementations particulières qui assure une protection de la santé des salariés. Mais il n’existe pas de réglementation spécifique en ce qui concerne la prévention du stress au travail.

- **Les obligations de l’employeur**

L’employeur a des obligations envers ses salariés et sa responsabilité pénale peut être engagée. Ainsi, dans le cadre d’un contentieux pour faute inexcusable, *« en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l’employeur est tenu envers celui-ci d’une obligation de sécurité de résultat notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l’entreprise »* (Arrêts Amiante de février 2002)<sup>13</sup>.

En effet, selon l’article L4121-1 et les suivants :

L’employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

---

<sup>13</sup> Point Jurisprudence – L’obligation salariale de sécurité – Avril 2008 – istnf.fr

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

L'employeur met en oeuvre ces mesures sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Eviter les risques ;
- 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

- **Ce qu'il faut retenir des lois relatives à l'ANACT**

Les services de santé au travail et L'ANACT :

Afin de prévention des risques professionnels et d'améliorer les conditions de travail, les services de santé au travail doivent faire appel à des organismes dont les compétences sont reconnues, comme l'ANACT, les CRAM ...

*(Article L 4622-4)*

Les missions de l'ANACT :

L'ANACT a pour mission de contribuer aux recherches, rassembler et diffuser les informations, en matière d'amélioration des conditions de travail, et d'appuyer les démarches d'entreprise en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels.

*(Article L 4642-1 et suivants)*

- **Ce qu'il faut retenir des lois relatives au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)**

Les conditions de mise en place d'un CHSCT :

Un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail doit être constitué dans tout établissement de cinquante salariés et plus. A défaut, les délégués du personnel ont les mêmes missions et moyens que les membres de ces comités et sont soumis aux mêmes obligations.

Les entreprises de moins de cinquante salariés peuvent se regrouper sur un plan professionnel ou interprofessionnel en vue de constituer un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. A défaut, les délégués du personnel sont investis des missions dévolues aux membres du comité.



L'inspecteur du travail peut imposer la création d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les établissements de moins de cinquante salariés lorsque cette mesure est nécessaire, notamment en raison de la nature des travaux, de l'agencement ou de l'équipement des locaux.

*(Article L 4611-1 et suivants)*

#### Les attributions du CHSCT :

Le comité définit les missions qu'il confie à ses membres pour l'accomplissement des tâches qui relèvent de sa compétence.

En cas d'accidents du travail ou de maladies professionnelles (ou à caractère professionnel), les enquêtes du comité sont réalisées par une délégation comprenant au moins l'employeur ou un représentant désigné par lui et un représentant du personnel siégeant à ce comité.

*(Article R 4612-1 et suivants)*

- **Ce qu'il faut retenir des lois relatives au Comité d'Entreprise (C.E.)**

#### L'information et la consultation du CE sur les conditions de travail :

Le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, etc.

A cet effet, il étudie les incidences des projets et décisions de l'employeur sur les conditions de travail et formule des propositions. Il bénéficie du concours du CHSCT.

*(Article L 2323-27)*

- **Ce qu'il faut retenir des lois relatives à la médecine du travail**

Les missions du médecin du travail :

Le médecin du travail est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux, en ce qui concerne notamment l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise, l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine, la protection des travailleurs contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accidents du travail ou d'utilisation des produits dangereux, etc.

*(Article R 4623-1)*

- **Ce qu'il faut retenir des lois relatives à l'amélioration des conditions de travail : disposition générale**

Le rapport et le programme annuel du CHSCT :

L'employeur doit présenter au CHSCT un rapport annuel écrit, faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement et des actions menées au cours de l'année écoulée.

Il doit également présenter un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Ce programme fixe la liste détaillée des mesures devant être prises au cours de l'année à venir.

*(Article L4612-16)*

Et aussi :

Article L 4612-1 (Cf. « Ce qu'il faut retenir des lois relatives au CHSCT »)

Article L 4622-4 et articles L 4642-1 et suivants (Cf. « Ce qu'il faut retenir des lois relatives à l'ANACT »)

- **Ce qu'il faut retenir des lois relatives à la santé au travail**

Le harcèlement moral :

Selon la loi, aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

C'est à l'employeur de prendre les dispositions nécessaires en vue de prévenir ces agissements.

*(Article L1152-1 et suivants)*

Les missions des délégués du personnel :

Les délégués du personnel doivent présenter aux employeurs toutes les réclamations relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise.

*(Article L2313-2)*

(Texte intégral Annexe 1)

## **II-C/ Jurisprudence**

« Ce sont moins les effets du stress en tant que tels qui sont appréhendés par les juges mais bien le non-respect d’obligations particulières de prévention (non-respect des prescriptions obligatoires relatives au bruit, au travail sur écran...) ou la caractérisation d’infractions précises (agissements de harcèlement moral) ». <sup>14</sup>

- **Jurisprudence - suicide au travail**

La Chambre sociale de la Cour de Cassation admet depuis longtemps déjà qu’un suicide puisse être considéré comme un accident du travail (**Cass. Soc, 20 avril 1988**, suicide par absorption de cyanure à la suite de remontrances), pour autant qu’il s’agisse d’un acte effectivement lié aux conditions de travail.

La jurisprudence considère comme accident du travail, le suicide de salariés sur le lieu de travail et pendant le temps de travail (Cour d’appel de Riom - 22 février 2000 - Brucker c/ SA Diamentine et CPAM de l’Allier). Et le stress ou le surmenage au travail peut mener à ces attitudes suicidaires.

A contrario, dans un **arrêt d’avril 2003**, la Cour de Cassation rejette le pourvoi formé par la veuve d’un salarié s’étant donné la mort à son domicile et visant à reconnaître le caractère professionnel de cet « accident », au motif, notamment, que la Cour d’appel a relevé que « *la dégradation des conditions de travail a concerné l’ensemble du personnel et qu’il apparaît qu’elle n’a pas été perçue de la même façon par tous* », le salarié victime n’ayant été, en outre, l’objet d’aucune atteinte strictement personnelle, n’ayant fait l’objet d’aucune sanction ni menace de sanction particulière.

---

<sup>14</sup> Guillemey, Nathalie. *Stress et harcèlement moral, aperçu réglementaire et jurisprudence*, INRS, novembre 2006, p 8.  
[http://www.hst.fr/inrspub/inrs01.nsf/64E17B6BFB14263DC1257259005B2643/\\$File/StressHarcèlementReglementationJurisprudence.pdf](http://www.hst.fr/inrspub/inrs01.nsf/64E17B6BFB14263DC1257259005B2643/$File/StressHarcèlementReglementationJurisprudence.pdf)

- **Jurisprudence - dépression**

**Jurisprudence n° 16580 du 22 février 2007:** Commet une faute inexcusable l'employeur d'un salarié victime d'un stress lié au travail engendrant une dépression.

*« En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les accidents du travail même lorsqu'ils n'ont pas lieu au moment d'un travail et que le salarié ne se trouvait pas sous le lien de subordination de l'employeur. Dès lors, un salarié en arrêt maladie pour un syndrome anxio-dépressif lié à son travail, qui commet une tentative de suicide, se trouve désormais couvert par la législation des accidents du travail. L'employeur, auteur d'une faute inexcusable en n'ayant pas pris les mesures nécessaires pour préserver le salarié, est tenu de réparer la totalité des préjudices personnels du salarié et de prendre en charge l'accident au titre de la législation professionnelle ».*

- **Jurisprudence - souffrance au travail**

**L'arrêt du 8 octobre 2007** de la Cour d'appel de Colmar énonce que la « souffrance au travail » au sein d'un service ne suffit pas à motiver des sanctions disciplinaires, en l'absence de harcèlement moral ou de griefs précis.

- **Branche AT-MP**

Le stress au travail pourrait être admis comme une des causes de maladie professionnelle, lorsqu'il est démontré que le stress est « *directement causée par le travail habituel de la victime* ».

Il doit être attesté, par un certificat médical, un lien de causalité entre la pathologie et le stress.

La réparation des dommages subis par une victime peut être décidée sur le fondement du régime de la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT-MP). Ce régime permet à la victime d'obtenir une réparation de ses dommages d'origine professionnelle.

Cette réparation est accordée dès lors que les dommages :

- résultent d'un fait accidentel intervenu à l'occasion du travail ;
- résultent d'une maladie dont l'origine professionnelle est établie.

Pour l'heure, on constate qu'ont été réparés, sur ce fondement du régime dérogatoire d'indemnisation des AT/MP, des dommages consécutifs à des accidents en diverses circonstances.

Ainsi, par exemple, ont été réparés comme conséquences d'accidents de travail :

- un état de stress consécutif à un choc provoqué par agression (Cass 2ème Civ. 15 juin 2004)
- un suicide sur le lieu de travail (Cass Soc, 24/01/2002).

## ***II-D/ Les institutions***

- **La médecine du travail : reconnaître le stress comme maladie professionnelle**

La médecine du travail est une organisation autonome de droit privé qui s'est développée dès 1937 avec la création des médecins conseils de l'inspection du travail, puis en 1946 avec la loi relative à l'organisation de la médecine du travail.

Elle est placée sous le contrôle du Ministère du Travail et financée par les employeurs par l'intermédiaire d'associations.

Le médecin du travail est un salarié protégé (il ne peut-être licencié qu'après avis de l'Inspection du travail, et du CE) et il est membre de droit du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) avec voix consultative.

Il est le conseiller du chef d'entreprise, des salariés et de leurs représentants,. D'après le code du travail, le rôle du médecin du travail est «*exclusivement préventif*» et «*consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail*».

### **Position sur le stress**

Si l'opinion semble découvrir l'ampleur du problème des risques psychosociaux avec la médiatisation de suicides, depuis une dizaine d'années les médecins du travail en constateraient les conséquences : « *le stress chronique lié à l'activité professionnelle est en nette augmentation* » Selon Olivier Galamand, médecin du travail chez IBM (« *Stress : les médecins du travail tirent la sonnette d'alarme* », les Echos, 25 septembre 2007).

Il n'est pas possible, aujourd'hui, d'obtenir une information statistique globale sur l'activité de la médecine du travail, leurs rapports annuels étant « *stockés sous forme papier et au niveau régional* » (Nasse et Légeron 2008).

Mais, lorsqu'ils sont interrogés, bon nombre de médecins du travail disent observer une augmentation des visites spontanées de salariés au service de santé au travail du travail (et notamment en fin d'année lorsque approche l'entretien annuel d'évaluation).

Au service de pathologie professionnelle de l'hôpital de Créteil, « *en quatre ans, les consultations pour souffrance au travail ont été multipliées par trois* » selon le docteur Nicolas Sandret<sup>15</sup>.

Selon les témoignages de médecins du travail, c'est l'intensification croissante du travail et la pression des managers qui sont en cause. Les entreprises minimiseraient les risques psychosociaux parce qu'ils n'ont pas de retombées directes sur leurs finances.

Reconnaître le stress comme maladie professionnelle permettrait aux entreprises de se rendre compte des coûts directs de cette pathologie. L'augmentation de leurs cotisations à la branche ATMP (accidents du travail et maladies professionnelles) les obligerait alors à être plus vigilantes sur les conditions de travail.

C'est pourquoi, ils souhaitent une réforme du travail qui, en reconnaissant le stress comme maladie professionnelle, leur offrirait un champ d'action plus large, et la possibilité d'interroger l'entreprise sur son mode de management et ainsi responsabiliser l'employeur.

---

<sup>15</sup> « Travailler à en mourir » un documentaire infrarouge, réalisé par Paul Moreira en 2008.



- **L'INRS : Le stress doit devenir une préoccupation pour l'entreprise**

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Association régie par la Loi de 1901, l'INRS a été créé en 1947, à l'initiative de la Caisse nationale de l'Assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS).

L'INRS exerce ses activités au profit des salariés et des entreprises du régime général de la Sécurité sociale. Il s'appuie sur les Caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) et les Caisses générales de Sécurité sociale (CGSS). Il apporte ses compétences à d'autres acteurs de la prévention tels que les médecins du travail et les services de l'inspection du travail.

Il dispose en interne de compétences très variées qu'il met au service de la maîtrise des risques professionnels : chargés d'études scientifiques, ingénieurs, médecins, formateurs et spécialistes de l'information

L'INRS propose une aide technique et documentaire pour résoudre des problèmes de prévention. Il transmet son savoir-faire et ses compétences par des offres de formation ou d'aides pédagogiques adaptées aux besoins des animateurs de la prévention en entreprise.

### **Position sur le stress**

Pour l'INRS, le stress est « *une manifestation de dysfonctionnements généraux dans l'entreprise* ».

L'INRS met l'accent sur la prévention pour lutter contre le coût du stress au travail. Son projet se développe autour de la nécessité d'acquérir des méthodes et des outils d'objectivation des situations de stress. Différents outils d'information et de formation permettant la diffusion de connaissances (définition du stress, facteurs en cause,

conséquences pour la santé et pour l'entreprise) ont déjà été mises à disposition, pour améliorer le diagnostic, la prévention du stress en entreprise et la pertinence des préconisations.

L'INRS a développé une démarche de diagnostic<sup>16</sup>, qui permet, dans une entreprise, d' « *identifier les groupes exposés au stress et les principaux facteurs susceptibles d'en être à l'origine et de sensibiliser ses différents acteurs aux liens entre condition de travail et santé mentale dans une vision de prévention des risques professionnels* ».

Cette démarche de diagnostic est composée de 4 étapes :

1. l'analyse de la demande de l'entreprise ;
2. la connaissance et la compréhension du fonctionnement de l'entreprise ;
3. l'enquête par questionnaires (WOCCQ<sup>17</sup> et MSP<sup>18</sup>) et l'analyse des résultats ;
4. restitution des résultats et discussions sur la mise en place d'actions de prévention.

(Détails de l'étude dans la partie expertise institutionnelle)

- **Les services Prévention des Caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) : prévention à la source**

Ces organismes régionaux ont pour rôle de développer et coordonner la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles et de concourir à l'application des règles de tarification. Ils sont administrés par un conseil d'administration composé notamment de représentants des employeurs et des salariés.

