



**Pratique**



# **PREVENIR LE STRESS AU TRAVAIL**

**GUIDE D'AIDE AUX ENTREPRISES**



**MEDEF**

### **LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX UNE NOUVELLE PRIORITE DU GOUVERNEMENT**

Lors du Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT) du 9 octobre 2009, le ministre du Travail, Xavier Darcos, a annoncé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail.

A la suite des conférences nationales sur les conditions de travail qui se sont tenues en 2007 et 2008, le COCT s'est vu confier la préparation du 2e Plan santé au travail pour les quatre prochaines années (2010-2014). Le ministre du Travail a souhaité agir sans plus attendre pour prendre des mesures d'urgence dans le domaine des risques psychosociaux.

A cette occasion, il a indiqué que les risques professionnels ont changé de nature. Le passage d'une société industrialisée à une société de services a entraîné l'apparition de nouveaux risques : ce sont le stress chronique, les violences psychologiques, le harcèlement.

Il s'agit, pour le ministre, « de permettre à chacun de pouvoir trouver l'épanouissement dans son travail, que le travail soit synonyme de bien-être et non plus de souffrance ».

C'est la raison pour laquelle le Gouvernement a décidé de lancer un plan d'action d'urgence au travail pour mobiliser les employeurs des secteurs privé et public sur la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises.

## **LE STRESS AU TRAVAIL EST UN PHENOMENE RECONNU PAR LES EMPLOYEURS**

Les partenaires sociaux européens ont signé un accord-cadre sur le stress au travail le 8 octobre 2004.

Lors de la conférence gouvernementale sur les conditions de travail du 4 octobre 2007, le ministre Xavier Bertrand a invité les partenaires sociaux à négocier puis à transposer cet accord-cadre. Il a souhaité que le texte de l'accord-cadre européen soit enrichi et que la transposition de cet accord ne se fasse pas « a minima ».

L'ensemble des partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA d'une part, CFDT, CFTC, CGT-FO, CFE-CGC, CGT d'autre part) ont signé un accord sur le stress au travail, le 24 novembre 2008 (accord conclu le 2 juillet 2008), à l'issue d'une série de négociations qui se sont tenues entre avril et juillet 2008.

Cet accord a été étendu par un arrêté publié au Journal officiel du 6 mai 2009. Ses dispositions sont donc désormais obligatoires pour tous les employeurs, quels que soient la taille de l'entreprise et le domaine d'activité.

Les objectifs de cet accord sont définis comme suit :

- développer la prise de conscience et la compréhension par les employeurs, les salariés et leurs représentants de la question du stress au travail ;
- attirer leur attention sur les signes pouvant indiquer la survenue du stress au travail ;
- fournir un cadre aux employeurs et aux salariés pour identifier et prévenir les problèmes de stress.

## **LA PREVENTION DES REACTIONS DE MAUVAISE ADAPTATION AU STRESS OU DES REACTIONS DE « SUR-STRESS » DANS L'ENTREPRISE EST POSSIBLE ET NECESSAIRE**

La santé au travail est devenue un élément essentiel de la performance durable de l'entreprise et toutes les enquêtes montrent que

les salariés sont de plus en plus sensibles à leurs conditions de travail. Les employeurs sont de plus en plus mobilisés par la prévention des risques professionnels. Ils sont moralement, juridiquement et financièrement responsables de la santé et de la sécurité au travail des salariés et doivent appliquer une réglementation de plus en plus abondante et de plus en plus précise. Ils s'entourent, dans l'entreprise, de personnes et institutions qualifiées (médecins du travail, CHSCT, services sécurité, CRAM, etc.) qui peuvent les aider à développer des moyens de prévention des risques professionnels.

Si les aspects traditionnels de la prévention en santé au travail nécessitent des efforts soutenus de la part des chefs d'entreprises (diminution des ports de charges lourdes et des postures trop contraignantes, prévention des risques chimiques, en particulier les agents cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction,...), les nouvelles préoccupations en santé au travail sont désormais aussi centrées sur la prévention des troubles musculo-squelettiques et les effets nocifs du stress au travail. Ces risques dits « émergents » peuvent concerner l'ensemble des entreprises françaises, quelle que soit leur nature et quel que soit leur effectif.

La prévention des risques de nature multifactorielle n'est pas facile à mettre en œuvre pour un chef d'entreprise. Elle suppose notamment une réflexion sur l'organisation du travail dans l'entreprise, sur la conception des postes de travail (particulièrement pour prévenir les troubles musculo-squelettiques), sur la communication et le dialogue dans l'entreprise.

Cette prévention implique de prendre en compte la nouvelle perception que les salariés ont de leur activité professionnelle : la prévention du « stress au travail » implique donc le plus souvent la mise en œuvre de politiques de communication avec les salariés, la formation de ceux-ci à mieux comprendre et assumer ce qu'ils ressentent, la prise en considération de l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, la façon dont l'entreprise permet le retour au poste des salariés malades...

## LA MOBILISATION DES ENTREPRISES SUR LE STRESS AU TRAVAIL

Le plan d'urgence du Gouvernement prévoit un dispositif de prévention du stress au travail qui se déroule comme suit :

### 1. Ouverture de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés

Le ministre du Travail souhaite ainsi « accélérer » l'application de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail de 2008 en proposant que sa transposition soit négociée au niveau le plus directement opérationnel, celui de l'entreprise. A partir d'un diagnostic partagé « ces négociations devront avoir été engagées et avoir avancé avant le 1er février 2010 », date autour de laquelle un bilan sera présenté devant le COCT.

Le ministre a précisé qu'à défaut d'accord à l'échéance du 1er février 2010, il demande à toutes les entreprises de 1 000 salariés d'avoir réalisé, à tout le moins, un diagnostic et un plan d'action à cette date<sup>1</sup>.

Ce bilan sera rendu public sur le site du ministère du Travail « [travailler-mieux.gouv.fr](http://travailler-mieux.gouv.fr) » et sur les sites des DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence et de la Consommation, du Travail et de l'Emploi). Par ailleurs, le ministre du Travail demandera aux DIRECCTE d'organiser dans chaque région avec le réseau régional de l'ANACT et les services régionaux de prévention de la branche accidents du travail (CARSAT) des réunions d'ici fin novembre 2010 avec les entreprises. Un suivi et un bilan de ces actions seront faits, dans chaque région, avec l'appui des services d'inspection du travail pour la réunion du COCT de février 2010.

La direction générale du travail (DGT) a précisé les modalités de mise en œuvre de ces négociations dans une lettre adressée le 10 décembre aux entreprises concernées.

Selon la DGT, le « délai proposé étant restreint, il importe de rechercher prioritairement les voies d'un engagement durable et partagé dans la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être au travail ».

#### p.6 - Prévenir le stress au travail

1) Allocution du ministre du Travail Xavier Darcos, réunion du COCT du 9 octobre 2009  
ANACT : Agence nationale d'amélioration des conditions de travail

La DGT ajoute qu'en fonction de la maturité du sujet dans l'entreprise, les employeurs ont la possibilité de conclure avec les organisations syndicales, soit directement un accord sur le fond, soit un « accord de méthode » sur le traitement de la question des risques psychosociaux. Un tel accord pourra porter sur la manière de conduire l'état des lieux, les conditions d'un éventuel recours à un intervenant extérieur, la formation préalable des acteurs, les modalités de la concertation avec ceux-ci (CHSCT, médecins du travail...), de suivi des démarches mises en œuvre (comité de pilotage et de suivi), le calendrier de la concertation, etc.

#### Communication des résultats :

Afin d'assurer la remontée des informations auprès de ses services, la direction générale du travail demande aux entreprises de renseigner une application informatique sur l'état d'avancement de leurs négociations. Les entreprises ont accès à celle-ci par internet, via un compte utilisateur et un mot de passe sécurisés.

Cette application permet aux entreprises d'indiquer notamment si elles ont ou non engagé des négociations, le cas échéant de préciser à quel stade elles se situent.

#### Modalités de classement :

Le classement des entreprises sera effectué en trois catégories sur le modèle des « feux tricolores » : vert, orange et rouge.

Les entreprises ayant conclu un accord sur le fond ou la méthode seront classées en vert.

Les entreprises en cours de négociation (au moins deux réunions tenues) ou ayant élaboré un plan d'action concerté seront classées en orange.

Les autres entreprises seront classées en rouge.

Ce classement sera mis à jour en fonction de l'évolution des négociations.

### 2. PME et TPE

Pour les PME et TPE, le ministre du Travail demandera que des actions d'information sur les risques psychosociaux, les outils de diagnostic et les indicateurs d'action se mettent en place avec l'appui de l'ANACT, de l'INRS<sup>2</sup> et des services de santé au travail.

#### Prévenir le stress au travail - p.7

2) INRS : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

### 3. Entreprises engagées dans un processus de restructuration

Pour les entreprises engagées dans un processus de restructuration, le ministre du Travail demandera aux DIRECCTE que soit prise en compte la prévention des risques psychosociaux dans tous les processus de restructuration.

