

Éric  
Albert

Laurence  
Saunder

stress.fr

**Comment l'entreprise peut-elle agir  
face au stress de ses collaborateurs ?**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

**Si le stress n'est pas un phénomène nouveau, il est très récent que l'entreprise s'y intéresse et commence à faire des choses pour ses collaborateurs. Encore faut-il que cela soit utile !**

En effet, depuis que le sujet est devenu un marché, les « experts » se sont multipliés. Chacun y va de ses préconisations avec une rigueur scientifique plus ou moins sérieuse.

Cet ouvrage fait un point précis sur l'état de la connaissance sur le sujet et montre de façon très pratique comment *on peut* et comment *on doit* agir sur le stress au travail.

Les auteurs **Éric Albert** et **Laurence Saunder** dirigent l'un des cabinets de référence sur le stress au travail qui, depuis plus de 20 ans, trouve des solutions pour les entreprises en alliant rigueur et pragmatisme.

Ce livre s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise, managers, dirigeants, RH, partenaires sociaux, services de santé au travail... Il leur offre une compréhension de ce fléau et des solutions pour y faire face.



**Éric Albert**,  
psychiatre, éditorialiste aux *Echos*,  
est auteur de nombreux ouvrages  
sur le stress et le management.

**Laurence Saunder**,  
dirigeante, est l'auteure  
de *L'Énergie des émotions*.



# **Stress.fr**

Comment l'entreprise  
peut-elle agir face au stress  
de ses collaborateurs ?

Groupe Eyrolles  
Éditions d'Organisation  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com  
www.editions-organisation.com

### **Chez le même éditeur :**

#### **D'Éric Albert :**

- *Le manager durable*
- *N'obéissez plus !*
- *Pourquoi j'irais travailler*
- *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*
- *Le manager est un psy*
- *Managers, faites-en moins !*

#### **De Laurence Saunder :**

- *L'énergie des émotions*



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Éric Albert  
Laurence Saunder

# **Stress.fr**

Comment l'entreprise  
peut-elle agir face au stress  
de ses collaborateurs ?

**EYROLLES**  
  
Éditions d'Organisation

## Remerciements

Nous tenons à remercier d'abord ceux qui créent l'émulation et travaillent en proximité avec nous sur le stress, Jean-Luc Emery, Marie-Christine Soula, et tout particulièrement l'aide utile et constructive de Julie Collange.

Merci aussi au Dr François Pellet pour ses conseils judicieux.

Merci enfin à toute l'équipe IFAS qui nous entoure et à nos clients qui nous challengent et avec qui nous construisons et partageons.

# Sommaire

Introduction.....	1
-------------------	---

## Partie I

### Comprendre le phénomène

Chapitre 1 – Genèse d’un concept : le stress, champ de bataille des scientifiques .....	11
--	----

Chapitre 2 – Le modèle IFAS.....	25
----------------------------------	----

## Partie II

### Mesurer le stress, un préalable indispensable

Chapitre 3 – Surmonter les réticences à mesurer .....	53
---	----

Chapitre 4 – Quels instruments utiliser ? .....	57
---	----

Chapitre 5 – Que mesurer ? Stress et sur-stress .....	67
---	----

Chapitre 6 – Quelles modalités ? .....	87
--	----

Chapitre 7 – De la difficulté d’évaluer les facteurs de stress professionnels .....	95
--	----

Chapitre 8 – Les finalités de la mesure.....	105
--	-----

## Partie III

### Agir pour préserver la santé et la performance

Chapitre 9 – Les entreprises de plus en plus pressées d’agir .....	127
Chapitre 10 – Sortir des préjugés pour être au service des salariés .....	141
Chapitre 11 – Les mesures de prévention possibles .	155
Chapitre 12 – Agir spécifiquement sur les populations à risque .....	167
Conclusion .....	179
Annexe : le cadre juridique.....	181
Bibliographie.....	183
Index .....	191
Table des matières.....	195