---

<sup>16</sup> [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/tf%20150/\\$file/tf150.pdf](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/tf%20150/$file/tf150.pdf)

<sup>17</sup> Working Conditions and Control Questionnaire : il permet de réaliser un état des lieux du niveau de stress existant, et de repérer les aspects générateurs de stress dans les conditions de travail.

<sup>18</sup> Mesure du Stress Psychologique : échelle contenant 53 symptômes-descripteurs de problèmes affectifs, cognitifs, comportementaux et physiques.

Leur action, fondée sur l'étude des risques professionnels révélés ou potentiels (visites, contrôles, sollicitations d'origine diverses, statistiques) s'exerce compte tenu des caractéristiques régionales dans le cadre de la politique générale de prévention élaborée par la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés.

## **Position sur le stress**

Selon les CRAM il existe différents niveaux d'action pour évaluer et gérer le risque psychosocial :

- la prévention à la source ;
- les actions correctives ;
- les interventions d'urgence de type prise en charge médicale.

Les CRAM préconisent de développer des moyens d'action sur l'organisation afin de prévenir les contraintes à la source ou alors de diagnostiquer et de traiter les contraintes déjà existantes. Elles se sont associées à l'INRS dans l'élaboration de méthodes de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux.

Les services prévention des risques professionnels des CRAM développent effectivement des actions en matière de prévention des risques psychosociaux :

- information,
- conseil et accompagnement (coordination) des entreprises, CHSCT, syndicats et délégués du personnel,
- participation à l'élaboration de supports de sensibilisation (INRS),
- soutien pour l'élaboration d'outils d'évaluation,
- développement d'un réseau d'intervenants,
- développement de partenariats auprès des acteurs intervenants sur ces risques,
- organisation de manifestations (information)...

- **L’ANACT : développer des compétences**

L’ANACT (Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail) est un établissement public, sous la tutelle du Ministère en charge du travail.

Composée de 24 associations régionales (ARACT), L’ANACT a été créée en 1973.

Elle a pour vocation d' « *améliorer à la fois la situation des salariés et l’efficacité des entreprises, et de favoriser l’appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés* ».

Les équipes de l’ANACT (ergonomes, sociologues, psychologues de travail, communication...) travaillent en partenariat avec les entreprises, les partenaires sociaux et les structures régionales intervenant sur le champ des conditions de travail.

En France, « *l’ANACT assume une fonction d’expertise, de conseil, de formation dans les domaines des conditions de travail, de l’emploi, de la gestion des ressources humaines, auprès des partenaires sociaux et des acteurs de l’entreprise* ».

### **Position sur le stress**

Selon l’ANACT, « *les entreprises devraient placer le travail au même niveau que les autres déterminants économiques (produits, marchés, technologies...) et privilégier la participation de tous les acteurs de l’entreprise (direction, encadrement, salariés) aux projets de développement* ».

Pour l’ANACT, il s’agit d’un enjeu tant de préservation de la santé que de performance pour l’entreprise.

Pour aider les entreprises à développer la prévention, l’ANACT déploie une approche organisationnelle prenant en compte la réalisation du travail et ses conditions.

Elle propose aux entreprises d’élaborer des hypothèses liant ressentis individuels et situations collectives, afin d’éviter une vision exclusivement relationnelle ou médicale.

L’objectif étant de développer des compétences pour agir sur la prévention des Risques Psychosociaux :

- Repérer des situations critiques du point de vue de ces risques,
- Analyser les principales causes dans le domaine de l’organisation du travail
- Elaborer une démarche de prévention avec l’ensemble des acteurs concernés dans ou hors de l’entreprise.

- **La DARES : produire des analyses statistiques**

La DARES (Direction de l’Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) a été créée en 1993, en tant que service statistique. Elle exerce une double mission au sein du Ministère du Travail, des relations sociales et de la solidarité et du Ministère de l’Economie, des finances et de l’emploi :

► Elle éclaire le débat économique et social en produisant une information statistique régulière, en réalisant des études, en promouvant et en organisant des travaux d’évaluation des politiques publiques et en suscitant les recherches dans les domaines de l’emploi, du travail et de la formation professionnelle (ETFP) ;

► Elle éclaire la conception et la mise en œuvre des politiques publiques dans ces domaines au sein des deux Ministères, par la production d’analyses prospectives et par le suivi et l’évaluation des résultats des politiques menées.

La Dares répond aux demandes de statistiques et d’indicateurs sur les conditions de travail et la pénibilité au travail, en provenance de l’administration ou des partenaires sociaux.

La DARES co-anime l’enquête de Surveillance Médicale des Risques (SUMER). Les enquêtes SUMER sont co-pilotées par la Dares et l’Inspection médicale du travail (DGT).

Publiés en 1987, 1994 puis en 2003, les résultats de ces enquêtes décrivent les contraintes organisationnelles, les expositions professionnelles de type physique, biologique et chimique auxquelles sont soumis les salariés.

L’enquête SUMER 2008-2009 est en cours et les résultats sont attendu d’ici 2010.

(cf. Expertise institutionnelle : Enquêtes Sumer)

- **L’ANVIE : promouvoir les sciences humaines et sociales comme une ressource stratégique de l’entreprise**

L’ANVIE : L’Association Nationale de Valorisation Interdisciplinaire des sciences humaines et sociales auprès des Entreprises.

Créée par de grandes entreprises et de grandes institutions de recherche (CNRS, MSH, EHESS...), l’ANVIE est un organisme de médiation dont la vocation est de « *promouvoir les sciences humaines et sociales (SHS) comme une ressource stratégique de l’entreprise* » pour mieux comprendre les enjeux humains liés à son activité et les évolutions de société.

Les actions de l’ANVIE tendent à valoriser les sciences humaines et sociales auprès des entreprises, et apporter un éclairage dans le management et l’aide à la décision.

## **Position sur le stress :**

L’ANVIE accompagne les entreprises dans la mise en place de politique globale de prévention du stress. Elle préconise des actions collectives associant l’ensemble des acteurs susceptibles d’analyser et de prendre en compte la dimension à la fois psychosociale, fonctionnelle et médicale du phénomène :

- En formant et en sensibilisant l’ensemble des salariés (managers, partenaires sociaux, CHSCT,...) sur le stress et les risques psychosociaux,
- En permettant au personnel médical de jouer un rôle essentiel dans la prévention du stress.

Dans cette perspective, l’ANVIE développe différents types d’actions conçues pour éclairer les décisions des managers à la lumière des SHS, et rendre plus performantes leurs pratiques :

- Ateliers
- Groupes de travail interentreprises
- Séminaires internes
- Programmes d’études ou de recherche

Ces actions réunissent toujours des experts scientifiques et des entreprises sur des questions directement liées aux activités des professionnels.

## ***II-E/ Stress : le point de vue du patronat***

- **Le MEDEF : Eviter les contraintes**

D'après F. PELLET, conseiller médical du MEDEF, nombreuses sont les entreprises ayant des politiques de prévention ou d'évaluation des risques psychosociaux.

Jean-René Buisson, président de la commission protection sociale du MEDEF, affirme que les situations de stress ne viennent pas seulement des conditions de travail, mais qu'elles relèvent aussi de la situation personnelle des salariés, diverse selon leur comportement, leur environnement personnel et familial.

Le MEDEF ne souhaite pas d'action sur la réparation des conséquences du stress et sa reconnaissance comme maladie professionnelle. De plus, il a refusé que le stress figure obligatoirement parmi les risques recensés dans le document relatif à l'évaluation des risques professionnels, craignant des répercussions en terme de cotisations pour les entreprises seuls financeurs du régime des accidents du travail et des maladies professionnelles.

En ce qui concerne la responsabilité des employeurs, le MEDEF ne souhaite pas que le chef d'entreprise soit désigné comme responsable dans tous les cas de stress, notamment en matière de difficulté à concilier vie personnelle et professionnelle. Et veut ainsi éviter que les chefs d'entreprises, et notamment les PME, n'y voient que des contraintes.

Le MEDEF souhaiterait des guides de bonnes pratiques qui aident les entreprises à déterminer comment intervenir en amont des situations de stress. Ce sont, pour le MEDEF, les PME qu'il faut aider en priorité car les moyens d'information et de formation sur le stress au travail ainsi que les offres de prévention disponibles seraient mal adaptés aux contraintes et aux besoins de ces entreprises.



- **La CGPME : Mesurer l’importance du cadre de travail**

Pour la CGPME, il faut une démarche de prévention des risques professionnels pour prendre conscience de la nécessité de travailler dans une meilleure ambiance et un meilleur climat social. Elle souhaite faire évoluer les états d’esprit et permettre aux PME de comprendre que cela améliore leur performance.

Il faudrait, selon la CGPME, s’appuyer sur des actions concrètes pour impliquer les entreprises. Il s’agirait de mieux utiliser les dispositifs existants, de mieux s’appropriier les outils conçus par les partenaires sociaux et de s’adapter à la diversité des salariés et des chefs d’entreprise pour trouver les bonnes solutions.

- **L’UPA : Sensibiliser et prévenir les risques, en prenant en compte la taille de l’entreprise**

Selon l’UPA (Union Professionnelle Artisanale), il faut une plus forte sensibilisation et prévention des risques psychosociaux et de leurs conséquences. Et il faut également prendre en compte la taille de l’entreprise, l’organisation du travail et les relations employeur/salarié ne sont pas les mêmes au sein de petites entreprises et de grandes entreprises.

L’UPA se distingue en insistant sur l’attachement que les entreprises artisanales portent à leur personnel, même si elle ne nie pas certaines situations particulières qui doivent amener les entreprises à s’entendre sur les moyens de prévenir ces risques.

Pour l’UPA, le stress et les risques psychosociaux ont des causes multiples qui peuvent être la résultante de nombreux facteurs externes à l’entreprise (personnels et environnementaux). Il ne faudrait donc pas faire peser sur les employeurs la responsabilité de nombreuses situations qu’ils ne feraient eux-mêmes que subir et dont ils n’auraient pas le contrôle. Le travail ne serait alors que le révélateur de difficultés plus personnelles (financières, familiales...) fragilisant les personnes.

## ***II-F/ Organisations regroupant des professionnels***

- **Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) : Responsabiliser les dirigeants d’entreprise**

Le CJD souhaite agir sur le stress dans une optique d’amélioration de la performance globale de l’entreprise. Le stress met en danger les employés, les entreprises, et la société. Il a un coût psychologique pour les individus, un coût pour les entreprises (désorganisation, baisse de la productivité, atteinte à l’image de l’entreprise, difficultés de recrutement), et c’est aussi un enjeu économique global.

Selon le CJD, les sources de stress sont multiples et les conditions professionnelles contribuent, comme bien d’autres facteurs, à l’extension du mal-être et du stress dans nos sociétés (travail mais aussi, transports, habitat, santé, famille, etc.).

Il faut agir sur les causes de stress qui dépendent directement de la vie en entreprise et responsabiliser les dirigeants d’entreprise. Pour ce faire, le CJD souhaite créer des outils pour mesurer les facteurs de stress qui influent sur la performance et proposer des actions pour agir sur le stress en entreprise.

Il faudrait, pour le CJD, agir sur le stress en aidant chaque salarié à donner du sens à son action, à se projeter dans l’avenir et à mieux gérer son projet professionnel. Instaurer un dialogue social fondé sur l’écoute, la confiance, la prise en compte des aspirations individuelles et collectives, la conciliation des contradictions inhérentes à la vie au travail.

Plutôt que de stigmatiser le stress, le CJD a décidé de mettre en œuvre une commission « Bien-être » dépassant le cadre strict du stress au travail. Son objectif : informer, former et réformer les dirigeants désireux d’agir pour améliorer le bien-être de leurs salariés.

- **L’Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) : réconcilier l’approche humaine et les résultats économiques**

La volonté de l’ANDRH est d’aborder le sujet du stress en ne stigmatisant ni l’entreprise, ni l’individu, mais plutôt en analysant le risque psychosocial sous l’angle individuel et collectif, sans rechercher un responsable ou un coupable. Si les problèmes ne sont pas les mêmes selon le type d’entreprises et les secteurs professionnels, les représentants patronaux, les médecins du travail, les syndicats et les DRH doivent agir en commun et en cohérence vers les entreprises.

C’est dans cet esprit que l’ANDRH a décidé de créer une commission pluridisciplinaire (DRH, médecin, ergonomiste, sociologue, enseignant chercheur, psychologue...) sur le sujet du stress pour trouver des mesures pragmatiques et inviter les entreprises à oser investir l’approche humaine. Cette commission sera tournée aussi bien vers les professionnels RH que vers les salariés. Son but principal consistera à analyser en amont les causes d’origine privée ou professionnelle et à relever les éléments importants du monde de l’entreprise.

L’ANDRH souhaite trouver des pistes d’action durables, et des actions à engager pour et par les entreprises. Ainsi, réconcilier le social et l’économique et par exemple se mettre d’accord sur les modes d’évaluation en formulant des objectifs clairs à partir d’indicateurs de temps et de moyens : « *Nous gagnerons à donner aux cadres la possibilité de négocier la délégation des objectifs avec leurs collaborateurs...* » selon Jean-Ange Lallican Président de la Commission Stress de l’ANDRH.

Pour l’ANDRH, il faut replacer l’homme au centre de l’organisation et rendre au management la cohésion et la cohérence en termes de réassurance, d’accompagnement et de retour sur investissement : « *La gestion humaine des ressources et les résultats économiques de l’entreprise sont intimement liés*<sup>19</sup> ».

---

<sup>19</sup> Jean-Ange Lallican, Président de la Commission Stress de l’ANDRH ; [http://www.psy.fr/psycho\\_temoignages.php](http://www.psy.fr/psycho_temoignages.php)

## ***II-G/ Les syndicats : leur point de vue sur le stress***

- **La CFDT : Avoir des espaces d’expression pour les salariés**

Selon la CFDT, le stress dans l'entreprise est un problème collectif et ne doit pas être considéré comme une question individuelle. Les stages "apprenez à gérer votre stress" ne règlent pas les vrais problèmes.