### 4. Second Plan Santé au Travail

Le ministre du Travail a annoncé la reprise des éléments de ce plan d'action dans le cadre du second Plan Santé au Travail qui s'appliquera pour quatre ans (2010-2014).

### 5. Cellule auprès du Directeur général du travail

Afin de coordonner et d'impulser les actions de prévention du stress au travail, une cellule sera placée auprès du Directeur général du travail du ministère du Travail.

Pour en savoir plus : le site [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

Rappelons que l'importance du sujet avait été soulignée lors de la conférence gouvernementale du 4 octobre 2007 sur les conditions de travail. Le ministre du Travail, Xavier Bertrand, avait confié à Messieurs Philippe Nasse (INSEE) et Patrick Légeron (cabinet Stimulus) un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.

Ce rapport a été remis au ministre chargé du travail le 12 mars 2008. Il présente huit propositions d'actions qui pourront être mises en œuvre par le Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail :

- créer un indicateur global en menant une enquête nationale sur le stress au travail ;
- développer des indicateurs spécifiques ;
- lancer des expériences pilotes dans les services publics ;
- ré-analyser le rôle des incitations à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles ;
- conduire une analyse rigoureuse des suicides au travail ;
- mener une grande campagne d'information ;
- former les « acteurs » au sein de l'entreprise ;
- fournir aux chefs d'entreprises des référentiels de prévention.

\* \* \*

Aujourd'hui, les entreprises sont appelées à répondre à ce nouveau « défi », c'est la raison pour laquelle le MEDEF souhaite, avec ce guide, accompagner les entreprises et les branches professionnelles dans la mise en œuvre de cette nouvelle obligation.

Ce guide comprend trois parties :

- des informations générales sur le stress au travail ;
- des informations et des méthodes pour la prévention des risques psychosociaux ;
- des informations et des outils pour la gestion des situations de travail qui peuvent être génératrices de stress au travail.

Ce document n'est pas exhaustif et n'a pas vocation à se substituer à vos conseils habituels.

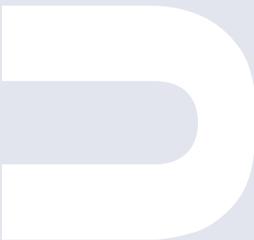
S'agissant des exemples d'entreprises qui sont cités pour prévenir les risques psychosociaux, il ne s'agit pas d'un classement, ni d'une liste exhaustive, ni d'une appréciation sur l'intérêt ou non de la mesure qui doit être appréciée au cas par cas.

# SOMMAIRE

<b>Les données chiffrées .....</b>	<b>P.14</b>
<b>Le stress au travail : ses définitions et ses caractéristiques .....</b>	<b>P.16</b>
<b>La responsabilité juridique .....</b>	<b>P.22</b>
<b>L'évaluation des risques : les signes d'alerte et les facteurs de stress .....</b>	<b>P.28</b>
<b>La prévention du stress au travail et les mesures pour gérer les situations de stress au travail exemples d'actions menées dans les entreprises et dans les branches professionnelles .....</b>	<b>P.32</b>
<b>La prévention du stress au travail, ce que font les autres pays .....</b>	<b>P.42</b>
<b>Les différents acteurs à qui s'adresser .....</b>	<b>P.44</b>
<b>Les sites et adresses utiles .....</b>	<b>P.48</b>



**Pratique**



## **LE STRESS AU TRAVAIL**

### **INFORMATIONS GENERALES**

## → → Les données chiffrées

La France ne dispose pas d'enquête nationale spécifique sur le stress au travail<sup>4</sup> mais certaines enquêtes plus globales donnent des indications portant sur les facteurs de stress au travail.

La principale enquête européenne est l'enquête de la Fondation de Dublin<sup>5</sup>.

Selon cette enquête, 27% des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail (cf. <http://www.eurofound.europa.eu>).

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (Billbao) a estimé, en 2002, que le coût du stress d'origine professionnelle représentait environ 20 milliards d'euros par an (cf. <http://osha.europa.eu/fr/topics/stress>). Selon le BIT, le coût du stress dans les pays industrialisés s'élève entre 3 et 4% du PIB.

Les résultats de cette enquête sont à mettre en parallèle avec les résultats d'autres enquêtes récentes réalisées en France :

- « **Le stress au travail** » : enquête annuelle CSA pour l'ANACT / La Tribune / France Info (dernière enquête en 2009).

L'enquête indique le fait que le stress touche 4 salariés sur 10. 41% des salariés sondés se disent « stressés », dont 13 % « très stressés ».

- L'Enquête mondiale « **What workers want?** » (2007) réalisée au Royaume-Uni par FDS International analyse des composants de la satisfaction des employés.

Arrive en premier lieu, dans l'échelle des valeurs des salariés, l'opportunité de faire un travail intéressant, qui passe avant le facteur « reconnaissance ».

Cette étude comporte une analyse de l'approche comparée selon les pays : les salariés français sont les plus demandeurs en matière de salaire et d'aménagement des horaires de travail, devant la Suède

et le Royaume-Uni, et ils placent leurs revendications sur la qualité du travail et de son environnement plutôt que sur l'équilibre vie - travail.

- L'enquête de la DARES<sup>6</sup> (janvier 2007) constate qu'entre 1998 et 2005, l'intensification du travail semble avoir connu une pause. La polyvalence, en recul, est mieux vécue par les salariés. Les organisations du travail apparaissent donc plus stables, mais aussi plus rigides : les marges de manœuvre des salariés dans leur travail se sont plutôt réduites et les horaires de travail sont devenus plus formalisés et plus contrôlés.

- L'enquête SUMER<sup>7</sup> (2003) réalisée par le ministère de l'Emploi auprès de médecins du travail constate une progression de l'ensemble des « contraintes organisationnelles ».

Selon ses résultats, entre 1994 et 2003, l'exposition des salariés à la plupart des risques et pénibilités du travail a eu tendance à s'accroître. Cette tendance recouvre toutefois des évolutions divergentes, certaines expositions augmentant, d'autres diminuant parfois de manière sensible. Ainsi, les longues journées de travail sont devenues plus rares et le travail répétitif est moins répandu.



4) Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail de Philippe Nasse et Patrick Légeron remis à Xavier Bertrand en mars 2008.

5) Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Cette enquête couvre un échantillon représentatif de la population active occupée de « l'Europe des 15 ».

6) Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement.

7) Le salarié est interrogé par son médecin du travail. Un auto questionnaire a été proposé à un salarié sur deux. Les médecins du travail volontaires choisissent les personnes à enquêter parmi les salariés qu'ils voient en visite systématique selon une méthode de tirage aléatoire.

## → → Le stress au travail : ses définitions et ses caractéristiques

### CE QU'EST LE STRESS AU TRAVAIL

L'accord européen du 28 septembre 2004 définit le stress comme « un état qui s'accompagne de plaintes ou de dysfonctionnement physiques, psychiques ou sociaux et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables de combler un écart avec les exigences et les attentes les concernant ».

Les partenaires sociaux français ont repris la définition du stress au travail telle que définie par l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (Bilbao) :

« Un état de stress survient lorsqu'il y a un 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 à des pressions intenses ».

D'autres définitions existent. Par exemple, pour l'ANACT, « ce terme est employé pour décrire de façon souvent vague un ensemble très disparate de mécanismes biologiques, d'états de santé, de ressentis individuels, d'explications d'une situation de travail, de description d'une relation..., et ce dans des contextes extrêmement variés ».

**Afin de prévenir les risques qui peuvent survenir du fait d'excès de stress, il convient donc de tenir compte à la fois de l'environnement de travail et des conditions de vie de l'individu. Aborder le stress au travail en ne tenant compte que des aspects organisationnels réduirait l'approche de ce risque multifactoriel aux seules conditions de travail. C'est l'association de plusieurs phénomènes qui a été retenue par les partenaires sociaux européens et français pour définir l'état de stress et proposer les moyens pour y remédier.**

p.16 - Prévenir le stress au travail

### LE STRESS PEUT AFFECTER POTENTIELLEMENT TOUT LIEU DE TRAVAIL

Le stress peut affecter potentiellement tout travailleur, quels que soient la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le type de contrat ou de relation d'emploi. En pratique, tous les lieux de travail et tous les travailleurs ne sont pas nécessairement affectés.

### LE STRESS PEUT ETRE EXTERIEUR AU TRAVAIL

Le stress d'origine extérieur en 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.

### LE STRESS EST UN RISQUE SPECIFIQUE

Le stress n'est pas un risque professionnel comme les autres, c'est un risque spécifique. C'est un ensemble de facteurs différents, de causes multiples qui créent des conditions propices à l'apparition des risques. Ainsi, si l'ANI du 2 juillet 2008 sur le stress au travail rappelle l'obligation aux employeurs de l'évaluer, ces derniers bénéficient d'une option pour lutter contre ses causes et ses conséquences : « dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou dans le cadre d'une politique intégrée qui implique des actions de prévention et des actions correctrices ».