# Introduction

Pourquoi écrire un nouveau livre sur le stress ? Les bibliothèques en regorgent, les magazines abreuvent le public d'articles sur le sujet. Et pourquoi, en tant qu'auteurs, accepter ce nouveau stress, celui de l'écriture, alors que notre vie professionnelle est déjà bien remplie, et que nous ne manquons pas d'idées pour nos loisirs ? En fait, la rédaction de cet ouvrage n'est pas vraiment un choix. Elle s'est imposée au fur et à mesure qu'avancait notre réflexion, au fil des discussions dans les entreprises dans lesquelles nous intervenons. L'un d'entre nous, à l'issue d'une conférence, a été interpellé par un dirigeant d'entreprise lui demandant dans quel livre il pourrait retrouver les analyses qui venaient d'être développées. La réponse est sortie toute seule : « *Nous l'avons en tête, il ne nous reste plus qu'à l'écrire.* » Et voilà comment on ajoute à ses facteurs de stress quotidiens celui d'avoir à écrire.

Pourquoi « Stress.fr » ? Le stress est, certes, un phénomène universel qui touche tous les pays et toutes les entreprises. Il n'en demeure pas moins que la façon dont les entreprises françaises l'abordent, garde de vraies spécificités. L'état d'esprit des parties prenantes, le cadre réglementaire, le jeu

des différents acteurs rendent l'abord de ce phénomène en France très particulier.

Nous avons ressenti la nécessité de cet ouvrage pour trois raisons :

1. **Comprendre le phénomène.** Tout d'abord, le besoin de donner aux intervenants appelés à se saisir du sujet en entreprise (dirigeants, membres du service des ressources humaines et des Services de santé au travail, partenaires sociaux, managers...) une vision claire et synthétique des connaissances actuelles. Bien qu'omniprésent dans les conciliabules de machines à café, le stress reste une notion difficile à cerner, notamment pour le grand public qui l'assimile souvent, à tort, à une maladie. Cette difficulté à appréhender le phénomène peut se comprendre : l'objet du stress est si vaste qu'il englobe tout. À la fin de sa vie, Hans Selye, qui est souvent considéré comme le père du concept, avait coutume de dire : « *Le stress, c'est la vie !* » Et il est vrai que dans ce mot-valise, chacun met ce qu'il veut, et beaucoup ont tendance à y associer tous les maux de la vie quotidienne. C'est ainsi que l'on trouve dans les dossiers de la presse sur le stress des articles sur le harcèlement moral, d'autres sur le suicide au travail, ou encore une revue détaillée des derniers massages à la mode. Cette dispersion du propos fait souvent s'écarter de l'essentiel. On sort de ces lectures sans avoir véritablement compris ce qu'est le stress, et comment il est possible d'agir pour mieux y faire face.

Or, le sujet se pose avec de plus en plus d'acuité dans les entreprises. L'actualité récente l'a hélas montré, avec les suicides survenus dans plusieurs grandes entreprises. Les dirigeants et les DRH sont sommés par le gouvernement de se saisir du sujet : ils doivent notamment se mettre en

conformité avec l'accord national interprofessionnel signé entre patronats et syndicats en juillet 2008, qui vise à la prévention du stress. Dans de nombreuses entreprises, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) interpellent eux aussi la direction, relayant les préoccupations des salariés. D'où notre souhait de réaliser un état des lieux clair et didactique des connaissances actuelles, en s'appuyant sur des références scientifiques. Ce travail de pédagogie nous semble essentiel pour les hommes et les femmes qui ont, ou auront, la responsabilité de mettre en place des plans d'action sur le stress. Ce sera l'objet de la première partie.