Le stress doit être traité en examinant l'organisation du travail et les conditions de vie des salariés.

Il faut rappeler à l'employeur qu'il est responsable de la santé et de la sécurité des salariés, notamment à travers leurs conditions de travail (Code du Travail, art. L. 230 - 2).

La CFDT, regrette l' « absence d'outils opérationnels » et souhaiterait que soient mentionnés davantage les représentants du personnel, en les associant en amont au diagnostic sur le stress dans les entreprises. « *Ce qu'il faudrait, c'est ouvrir dans les entreprises des espaces d'expression pour les salariés<sup>20</sup>* », regrette Jean-Louis Malys, secrétaire national de la CFDT.

La CFDT a souhaité l'instauration d'un droit d'alerte pour les salariés, ou d'actions de prévention des conditions de travail dans les PME-TPE. Elle souhaiterait également un droit spécifique de formation des représentants du personnel sur les risques psychosociaux.

---

<sup>20</sup> *Stress au travail : la CFDT contre les contradictions du gouvernement*, l'Expansion.com, 27/06/2008

- **La CFE-CGC : réviser les méthodes de management pour diminuer la pression sur les salariés**

La CFE-CGC voit dans l’explosion des suicides et des harcèlements la traduction de ce qu’elle met en évidence depuis quelques années : une pression de plus en plus forte dans un contexte de fragilisation des salariés, en général, et de l’encadrement, en particulier.

Selon la CFE-CGC, le mal-être au travail est lié à une forte compétitivité et à une course aux résultats. Elle met également en cause les méthodes de management, d’évaluation et de notation, qui seraient sources d’anxiété pour le salarié. Ce phénomène du stress et des risques psychosociaux aurait également un effet néfaste sur la bonne marche des entreprises.

Selon Bernard Salengro, « *plus ou moins consciemment, l’entreprise sait qu’elle est devenue une machine à fabriquer du stress, mais elle ne veut pas le reconnaître* »<sup>21</sup>.

C’est pourquoi la CFE-CGC souhaite une prise en compte rapide et sérieuse de ce phénomène, par la révision des modes de management et de fonctionnement des entreprises ainsi qu’en installant un dialogue social de qualité en France.

L’action de la CFE-CGC vise à structurer l’étude scientifique du stress pour en obtenir sa reconnaissance juridique. Elle considère que le problème n’est pas suffisamment pris en compte et interpelle le gouvernement pour cesser cette situation de non-indemnisation et de non-prévention et ce contexte de mauvaise production.

Elle interpelle également les employeurs afin que les effets de stress soient pris en compte dans les négociations sur la pénibilité ainsi que dans les travaux du Conseil supérieur des risques professionnels pour reconnaître au stress le caractère de maladie professionnelle.

---

<sup>21</sup> Source : Newzy.fr, *Souffrance au travail*, article du 15/07/08  
[http://www.newzy.fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3738&Itemid=236](http://www.newzy.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=3738&Itemid=236)

- **La CFTC : Reconnaître les risques et faire de la prévention**

Plutôt que de parler de stress au travail, la CFTC demande que l'on traite de l'ensemble des risques psychosociaux. Cela implique d'intégrer notamment les violences externes (par exemple une agression physique ou psychologique exercée par un client), mais également les violences internes (par exemple les conflits exacerbés entre collègues).

La CFTC souhaite que la souffrance des salariés soit reconnue comme un enjeu majeur et insiste sur l'urgence de mettre en place des indicateurs susceptibles de détecter ces facteurs de stress potentiels et évidemment de favoriser les mesures de prévention dans les entreprises.

Pour la CFTC, la reconnaissance de ces risques est un enjeu central pour les entreprises, même s'il s'agit là d'un mal dont celles-ci peinent encore à prendre la mesure.

Elle souhaite s'intéresser également à l'organisation du travail afin qu'on ne verse pas dans une approche individualisée du problème.

La demande faite par Xaxier Bertrand, ministre du travail, d'*Identifier les secteurs et les branches où le stress est supérieur à la moyenne*, doit, selon la CFTC, concerner tous les secteurs d'activités, qu'ils soient privés ou publics, en observant une vigilance particulière pour les entreprises de petite et moyenne taille.

La CFTC attache une importance particulière à la culture de prévention essentielle à la construction de la santé au travail.

Elle demande une formation continue qui rappelle les principes généraux de prévention, une évaluation des risques conduisant à un plan de prévention, une harmonisation des textes et des pratiques, un accès à la représentation salariale en matière de santé et sécurité au travail et l'élection directe des membres des CHSCT.

- **La CGT : identifier et supprimer des causes du stress**

La CGT souligne qu'elle n'est pas « *dans une logique de gestion du stress au sens de son accompagnement* » mais qu'elle souhaite « *le prévenir et lorsqu'il existe le supprimer<sup>22</sup>* »

Elle conteste l'utilité et le sens même d'un "indicateur global" de stress qui mélangerait l'exposition au risque et les effets sur la santé, « *ce qui est contraire à toute démarche épidémiologique et donc, encore une fois, à toute démarche de prévention* » (C.G.T Saint Gobain Cognac).

En effet, selon Daniel Prada (responsable confédéral CGT des questions de santé et de Sécurité sociale), la prise en charge est abordée sous un angle « *individuel et psychologique, alors que le lien avec la réalité du travail devrait être clairement explicité* ». En outre, les troubles musculo-squelettiques, la dépression et les risques cardiovasculaires devraient, selon lui, être ajoutés à la liste des indicateurs de stress.

La CGT souhaite une démarche préventive : « *le travail, c'est simultanément de la contrainte et de la créativité ce n'est pas nécessairement de la souffrance<sup>23</sup>* ». Et trouve nécessaire de permettre aux salariés de s'exprimer sur leur travail réel, pour finalement être des acteurs dans la détermination de leurs conditions de travail.

Elle souhaite mieux indemniser les victimes avec la mise en place d'un tableau de reconnaissance en maladie professionnelle.

---

<sup>22</sup> *Stress au travail, des négociations s'ouvrent*, article du blog de la CGT du 07/04/08. <http://cgt-cognac.over-blog.com/article-18535359.html>

<sup>23</sup> cgt.fr, *Compte rendu de la deuxième réunion, 30/06/08* : <http://www.cgt.fr/spip.php?article34792>

- **FO : mettre en place des mesures concrètes et un indicateur du stress au travail**

Selon Eric PERES (Secrétaire général-adjoint FO-Cadres), « *le phénomène de stress présente un caractère urgent et il est impératif de placer la protection de la santé physique et mentale des salariés au cœur des priorités* ».

Selon Eric Peres, les entreprises se voilent la face en se contentant d'apporter de simples mesures individuelles en lieu et place d'une recherche en profondeur de ses causes.

Pour FO, il est urgent d'agir pour lutter efficacement contre le mal-être au travail. Pour cela Les entreprises doivent jouer le jeu et accepter la remise en cause de leurs modes de management, quand ceux-ci génèrent de la souffrance et conduisent les salariés, dans les situations les plus tragiques, à mettre fin à leur vie.

FO souhaite la mise en place de mesures concrètes pour améliorer les conditions de travail des salariés.

Un indicateur officiel du stress au travail serait une étape indispensable et permettra de présenter les risques psychosociaux et le stress comme un problème national.

- **L'UNSA : Etablir des critères objectifs**

Pour l'UNSA, la prévention est un axe majeur de la santé et de la sécurité au travail. Elle doit s'inscrire dans la durée et faire l'objet d'une véritable stratégie de l'entreprise négociée avec les partenaires sociaux. Le travail ne doit pas être source de stress et les conditions de son exécution doivent préserver l'intégrité physique et psychique des salariés.



Pour l’UNSA, les risques psychosociaux (stress, violences) comme la dangerosité du métier (manutention, exposition à des substances dangereuses) font partie de la pénibilité au travail. Il serait donc important d’établir des critères objectifs, identifiés par branche, et de prendre en compte les situations particulières.

L’UNSA souhaite la mise en place d’une médecine du travail pour les salariés, du secteur privé et du secteur public, et l’application effective de la réglementation concernant les Comités d’Hygiène Sécurité et Conditions de Travail, étendue à toutes les entreprises et administrations.

## ***II-H/ Les entreprises : exemples d’actions ou de prévention contre le stress***

- **Exemples de PME**

### **Cas n°1 : Prise en compte du stress dans une société de courtage**

#### L’entreprise :

Cette société de courtage en assurance, qui emploie une centaine de personnes (50 au siège et 50 dans des agences en province), travaille en relation avec une multitude de partenaires.

#### La demande :

La demande, formulée par le médecin du travail (préoccupé par l’état de stress des salariés) et la responsable des ressources humaines, rend compte d’un mal-être des salariés portant sur l’organisation inadéquate des locaux du siège (températures excessives, locaux exigus). Le CHSCT, la direction, l’encadrement de proximité, les opérateurs, etc., vont participer à la démarche.

#### La démarche :

Les difficultés observées au sein de la société sont en lien avec l’organisation spatiale, les conditions matérielles, la sécurité et l’organisation de l’ensemble de l’entreprise. Plusieurs éléments, contribuant à renforcer la charge de travail, ont pu être mis en évidence :

- L’aménagement des espaces ;
- La modification des outils informatiques ;
- Les difficultés dans la gestion des absences, des compétences, des formations ;
- L’augmentation de la charge de travail.

### Les propositions d'action :

#### **« Favoriser la satisfaction au travail et alléger la charge de travail » :**

Dans cette optique, la société doit prendre en compte :

- Les difficultés liées aux moyens de travail
- Les relations de travail au sein des services
- L'organisation de la répartition de la charge de travail
- Les méthodes d'intégration du nouveau personnel
- L'intérêt au travail (polyvalence et enrichissement des tâches)
- Les besoins matériels de chaque service

#### **« Mettre en place une structure de conduite de projet à plusieurs niveaux » :**

Il s'agit de mettre en place des groupes de travail avec des représentants de salariés, de la direction et avec la participation d'un expert extérieur.

### **Cas n°2 : Une entreprise industrielle de 200 salariés**

#### La demande :

le CHSCT a sollicité une intervention de la CRAM, face à l'inquiétude des salariés quant au passage du travail en postes autonomes à du travail à la chaîne. Le médecin du travail a rapporté une augmentation de plaintes, de signes d'anxiété, et d'accidents du travail.

#### Diagnostic :

L'intervenant de la CRAM a observé les postes de travail et les données relatives au taux d'absentéisme, au turn-over par secteur, au nombre d'accidents du travail, aux comptes-rendus de CHSCT, aux descriptifs de fonction et aux journaux internes. Ce qui lui a permis de construire une grille de questions et 50 entretiens ont été menés en face-à-face avec des salariés choisis pour représenter l'ensemble des secteurs et des métiers de l'entreprise.

premières hypothèses quant à l’origine du stress : La gestion du temps, une perte d’autonomie, la destruction des collectifs de travail...

#### démarche :

Passation du WOCCQ<sup>24</sup> (qui explore assez finement les contraintes et permet une comparaison avec des données nationales), et des items propres à l’entreprise ont été définis par le groupe projet.

Le score général de stress pour l’entreprise était dans la norme, bien qu’il soit plus important dans certains secteurs parfois inattendus mais élevé pour certaines contraintes.

Les résultats permettent d’identifier de réels problèmes et faciliter la recherche de solutions :

- objectiver ce que certains salariés ressentent ;
- hiérarchiser les contraintes et les secteurs les plus touchés par le stress.

#### Propositions d’action :

- valoriser le travail en montrant au personnel les produits finis,
- communiquer sur les marchés remportés par l’entreprise,
- adapter les modes opératoires et les descriptifs de fonction pour prendre en compte le travail réel,
- communiquer sur les objectifs du groupe et de l’entreprise...

#### Evaluation des actions menées :

La Direction : la prise en compte du risque stress l’a conduit à revoir globalement la communication avec les salariés et à mettre en œuvre des projets spécifiques. La stratégie et les évolutions de l’entreprise sont plus régulièrement exposées.

Le personnel : reconnaissance du travail fourni, plusieurs des mesures mises en œuvre ont été appréciées.

---

<sup>24</sup> WOWorking Conditions and Control Questionnaire : il permet de réaliser un état des lieux du niveau de stress existant, et de repérer les aspects générateurs de stress dans les conditions de travail.

- **Exemples de grandes entreprises :**

- **FRANCE TELECOM/ORANGE**

Point de vue des syndicats :

Selon les syndicats, France Telecom afficherait une politique de responsabilité sociale tout en ignorant la souffrance de ses salariés.

Ils reconnaissent comme nécessaire la révision des effectifs à la baisse et la reconversion de certains métiers dus à la transformation du groupe. C'est la méthode qui est contestée ainsi que le manque de concertation avec les syndicats.

Patrice Diochet, délégué syndical central CFTC, estime qu'il faudrait remettre du dialogue entre les salariés et leurs responsables et recréer du collectif.

Pour Pierre Dubois, délégué syndical CFDT chargé des conditions de travail, la mise en place par France Télécom d'une prise en charge individuelle est une action curative et limitée. Mais il dit rester vigilant à ce que le rôle de ces cellules d'écoute n'empêche pas une prévention collective des risques psychosociaux.

Pour le syndicat SUD-PTT, le stress professionnel n'est pas pris en charge par France Télécom. Ils estiment que la situation continue à se dégrader avec « *des pressions individuelles inacceptables* » : « *L'objectif de 22 000 départs en 3 ans devient la seule politique de gestion du personnel* ».

La CFE-CGC, associée à SUD PTT, a lancé un observatoire national du stress à France Télécom afin de mesurer le stress, et soutenir et informer les salariés du groupe.  
(Cf. Expertise en entreprise : observatoire du stress)

### Point de vue des managers de l'entreprise :

France Télécom, quand à elle, se dit à l'écoute des situations individuelles difficiles que peut engendrer la transformation du Groupe.

Ils ne mésestiment pas le fait que cette transformation peut créer des situations individuelles difficiles à vivre pour certains, et que le rôle d'employeur est de les accompagner au mieux.