### LE STRESS N'EST PAS EN SOI UNE MALADIE

Comme le rappelle l'ANI du 2 juillet 2008, le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et causer des problèmes de santé.

Prévenir le stress au travail - p.17

## Fiche 2

Le stress au travail : ses définitions et ses caractéristiques



## Pratique

Le stress n'est pas un processus pathologique en tant que tel. Les signes de ces dysfonctionnements n'entraînent pas une maladie précise et prédéterminée car la réaction au stress n'est jamais uniforme, c'est une réaction de notre organisme pour s'adapter aux contraintes de notre environnement.

Toutefois, lorsque l'organisme n'arrive pas à s'adapter à ces contraintes, et surtout si cette mauvaise adaptation dure longtemps, des plaintes ou des signes de dysfonctionnement psychiques ou physiques peuvent apparaître.

Les dysfonctionnements de l'organisme exposé au stress peuvent avoir un impact pathologique.

Ils peuvent ainsi contribuer à générer à la fois des maladies psychiques - comme la dépression nerveuse - et des maladies organiques (maladies cardiaques, respiratoires, dermatologiques, gastro-entérologiques,...).

**Doit-on indemniser certaines victimes de maladies générées par d'évidents phénomènes de « sur-stress » ou d'évidents dysfonctionnements dans leur capacité d'adaptation au stress ?**

Il n'existe pas de tableau de maladies professionnelles spécifique aux effets du stress sur la santé. Toutefois, une vingtaine de maladies « en lien avec des symptômes de sur-stress » sont prises en charge chaque année au titre des maladies professionnelles par un système d'indemnisation complémentaire (dit système « hors tableau »), c'est-à-dire après l'avis d'un collège d'experts réunis au sein du comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (dit « CRRMP »).

Les autres pays où l'indemnisation des conséquences du stress sur les salariés est envisagée (USA, Canada, Japon et 4 Etats Membres en Europe dont la France), ont tous choisi d'indemniser les victimes **au cas par cas**, après **expertise individuelle** destinée à montrer qu'il existe un lien direct et prédominant entre les conditions de travail et l'apparition d'une maladie psychique.

### LE STRESS SE DISTINGUE DU HARCELEMENT MORAL

L'article L1152-1 du code du travail définit le harcèlement « comme un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Il s'agit bien d'agissements dont la répétition peut affecter gravement la personne sans que tous les comportements agressifs et les pressions relèvent du harcèlement.

Reconnaissant que le harcèlement et la violence au travail sont des facteurs de stress, les partenaires sociaux ont décidé d'engager une négociation spécifique sur ces questions dans le cadre de la transposition de l'accord européen sur le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007. L'ANI du 2 juillet 2008 sur le stress au travail ne traite donc ni de la violence au travail, ni du harcèlement moral.

La Présidente du MEDEF, Laurence Parisot, dans un courrier du 2 octobre 2009 adressé aux organisations syndicales de salariés, a pro-



posé d'engager les négociations sur ce sujet. Une première séance de négociation sur la violence et le harcèlement au travail s'est tenue entre les partenaires sociaux le 29 octobre 2009. Ces négociations vont se poursuivre en 2010.

**LE STRESS SE DISTINGUE DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL**

L'accord cadre européen du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail (cf. site <http://www.etuc.org/r/618>) définit les différentes formes de violence au travail. L'accord précise que la violence se produit lorsqu'un ou plusieurs travailleurs ou cadres sont agressés dans des circonstances liées au travail. Le harcèlement et la violence peuvent être exercés par un ou plusieurs cadres ou travailleurs, avec pour but ou pour effet de violer la dignité d'un cadre ou travailleur, affectant sa santé et/ou créant un environnement de travail hostile.

Cet aspect des risques psychosociaux fait également l'objet des négociations en cours.

**LE STRESS ET LES METHODES D'ANALYSE EXISTANTES**

Plusieurs modèles permettant d'analyser et de mesurer le stress au travail ont pu être élaborés. Deux modèles s'inscrivent dans le courant « ergonomique » du stress au travail (vision collective du problème), celui de Karasek et celui de Siegrist.

De nombreuses critiques ont été portées sur le fait qu'aucun de ces modèles ne pouvait à lui seul expliquer la totalité de la problématique du stress au travail. Le rapport élaboré à la demande du Gouvernement « sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » de Messieurs P. Nasse (INSEE) et P. Légeron (cabinet Stimulus) insiste sur le fait que « n'évaluer cette problématique, tout comme définir des actions de prévention sur la base d'un seul (voire même simultanément) des deux modèles n'est pas satisfaisant ».

## → → La responsabilité juridique

L'ANI du 2 juillet 2008 sur le stress au travail explicite les responsabilités respectives des employeurs et des travailleurs.

**S'agissant des employeurs :** en vertu de la directive cadre européenne n° 89/391 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail et des articles L4121-1 à 5 du code du travail, les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité.

**S'agissant des travailleurs :** tous les travailleurs ont l'obligation générale de se conformer aux mesures de protection déterminées par l'employeur.

### **RAPPEL DE L'OBLIGATION DE L'EMPLOYEUR (ARTICLE L4121-4 DU CODE DU TRAVAIL)**

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la santé physique et mentale des travailleurs (article L4124-4 du code du travail).



Ces mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels ;
- des actions d'information et de formation ;
- 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.

### **LA LUTTE CONTRE LES CAUSES ET LES CONSEQUENCES DU STRESS**

Les partenaires sociaux ont prévu dans l'ANI du 2 juillet 2008 que la lutte contre les causes et les conséquences du stress au travail peut être menée, dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

**Les entreprises peuvent également élaborer des mesures de prévention dans le cadre de politique générale de management ou engager des négociations sur ce thème.**

**L'ANI précise que les accords de branche et les accords d'entreprise ne peuvent déroger aux dispositions de l'accord national interprofessionnel que dans un sens plus favorable aux travailleurs.**

### **LA RESPONSABILITE DES MESURES**

Les mesures de prévention du risque de stress lié au travail sont mises en œuvre, sous la responsabilité de l'employeur, avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.



### **JURISPRUDENCE RELATIVE A LA RESPONSABILITE DE L'EMPLOYEUR EN MATIERE DE STRESS AU TRAVAIL**

La Cour de cassation (Civ. 2e – 22 février 2007 n° 05-13771) a qualifié **d'accident du travail** avec faute inexcusable une tentative de suicide commise **lors d'un arrêt de travail pour syndrome anxio-dépressif**. Pendant son arrêt de travail pour dépression, un salarié tente de mettre fin à ses jours. Suite à la reconnaissance de cet acte comme un accident du travail opposable à l'employeur, ce dernier intente une action devant les tribunaux en invoquant le fait qu'un accident survenu en dehors de la subordination de l'employeur ne peut être reconnu comme un accident du travail, et que la faute inexcusable de l'employeur ne peut être retenue qu'en cas de conscience du danger encouru par le salarié, ce qui est impossible pour un suicide. La Cour de cassation rejette ces arguments et, pour la première fois, reconnaît qu'un accident survenu en dehors de la subordination de l'employeur peut néanmoins constituer un accident du travail « *dès lors que le salarié établit qu'il est survenu par le fait du travail* ». **La Cour a également considéré que l'état psychologique du salarié étant né des relations de travail du salarié et du comportement de l'employeur, celui-ci aurait dû avoir conscience du danger et que, dès lors, il devait être reconnu responsable d'une faute inexcusable.**

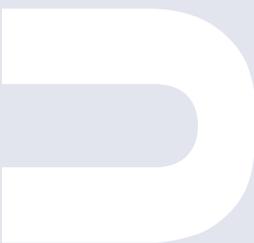
*« Mais attendu qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu d'une obligation de sécurité de résultat, et que le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1 du code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver ; Et attendu que les énonciations de l'arrêt, selon lesquelles l'équilibre psychologique de M. X... avait été gravement compromis à la suite de la dégradation continue des relations de travail et du comportement de M. Y..., caractérisent le fait que l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé son salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver ; que la cour d'appel, qui n'était pas tenue de procéder à une recherche qui ne lui était pas demandée, a pu en déduire que M. Y... avait commis une faute inexcusable » ;*

Bien que l'obligation ne concerne que le stress, nous compléterons cette jurisprudence sur le stress par celle qui existe sur les autres risques psychosociaux.





**Pratique**



## **LA PRÉVENTION DU STRESS AU TRAVAIL**

## → → L'évaluation des risques : les signes d'alerte et les facteurs de stress

L'ANI du 2 juillet 2008 prévoit des mesures pour détecter les signes de stress au travail et les évaluer.

### CERTAINS SIGNES PEUVENT REVELER LA PRESENCE DE STRESS AU TRAVAIL

L'employeur identifie le stress lié au travail en mettant en place différents indicateurs.