2. **Mesurer pour objectiver.** Deuxième raison d'être de ce livre, la volonté de réaffirmer le caractère essentiel de la phase de mesure avant toute action concernant le stress. Réaliser un diagnostic correct de la situation est un préalable incontournable avant d'agir. Cette évidence est pourtant loin d'être respectée partout. Dans certaines entreprises, les dirigeants semblent saisis par la précipitation. Ils souhaitent mettre en place immédiatement des mesures d'urgence, sans se laisser le temps de dresser un état des lieux correct du stress dans leur société. Comme si le fait de ne pas dégainer immédiatement un plan « antistress » en trois points devait immanquablement apparaître, aux yeux de leurs salariés ou des syndicats, comme une manœuvre dilatoire cachant une volonté d'enterrer le problème. En choisissant l'action pour l'action, ces entreprises occupent le terrain, mais elles ne se donnent pas les moyens de s'attaquer efficacement au problème. Il convient, au contraire, de démarrer par une étape de mesure quantitative du stress dans l'entreprise. Dans la deuxième partie de cet ouvrage, nous explique-

rons comment réaliser cette mesure de manière rigoureuse, avec quels outils et selon quelles modalités. Nous donnerons des informations précises permettant de comprendre à partir de quel niveau on peut considérer le stress comme étant un risque pour la santé, et nous exposerons les questions non encore résolues que posent les mesures. Nous expliquerons enfin pourquoi ce travail de mesure quantitatif n'a de sens que s'il est suivi d'un travail qualitatif auprès des populations de l'entreprise pour lesquelles a été identifié un fort taux de « sur-stress<sup>®1</sup> ».

3. **Agir.** Enfin, nous avons souhaité exposer dans ce livre les possibilités d'action de l'entreprise qui relèvent de sa responsabilité pour prévenir le stress et le réguler. La grande majorité des ouvrages sur le sujet l'aborde sous un angle individuel, s'appliquant à fournir au lecteur une poignée de recettes pour gérer au mieux son stress. Nous avons souhaité, au contraire, nous attarder sur **la dimension collective** du phénomène, sans tabou ni préjugé. Nous nous refusons à estimer, comme certains, que l'entreprise est nécessairement coupable si certains de ses salariés souffrent d'un niveau de stress excessif. Mais nous pensons qu'elle peut avoir une part de responsabilité. C'est dans l'identification de cette part de responsabilité, et des voies d'amélioration qui en découlent, que la phase de mesure se révèle essentielle : elle permet de cartographier dans l'entreprise les populations les plus vulnérables au sur-stress, et d'entamer avec elles un travail adapté pour mettre au jour les facteurs de stress qui leur sont spécifiques. La situation étant différente selon chaque entreprise, nous exposerons donc une méthode, et

---

1. Le terme est déposé par l'IFAS.

non des recettes qui seraient transposables d'une société à l'autre. Il importera néanmoins de rappeler quelques préceptes utiles, quelle que soit la situation étudiée : sortir de l'idéologie qui paralyse trop souvent les débats entre direction et syndicats ; distinguer prévention et mesures curatives ; instaurer une collaboration étroite avec le CHSCT... Ces points seront abordés dans la troisième et dernière partie de cet ouvrage.

Le stress au travail est classiquement classé comme une sous-partie de l'ensemble des risques pour la santé globale (mentale et physique) des salariés, appelés « risques psychosociaux » (RPS). Cette appellation est de plus en plus utilisée. Outre le stress, les risques psychosociaux incluent notamment les harcèlements moral et sexuel, les incivilités provenant des collègues ou de la clientèle, voire la violence au travail... Le lecteur le constatera, nous avons fait le choix, dans cet ouvrage, de ne pas ou peu évoquer ce concept, et de concentrer notre approche sur le stress. Nous pensons en effet que chacun de ces risques est différent, et doit mener à des conduites à tenir spécifiques. Notons cependant que le stress est la pierre angulaire des risques psychosociaux, car il est lui-même un facteur de risque pour le déclenchement du harcèlement ou de la violence au travail. De plus, les dangers liés au stress concernent une proportion de salariés beaucoup plus élevée. Voilà pourquoi il nous semble que la lutte contre les risques psychosociaux passe d'abord par la lutte contre l'excès de stress en entreprise.

Pour autant, le sujet des risques psychosociaux reste essentiel. Nous sommes d'ailleurs souvent sollicités pour aider les entreprises à mettre en place un plan de prévention et à l'inscrire dans le Document Unique (DU, dont nous reparlerons plus tard).