Le stress au travail serait un objet de réflexion et d'actions au sein du Groupe depuis plusieurs années. Depuis 2000, une « Commission Stress », composée de représentants des Organisations Syndicales et de la Direction, fonctionne dans le cadre du Comité National Santé Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CNSHSCT).

Le Groupe mettrait en œuvre une sensibilisation et une formation régulièrement pour le management sur les sujets liés au stress.

France Telecom s'appuie sur le réseau des médecins du travail du Groupe qu'il dit particulièrement attentif à ces problématiques.

### Les actions :

- La « Commission Stress », créée en 2000, a pour rôle d'identifier les facteurs de stress et d'agir. Composée de représentants de la Direction, de six représentants du personnel, du médecin coordonnateur de la médecine du travail et d'intervenants issus des RH, elle a recensé et mis en lumière des facteurs de stress qui ont amené le Groupe à mener des actions ciblées. Certains services ont modifié leur fonctionnement afin de mieux impliquer le salarié dans les choix d'organisation ou au contraire d'autres services ont décidé d'offrir plus d'autonomie au salarié ainsi que des modifications d'ergonomie.

- Formation des managers aux problématiques liées au stress et à la souffrance au travail.
- Cellules d'écoute et d'accompagnement pour apporter une réponse à des situations de travail génératrices de mal-être ou de souffrance.
- Une vaste enquête « Ecoute des salariés » a été réalisée en juin 2007. 40 000 salariés auraient répondu. Cette enquête envisage de trouver des réponses aux problèmes humains et opérationnels que pose l'augmentation du stress au travail.
- Automne 2007 : mise en œuvre de cellules d'écoute et d'accompagnement qui rassemblent des médecins du travail, des assistantes sociales, des représentants des salariés et des ressources humaines. « *Leur rôle est d'apporter un soutien personnalisé aux salariés vivant difficilement leur situation de travail. Cela va de l'accompagnement psychologique et médical à la recherche de solutions concrètes avec le management.*<sup>25</sup> » (Olivier Barberot, Directeur Exécutif, Ressources Humaines et Pologne)

### ➤ **RENAULT**

#### Point de vue des syndicats :

Pour les syndicats de Renault, les conditions de travail se sont dégradées depuis le lancement du « Contrat 2009 » en février 2006. Selon eux, ce plan mis en place par Carlos Ghosn, Président de Renault, a considérablement accru la charge de travail des salariés engagés sur les principaux projets de Renault.

---

<sup>25</sup> Une cellule d'écoute à France Télécom, Le Monde Economie, 12.11.07 : [http://www.lemonde.fr/talents-fr/article/2007/11/12/une-cellule-d-ecoute-a-france-telecom\\_977174\\_3504.html](http://www.lemonde.fr/talents-fr/article/2007/11/12/une-cellule-d-ecoute-a-france-telecom_977174_3504.html)

La CGT pointe du doigt « *un système de management qui consiste à évaluer les individus, et non leur travail, afin de les mettre sous pression et en concurrence<sup>26</sup>* », qui induirait une peur de l’échec.

Suite aux suicides de plusieurs salariés, les syndicats avaient mis en cause la surcharge de travail et les pressions exercées par la hiérarchie sur le personnel. La CGT Renault a même demandé une expertise indépendante permettant de mettre en évidence l’ensemble des causes du « *mal-vivre* » dans l’entreprise.

Si la CGT reconnaît que Renault met en œuvre des moyens pour répondre au stress de ses salariés, elle lui reproche de ne pas s’attaquer aux causes profondes de la souffrance au travail.

Pour certains médecins du travail, Renault sous estimerait le rôle des réorganisations et des restructurations du travail qui se succèdent à rythme soutenu dans la souffrance au travail.

#### L’entreprise :

Renault place la lutte contre le stress comme l’une des priorités de sa politique de santé au travail. Pour M. Ghosn, « *le management est une notion fondamentale, parce qu’elle touche à la première ressource d’une entreprise : les femmes et les hommes. Et sans eux, l’entreprise n’a ni avenir, ni succès possible* ».

Mais face à plusieurs cas de suicide de ses salariés, Renault considère que sa responsabilité n’est pas engagée même si elle reconnaît qu’il peut y avoir de fortes tensions dans le travail.

Un directeur d’établissement a été nommé (Bernard Ollivier), chargé tout particulièrement des conditions de travail au Technocentre pour « *changer les habitudes et les comportements, renouer avec la proximité, la solidarité et l’écoute* ».

---

<sup>26</sup> *Les syndicats de Renault dans l’expectative après l’annonce d’un plan d’action au Technocentre, La Tribune.fr -19/03/07*



Jean-Christophe Sciberras, nouveau DRH du Technocentre, le reconnaît : « *Renault change et nous avons surestimé notre capacité collective à changer et surtout sous-estimé la nécessité d'accompagnement. Mais notre entreprise ne peut pas avancer moins vite que les autres constructeurs.* » (Enjeux les échos 03/06/08)

La Direction, au travers de son Service Communication, assure que des actions de sensibilisation sont lancées pour que tous les salariés soient à l'écoute des signaux de détresse environnants. « *Nous avons aussi développé la sensibilité à ce qu'est le stress et notamment à la façon dont les managers diffusent le stress sans le savoir* » affirme Jean-Christophe Sciberras<sup>27</sup>.

#### Ses actions :

- Création d'un observatoire du stress en 1998 (Cf. partie Observatoire du stress).
- Mise en place d'un service téléphonique d'assistance psychologique (proposé à tous les salariés par un prestataire externe).
- Plan d'actions concrètes de soutien aux équipes des Ingénieries et du Technocentre, en réaction à plusieurs suicides au Technocentre de Renault (2007):
  - renforcer le management des équipes (développer le management de proximité au sein des équipes de l'ingénierie) ;
  - améliorer les conditions de vie au travail ;
  - mieux planifier la charge de travail ;
  - mettre en place les ressources nécessaires ;
  - optimiser la gestion des compétences.
- Tenue de réunions hebdomadaires dans chaque unité de travail.

---

<sup>27</sup> Colloque « Stress en entreprise » organisé par MCS et SRM Consulting. Maison des Arts et Métiers, Paris, 27 mai 2008.

- Instauration d'une "Journée de l'Equipe" pour favoriser les occasions de dialogue et de soutien des collaborateurs par le management.
- Mise en place d'une commission paritaire chargée de veiller à l'amélioration des conditions de vie et de travail. (janvier 2008)

### Rapport Technologia :

En janvier 2008, le cabinet Technologia a livré une enquête sur les conditions de travail au Technocentre de Guyancourt (Yvelines). Ce rapport d'expertise a été mandaté fin 2006 par la CHSCT, après trois suicides survenus au Technocentre.

Selon le rapport Technologia, le système managérial du Technocentre s'appuie sur la passion et l'ambition de ses salariés pour atteindre des objectifs de plus en plus ambitieux.

Le Contrat Renault 2009 aurait contribué à l'augmentation de la charge de travail, à l'attribution de responsabilités et d'objectifs excessifs, à une accentuation de la mauvaise répartition de la charge de travail et à la mise en difficulté d'une partie des salariés.

L'enquête qualitative rend compte de situations de surcharge de travail sur des périodes longues ainsi que de situations de souffrance chez des salariés qui vivent une mise à l'écart ou une non reconnaissance de leurs compétences.

Pour Technologia cela s'explique par :

- une standardisation insuffisamment avancée,
- une distribution déséquilibrée des tâches et des missions,
- une affectation sur plusieurs projets sans avoir mis en place de dispositifs pour limiter les problèmes de gestion des informations,

- des acteurs de la régulation non préparés/disposés à jouer un rôle de contrôle social,
- une absence de politique de prévention des risques psychosociaux,
- etc.

Technologia a donc élaboré des préconisations organisées selon quatre axes :

- Les actions destinées à agir sur les facteurs de risque.
- Les acteurs de la régulation.
- L'évaluation des risques liés à l'organisation du travail.
- La politique de prévention des risques professionnels.

### **III. Expertise**

#### ***III-A/ Expertise en entreprise : L’observatoire du stress***

Un observatoire du stress se concrétise par un simple questionnaire papier ou informatisé, il peut être utilisé dans le cadre de la médecine du travail ou en libre accès par internet. Il a pour objectif d’apporter une mesure du stress professionnel des salariés dans l’entreprise.

Chaque salarié qui le souhaite peut mesurer son niveau de stress et bénéficier d’un compte-rendu d’évaluation personnalisé.

L’entreprise a alors accès à une mesure globale par l’ensemble des données recueillies. Les résultats sont obtenus à partir des réponses des salariés, dont les informations permettent d’apporter une mesure du stress ressenti dans l’entreprise.

Les questions posées portent sur la perception que les salariées ont de leur travail. Les résultats de l’observatoire sont fondés sur les impressions et les points de vue des salariés.

Les moyens et les personnes utilisées pour gérer ces observatoires sont seul garant du résultat.

Initiés par les entreprises ou les syndicats avec l’aide des médecins du travail et d’autres professionnels de la santé, les observatoires du stress ne sont soumis à aucune réglementation.

« *Leur construction n'est pas toujours très scientifique et les résultats qu'ils apportent ne permettent pas toujours d'embrayer sur des actions précises d'amélioration. D'où la déception de certaines entreprises* » (Hubert Landier, AEF, chronique du 04/03/08).

Pour l'INRS, la mise en place d'observatoires du stress doit s'intégrer dans une démarche de prévention : rassembler des indicateurs de stress et donner une suite rapide et adaptée aux problèmes évoqués par les salariés. « *Dans la mesure où l'on demande aux salariés leur perception des conditions de travail, il faut prévoir de leur restituer les résultats de cet état des lieux et les assurer de la mise en œuvre de mesures correctives* ».

L'observatoire ne résout pas le problème du stress au travail, c'est un point de départ. Les informations recueillies peuvent être utiles à la mise en place d'actions concrètes visant à réduire le stress professionnel dans l'entreprise.

Des organismes privés proposent également leur aide pour la création, la mise en place et le suivi de ces observatoires.

- **Exemples d'observatoires du stress :**

- **FRANCE TELECOM**

La CFE-CGC associée à SUD PTT, ont lancé en 2007 un « *observatoire du stress et des mobilités forcées* » au sein de France Telecom afin de soutenir et informer les salariés du groupe, notamment dans le cadre d'un plan de restructuration.

L'Observatoire du stress de France Telecom se fixe pour but de « *lutter contre l'isolement individuel* » en mettant en place un questionnaire anonyme en ligne voué

à récolter les confessions des salariés. Les résultats, dépouillés par un partenaire indépendant, sont ensuite transmis à la direction.

Mais fin juin 2007, la direction de France Télécom coupait l’accès intranet permettant d’accéder au site observatoiredustress.org lancé quelques jours plutôt. Motif invoqué par la direction : la sécurité informatique.

La justification est contestée par les syndicats pour qui ce blocage s’apparente à un acte de censure destiné à empêcher les salariés de répondre, depuis leur poste de travail, à un questionnaire sur leurs conditions de travail.

le Groupe a émis des réserves sur le rôle de l’Observatoire du stress dont l’enquête ne serait « *ni représentative, ni scientifique* ». C’est pourquoi ils contestent la fiabilité des résultats arguant que le formulaire, en accès libre, peut être rempli plusieurs fois par des personnes dont l’appartenance au Groupe n’est pas vérifiée.

Le responsable syndical dénonce « *la position bloquée* » de la direction qui « *ne donne pas l’image d’une entreprise tranquille et transparente* ».

### ➤ **RENAULT**

En collaboration avec l’IFAS (Institut français de l’anxiété et du stress), la direction du groupe RENAULT a mis en place en 1998, L’Observatoire Médical du Stress, de l’Anxiété et de la Dépression (OMSAD).

L’OMSAD propose à chaque employé de répondre à un questionnaire sur le stress juste avant sa visite médicale annuelle périodique : le résultat est alors commenté en direct durant la visite par le médecin du travail, puis imprimé et glissé dans le dossier médical de l’employé pour permettre un suivi pluriannuel.

L'OMSAD est constitué de trois questionnaires et d'une fiche signalétique. Il évalue le stress d'un point de vue général, sans différencier professionnel et personnel.

Lorsqu'une pathologie est décelée, le médecin du travail dirige l'employé vers son médecin traitant. Un employé peut aussi, à sa propre demande, répondre au questionnaire en dehors des visites médicales annuelles.

Selon la direction de Renault, la mise en place de l'OMSAD a été suivie d'actions visant à réduire les stress excessifs détectés :

- formations collectives à la gestion du stress du personnel,
- séances de relaxation dans certains établissements,
- actions avec les managers sur les facteurs de stress : poste de travail, charge, gestion du temps, qualité du management.

L'expertise réalisée par Technologia, à la demande du CHSCT, a révélé que l'action de l'OMSAD se centre sur le dépistage, la description et l'information sur la santé mentale des salariés mais n'identifie pas les facteurs de stress ni les groupes à risque.

Selon Technologia, L'OMSAD doit être amélioré, « *en particulier sur les causes organisationnelles* » du stress. Technologia préconise donc la création d'un groupe de travail devant accompagner la construction d'un questionnaire de facteur de stress.

### ***III-B/ Expertise institutionnelle***

En 2008, le ministre du Travail Xavier Bertrand, a annoncé le lancement, pour 2009, d'une grande enquête nationale portant sur le stress au travail.

L'objectif de cette enquête est d' « *identifier les secteurs et les branches où le stress est supérieur à la moyenne* ».

Les enquêtes existantes ne permettent pas d'apporter une mesure globale du stress au travail en France. Elles portent généralement sur une population particulière (les cadres, les infirmiers...), sur un domaine spécifique (l'influence du passage aux 35 heures, les nouvelles technologies...), ou intègrent le stress dans l'évaluation des risques psychosociaux en général.

On obtient alors grand nombre « d'indicateurs spécifiques », mais aucun d'entre eux ne peut être utilisé comme information globale ou générale sur le stress au travail, et ainsi apporter une évaluation claire des causes et des conséquences du stress au travail.