Compte tenu de la complexité du risque « stress », l'ANI n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. En effet, chaque individu ne réagit pas de la même façon à une situation stressante. La réaction des personnes dépend notamment de la façon dont elles perçoivent l'enjeu et les ressources à leur disposition pour y faire face. Une même situation peut ainsi être perçue différemment selon les salariés et peut également varier dans le temps pour un même salarié.

Malgré ces différences de perception, l'accord précise un certain nombre d'indicateurs qui peuvent révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène :

- niveau élevé d'absentéisme (notamment de courte durée) ou de rotation du personnel en particulier fondée sur des démissions ;
- plaintes ou conflits personnels fréquents de la part des travailleurs ;
- taux de fréquence élevé des accidents du travail ;
- passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux ;
- augmentation significative des visites spontanées au service médical, etc.

### L'IDENTIFICATION D'UN PROBLEME DE STRESS AU TRAVAIL IMPLIQUE L'ANALYSE DES CAUSES DU STRESS

Après avoir détecté le stress dans l'entreprise, l'employeur analyse les facteurs de stress. Par exemple :

#### 1. L'organisation et les processus de travail

- aménagement du temps de travail ;
- dépassements excessifs et systématiques d'horaires ;
- degré d'autonomie ;
- mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs ;
- charge de travail réelle manifestement excessive ;
- objectifs disproportionnés ou mal définis ;
- mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management, etc.

#### 2. Les conditions et l'environnement de travail

- exposition à un environnement agressif ;
- exposition à un comportement abusif ;
- exposition au bruit ;
- exposition à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité ;
- exposition à la chaleur ;
- exposition à des substances dangereuses...

# Fiche 4

L'évaluation des risques : les signes d'alerte et les facteurs de stress

### 3. La communication

- incertitude quant à ce qui est attendu au travail ;
- perspectives d'emploi ;
- changement à venir ;
- mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise ;
- communication difficile entre les acteurs, etc.

### 4. Les facteurs subjectifs

- pressions émotionnelles et sociales ;
- impression de ne pouvoir faire face à la situation ;
- perception d'un manque de soutien ;
- difficultés de conciliation entre vie personnelle et professionnelle.

L'évaluation du stress au travail ne doit pas se limiter à la prise en compte d'un ou deux risques pris isolément. Il est préférable d'envisager les deux aspects, c'est-à-dire tant les indicateurs liés à l'environnement social que les indicateurs dits « subjectifs » liés aux perceptions personnelles du salarié.

## LE SUIVI STATISTIQUE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL / AUTRES INDICATEURS PROVISOIRES DE FACTEURS

A la suite du rapport « Nasse-Légeron » relatif à la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, un collège d'experts sous l'égide de l'INSEE a élaboré en 2009 un ensemble d'indicateurs provisoires statistiques des risques psychosociaux.

Selon le Président de ce collège d'experts, ces indicateurs ne donnent pas encore une vue exhaustive et synthétique des risques psychosociaux au travail. Toutefois, cette étude a été présentée par le ministre du Travail, Xavier Darcos. Le groupe de travail doit poursuivre ses travaux et établir un rapport présentant un ensemble d'indicateurs officiels.

## Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux

(Rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail - DARES DREES - octobre 2009)

Les 6 axes	Indicateurs
Exigences au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantité de travail excessive ;</li> <li>• Pression temporelle : les salariés ne disposent pas du temps nécessaire pour faire leur travail;</li> <li>• Complexité du travail : les salariés doivent penser à trop de choses à la fois ;</li> <li>• Difficultés de conciliation entre travail et obligations familiales.</li> </ul>
Exigences émotionnelles Description des formes de mobilisation de la subjectivité spécifiques aux métiers de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation au public ;</li> <li>• Empathie, contact avec la souffrance :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- salariés en contact avec des personnes en situation de détresse,</li> <li>- salariés devant calmer les gens ;</li> </ul> </li> <li>• Tension avec le public ;</li> <li>• Devoir cacher ses émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur ;</li> <li>• Peur au travail.</li> </ul>
Autonomie, marges de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie procédurale :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les salariés ont très peu de liberté pour décider comment faire leur travail,</li> <li>- les salariés ne peuvent interrompre momentanément leur travail quand ils le souhaitent ;</li> </ul> </li> <li>• Prévisibilité du travail : à ce jour, il n'existe aucun indicateur dans les enquêtes existantes ;</li> <li>• Utilisation et développement des compétences :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les salariés n'ont pas l'occasion de développer leurs compétences professionnelles,</li> <li>- le travail des salariés ne leur permet pas d'apprendre des choses nouvelles,</li> <li>- le travail des salariés consiste à répéter continuellement une même série de geste ou d'opération ;</li> </ul> </li> <li>• Participation, représentation : les salariés du secteur concurrentiel estiment ne pas avoir été consultés lors de la mise en place des changements organisationnels ou technologiques intervenus au cours des trois dernières années.</li> </ul>
Rapport sociaux, relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération, soutien :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les collègues avec qui je travaille ne sont pas amicaux,</li> <li>- les collègues avec qui je travaille ne m'aident pas à mener mes tâches à bien,</li> <li>- mon supérieur ne m'aide pas à mener ma tâche à bien ;</li> </ul> </li> <li>• Conflit, harcèlement :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- comportement méprisant,</li> <li>- déni de la qualité du travail,</li> <li>- atteinte dégradante, obscène ou à caractère sexuel ;</li> </ul> </li> <li>• Reconnaissance des efforts :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les salariés estiment que leur travail n'est pas utile aux autres,</li> <li>- les salariés estiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur ;</li> </ul> </li> <li>• Leadership : clarté, pilotage du changement, etc.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les explications ne sont pas claires,</li> <li>- les ordres ou indications sont contradictoires.</li> </ul> </li> </ul>
Conflits de valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conflit éthique : les salariés doivent effectuer des tâches qu'ils désapprouvent (vente abusive, licenciements,...) ;</li> <li>• Qualité empêchée : les salariés n'ont pas les moyens de faire un travail de qualité.</li> </ul>
Insécurité de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière :&lt;&lt;&lt;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les salariés travaillent avec la peur de perdre leur emploi,</li> <li>- dans les années à venir, les salariés pensent devoir changer de qualification ou de métier ;</li> </ul> </li> <li>• Soutenabilité du travail : les salariés ne se sentent pas capables de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans.</li> </ul>

## Pratique

## → → La prévention du stress au travail et les mesures pour gérer les situations de stress au travail, exemples d'actions menées dans les entreprises et dans les branches professionnelles

Selon l'ANI sur le stress au travail de 2008, si l'employeur a identifié puis analysé un problème de stress au travail, c'est à lui de prendre les mesures pour le prévenir, l'éliminer ou, à défaut, le réduire. Les institutions représentatives du personnel et, à défaut, les salariés de l'entreprise sont associés à la mise en œuvre de ces mesures.

Il n'y a pas une solution universelle pour lutter contre le stress mais des solutions sont à rechercher en fonction de chaque entreprise, des attentes et des besoins de ses acteurs ainsi que des risques générés par le stress qui ont pu être identifiés.

### **CE QUE DIT L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL SUR LE STRESS AU TRAVAIL DU 2 JUILLET 2008**

Prévenir, éliminer et, à défaut, réduire les problèmes de stress au travail inclut diverses mesures. Ces mesures peuvent être **collectives, individuelles ou concomitantes**.

Elles peuvent être mises en œuvre sous la forme de **mesures spécifiques** visant les facteurs de stress identifiés ou dans le cadre d'**une politique intégrée qui implique des actions de prévention et des actions correctives**.

Les mesures de lutte contre le stress sont régulièrement réexami-

nées afin d'évaluer leur efficacité ainsi que leur impact au regard des indicateurs de stress. Dans ce cadre, il conviendra de déterminer s'il a été fait un usage optimal des ressources et si les mesures définies sont encore appropriées ou nécessaires.

Cela inclut par exemple :

1. Des mesures visant à :
  - améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail ;
  - accorder un soutien adéquat de la direction aux personnes et aux équipes ;
  - donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail ;
  - assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail ;
  - définir des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur.
2. La formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise
  - et en particulier l'encadrement et la direction
  - afin de développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face.
3. L'information et la consultation des travailleurs et/ou leurs représentants, conformément à la législation, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales.

### **I - PREVENIR LE RISQUE DE STRESS AU TRAVAIL**

#### **Pratique : exemples d'actions menées dans les entreprises pour prévenir le risque de stress au travail**

Le chef d'entreprise ne peut pas agir seul. Il est nécessaire de mettre en place un engagement clair des directions sur la démarche de prévention des situations de stress au travail.

## Fiche 5

La prévention du stress au travail et les mesures pour gérer les situations de stress au travail

En général, les actions mises en place par les entreprises sont de trois types :

- les actions qui visent à réduire, à éliminer à la source l'apparition des problèmes de stress au travail (par exemple tenir régulièrement des réunions de groupe ou d'équipe, proposer de la formation aux salariés, etc.) ;
- les actions qui permettent d'aider les individus à développer des connaissances pour mieux connaître et gérer les réactions face au stress ;
- les actions concernant le processus de retour à l'emploi et le suivi des individus qui souffrent.

### EVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS L'ENTREPRISE

#### Par un travail interne participatif

Par exemple :

- nomination d'un responsable des risques psychosociaux (le plus souvent rattaché à la Direction des ressources humaines) ;
- diagnostics quantitatifs, audits globaux et de sites : ces audits ont en général pour ambition d'inciter les acteurs internes de l'entreprise à engager des discussions sur le stress au travail ;
- enquête qualitative sur le stress réalisée par le médecin du travail (nombreux questionnaires, assez différents dans leur nature, mis en place par de nombreux médecins du travail lors des visites médicales mais qui ne sont pas toujours validés....) ou par un acteur choisi par l'employeur. Il existe deux catégories de questionnaires : ceux qui sont focalisés sur les aspects organisationnels ou psychiques (voir page 20) et ceux plus larges, élaborés au cas par cas pour prendre en compte les spécificités de l'entreprise ;
- intégration de questions sur le bien-être au travail dans les questionnaires des grands groupes destinés aux managers ;
- suivi d'indicateurs (voir fiche 4) ;
- création d'observatoires médicaux du stress afin de dépister les situations individuelles et collectives de stress.

**Par un travail avec des sociétés de consultants spécialisées ou des services de santé au travail compétents pour réaliser cette évaluation**

### MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE PREVENTION DU STRESS DANS L'ENTREPRISE

#### Au plan individuel

Par exemple :

- organisation d'un dépistage des situations de mal être et de situations de sur
- stress (avec la médecine du travail ou un cabinet spécialisé) ;
- dépistage du burn out par des programmes en ligne à la disposition des salariés ;
- mise en place d'actions visant à favoriser l'équilibre vie privée / vie au travail : politiques spécifiques destinées aux parents de jeunes enfants par exemple, touchant aux modes de travail (télétravail), à l'organisation du travail ;
- logiciel en ligne permettant de calculer son degré de fatigue mentale ;
- numéro vert d'écoute ;
- entretiens individuels auprès de chaque corps de métiers ;
- ateliers d'apprentissage de technique de relaxation ;
- rénovation de l'environnement de travail, intervention d'ergonomes ;
- ticket « psy » : financés par les employeurs, les « tickets psy » ont pour objet de permettre aux salariés de bénéficier d'un soutien de psychothérapie. Dans une réponse ministérielle du 25 août 2009, la ministre de la Santé et des Sports a précisé que les « tickets psy » ne sauraient être considérés comme un moyen pour l'employeur de remplir l'obligation de sécurité de résultat qui pèse sur lui en matière de protection de la santé physique et mentale des salariés et a rappelé le rôle du médecin du travail dans ce contexte.

#### Au plan collectif

Par exemple :

- mise en place d'observatoires du stress ;
- organisation de réunions d'équipes sur la prévention du stress au travail en groupes de réflexion internes ;
- sites intranet d'échanges entre salariés sur les conditions de travail et le stress dans l'entreprise ;
- politiques d'amélioration de l'organisation du travail (chartes de réunions, chartes d'emploi des NTIC,...) ;

## Fiche 5

La prévention du stress au travail et les mesures pour gérer les situations de stress au travail

- actions au niveau managérial : groupes de réflexions sur le thème « redonner du sens au travail », etc. ;
- amélioration de la communication interne ;
- bilan des mesures mises en place ;
- création d'une direction « Bien être » ou de fonctions de « Well being manager » ;
- organisation de « Journée de l'équipe » ;
- dispositif d'écoute ;
- etc.

### INFORMATION / FORMATION SUR LE STRESS AU TRAVAIL

- information des chefs d'entreprise, des cadres et des managers ;
- information des salariés (colloques, brochures, livres, internet) ;
- formation des managers : thèmes spécifiques abordés dans les programmes de formation sur le stress au travail, comment mieux comprendre et mieux vivre son stress, comment moins stresser les autres dans le processus de management des hommes, comment moins stresser les autres dans la conception de l'organisation du travail ;
- formation des salariés : comment mieux comprendre et mieux vivre son stress.

### II - LA LUTTE CONTRE LES PROBLEMES DE STRESS AU TRAVAIL ET LA PROMOTION DE BONNES PRATIQUES, NOTAMMENT DE DIALOGUE DANS L'ENTREPRISE ET DANS LES MODES ORGANISATIONNELS, POUR Y FAIRE FACE

- création de groupes de travail dédiés aux questions de stress au travail, ou centrés sur le bien être au travail ou la qualité de vie au travail ;
- réflexions avec les représentants des salariés ;
- groupes de parole, groupes de réflexion ;
- l'action sur les postes ou la conception des process industriels de production (ergonomie) ;
- l'action sur la perception et le vécu des groupes de salariés, notamment lors de structuration ;
- l'action sur les aptitudes professionnelles : gestion des carrières et des compétences.

### LA PRISE EN COMPTE DE L'EQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE, VIE FAMILIALE ET PERSONNELLE

#### Offrir des services pour faciliter le quotidien des salariés

##### - Mise en place de conciergerie d'entreprise et plate forme de services

La conciergerie d'entreprise offre aux salariés un grand nombre de services sur le lieu de travail pour faciliter la vie au quotidien. Comme dans un hôtel, les salariés s'adressent au « concierge » qui les aide dans leur organisation, les informe, les conseille dans leurs choix et leur recommande des prestataires qualifiés et référencés. Elle peut proposer des services intégrés tels que : démarches administratives, pressing livré sur le lieu de travail, lavage automobile sur le parking de l'entreprise, livraison de fleurs, recherche de baby-sitter, de femme de ménage, de coach, de chef à domicile...

##### - Aide pour la garde d'enfant

Mise en place d'une crèche d'entreprise, aides pour la recherche d'une nourrice agréée ou participation financière aux frais déboursés pour la garde des enfants...

##### - Actions visant à améliorer le bien être au travail des salariés (programmes concernant la nutrition ou « l'hygiène de vie », crèches, garderies au besoin en mutualisant les services avec d'autres entreprises proches géographiquement).

#### Pratique : exemples d'accord d'entreprise pour prévenir le stress au travail

##### Accord du 12 octobre 2009 relatif au dispositif d'évaluation et de prévention du stress professionnel chez Peugeot Citroën automobiles SA

L'accord prévoit la mise en place d'un dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel (DESSP) sous la forme d'un questionnaire, lors des visites médicales périodiques, à remplir par les salariés volontaires.

L'accord prévoit également :

- un plan d'action collectif en partenariat avec la médecine du travail et les représentants du personnel ;

## Fiche 5

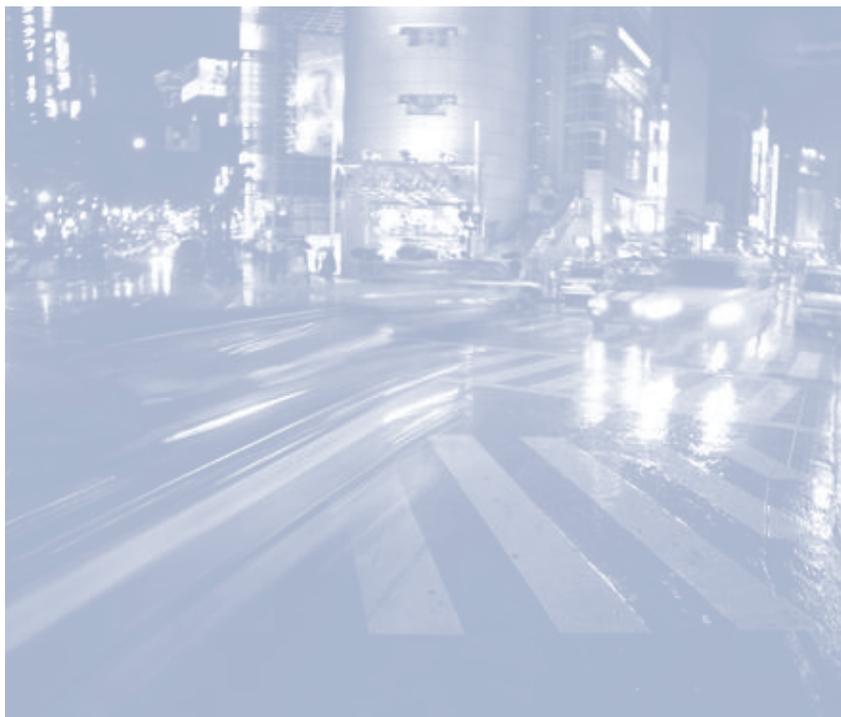
La prévention du stress au travail et les mesures pour gérer les situations de stress au travail

- un accompagnement individuel : mesures d'écoute et d'aide individualisée renforcées, notamment le traitement des plaintes pour discrimination (droit de recours à la fonction RH, N° vert pour une mise en relation de psychologues).