Le métier concernant la prévention du stress est récent. Il ne s'enseigne pas à la faculté. Nous l'avons appris à force de le pratiquer, et cet ouvrage est d'abord un ouvrage de praticiens. Il livre l'expérience et l'expertise accumulées au sein de l'IFAS, l'Institut Français d'Action sur le Stress, depuis sa création il y a plus de vingt ans. L'une des spécificités de l'IFAS, que nous animons, tient à ses deux pôles d'intervention : l'un centré sur le stress et la santé ; l'autre sur les comportements managériaux. Cette double compétence est indispensable pour aider les entreprises à agir sur le stress.

L'IFAS se distingue également par son approche scientifique et rigoureuse. Nous nous basons sur des corpus théoriques qui ont fait leur preuve dans le monde médical pour les transmettre aux managers de façon simple, pragmatique et opérationnelle. Forts de la conviction que ce qui ne se mesure pas ne peut s'améliorer, nous sommes devenus leaders dans la mesure du stress et le suivi en entreprise avec la plus grosse base de données française. Pour les traiter, l'IFAS a mis en place des analyses statistiques de haut niveau en élaborant un partenariat avec un laboratoire du CNRS.

Par la force des choses, nous sommes devenus également chercheurs sur le sujet du stress. Nous avons monté un département recherche pour avancer sur la compréhension du phénomène, répondre aux questions qui se posaient à nous, et développer nos connaissances sur le stress (dans les domaines de la mesure et de la prévention notamment) et les comportements managériaux régulateurs de stress. Enfin, nous sommes aussi devenus des pédagogues du stress. Ces dernières années, nous avons mené des centaines d'audits de stress, formé des milliers de managers au stress et, enfin, nous avons accompagné plus d'une cinquantaine de comités exécutifs en menant des missions de conseil en stratégie

managériale (ces dernières permettent d'aligner les objectifs business avec la dimension humaine). Nous avons aussi accompagné et formé des CHSCT et des équipes des Services de santé au travail (SST).

Cette double approche, scientifique et managériale, tout en étant au plus près du terrain, constitue la force de l'IFAS. Elle nous incite également à rester humbles : même si les connaissances ont fortement progressé ces vingt dernières années, le stress est un sujet dont les chercheurs et les praticiens d'entreprise sont encore loin d'avoir une parfaite maîtrise. Partout dans le monde, des centaines d'équipes scientifiques planchent sur tel ou tel aspect du concept, et publient ensuite leurs résultats. Nous avons donc le souci permanent d'actualiser nos connaissances, de rester en veille pour confronter notre grille de lecture aux résultats des travaux de recherche les plus récents. Le lecteur désireux de se tenir au courant sur ce point, ainsi que sur les interventions de l'IFAS, pourra se connecter utilement sur le site [stress.fr](http://stress.fr).



## PARTIE I

# COMPRENDRE LE PHÉNOMÈNE

Nous avons avant tout souhaité que ce livre soit utile pour comprendre et faire face à ce phénomène omniprésent dans la vie quotidienne qu'est le stress. Mais cette approche pragmatique suppose au préalable la maîtrise des connaissances scientifiques de base sur le sujet. Notre volonté n'est pas d'entraîner le lecteur dans les arcanes de la recherche, mais de lui donner des points de repère sur les différents courants et leur discours sur le sujet. Comprendre la grille de lecture de ceux qui prennent la parole sur le stress est en effet essentiel pour les dirigeants d'entreprise, les directions des ressources humaines et les élus du CHSCT<sup>1</sup> amenés à se saisir de cette question.

---

1. CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.



# Chapitre 1

## Genèse d'un concept : le stress, champ de bataille des scientifiques

Il est peu de sujets sur lesquels les scientifiques se sont affrontés avec autant de virulence. L'une des raisons de ces confrontations passionnelles réside dans le caractère multidimensionnel du stress. Celui-ci fut notamment souligné lors d'un congrès co-organisé par l'INSERM et le CNRS en 2003, qui a décrit le stress comme « *un concept à l'interface des sciences de la vie, et des sciences humaines et sociales* ». Ce caractère multidimensionnel a amené différentes disciplines scientifiques à tenter de le conceptualiser avec leur propre regard, en minimisant celui des autres.