Les institutions réalisent des enquêtes qui apportent des informations sur le stress au travail. Le stress est alors évalué en fonction des conditions de travail, comme facteur de risque psychosocial ou encore comme risque pour la santé.



- **Enquêtes sur les conditions de travail :**

- **Enquêtes COI : « Changements Organisationnels et Informatisation »<sup>28</sup>**

Réalisée en 1997 et 2006, cette enquête s’intéresse à la fois aux entreprises et à leurs salariés. Elle a pour vocation de mesurer les conséquences des changements organisationnels et ceux dus à l’informatique.

Objectif :

Cette enquête permet d’évaluer les effets sur les salariés des nouvelles organisations et formes de management sur le travail, en lien avec l’utilisation des Technologies de l’Information et de la Communication (TIC).

Méthodologie :

Le volet « entreprises » de l’enquête évalue :

- l’organisation stratégique de l’entreprise,
- la manière dont elle mobilise les outils de gestion concernant tant les relations avec les clients et fournisseurs,
- la production ou la logistique,
- le système d’information et les ressources humaines,
- les outils techniques couramment regroupés sous les termes Technologies de l’Information et de la Communication (TIC).

La collecte auprès des salariés apporte une information complémentaire sur l’organisation des postes de travail et sur les usages des TIC mais interroge aussi plus largement sur :

---

<sup>28</sup> <http://www.enquetecoi.net/>

- les conditions et le rythme de travail,
- le fonctionnement des collectifs de travail,
- l’acquisition et l’utilisation des compétences,
- les contreparties salariales.

### ➤ **Enquêtes « Conditions de Travail »**

Les enquêtes « Conditions de Travail » sont réalisées par la DARES depuis 1978. Renouvelées tous les sept ans, ces enquêtes ont été menées en 1984, 1991, 1998, la dernière datant de 2005<sup>29</sup>.

#### Objectifs :

L’objectif de ces enquêtes est de « quantifier les conditions de travail », c’est à dire d’évaluer le travail tel qu’il est perçu par les salariés.

Les questions posées ne mesurent pas de manière objective les activités de l’entreprise mais permettent une mesure de l’opinion des salariés et ainsi d’obtenir une description du travail, de son organisation et de ses conditions, selon divers angles :

- les marges de manœuvre,
- la coopération,
- les rythmes de travail,
- les contraintes de cadence,
- les efforts physiques,
- les pénibilités physiques ou psychiques,
- Ou les risques encourus.

---

<sup>29</sup> Conditions de Travail : une pause dans l’intensification du travail ; Premières synthèses et premières informations, janvier 2007 - N° 01.2 <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2007.01-01.2.pdf>

### Méthodologie :

Au cours des différentes enquêtes, le questionnaire a évolué, il s'est adapté aux changements de la réalité du travail. Ces études permettent donc de mesurer l'évolution du vécu des conditions de travail tout en tenant compte de ces changements.

C'est pourquoi la dernière étude s'est également intéressée à la charge mentale au travail et aux politiques de prévention des risques menées par les entreprises.

- **Enquête sur les risques psychosociaux et la santé au travail :**

- **Enquêtes SUMER : Surveillance Médicale des Risques professionnels**

Les enquêtes SUMER<sup>30</sup>, lancées et gérées conjointement par la Direction générale du travail (Inspection médicale du travail) et la DARES, ont été réalisées en 1994, 2003 et la dernière est en cours.

### Objectifs :

Ces enquêtes dressent un état des lieux des expositions des salariés aux principaux risques professionnels, y compris psychosociaux. L'objectif est de montrer les situations de travail susceptibles d'être néfastes pour la santé des salariés. Il s'agit également de pouvoir confronter le champ de la réglementation en hygiène et sécurité à la réalité des expositions professionnelles.

---

<sup>30</sup> [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParIntranetID/OM:Document:EC84248F4DBD2896C1256F9A004EA5C9/\\$FILE/visu.html](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParIntranetID/OM:Document:EC84248F4DBD2896C1256F9A004EA5C9/$FILE/visu.html)

## Méthodologie :

L'enquête se présente sous la forme de deux questionnaires :

Le premier questionnaire est administré par le médecin du travail, il vise à l'objectivation des conditions de travail. Les questions portent sur :

- Les contraintes organisationnelles et relationnelles : temps de travail, contraintes de rythme de travail, autonomie et marges d'initiative, collectif de travail et contacts avec le public.
- Les ambiances et contraintes physiques (bruit, nuisances thermiques, radiations ou rayonnements, manutention manuelle, contraintes posturales et articulaires, travail avec machines et outils vibrants etc.).
- Les expositions aux agents biologiques et chimiques.

Le second est un auto-questionnaire. Le salarié répond à des questions sur :

- Le ressenti sur sa situation de travail, avec les items du questionnaire de Karasek ;
- Une évaluation des modifications induites par le passage aux 35 heures sur sa charge et ses contraintes de travail ;
- Une estimation de son état de santé et quelques indicateurs sur le lien qu'il fait entre sa santé et sa situation de travail ;
- Un questionnement sur des situations qui par leur accumulation font ressentir un possible harcèlement moral au travail.

### ➤ **Enquête « EVREST »**

Cette enquête, ÉVolutions et Relations En Santé au Travail<sup>31</sup>, est en cours de réalisation. Elle a été créée par des médecins du travail et des chercheurs.

#### Méthodologie :

A l'aide d'un questionnaire (le questionnaire EVREST), cette enquête vise à décrire le salarié, les dangers de ses conditions de travail et l'ensemble des risques auxquels il est exposé, y compris les risques psychosociaux.

Les questions posées portent sur :

- Les conditions de travail : évaluation du temps de travail, des contraintes de temps...
- La formation ;
- Le mode de vie : activité physique, consommation de café, de cigarettes...
- L'état de santé.

#### Objectifs :

Cette enquête s'intéresse aux conditions organisationnelles du travail, aux nuisances et au vécu du travail. Elle permet une étude dynamique de différents aspects du travail et de la santé des salariés et ainsi :

- D'évaluer les niveaux de risques et de santé d'une population au travail
- D'évaluer les relations entre risques et santé
- D'aider à définir les orientations de prévention dans les entreprises et les services de santé au travail,
- De suivre leurs évolutions et évaluer les bénéfices des actions de prévention.

---

<sup>31</sup> [http://www.istnf.fr/site/EVREST\\_FRANCE/Accueil/page.php](http://www.istnf.fr/site/EVREST_FRANCE/Accueil/page.php)

➤ **Enquête SAMOTRA-CE**

SAMOTRA-CE (SANTé Mentale Observatoire TRAvail en région CEntre) est un projet expérimental engagé par l'Institut de veille sanitaire en coopération avec la Médecine du travail et expérimenté en région Centre. C'est un programme de surveillance de la santé mentale en relation avec le travail

L'objectif :

Mesurer simultanément les caractéristiques du salarié, l'état de sa santé mentale et son exposition aux risques psychosociaux.

Le projet s'appuie sur deux principaux volets d'observations :

- Un volet de veille épidémiologique permettant d'obtenir des indicateurs de santé mentale en entreprise et des estimations des expositions à leurs facteurs de risque.
- Un volet médico-administratif recensant tous les cas de salariés mis en invalidité pour des problèmes de santé mentale, par des médecins-conseils des Caisses Primaires d'Assurance Maladie.

Méthodologie :

- Des variables socio-démographiques et personnelles (événements de vie récents et dans l'enfance, soutien social) sont recueillies en auto-questionnaire.

- Les variables professionnelles sont recueillies par le médecin du travail. Elles décrivent l’emploi actuel au travers de la profession, du secteur d’activité, du type de contrat, du type d’entreprise, etc. Elles sont complétées d’un descriptif des conditions organisationnelles (horaires de travail, temps de travail, travail posté, rotation de poste).
- Les facteurs psychosociaux au travail sont mesurés par auto-questionnaire à l’aide de deux échelles de référence : le modèle de Karasek, et le modèle de Siegrist. La santé mentale est explorée par le General Health Questionnaire.

Les données de cette phase pilote permettront un premier état des lieux des troubles de santé mentale selon l’emploi (profession et le secteur d’activité) ainsi que certains de leurs facteurs de risque professionnels.

### ***III-C/ Mesure du stress : expertise scientifique***

Il n'existe pas aujourd'hui de mesure exhaustive du stress, les modèles de mesure dont on dispose à ce jour peuvent être classés selon deux catégories :

- a. **Les modèles généraux**, qui ne mesurent que partiellement le stress mais qui peuvent être utilisés dans tout type de domaines,
- b. **Les modèles spécifiques**, qui apportent une mesure plus complète mais que l'on ne peut utiliser que dans le domaine dont ils sont issus.

- **Les modèles généraux**

Les modèle de Karasek et Siegrist sont les deux principaux modèles utilisés dans la mesure du stress professionnel.

- **Le modèle « demande-autonomie » de Karasek**

Le modèle de Karasek est essentiellement utilisé dans les études épidémiologiques sur le stress au travail. Les résultats obtenus, par l'intermédiaire d'un questionnaire, permettent de faire le lien entre la manière dont est vécu le travail et les risques que ce travail fait courir à la santé.

Ce modèle repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par la combinaison d'une demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un problème de santé physique ou mentale.

#### La mesure :

KARASEK n'utilise pas le terme de stress car sa recherche ne le mesure pas directement. Son modèle s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis chaque salarié, la latitude décisionnelle dont il dispose, et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail.



## 1. Les demandes psychologiques (*job demands*):

Elles sont évaluées par la quantité de travail à accomplir, les exigences professionnelles et les contraintes de temps liées à ce travail, tels qu'ils sont ressentis par les salariés.

- *« mon travail demande de travailler intensément »;*
- *« on me demande d'effectuer une quantité de travail excessive »;*
- *« je reçois des ordres contradictoires de la part des autres personnes »;*
- *« mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense »;*
- *« mon travail est très bousculé ».*

## 2. La latitude décisionnelle (*job control*) :

Elle recouvre d'une part le contrôle que l'on a sur son travail, c'est-à-dire la plus ou moins grande autonomie dont le salarié estime disposer dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions ;

- *« Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même »;*
- *« Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail »;*

Et d'autre part l'utilisation de ses compétences : possibilité d'utiliser ses qualifications, capacité à développer de nouvelles compétences ;

- *« Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles »;*
- *« Dans mon travail j'effectue des tâches répétitives »;*
- *« Mon travail me demande d'être créatif ».*

Le croisement de ces deux caractéristiques permet de définir quatre types de situations de travail :

	Faibles contraintes	Fortes contraintes
Faibles marges de manœuvre	Travail passif Exemples : gardiens de nuit, personnels de surveillance	Travail très contraignant Exemples : serveurs de restaurant, standardistes, ouvriers à la chaîne
Importantes marges de manœuvre	Travail peu contraignant Exemple : chercheurs	Travail actif Exemples : médecins, dirigeants d'entreprise, agriculteurs

doc. DARES synthèses mai 2008 – N° 22.1 : "Job strain model" Karasek, 1979

La situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (*job strain*).

Toutefois les études montrent que c'est l'absence de contrôle que la personne pense avoir sur sa situation qui est très important dans l'apparition d'un état de stress.

### 3. Le soutien social :

Cette troisième dimension a été ajoutée au modèle de Karasek à la fin des années 80. Elle décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié ;

- de la part de ses supérieurs hiérarchiques :
  - « *Mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés* »;
  - « *Mon supérieur prête attention à ce que je dis* »;
- ou de ses collègues (soutien socio-émotionnel et technique) :
  - « *Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents* »;
  - « *Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt* »;

- Ainsi que la reconnaissance qu'il reçoit :
  - « *On me traite injustement dans mon travail* »;
  - « *Ma sécurité d'emploi est menacée* »;
  - « *Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation* ».

Les études ont fait apparaître qu'une situation combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle est mieux supportée si la personne est soutenue par son entourage professionnel ou s'il peut compter sur lui.

Ce modèle est utilisé dans l'étude SUMER réalisé par la DARES ainsi que dans l'étude SAMOTRACE réalisée par l'institut de veille sanitaire.

(Cf. expertise institutionnelle).

➤ **Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses de Siegrist**

Ce modèle a été développé par Siegrist en Allemagne, à partir de 1986. Comme le modèle de Karasek, il est souvent utilisé dans les études épidémiologiques du stress au travail.

Selon le modèle de Siegrist, l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour.

Le modèle s'appuie sur l'hypothèse qu'une situation de travail caractérisée par une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses est suivie de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique.

Dans ce modèle, deux types d'efforts sont considérés.

- Les efforts extrinsèques :  
Ils correspondent aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek, liés aux exigences du travail tant sur le plan de la demande psychologique que physique (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande).
- Les efforts intrinsèques ou surinvestissement :  
Ils représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail) et traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin inné de se dépasser ou encore à l'expérience auto-gratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation menaçante.

Les faibles récompenses peuvent être de trois sortes :

- les gains monétaires (un salaire insatisfaisant, une absence de primes, etc.),
- l'estime et le respect reçue de la part des collègues et des supérieurs (un faible soutien, un traitement injuste)
- et le degré de contrôle sur son statut professionnel (une faible sécurité de l'emploi et de faibles opportunités de carrière).

Des études prospectives ont montré un lien entre une situation de déséquilibre entre l'effort et la récompense et :

- L'absentéisme
- Le divorce, les séparations,
- Les problèmes de sommeil
- La dépression
- Les cardiopathies ischémiques
- Les facteurs de risque cardio-vasculaire

- **Modèles spécifiques (mesure du stress avec stressseurs spécifiques)**

Ces modèles mesurent des stressseurs spécifiques à la population étudiée.