### Accord groupe CEGETEL du 1er octobre 2003 sur les conditions de vie professionnelle (actions de gestion et de prévention du stress/harcèlement)

« Afin de prévenir toute situation de stress liée au travail ou à l'environnement de travail, l'accord CEGETEL prévoit la mise en place de différentes actions :

- démarches d'accompagnement du changement (réorganisation) ;
- atelier d'apprentissage de techniques de relaxation ;
- programme de connaissance du stress ;
- entretien annuel de développement ;
- sensibilisation des salariés »



### Accord Alstom Transport du 10 juillet 2009 relatif à l'équilibre travail et vie privée.

#### Accord travail vie privée - Alstom

« Il s'agit de mettre à disposition des salariés des mesures leur permettant de concilier travail et vie privée à travers :

- sensibilisation des managers et des responsables RH aux enjeux de l'équilibre travail- vie privée ;
- mise en œuvre de mesures en faveur de l'exercice des solidarités familiales ;
- harmonisation par le haut au sein de la société des congés liés aux événements familiaux... ».

### Accord "Carrefour" (Champion et Carrefour Market) sur la santé au travail du 7 mai 2009

Concrètement, l'accord vise à favoriser une meilleure connaissance des problèmes liés à la santé au sein de l'enseigne. Pour la première fois, un diagnostic global sur la santé au travail sera établi à partir du témoignage des salariés sur leurs conditions de travail.

L'accord prévoit le renforcement de la prévention. Pour ce faire, les partenaires sociaux ont notamment retenu les actions suivantes : améliorer l'ergonomie des postes de travail en associant systématiquement un ergonome à la conception des nouveaux concepts, mieux prévenir les risques psychosociaux, veiller à la qualité, l'efficacité et l'utilisation de matériel de protection individuelle ».

#### Renault (technocentre) : accord « PACTE » (Plan d'Amélioration des Conditions de vie et de Travail des Equipes) (2007)

Actions prévues par l'accord :

- réorganisation de la fonction RH : création de la fonction RRHP (responsable RH de proximité) ;
- organisation d'une « Journée de l'Equipe » regroupant l'ensemble des 15 000 collaborateurs des sites d'ingénierie sur deux jours ;
- prévention des risques psychosociaux : sessions, à destination des managers, de sensibilisation à la détection et à la gestion du stress ;
- détection et accompagnement des personnes en difficulté : mise en place d'un process pour la prise en charge et l'accompagnement des personnes détectées ;
- environnement du travail : programme de rénovation des salles de réunion et création d'espaces de convivialité ;

## Fiche 5

La prévention du stress au travail et les mesures pour gérer les situations de stress au travail

- organisation du travail : un audit a montré l'inégalité de la charge de travail d'un secteur à l'autre, des adjoints charge / ressource ont donc été mis en place afin de mieux gérer les ressources dédiées sur les différents projets et d'anticiper les variations de charge de travail pour prévoir les besoins en ressources correspondants.

Mise en œuvre de l'accord :

- création de la Direction des Etablissements d'Ingénierie en France (DEIF), qui a pour mission d'améliorer les conditions de travail en les adaptant aux besoins de chacun et de soutenir le management dans son rôle d'encadrement ;
- création d'une commission paritaire de suivi du PACTE, composée des organisations syndicales signataires et de la direction ;
- autodiagnostic réalisé par chaque direction en collaboration avec ses managers sur les bonnes pratiques d'encadrement.

### **Pratique : exemples d'accord de branche professionnelle**

**Accord collectif national sur la mesure et la prévention du stress au travail (Accord Caisse Nationale des Caisses d'épargne et de prévoyance du 15 juillet 2009 sur la démarche de diagnostic du stress dans les entreprises de la branche de plus de 50 salariés)**

« L'accord s'applique aux entreprises de la branche de plus de 50 salariés. L'accord a pour objet la réalisation d'un diagnostic de la situation en matière de stress afin d'identifier et de quantifier le stress au travail ainsi que les facteurs de stress ».

Ce diagnostic au niveau de chaque entreprise de la branche devra déboucher sur des actions visant à :

- identifier, prévenir et éliminer ou, à défaut, réduire les causes de stress au travail ;
- informer et former les acteurs de l'entreprise ;
- prendre en compte la recherche d'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et vie personnelle.

Chaque entreprise à partir de son diagnostic doit définir un plan d'action, en association avec le CHSCT. Il doit comporter un calendrier prévisionnel de réalisation du plan d'action.

L'accord précise que les outils d'évaluation utilisés doivent avoir une validité scientifique reconnue et permettre l'exploration des aspects environnementaux et individuels du stress au sein de l'entreprise.

## **II - LES PROCEDURES A METTRE EN PLACE EN CAS DE STRESS AU TRAVAIL**

### **Pratique : exemples d'actions d'entreprises**

- Programmes d'Aide aux Employés ou PAE (numéro vert) : le salarié peut signaler tout problème de stress mal vécu quelle qu'en soit l'origine. Ils peuvent prévoir le traitement confidentiel des plaintes par des sociétés de psychologues et psychiatres, pourvues de code d'éthique médicale, garanties de confidentialité.
- Aide aux individus pour gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress ou en renforçant leur résistance au stress en soulageant les symptômes associés au stress.
- Formation des salariés à développer des compétences spécifiques pour mieux gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle, contrôle des émotions, attitudes mentales efficaces...).
- Amélioration de l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress (activités sportives, éducation nutritionnelle, programme d'aide au sevrage tabagique ou alcoolique, pratiques de relaxation, de repos...).
- Instauration d'espaces de dialogue au sein de l'entreprise pour intervenir précocement lors de situations difficiles.
- Traitement et réhabilitation pour préparer le retour au travail et suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de stress ou de santé mentale.
- Assistants psychologiques.
- Consultations spécialisées...

## → → La prévention du stress au travail, ce que font les autres pays

En juin 2008, 21 membres de l'Union Européenne avaient remis un rapport final conjoint sur la mise en œuvre de l'accord européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004.

Un grand nombre d'initiatives ont été prises dans les différents Etats membres pour transposer l'accord européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004.

Dans certains Etats, des recommandations et brochures d'information ont été annexées à la traduction de l'accord. Dans d'autres pays, des campagnes d'information sur l'accord ont été organisées. Ces activités ont pris la forme de séminaires conjoints séparés, de sessions de formation, d'initiatives visant à mesurer et intervenir sur le niveau de stress des salariés. Enfin, certains pays ont décidé d'opter pour la voie conventionnelle (accord entre partenaires sociaux ou négociation tripartite). La mise en œuvre de l'accord européen s'est donc concrétisée par des accords collectifs (Luxembourg, Portugal) nationaux, sectoriels ou d'entreprises, des guides de bonnes pratiques et par une modification de la législation nationale (Belgique, Lettonie, République Slovaque, etc.).

Enfin, des activités complémentaires allant des « baromètres de stress » aux activités de formation, en passant sur le développement d'outils d'évaluation du niveau de stress, ont aussi été organisées par les partenaires sociaux sur un mode tripartite, bipartite ou individuel.

En Allemagne et en Autriche, des campagnes de sensibilisation ont été menées à plusieurs niveaux (assurances accident, assurance soins de santé, etc.). En Suède, un projet associant salariés et employeurs a été développé sur la base d'un manuel commun. Un baromètre du stress a été mis au point au Danemark.

De façon générale, les pays anglo-saxons ont une expérience plus ancienne dans le domaine de la prévention du stress au travail et

proposent depuis longtemps des outils largement diffusés dans les entreprises :

- documents d'information et guides de management adaptés aux chefs d'entreprise, brochures spécifiques à destination des salariés ;
- formation des managers et des salariés ;
- programmes de réadaptation rapide au travail ;
- guides de bonnes pratiques et guides de procédure sur la base d'auto-questionnaire.

Nombre de pays européens ont développé des mesures pour favoriser la conciliation de la vie professionnelle et la vie personnelle.

Par exemple, en Autriche, le Programme d'audit « famille et travail » permet d'accorder des aides financières aux entreprises qui réalisent un audit sur l'ensemble des besoins en matière de pratiques favorables à la famille en se concentrant sur les besoins individuels des entreprises et sans chercher à leur imposer un modèle universel.

Aux Etats-Unis, beaucoup de grandes entreprises ont leur propre crèche ou garderie ou ont passé des accords avec des établissements en vue d'offrir un accès à tarif préférentiel aux enfants de leurs salariés.

Au Royaume-Uni, entre 2000 et 2003, le fonds pour l'équilibre travail-vie personnelle (Work Life Challenge Fund) a versé des aides financières à plus de 400 entreprises publiques et privées pour financer le recours à des consultants en RH, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures visant à équilibrer travail et vie personnelle.

Les entreprises peuvent intervenir par le biais d'aides financières, notamment les Childcare Vouchers (bons d'achat de garde) ou par les systèmes de garde proposés au sein de l'entreprise ou en collaboration avec les entreprises voisines.