Ce sont d'abord les **physiologistes** qui ont défini le concept en fonction de la réaction interne de l'individu. Puis les **sociologues** ont, eux, abordé le sujet à partir des facteurs de stress. Enfin, les **psychologues** ont montré que la subjectivité de chacun était essentielle. Nous n'entrerons pas dans les querelles entre psychologues car elles relèvent souvent de chapelles plus dogmatiques que scientifiques. Les neurosciences ont

également contribué à mieux comprendre certains phénomènes en validant ou invalidant certaines théories.

En fait, chaque discipline a amené sa pierre qui nous permet aujourd'hui d'avoir une vision plus claire du stress, même si nous ne sommes pas dans l'illusion de le comprendre parfaitement. L'enjeu est évidemment de faire une synthèse de ces différentes approches dans une perspective pragmatique, notamment dans l'entreprise.

## **LES PHYSIOLOGISTES : TOUT COMMENCE PAR LES RATS DE LABORATOIRE**

C'est Walter Cannon, un physiologiste américain des années 1930, qui emploie le mot pour la première fois. À l'époque, ce chercheur travaille sur l'homéostasie, c'est-à-dire sur les mécanismes qui permettent à un mammifère de maintenir son équilibre intérieur alors qu'il est soumis à des agressions extérieures. C'est ainsi qu'il peut, par exemple, garder une température intérieure constante alors qu'il est confronté à des environnements froids ou chauds. Très vite, ses travaux sont relayés par Hans Selye, souvent considéré comme le « père » du concept de stress. Celui-ci approfondit la compréhension des mécanismes physiologiques de l'adaptation. Il décrit notamment le rôle des hormones corticoïdes qui sont secrétées lors d'un stress chronique. Pour lui, la production de ces hormones, en réaction aux situations de stress, est à l'origine d'un affaiblissement des défenses de l'organisme, voire à l'origine des ulcères de stress et d'autres maladies, qu'il nomme « maladies de l'adaptation ».

Les thèses de Selye ont eu un grand retentissement. Ses travaux sur les rats ont été transposés un peu rapidement à l'humain. Comme il était constaté que celui-ci était soumis à

de plus en plus de contraintes, cela a entraîné l'élévation du stress au rang de « maladie du siècle ».

L'approche de Selye est celle d'un physiologiste. Il provoque des situations expérimentales de contraintes pour les rats (chocs électriques, chocs thermiques, etc.) et mesure leurs réactions physiologiques. Il a été démontré par la suite que ce qu'il mesurait était surtout une réaction de peur de l'animal mis en situation d'expérience. Mais surtout, la grande critique qui fut faite par la suite aux travaux de Selye reste qu'il considère l'animal comme un pur « objet subissant » : un réceptacle de la contrainte, une victime à laquelle il fait subir ses expérimentations et qui produit une réaction physiologique. Des expériences postérieures, menées par d'autres équipes de chercheurs, mettront en évidence que les conditions de l'expérimentation (selon, par exemple, que l'animal peut prévoir ou pas qu'il va recevoir un stimulus) ont un effet déterminant sur la réaction physiologique produite.

Le modèle de Selye repose sur le paradigme stimulus-réponse. Ce modèle, dit « linéaire », suppose qu'il existe un lien automatique quasi mécanique entre un stimulus extérieur et une réaction interne à l'individu. Ce schéma ne se vérifie en réalité que dans les situations de menace brutale, qui déclenchent la fameuse décharge d'adrénaline. Ces situations ne représentent qu'une toute petite partie de ce que l'on appelle le stress.

Si son approche appartient aujourd'hui à l'histoire, Selye a considérablement marqué les esprits avec son modèle, qui met l'individu en posture de subir les contraintes et leurs conséquences sans possibilité de réaction. Cette victimisation par rapport au stress est restée, pour beaucoup, le schéma de référence. On ne pourrait que subir son environnement sans marge d'action. Dès lors, tout un courant s'est logiquement