#### 1. Chez les infirmiers en soins palliatifs

Le modèle canadien de Fillion et Saint-Laurent (2003) propose trois catégories de stressseurs, liés au travail infirmier en soins palliatifs :

- *Les stressseurs organisationnels* : surcharge de travail, faible implication dans les décisions, manque de reconnaissance, ambiguïté des rôles, manque de soutien ;
- *Les stressseurs professionnels* : exigences liées au rôle, manque de formation, préparation insuffisante, manque de temps, difficultés de communication, faible latitude décisionnelle ;
- *Les stressseurs émotionnels* : Manque de soutien émotionnel (chez les infirmières en soins palliatifs : Deuils, réactions négatives des familles, anxiété, déni de la mort).

#### 2. Chez les agents de police, les pompiers et les ambulanciers :

Le modèle de Brought (2004) propose deux catégories de stressseurs (Texte original : Annexe 2) :

- *Les stressseurs organisationnels* (manque d'équipement, absence de reconnaissance...)
- *Les stressseurs opérationnels* (canulars téléphoniques...)

Pour un large panorama des études et recherches scientifiques sur le stress, on se tournera vers la bibliographie de l'article de Mathieu Poirot, « *L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises Françaises* <sup>32</sup> ».

---

<sup>32</sup> [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot\\_Mathieu.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot_Mathieu.pdf)

## ***Expertise praticienne : les principaux cabinets de conseil***

- **IFAS : Institut Français d'Action sur le Stress**

Présentation :

L'IFAS a été créé en 1990 par le *docteur Eric ALBERT*, psychiatre, spécialiste de la Gestion du Stress et praticien des techniques comportementales et cognitives. Centrée à l'origine sur les programmes de mesure et de gestion du STRESS en Entreprise, l'activité de l'IFAS s'est progressivement élargie à toutes les interventions nécessitant une expertise dans le domaine du facteur humain.

L'IFAS a réalisé une étude épidémiologique sur le stress en 2004 et 2005 : « Sur-stress, anxiété, dépression ». L'objectif de cette étude était de mettre en évidence les populations "sensibles " spécifiques à chaque entreprise(Cf. ci-dessous).

La démarche de l'IFAS se tourne vers l'analyse des relations interpersonnelles et du groupe, pour comprendre le fonctionnement psychique et agir sur le comportement individuel.

L'IFAS propose un approche individuelle ; « *On ne mesure pas les facteurs de stress car ça crée des revendications syndicales auxquelles les directions ne savent pas répondre. Notre job consiste à agir, à contrainte égale, sur les comportements. Car l'instance de régulation du stress, c'est le management* » selon Éric Albert<sup>33</sup>.

Dans cette optique l'IFAS propose des formations à la *gestion du stress* (pour « comprendre, identifier et gérer son stress ») ainsi qu'à la *gestion du stress et management* (pour « Gérer son stress sans le répercuter sur ses collaborateurs ») ainsi que des ateliers de relaxation.

---

<sup>33</sup> cité dans WK-RH.fr ; Liaisons Sociales Magazine, septembre 2008 : <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/4856/le-stress-fait-le-bonheur-des-consultants.html>

## L'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (OMSAD)

L'IFAS a mis en place un observatoire du stress dans plusieurs grandes entreprises comme Renault en 1999 ou encore chez 3M en 2008.

(Cf. observatoire du stress Renault : partie expertise en entreprise)

*« L'observatoire, c'est un questionnaire informatisé mis en place dans le cadre de la Médecine du travail. Le salarié remplit le questionnaire lors de la visite médicale. Les réponses sont stockées dans une base de données anonyme, puis l'IFAS réalise des statistiques globale. »*

*« La méthode OMSAD privilégie l'approche individuelle et psychologique »* résume le sociologue Valéry Duflot<sup>34</sup>, chef du service prévention des risques psychosociaux à Technologia.

## L'Audit de stress : méthode quantitative et/ou qualitative

Les audits proposés par l'IFAS permettent d'établir *« les facteurs de stress les plus mal vécus dans un service »*.

Le recueil des données se fait par les consultants de l'IFAS soit par questionnaire, soit par entretiens individuels, soit par entretiens collectifs.

La démarche de l'IFAS vise à identifier les *« comportements stressants »*. L'objectif est de mettre à jour les modes de fonctionnement et leur lien avec le stress perçu, afin d'établir les plans d'action correctifs.

---

<sup>34</sup> <http://www.novethic.fr/novethic/v3/article.jsp?id=116094>

➤ **IFAS : Etude épidémiologique**

L'enquête épidémiologique « Sur stress, anxiété, dépression » a été réalisée par l'Institut Français d'Action contre le Stress en 2004 et 2005 sur près de 13 000 salariés de tous niveaux de qualification, issus de quatre entreprises de l'industrie et des services.

Objectif :

L'étude permet de déterminer le pourcentage de salariés présentant un niveau de stress perçu comme suffisamment élevé pour devenir un facteur de risques pour la santé.

Elle permet de mettre en évidence, au-delà des grandes tendances sur l'âge ou le sexe que l'on trouve dans toutes les sociétés, des populations " sensibles " spécifiques à chaque entreprise.

Ce travail de repérage, baptisé par l'IFAS « Stress-mapping », a donc permis d'identifier dans chaque entreprise les populations « à risque » qui lui sont propres. La dimension collective du stress est mise en évidence, tout comme sa spécificité d'une société à l'autre.

Méthodologie :

Le questionnaire est un outil de mesure validé par le corps médical.

Les 24 questions, utilisées depuis des années en psychologie de la santé, permettent de dépister la dépression et l'anxiété et d'évaluer le niveau de stress perçu. Celui-ci n'étant pas une maladie, mais un facteur de risques, sa mesure permet de recenser les salariés chez qui il peut favoriser d'autres pathologies, mentales ou physiques.



Les résultats des entreprises étudiées ont été croisés avec une dizaine de critères complémentaires :

- niveau de qualification du salarié,
- ancienneté dans l'entreprise,
- fonction,
- temps de trajet domicile-travail...

### • **Stimulus**

Le cabinet de conseil Stimulus a été créé en 1989 par son actuel dirigeant, le *Docteur Patrick LEGERON*, médecin psychiatre.

Les consultants sont tous des médecins psychiatres ou des psychologues formés aux sciences du comportement et à la psychologie cognitive.

La démarche de Stimulus passe par l'évaluation du stress des individus, des facteurs de stress professionnels et de leur impact, l'objectif étant d'améliorer la prise en compte de la dimension humaine dans la stratégie de l'entreprise. Dans cette démarche, le cabinet propose du coaching ou du soutien psychologique et intervient au près des managers dans les dimensions personnelle et interpersonnelle.

Les approches comportementales et cognitives sont mobilisées pour favoriser le développement de stratégies concrètes visant à améliorer les compétences psychologiques des individus et ainsi les aider à gérer les situations d'incertitudes et de changement, en augmentant leur "résilience".

Dans cette perspective, Stimulus propose aux entreprises la mise en place d'un numéro vert. Il permet une réorientation des salariés vers un réseau de psychologues compétents dans le domaine des pathologies du travail. Les salariés disposent ainsi gratuitement d'un certain nombre d'entretiens avec un psychologue.

Stimulus cherche à agir sur la charge mentale et cognitive, les frustrations et les relations interpersonnelles. Le cabinet travaille en réseau avec quelques partenaires comme Relaxline, une société éditrice d'un logiciel de relaxation qui permet « *de se relaxer efficacement de façon hyper personnalisée et interactive* ».

### **Baromètre du stress :**

Stimulus et le magazine L'USINE NOUVELLE, se sont associés pour réaliser une grande enquête sur le stress des cadres et dirigeants en entreprise. Cette enquête a été publiée en 2004.

### **Population :**

La population représentée est composée de cadres (agents de maîtrise, professions intermédiaires, cadres moyens, cadres supérieurs) et de dirigeants (secrétaires généraux, directeurs généraux, PDG).

Les entreprises représentées sont de toutes tailles et de secteurs variés d'activité (agroalimentaire, automobile, aéronautique, transports, BTP, banques, assurances, industrie, construction mécanique et électrique, chimie, énergie, informatique, télécoms, services, commerce etc.).

La population, 2 545 personnes, est répartie sur l'ensemble du territoire français.

### **Objectif :**

L'objectif de cette enquête est d'évaluer plusieurs composantes du stress :

- *Le niveau de stress du sujet,*
- *Les facteurs de stress professionnels présents dans son environnement,*
- *La présence d'un état anxio-dépressif,*
- *Les modérateurs de stress dont il dispose.*

*Plusieurs questions abordaient aussi la perception des individus sur l'évolution du stress professionnel et leurs attentes sur le rôle de l'entreprise à ce sujet.*

## Résultats<sup>35</sup> :

- *Le niveau de stress est très élevé, surtout chez les femmes,*
- *Pression, frustrations et changements sont les principales sources de stress*
- *Les individus sont trop faiblement protégés vis-à-vis du stress*
- *Très peu d'entreprises prennent en compte le stress*

### • **Technologia**

Technologia est un cabinet spécialisé en évaluation et en prévention des risques professionnels et de l'environnement.

Technologia assure une approche pluridisciplinaire : technique, organisationnelle, ergonomique et médicale.

Pour ce faire, le cabinet s'appuie sur les compétences d'ingénieurs, sociologues, psychologues, toxicologues, experts sécurité, ergonomes, médecins du travail ...

Technologia propose analyse et diagnostic des risques psychosociaux en entreprise dans le cadre, notamment, de démarches paritaires.

Technologia propose d'établir des diagnostics précis et objectifs des situations réelles de travail, qui servent de points d'appui pour l'élaboration de plans d'actions ciblés.

Les interventions sont bâties sur des modèles analytiques et théoriques validés scientifiquement, qui s'appuient notamment sur les questionnaires Karazek et Siegrist, couplés à une démarche qualitative classique (entretiens, observations directes des situations de travail, analyse du fonctionnement de l'entreprise).

---

<sup>35</sup> Les premiers résultats analysés ont été publiés le 26 février 2004 dans l'hebdomadaire L'Usine Nouvelle et dans le Quotidien du Médecin.

- **Psy**

Psy propose une gamme complète de services de prévention et de prise en charge des différentes problématiques psychosociales : harcèlement, stress, violence, pratiques addictives (alcool, tabac), agressions, etc.

Les entreprises peuvent évaluer le niveau de stress de leurs salariés, les facteurs déclenchant, les conséquences et répercussions psychologiques sur les personnes. Avec Psy, l'entreprise effectue un diagnostic permettant d'évaluer les capacités d'adaptation des salariés au changement.

Psy propose de repérer et prévenir les risques de souffrance au travail (stress, harcèlement, agressions, burn out) en mettant à la disposition des salariés un accès réservé à un service d'écoute, de dialogue et de soutien psychologique par téléphone et Internet 24h/24 et 7j/7.

- **Capital Santé**

Capital Santé propose deux approches d'évaluation du stress dans l'entreprise :

- l'audit de stress : démarche quantitative et/ou qualitative auprès des salariés, l'audit prend en compte les spécificités économiques, culturelles et organisationnelles de l'entreprise. L'audit de stress permet de définir des axes d'intervention adaptés. Les objectifs : évaluer le niveau de stress grâce à des indicateurs objectifs et quantifiables ; identifier les populations les plus exposées ; identifier les facteurs de stress liés à l'environnement et aux conditions de travail ; déterminer les actions correctrices à mener pour réduire les effets néfastes du stress.
- l'observatoire du stress : permet de mesurer la nature et l'impact du stress professionnel dans une organisation. Il permet la mise en place d'actions correctrices adaptées et s'inscrit dans une démarche de "mieux-être" au travail. L'observatoire du stress a vocation à devenir un véritable tableau de bord du bien-être mental des salariés.

- **Groupe Alpha (Alpha Conseil)**

Le groupe Alpha, et plus particulièrement sa filiale Alpha Conseil, assiste les élus des comités d’entreprise et des comités d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) pour tout changement dans l’entreprise susceptible d’avoir un impact sur les conditions de vie et de travail de ses salariés : organisation du travail, risque grave, risque environnemental, risques psychosociaux, prévention du stress, introduction de nouvelles technologies, etc.

La prestations en matière de risques psychosociaux se concrétise par un diagnostic qualitatif (en s’appuyant sur des entretiens) et quantitatif à partir d’un questionnaire. Celui-ci est élaboré sur mesure pour connaître l’origine et l’ampleur des différents risques psychosociaux dans l’entreprise concernée.

Alpha Conseil intervient sous la forme d’expertise pour le compte des CHSCT dans le cadre de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 relative à la santé physique et mentale des salariés en entreprise.

- **SRM Consulting**

SRM Consulting est un cabinet spécialisé en audit de performance sociale. Ce cabinet a développé une approche d’évaluation du stress centrée sur les facteurs de stress provoqués par l’organisation du travail : les stressseurs *structurels* (ceux inhérents à l’activité et au prescrit) et les stressseurs *conjoncturels* (révélant le vécu des salariés).

SRM Consulting propose des audits et des baromètres de mesure du stress au travail s’appuyant sur les méthodes qualitative (entretiens non-directifs) et quantitative (questionnaire et indicateurs normalisés construits scientifiquement).

Fondées sur le référentiel des « *irritants sociaux* © », les démarches d’audit et de baromètre mesurent les stressseurs qui viennent perturber le bien-être des salariés au travail. Ce référentiel a été validé scientifiquement avec le concours du CNRS. Un baromètre national de mesure du stress, en préparation, est prévu pour début 2009.

## IV. Bibliographie

### • Articles

« Sortir du stress » (2008, avril). *NEWZY*, n° 7.

« Stress en entreprise : prévenir plutôt que guérir » (2008, mai). *Dirigeant : un autre regard sur l'entreprise*. Pages 14-15.

« A quand la prévention des risques psychosociaux », *L'actualité*

« Stress : la France enfin à la norme européenne » (2008, mars). *Gestion sociale*, page 5.

« Stress au travail, la fin d'un tabou », *L'Info*

Perrine Cherchève. « Les profiteurs du stress » (2008, mars). *Marianne*, pages 68-73.

« Pour des états généraux sur les conditions de travail, la santé, le stress et la pénibilité au travail... », *Décrypter le social*, n°14, août-sept 2007

« Au secours, je stresse ! » (2008, avril) *Amphitéa* magazine.