Dans le but de développer ce type d'initiatives, le gouvernement a débloqué une enveloppe de 16 millions de livres sur trois ans (2006 à 2008) pour financer une partie des projets au sein des PME.

## → → Les différents acteurs à qui s'adresser

**L'entreprise décidée à engager une action pour prévenir le stress peut se sentir démunie pour aborder cette problématique. Elle peut alors se tourner vers des intervenants extérieurs qui pourront l'accompagner tout au long de la démarche ou à certaines étapes.**

### LE MEDECIN DU TRAVAIL

L'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008 a rappelé le rôle pivot du médecin du travail, soumis au secret médical, ce qui garantit au salarié de préserver son anonymat, dans un environnement pluridisciplinaire.

Par ailleurs, le médecin du travail est une ressource en termes d'identification du stress au travail.

En effet, les médecins du travail, par leur approche du vécu des salariés et leurs constatations médicales, sont en ce domaine des acteurs essentiels et doivent intervenir tant pour conseiller les entreprises sur des mesures de prévention que pour dépister des personnes fragilisées ou faciliter la réinsertion des salariés.



p.44 - Prévenir le stress au travail



### LES INTERVENANTS EN PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS (IPRP)

Ce sont des préventeurs dotés de compétences techniques, organisationnelles ou médicales et dont la mission consiste à participer à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail dans les services de santé au travail, en complément de l'action conduite par le médecin du travail, notamment sur les sujets du stress au travail.

### LES SERVICES DE PREVENTION DE LA SECURITE SOCIALE (CARSAT, EX CRAM)

Pour réduire l'exposition des salariés au stress au travail, la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la CNAMTS s'est engagée à développer des orientations et des mesures de promotion de leur évaluation et de leur prévention primaire des risques psychosociaux dans les entreprises. Pour être en mesure de répondre aux demandes des entreprises confrontées à des situations difficiles, le réseau des CARSAT développera ses capacités d'expertise interne, mais aussi constituera un réseau national d'intervenants externes référencés.

Les CARSAT mènent différentes actions pour aider les entreprises :

- actions d'information et de sensibilisation des entreprises et des salariés sur les facteurs de risque et les moyens à mettre en œuvre pour les prévenir ;
- aides à l'action : les caisses disposent d'un correspondant formé sur les « risques psychosociaux ». Un groupe de travail piloté par la CNAMTS et réunissant toutes les caisses contribue à l'élaboration des pistes d'actions collectives en s'appuyant sur les travaux de l'INRS.



### L'ANACT ET LES ARACT

Conformément aux priorités du 4e contrat de progrès signé avec l'Etat pour la période 2009/2010, l'ANACT et les ARACT **proposent d'accompagner les acteurs pour prévenir les risques professionnels sous des formes variées** : information et conseil, formation des acteurs de l'entreprise à la démarche de prévention des RPS, appui à l'action par des phases de diagnostic de situations de travail, mise en réseau d'acteurs de prévention, d'expériences d'entreprises, etc.

Par ailleurs le **fonds pour l'amélioration des conditions de travail peut être sollicité**. Cette aide peut soutenir des prestations de conseil ou des réalisations internes à l'entreprise pour la prévention. L'ANACT fournit des exemples d'intervention en entreprise.

### L'INRS

Des outils sont diffusés par l'INRS pour lutter contre le stress ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)).

### EXPERTISE EXTERNE

L'ANI rappelle que lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle fait appel à une expertise externe conformément aux législations, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales, sans obérer le rôle du CHSCT<sup>10</sup>.

### EXPERTISE INTERNE : LE CHSCT

Depuis 1982, les établissements de plus de 50 salariés doivent mettre en place un CHSCT<sup>11</sup>. Il a pour mission de contribuer à la protection et de la sécurité. Depuis 2002, le rôle du CHSCT a été étendu à la protection contre les risques psychosociaux des salariés.

Le CHSCT constitue une instance spécialisée ayant une mission de contrôle et une mission d'étude et d'instruction technique.

Pour exercer ses prérogatives, le CHSCT procède à l'analyse des risques professionnels, à des inspections régulières et à des enquêtes sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. Le CHSCT contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'établissement et suscite toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective. Il peut proposer des actions de prévention, il coopère à la préparation des actions de formation à la

sécurité des salariés. Il est consulté sur les documents se rattachant à sa mission, invité à se prononcer sur les questions relevant de sa compétence, etc.

Enfin, le CHSCT a également la possibilité de recourir à des expertises dans des situations et des conditions encadrées par la réglementation (article L4614-12 du code du travail).

L'évolution du champ des compétences du CHSCT et l'élargissement jurisprudentiel de ses prérogatives conduisent ses membres à avoir recours à des expertises de plus en plus fréquemment. En particulier, les deux lois dites « Aubry » ont suscité une forte montée en puissance des CHSCT qui se sont investis dans l'analyse de l'organisation du travail et de l'évolution de l'exposition aux risques psychosociaux.

Aujourd'hui, ce comité tend à laisser de plus en plus de côté son caractère originel d'institution à vocation technique, spécialisée dans la sécurité et les conditions de travail, en élargissant son action à la protection de la santé mentale des salariés.



10) Stimulus, IFAS, cabinet Artélie, Psya,...

11) L4611-1 et suivants du code du travail, R4612-1 et suivants du code du travail

## → → Les sites et adresses utiles

### INRS

#### Dossiers thématiques

Combattre les risques psychosociaux  
<http://www.inrs.fr/>

#### Place des questionnaires dans le dépistage et la prévention des risques psychosociaux

Dr D. Chouanière, 2007  
<http://www.smsts.fr/documents/stress/Chouaniere.pdf>

### UE

#### Site OSHA sur le stress au travail (avec de nombreux liens vers guides ou documents)

[http://www.beswic.be/fop/belgium/fr/ew2002/background\\_info\\_stress](http://www.beswic.be/fop/belgium/fr/ew2002/background_info_stress)

OSHA Stress at work fact and figures 2009

Anglais uniquement  
[http://osha.europa.ess\\_at\\_work/view](http://osha.europa.ess_at_work/view)

### Suisse

#### Excellent lien vers un document d'information sur le stress et entreprise

Ligues de la santé, Lausanne, 2005  
[http://www.liguessante.ch/pdf/StressEnterprise\\_20.06.05.pdf](http://www.liguessante.ch/pdf/StressEnterprise_20.06.05.pdf)

#### Document comportant un excellent « Etat de la question »

Les coûts du stress en Suisse  
[http://www.ge.ch/ocirt/sante\\_securite\\_travail/theme\\_prevention/doc/couts\\_stress\\_Suisse.pdf](http://www.ge.ch/ocirt/sante_securite_travail/theme_prevention/doc/couts_stress_Suisse.pdf)

#### Liste de contrôle pour aider les manager à mieux manager le stress au travail

Suva Pro, entreprise privée Suisse (Lucerne) assurant prévention, sécurité au travail et assurance, depuis 1918  
[https://www.sapp1.suva.ch/sap/public/bc/its/mimes/zwaswo/99/pdf/67010\\_f.pdf](https://www.sapp1.suva.ch/sap/public/bc/its/mimes/zwaswo/99/pdf/67010_f.pdf)

### Canada

#### IRSST

Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, 2009

[http://www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_100471.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100471.html)

#### IRSST et Université Laval de Montréal

La santé psychologique au travail : l'ampleur du problème

[http://www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_100023.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100023.html)

La santé psychologique au travail : les causes et sources de stress au travail

[http://www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_100024.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100024.html)

La santé psychologique au travail : faire cesser le problème (la prévention)

[http://www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_100025.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100025.html)

### IRSST

Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique 2010

[http://www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_100500.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100500.html)

### Belgique

Site Web Belge pour le bien-être psychosocial au travail

<http://fr.prevent.be/net/net01.nsf/p/73DF86B673841965C1256B9C0020B611/>

CNAC NAVB Prévention du stress dans la construction

<http://www.cnac.be/NR/rdonlyres/C2F0930D-3FC9-4622-B9B9-B9C79D7B88E0/0/Cnacdossier108BF.pdf>

<http://www.sobane.be/>

Stratégie Sobane appliquée aux aspects psychosociaux

<http://www.sobane.be/fr/psychosociaux.html>

Gérer le stress au travail / Prevent

<http://fr.prevent.be/net/net01.nsf/p/73DF86B673841965C1256B9C0020B611/>

Site Web Belge pour le bien-être psychosocial au travail

<http://fr.prevent.be/net/net01.nsf/p/73DF86B673841965C1256B9C0020B611/>

Liste de contrôle pour aider les manager à mieux manager le stress au travail

Suva Pro

Entreprise privée Suisse (Lucerne) assurant prévention, sécurité au travail et assurance, depuis 1918

[https://www.sapp1.suva.ch/sap/public/bc/its/mimes/zwaswo/99/pdf/67010\\_f.pdf](https://www.sapp1.suva.ch/sap/public/bc/its/mimes/zwaswo/99/pdf/67010_f.pdf)

### USA

#### CDC NIOSH

Work organisation and stress related disorders

<http://www.cdc.gov/niosh/programs/workorg/emerging.html>

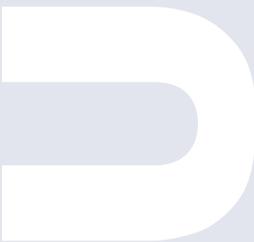
#### CDC NIOSH

The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People

<http://www.cdc.gov/niosh/docs/2002-116/>



**Pratique**



- 1. Le plan d'urgence du Gouvernement**
- 2. Lettre de la DGT adressée aux entreprises de plus de 1000 salariés**
- 3. L'accord stress au travail du 2 juillet 2008**
- 4. L'accord européen sur le harcèlement moral et la violence au travail du 26 avril 2007**
- 5. L'arrêté d'extension du 24 avril 2009**
- 6. Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux de Phillippe Nasse et Patrick Légeron**

## 1. Le plan d'urgence du Gouvernement

Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail du 9 octobre 2009

### Annonce par Xavier Darcos d'un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail

#### 1- Ouverture de négociation sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1000 salariés

Le ministre du Travail accélère ainsi l'application de l'accord national interprofessionnel de 2008 en proposant que sa transposition soit négociée au niveau le plus directement opérationnel, celui de l'entreprise.