« Les facteurs psychosociaux au travail : une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003 » (2008, mai), *Premières synthèses - premières informations*, n°22.1 DARES.

Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie. « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés » (2000). *Economie et statistiques* n°339-340, pages 243-255.

Viviane Amar, « Les dérives du management activent le stress en entreprise » (17 septembre 1996). *Le monde*.

Fillion, L. et Saint-Laurent, L. (2003). *Stresseurs liés au travail infirmier en soins palliatifs : l'importance du soutien organisationnel, professionnel et émotionnel*. Fondation Canadienne de la Recherche sur les Services de Santé.

Brough, P. (2004). Comparing the influence of traumatic and organizational stressors on the psychological health of police, fire and ambulance officers. *International Journal of Stress Management*, 11, 3, 227-244.

- **Documents AEF (agence d'informations spécialisée en RH)**

« Stress au travail: unanimité syndicale en faveur de l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 après la signature de la CGT » AEF.Info. Dépêche n°101148 du 11 septembre 2008

« Stress au travail : quels outils de diagnostics et quelles pistes d'action pour l'entreprise ? » AEF.Info. Dépêche n°97295 du 05 juin 2008

« Stress au travail : les partenaires sociaux se félicitent de l'avancée de la négociation », AEF. Dépêche n°97246 du 04 juin 2008.

« Négociation sur le stress au travail : le nouveau texte patronal écarte la qualification du stress comme maladie professionnelle » AEF. Dépêche n°97132 du 03 juin 2008.

Hubert Landier « baromètres et observatoires sociaux : que faut-il en penser ? » AEF. Dépêche n°95939 du 13 mai 2008.

« Le rapport Nasse-Légeron définit une méthode pour évaluer les risques psychosociaux en vue de les prévenir » AEF Dépêche n°93016 du 12 mars 2008.

- **Divers**

Rapport d'expertise CHSCT ; Renault janvier 2008, technologique SAS : <http://www.lesechos.fr/pdf/technologia.pdf>

« Emploi et affaires sociales : santé et sécurité au travail ». Manuel d'orientation sur le stress lié au travail. 2002.

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail : [http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW\\_PAGES\\_TRANSVERSES/5\\_mediathèque/NOTINMENU\\_affichage\\_document?p\\_thingIdToShow=2040548](http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW_PAGES_TRANSVERSES/5_mediathèque/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=2040548)

P. Arbouch – A. Trichin, « Les tabous dans l'entreprise », Ed. d'organisation, Paris, 2007

« Etude de l'impact des stresseurs organisationnels sur le bien être et les comportements prosociaux des salariés dans un contexte de flexibilité », CNRS inist 2006

« L'entreprise est-elle fair-play ? » (les échos d'un atelier de l'université d'été du medef sur la « souffrance au travail ») :

[http://www.medef.fr/main/core.php?pag\\_id=115283](http://www.medef.fr/main/core.php?pag_id=115283)

« Travailler à en mourir » un documentaire infrarouge, réalisé par Paul Moreira en 2008.

- **Les colloques**

Colloque « *Stress en entreprise* » organisé par MCS en partenariat avec SRM Consulting. Maison des Arts et Métiers, Paris, 27 mai 2008.

Table ronde « *Stress : perspectives et solutions* » organisé par la CFE-CGC en partenariat avec le magazine Newzy et l'université Paris-Dauphine. Université Paris-Dauphine, 15 avril 2008.

Colloque « *Comprendre, identifier, gérer le stress dans l'entreprise* » organisé par l'association Dialogues, Maison de la Chimie, Paris le 15 janvier 2008.

Colloque « *Quelle politique de prévention du stress ?* » organisé par la CFE-CGC. Paris, 3 juillet 2007.

- **Sites internet**

1. Source : Newzy.fr, *Souffrance au travail*, article du 15/07/08  
[http://www.newzy.fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3738&Itemid=236](http://www.newzy.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=3738&Itemid=236)
2. *Stress au travail : la CFDT contre les contradictions du gouvernement*, l'Expansion.com, 27/06/2008 :  
[http://www.lexpansion.com/economie/actualite-economique/stress-au-travail-la-cfdt-contre-les-contradictions-du-gouvernement\\_157184.html](http://www.lexpansion.com/economie/actualite-economique/stress-au-travail-la-cfdt-contre-les-contradictions-du-gouvernement_157184.html)
3. *Stress au travail, des négociations s'ouvrent*, article du blog de la CGT du 07/04/08. <http://cgt-cognac.over-blog.com/article-18535359.html>
4. cgt.fr, *Compte rendu de la deuxième réunion*, 30/06/08 :  
<http://www.cgt.fr/spip.php?article34792>
5. Jean-Ange Lallican, Président de la Commission Stress de l'ANDRH ;  
[http://www.psyca.fr/psycho\\_temoignages.php](http://www.psyca.fr/psycho_temoignages.php)
6. *Une cellule d'écoute à France Télécom*, Le Monde Economie, 12.11.07 :  
[http://www.lemonde.fr/talents-fr/article/2007/11/12/une-cellule-d-ecoute-a-france-telecom\\_977174\\_3504.html](http://www.lemonde.fr/talents-fr/article/2007/11/12/une-cellule-d-ecoute-a-france-telecom_977174_3504.html)
7. *Les syndicats de Renault dans l'expectative après l'annonce d'un plan d'action au Technocentre*, La Tribune.fr -19/03/07 : [http://www.latribune.fr/info/Les-syndicats-de-Renault-dans-l-expectative-apres-l-annonce-d-un-plan-d-action-au-Technocentre-~-ID726A0CB2EC513354C12572A3003BB501-\\$Db=Tribune/Articles.nsf](http://www.latribune.fr/info/Les-syndicats-de-Renault-dans-l-expectative-apres-l-annonce-d-un-plan-d-action-au-Technocentre-~-ID726A0CB2EC513354C12572A3003BB501-$Db=Tribune/Articles.nsf)



8. INRS : Démarche de prévention du stress au travail : [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/tf%20150/\\$file/tf150.pdf](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/tf%20150/$file/tf150.pdf)
9. Guillemy, Nathalie. *Stress et harcèlement moral, aperçu réglementaire et jurisprudence*, INRS, novembre 2006, p 8. [http://www.hst.fr/inrspub/inrs01.nsf/64E17B6BFB14263DC1257259005B2643/\\$File/StressHarcèlementReglementationJurisprudence.pdf](http://www.hst.fr/inrspub/inrs01.nsf/64E17B6BFB14263DC1257259005B2643/$File/StressHarcèlementReglementationJurisprudence.pdf)
10. LEMONDE.FR *Stress au travail : "Tous les indicateurs sont au rouge"* (Avril 2008): <http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3224,55-1031745,0.html>
11. Enquête sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation : <http://www.enquetecoi.net/>
12. Conditions de Travail : une pause dans l'intensification du travail ; Premières synthèses et premières informations, janvier 2007 - N° 01.2 <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2007.01-01.2.pdf>
13. INRS : Premiers résultats de l'enquête Sumer 2003 : [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParIntranetID/OM:Document:EC84248F4DBD2896C1256F9A004EA5C9/\\$FILE/visu.html](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParIntranetID/OM:Document:EC84248F4DBD2896C1256F9A004EA5C9/$FILE/visu.html)
14. Enquête EVREST : [http://www.istnf.fr/site/EVREST\\_FRANCE/Accueil/page.php](http://www.istnf.fr/site/EVREST_FRANCE/Accueil/page.php)
15. Dossier MANAGEMENT - Spécial Stress -19/06/07 - Enjeux-Les Echos <http://www.lesechos.fr/management/dossiers/300182475.htm>
16. netpme *Stress au travail : le nouveau mal du siècle ?* 17 mars 2008 Nathalie LEPETZ : <http://www.netpme.fr/actualite-entreprise/1198-stress-travail-nouveau-mal-siecle.html>
17. netpme : *Le stress lié au travail : le management du stress* Sandrine Selosse ADMEO/CNRS : <http://www.netpme.fr/travail-entreprise/523-stress-lie-travail-management-stress.html>
18. Cadres-plus.net : *Stress au travail* 20/06/07 Mahieu, Laurent <http://www.cadres-plus.net/template.php?id=435&looktype=breves>
19. Le code du travail : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20080806>
20. Libération.fr *.Un suicide chez Renault reconnu comme accident du travail.* vendredi 4 mai 2007 : [http://www.liberation.fr/actualite/economie\\_terre/251712.FR.php](http://www.liberation.fr/actualite/economie_terre/251712.FR.php)
21. site du CHSCT: [http://www.chsct.com/rubrique.php3?id\\_rubrique=1](http://www.chsct.com/rubrique.php3?id_rubrique=1)

22. Site de l'ANVIE : <http://www.anvie.fr/>
23. marianne.fr. *L'une des grandes plaies du monde du travail*. (Mars 2008):  
[http://www.marianne2.fr/L-une-des-grandes-plaies-du-monde-du-travail\\_a84538.html](http://www.marianne2.fr/L-une-des-grandes-plaies-du-monde-du-travail_a84538.html)
24. «Mars-lab », le blog de la performance sociale. Management : *Les coûts du laisser-aller* :  
<http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlesgris/lescoutslaisseraller.php>

- **Livres**

Askenazy, Philippe. *Les désordres du travail : enquête sur le nouveau productivisme*, Editions du Seuil, 2004, 98 pages (collection La république des idées).

Askenazy, Philippe, Cartron, Damien, Coninck, Frédéric de, Gollac, Michel. *Organisation et intensité du travail*, Octares, 2006, 532 pages (collection Le travail en débats).

Biron, Caroline ; Martel, Josée ; Ivers, Hans ; Brun, Jean.P. - "Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines", Université De Laval, 2002, 59 pages.

Brunstein, Ingrid (dir.), *L'homme à l'échine pliée, Réflexions sur le stress professionnel*, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie clinique, 1999, Paris, 205 pages.

Clot, Yves. *La fonction psychologique du travail*, Presses Universitaires De France, 1999, 243 pages (collection Le travail humain).

Dejours, Christophe. *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Editions Bayard, 2000, 280 pages.

Dejours, Christophe. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Editions Du Seuil, 1998, 198 pages (collection L'histoire immédiate).

De Waele, Martin ; Kitous, Bernhard. *L'autre management : conflits, violences, identités*, Editions L'harmattan, 2005, 317 pages.

Dubet, François ; Cauillet, Valérie ; Rault, Françoise ; et al. *Injustices : l'expérience des inégalités au travail*, Editions du Seuil, 2006, 499 pages.

Durieux, Albert ; Jourdain, Stéphane. *L'entreprise barbare*, Editions Albin Michel, 1999, 238 pages.

Ferreri, Maurice ; Légeron, Patrick. *Travail, stress et adaptation. L'adaptation au travail: contrainte ou fait humain ?*, Elsevier, 2002, 107 pages.

Hirigoyen, Marie-France. *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Éditions La Découverte et Syros, Paris, 1998, 212 pages.

Hirigoyen, Marie-France. *Le malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris : La découverte et Syros, 2001, 289 pages.

Jourdan, Marc ; Theureau, Jacques. *Charge mentale : notion floue et vrai problème*, Octares, 2002, 185 pages (collection Colloques).

Landier, Hubert. *Divorce à la française. Comment les français jugent les entreprises*. Dunod, 2006, 225 pages.

Lhuillier, Dominique. *Cliniques du travail*, Editions Eres, 2006, 246 pages.

Légeron, Patrick. *Le stress au travail*. Paris : Odile Jacob, 2001, 381 pages.

Le Guillant, Louis ; Clot, Yves. *Le drame humain du travail : essais de psychopathologie du travail*, Editions Eres, 2006, 261 pages (collection Clinique du travail).

Lhuillier, Dominique. *Placardisés : des exclus dans l'entreprise*, Editions du Seuil, 2002, 232 pages.

Moors, Simon ; Aubert, Nicole ; Compennolle, Théo. *Stress et travail : origines et approches*. Simon Moors, 1994, 270 pages.

Neboit, Michel, Vezina, Michel. *Stress au travail et santé psychique*. OCTARES, 2002, 310 pages (collection Travail et activité humaine).

Pages, Max ; Aubert, Nicole. *Le stress professionnel*. Editions Klincksieck, 1989, 280 pages, (collection Rencontres dialectiques).

Paulhan, Isabelle ; Bourgeois, Marc. *Stress et coping. Les stratégies d'ajustement à l'adversité*. Presses Universitaires de France, 1995, 127 pages (collection Nodules).

Philippon, Thomas. *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*. Editions du Seuil, 2007, 112 pages, (collection La république des idées).

Rivolier, Jean. *L'homme stressé*. Presses Universitaires de France, 1989, 297 pages

Romanens, Marie. *Maltraitance au travail : les effets pervers du harcèlement*. Editions Desclée de Brouwer, 2003, 313 pages (collection Psychologie).

Sahler, Benjami ; Berthet Michel ; Douillet, Philippe et Mary-Cheray Isabelle. *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. éd. de l'Anact, 2007, 268 pages.

Salengro, Bernard. *Le stress des cadres*. Editions L'Harmattan, 2005, 185 pages (collection Questions contemporaines).

Selye, Hans. *Le stress de la vie*. Gallimard, 1991, 43 pages

Simmons, Rochelle. *Le stress*. Editions J'ai lu, 2000, 160 pages

Stora, Jean-Benjamin. *Le stress*. Presses Universitaires de France, 2002, 127 pages, (collection Que sais-je ?, n° 2575).

Thery, Laurence. *Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail*. Editions La Découverte, 2006, 245 pages (collection Entreprise société).

Trankiem, Brigitte .*Stress, attention, action*. Paris: Nathan, 1995, 191 pages.

Truchot Didier. *Epuisement professionnel et burn out : concepts, modèles, intervention*. Editions Dunod, 2004, 265 pages (collection Psycho sup).

## **V. ANNEXES**

### ***ANNEXE 1***

Etat de lieux : lois relatives aux conditions de travail

- **Lois relatives à l'ANACT**

- **L 4622-4**

Partie législative nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE II : SERVICES DE SANTÉ AU TRAVAIL

Chapitre II : Missions et organisation

---

Afin d'assurer la mise en oeuvre des compétences médicales, techniques et d'organisation nécessaires à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail, les services de santé au travail font appel, en liaison avec les entreprises concernées :

1° Soit aux compétences des caisses régionales d'assurance maladie, de l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics ou des associations régionales du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ;

2° Soit à des personnes ou à des organismes dont les compétences dans ces domaines sont reconnues par les caisses régionales d'assurance maladie, par l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics ou par les associations régionales du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Cet appel aux compétences est réalisé dans des conditions garantissant les règles d'indépendance des professions médicales et l'indépendance des personnes ou organismes associés. Ces conditions sont déterminées par décret en Conseil d'Etat.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

➤ **L 4642-1**

Partie législative nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE IV : INSTITUTIONS CONCOURANT À L'ORGANISATION DE LA PRÉVENTION

Chapitre II : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

---

Section 1 : Missions.

Article L4642-1

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a pour mission :

1° De contribuer au développement et à l'encouragement de recherches, d'expériences ou réalisations en matière d'amélioration des conditions de travail ;

2° De rassembler et de diffuser les informations concernant, en France et à l'étranger, toute action tendant à améliorer les conditions de travail ;

3° D'appuyer les démarches d'entreprise en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

➤ **R 4642-1 (et suivantes)**

Partie réglementaire nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE IV : INSTITUTIONS CONCOURANT À L'ORGANISATION DE LA PRÉVENTION

Chapitre II : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Section 1 Missions

---

## Article R4642-1

Créé par Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

Dans le cadre des missions énoncées à l'article L. 4642-1, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail est chargée :

1° D'appuyer les démarches d'entreprises en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels, en liaison avec la médecine du travail et les autres organismes intéressés ;

2° D'apporter un appui méthodologique en vue de favoriser une diminution de l'exposition des salariés aux risques, par une approche organisationnelle ;

3° De faciliter l'implication de l'ensemble des acteurs intéressés dans cette démarche ;

4° De servir de correspondant à toute institution étrangère ou internationale traitant de l'amélioration des conditions de travail ;

5° D'établir à ces différentes fins toutes les liaisons utiles avec les organisations professionnelles, les entreprises, les établissements d'enseignement et, plus généralement, tout organisme traitant des problèmes d'amélioration des conditions de travail.

- **Lois relatives au CHSCT**

- **L 4611-1 (et suivantes)**

Partie législative nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE Ier : COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Chapitre Ier : Règles générales

---

Section 1 : Conditions de mise en place.

Article L4611-1

Un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est constitué dans tout établissement de cinquante salariés et plus.

La mise en place d'un comité n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins cinquante salariés a été atteint pendant douze mois consécutifs ou non au cours des trois années précédentes.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L4611-2

A défaut de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les établissements de cinquante salariés et plus, les délégués du personnel ont les mêmes missions et moyens que les membres de ces comités. Ils sont soumis aux mêmes obligations.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L4611-3

Dans les établissements de moins de cinquante salariés, les délégués du personnel sont investis des missions dévolues aux membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail qu'ils exercent dans le cadre des moyens prévus aux articles L. 2315-1 et suivants. Ils sont soumis aux mêmes obligations.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L4611-4

L'inspecteur du travail peut imposer la création d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les établissements de moins de cinquante salariés lorsque cette mesure est nécessaire, notamment en raison de la nature des travaux, de l'agencement ou de l'équipement des locaux.

Cette décision peut être contestée devant le directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.



La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

#### Article L4611-5

Dans la branche d'activité du bâtiment et des travaux publics, les dispositions de l'article L. 4611-4 ne s'appliquent pas.

Dans les entreprises de cette branche employant au moins cinquante salariés dans lesquelles aucun établissement n'est tenu de mettre en place un comité, l'autorité administrative peut en imposer la création lorsque cette mesure est nécessaire en raison du danger particulier de l'activité ou de l'importance des risques constatés. Cette décision intervient sur proposition de l'inspecteur du travail saisi par le comité d'entreprise ou, en l'absence de celui-ci par les délégués du personnel.

La mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ne dispense pas les entreprises de leur obligation d'adhérer à un organisme professionnel d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail prévu par l'article L. 4643-2.

#### NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

#### Article L4611-6

Les entreprises de moins de cinquante salariés peuvent se regrouper sur un plan professionnel ou interprofessionnel en vue de constituer un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

#### NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

#### Article L4611-7

Les dispositions du présent titre ne font pas obstacle aux dispositions plus favorables concernant le fonctionnement, la composition ou les pouvoirs des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail qui résultent d'accords collectifs ou d'usages.

#### NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

➤ **R 4612-1 (et suivantes)**

Partie réglementaire nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE Ier : COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Chapitre II : Attributions

---

Section 1 Missions

Article R4612-1

Créé par Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail définit les missions qu'il confie à ses membres pour l'accomplissement des tâches qui relèvent de sa compétence.

Article R4612-2

Créé par Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

Les enquêtes du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en cas d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel sont réalisées par une délégation comprenant au moins :

- 1° L'employeur ou un représentant désigné par lui ;
- 2° Un représentant du personnel siégeant à ce comité.

• **Lois relatives au CE**

➤ **L 2323-27**

Partie législative nouvelle

DEUXIÈME PARTIE : LES RELATIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL

LIVRE III : LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

TITRE II : COMITÉ D'ENTREPRISE

Chapitre III : Attributions

Section 1 : Attributions économiques

---

Sous-section 3 : Information et consultation sur les conditions de travail.

Article L2323-27

Le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération.

A cet effet, il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur dans les domaines mentionnés au premier alinéa et formule des propositions. Il bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence. Les avis de ce comité lui sont transmis.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

- **Lois relatives à la médecine du travail**

- **R 4623-1**

Partie réglementaire nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE II : SERVICES DE SANTÉ AU TRAVAIL

Chapitre III : Personnels concourant aux services de santé au travail

Section 1 Médecin du travail

---

Sous-section 1 Missions du médecin du travail

Article R4623-1

Créé par Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

Le médecin du travail est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux, en ce qui concerne notamment :

1° L'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise ;

2° L'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine ;

3° La protection des travailleurs contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accidents du travail ou d'utilisation des produits dangereux ;

4° L'hygiène générale de l'établissement ;

5° L'hygiène dans les services de restauration ;

6° La prévention et l'éducation sanitaires dans le cadre de l'établissement en rapport avec l'activité professionnelle ;

7° La construction ou les aménagements nouveaux ;

8° Les modifications apportées aux équipements ;

9° La mise en place ou la modification de l'organisation du travail de nuit.

Afin d'exercer ces missions, le médecin du travail conduit des actions sur le milieu de travail et procède à des examens médicaux.

- **Lois relatives à l'amélioration des conditions de travail : dispositions générales**

- **L 4612-1**

Partie législative nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE Ier : COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Chapitre II : Attributions

---

Section 1 : Missions.

Article L4612-1

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission :

1° De contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure ;

2° De contribuer à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité ;

3° De veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

➤ **L4612-16**

Partie législative nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE Ier : COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Chapitre II : Attributions

---

Section 3 : Rapport et programme annuels.

Article L4612-16

Modifié par LOI n°2008-67 du 21 janvier 2008 - art. 3

Au moins une fois par an, l'employeur présente au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :

1° Un rapport annuel écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement et des actions menées au cours de l'année écoulée dans les domaines définis aux sections 1 et 2. Dans ce cadre, la question du travail de nuit est traitée spécifiquement. Dans les entreprises recourant au travail de nuit, il doit faire l'objet d'une présentation spécifique dans le rapport annuel ;

2° Un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Ce programme fixe la liste détaillée des mesures devant être prises au cours de l'année à venir, ainsi que, pour chaque mesure, ses conditions d'exécution et l'estimation de son coût.

NOTA : Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

➤ **L 4622-4**

Partie législative nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE II : SERVICES DE SANTÉ AU TRAVAIL

Chapitre II : Missions et organisation

---

Section 1 : Principes.

Article L4622-4

Afin d'assurer la mise en oeuvre des compétences médicales, techniques et d'organisation nécessaires à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail, les services de santé au travail font appel, en liaison avec les entreprises concernées :

1° Soit aux compétences des caisses régionales d'assurance maladie, de l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics ou des associations régionales du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ;

2° Soit à des personnes ou à des organismes dont les compétences dans ces domaines sont reconnues par les caisses régionales d'assurance maladie, par l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics ou par les associations régionales du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Cet appel aux compétences est réalisé dans des conditions garantissant les règles d'indépendance des professions médicales et l'indépendance des personnes ou organismes associés. Ces conditions sont déterminées par décret en Conseil d'Etat.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

➤ **R 4642-1 (et suivantes)**

Partie réglementaire nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE VI : INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE PRÉVENTION

TITRE IV : INSTITUTIONS CONCOURANT À L'ORGANISATION DE LA PRÉVENTION

Chapitre II : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

---

Section 1 Missions

Article R4642-1

Créé par Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

Dans le cadre des missions énoncées à l'article L. 4642-1, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail est chargée :

1° D'appuyer les démarches d'entreprises en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels, en liaison avec la médecine du travail et les autres organismes intéressés ;

2° D'apporter un appui méthodologique en vue de favoriser une diminution de l'exposition des salariés aux risques, par une approche organisationnelle ;

3° De faciliter l'implication de l'ensemble des acteurs intéressés dans cette démarche ;

4° De servir de correspondant à toute institution étrangère ou internationale traitant de l'amélioration des conditions de travail ;

5° D'établir à ces différentes fins toutes les liaisons utiles avec les organisations professionnelles, les entreprises, les établissements d'enseignement et, plus généralement, tout organisme traitant des problèmes d'amélioration des conditions de travail.

Article R4642-2

Créé par Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a pour objet d'entreprendre et de favoriser toute action tendant à améliorer les conditions de travail, notamment dans les domaines suivants :

1° L'organisation du travail et du temps de travail ;

2° L'environnement physique du salarié et l'adaptation des postes et locaux de travail ;

3° La participation des salariés à l'organisation du travail ;

4° Les méthodes d'étude et d'appréciation des conditions de travail. A cette fin, elle est chargée, en particulier :

a) De rassembler et diffuser l'information utile ;

b) D'organiser des échanges et des rencontres ;

c) De coordonner et susciter des recherches ;

d) D'inciter les constructeurs à concevoir des machines et des bâtiments industriels adaptés ;

e) D'apporter son concours à des actions de formation ;

f) De susciter et d'encourager le développement d'opérations et d'expériences dans les services publics et les entreprises, notamment en fournissant des informations et en donnant la possibilité de consulter des experts.

Article R4642-3

Créé par Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail est un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre chargé du travail.

- **Lois relatives à la santé au travail**

- **Article L1152-1**

Partie législative nouvelle

PREMIÈRE PARTIE : LES RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL

LIVRE Ier : DISPOSITIONS PRÉLIMINAIRES

TITRE V : HARCÈLEMENTS

---

Chapitre II : Harcèlement moral.

Article L1152-1

Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.



NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1152-2

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1152-3

Toute rupture du contrat de travail intervenue en méconnaissance des dispositions des articles L. 1152-1 et L. 1152-2, toute disposition ou tout acte contraire est nul.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1152-4

L'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1152-5

Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1152-6

Une procédure de médiation peut être mise en oeuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause.

Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.

Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.

Lorsque la conciliation échoue, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

### ➤ **Article L2313-2 (les délégués du personnel)**

Partie législative nouvelle

DEUXIÈME PARTIE : LES RELATIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL

LIVRE III : LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

TITRE Ier : DÉLÉGUÉ DU PERSONNEL

Chapitre III : Attributions

---

Section 1 : Attributions générales.

Article L2313-1

Les délégués du personnel ont pour mission :

1° De présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, la santé et la sécurité, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise ;

2° De saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales dont elle est chargée d'assurer le contrôle.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L2313-2

Si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur. Cette atteinte peut notamment résulter de toute mesure discriminatoire en matière d'embauche, de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de classification, de qualification, de promotion professionnelle, de mutation, de renouvellement de contrat, de sanction ou de licenciement.

L'employeur procède sans délai à une enquête avec le délégué et prend les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation.

En cas de carence de l'employeur ou de divergence sur la réalité de cette atteinte, et à défaut de solution trouvée avec l'employeur, le salarié, ou le délégué si le salarié intéressé averti par écrit ne s'y oppose pas, saisit le bureau de jugement du conseil de prud'hommes qui statue selon la forme des référés.

Le juge peut ordonner toutes mesures propres à faire cesser cette atteinte et assortir sa décision d'une astreinte qui sera liquidée au profit du Trésor.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

➤ **Article L4121-1**

Partie législative nouvelle

QUATRIÈME PARTIE : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LIVRE 1er : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

TITRE II : PRINCIPES GÉNÉRAUX DE PRÉVENTION

## Chapitre 1er : Obligations de l'employeur.

### Article L4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

### NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

### Article L4121-2

L'employeur met en oeuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Eviter les risques ;
- 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

## **ANNEXE 2**

Expertise :

Expertise scientifique  
modèles spécifiques

Brough, P. (2004). *Comparing the influence of traumatic and organizational stressors on the psychological health of police, fire and ambulance officers*. International Journal of Stress Management, 11, 3, 227-244.

Work stressors are measured with the PDHS (Police Daily Hassles Scale). The items were generalized to make them appropriate to the nonpolice emergency services. It contains two subscales :

- organizational hassles (excessive paperwork, not receiving recognition for a job well done, poor equipment, incompetent colleagues) ;
- operational hassles (trying to show an interest in people, hoax calls).

Operational hassles predicted trauma symptomatology and psychological strain, while organizational hassles was a stronger predictor of job satisfaction. Organizational hassles can be influenced by the specific organizational culture.

---

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de SRM Consulting, de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (Loi du 11 mars 1957, article 40, alinéa 1).

Toutefois, la loi du 11 mars 1957 autorise les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration (Article 41, alinéas 2 & 3).