A partir d'un diagnostic partagé ces négociations devront avoir été engagées et avoir avancées avant le 1<sup>er</sup> février 2010, date autour de laquelle un bilan sera présenté devant le COCT.

Ce bilan sera rendu public notamment sur le site « travailler mieux » et sur les sites des DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence et de la Consommation, du Travail et de l'Emploi).

Par ailleurs, le ministre du Travail demandera aux DIRECCTE d'organiser dans chaque région avec le réseau régional de l'ANACT et les services régionaux de prévention de la branche accident du travail (CARSAT) des réunions d'ici fin novembre en direction des entreprises.

Un suivi et un bilan de ces actions seront faits région par région avec l'appui des services d'inspection du travail pour la réunion du COCT de février 2010.

#### 2- Pour les PME et TPE, le ministre du travail demandera que des actions d'information sur les risques psychosociaux, les outils de diagnostic et les indicateurs d'action se mette en place avec l'appui de l'ANACT, de l'INRS et des services de santé au travail

#### 3- Pour les entreprises engagées dans un processus de restructuration, le ministre du Travail demandera aux DIRECCTE que soit pris en compte la prévention des risques psychosociaux dans tous les processus de restructuration

#### 4- Le ministre du Travail annonce la reprise des éléments de ce plan d'action dans le cadre du second Plan santé au travail qui sera élaboré d'ici fin 2009

#### 5- Afin de coordonner et d'impulser les actions de prévention du stress au travail, une cellule sera placée auprès du Directeur Général du Travail

## 2. Lettre de la DGT adressée aux entreprises de plus de 1000 salariés



Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville



Direction  
générale du travail  
Service des relations et des  
conditions de travail  
Sous-direction des conditions  
de travail, de la santé et de la  
sécurité au travail

Le directeur

39-43, quai André Citroën  
75002 Paris Cedex 15

Téléphone : 01 44 38 28 41  
Télécopie : 01 44 38 28 48

Paris, le 10 décembre 2009

Affaire suivie par : Hervé LANOUZIERE  
Tél : 01 44 38 26 89  
Mél : herve.lanouziere@dgt.travail.gouv.fr

Madame, Monsieur,

La prévention des risques psychosociaux est un enjeu qui mobilise les acteurs du monde de l'entreprise, les partenaires sociaux, les services du ministère du Travail. C'est dans ce contexte que le Ministre du travail Xavier Darcos a engagé en présence des partenaires sociaux, le 9 octobre dernier, un plan d'urgence sur la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises des secteurs public et privé. L'un des volets de ce plan porte sur l'ouverture de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés, en vue de décliner les dispositions de l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008, étendu par arrêté du 23 avril 2009.

Votre entreprise relevant de cette catégorie, je tiens à vous apporter les précisions suivantes sur le calendrier et les modalités d'organisation de ces négociations.

Le Ministre a invité les entreprises concernées à engager significativement les négociations avant le 1<sup>er</sup> février 2010. A défaut d'accord à cette date, l'entreprise devra avoir réalisé à tout le moins un diagnostic et un plan d'action. Un bilan des négociations sera dressé, au cours du mois de février, devant le Conseil d'orientation des conditions de travail, puis publié sur les sites internet du ministère chargé du Travail. La liste des entreprises dans lesquelles ces négociations n'auraient pas abouti sera également publiée.

Afin d'assurer la remontée des informations auprès de mes services, il vous sera demandé de renseigner une application informatique à laquelle vous aurez accès par internet via un compte utilisateur et un mot de passe sécurisés. Cette application, disponible à partir de la mi-décembre, vous permettra :

- d'indiquer si vous avez ou non engagé des négociations ;
- le cas échéant, de préciser à quel stade de celles-ci vous vous situez ;
- en cas de conclusion d'un accord, de renseigner un nombre limité de rubriques sur les principales dispositions de cet accord.

Il en sera de même si, bien que n'ayant pas conclu d'accord, vous avez engagé un état des lieux et/ou un plan d'action unilatéral en concertation avec les représentants du personnel. Les champs à renseigner pourront être mis à jour.

La DGT assurera la consolidation de ces informations au plan national, à partir des informations transmises par les directions régionales qui auront accès à la lecture des informations saisies, afin de tenir compte des initiatives qui auront été conduites, selon le cas, au niveau du siège ou de chaque établissement de l'entreprise.

## 2. Lettre de la DGT adressée aux entreprises de plus de 1000 salariés

Vous trouverez, ci joint, une note de méthode vous expliquant la procédure selon laquelle vous pourrez obtenir votre mot de passe, le calendrier des travaux ainsi que les critères qui présideront au classement des entreprises qui sera réalisé par les directions régionales.

Votre DRTEFP (ou DIRECCTE) se tient à votre disposition pour vous accompagner dans cette action. Il vous appartiendra, si vous le jugez utile, de le contacter d'ici le mois de février afin de faire valoir les difficultés auxquelles vous auriez été confronté ou de présenter la démarche effectivement mise en œuvre dans votre entreprise.

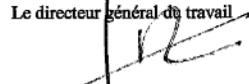
Par ailleurs, au delà de ces aspects de procédure, je souhaite vous apporter quelques précisions sur l'objet cette négociation. Le délai proposé étant restreint, il importe en effet de rechercher prioritairement les voies d'un engagement durable et partagé dans la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être au travail.

C'est pourquoi j'attire votre attention sur la possibilité, en fonction de la maturité du sujet dans votre entreprise, de conclure avec les organisations syndicales, soit directement un accord sur le fond, soit un « accord de méthode » sur le traitement de la question des risques psychosociaux. Un tel accord pourra porter sur la manière de conduire l'état des lieux, les conditions d'un éventuel recours à un intervenant extérieur, la formation préalable des acteurs, les modalités de la concertation avec ceux-ci (CHSCT, médecins du travail...), de suivi des démarches mises en œuvre (comité de pilotage et de suivi), le calendrier de la concertation, etc.

Vous trouverez des informations sur toute question que ce courrier appellerait de votre part sur le site « [travailler-mieux.gouv.fr](http://travailler-mieux.gouv.fr) ». Vous pouvez également vous rapprocher de la « cellule risques psychosociaux » de la DGT à l'adresse électronique suivante : « [dgt.stress@travail.gouv.fr](mailto:dgt.stress@travail.gouv.fr) ».

Convaincu qu'une telle démarche ne peut que contribuer à améliorer les performances de l'entreprise et renforcer sa compétitivité, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Le directeur général du travail



Jean-Denis COMBREXELLE

## 2. lettre de la DGT adressée aux entreprises de plus de 1000 salariés

### Comment obtenir son mot de passe ?

Les mots de passe utilisateurs ne seront jamais transmis par mail ou affichés en clair sur le site. Ils seront cryptés lors de leur insertion dans la base de données.

#### Initialisation du mot de passe

Dès réception de ce courrier, vous devrez adresser à la DGT, en écrivant à « [dgt.stress@travail.gouv.fr](mailto:dgt.stress@travail.gouv.fr) », le nom et le numéro de téléphone d'un interlocuteur responsable ainsi que son adresse électronique. Vous devrez également mentionner le n° SIREN de votre entreprise.

Un mail vous sera envoyé, contenant un lien vers une page avec clé unique. Arrivé sur cette page, vous initialiserez votre mot de passe, qui sera alors stocké dans la base de données avec une clé de cryptage connue seulement de la DGT.

#### Réinitialisation du mot de passe

En cas d'oubli du mot de passe, vous pourrez à tout moment le réinitialiser. Il suffira d'aller sur le site, de cliquer sur la page "Mot de passe oublié" et d'indiquer votre adresse e-mail dans le formulaire. Un mail vous sera alors envoyé sur cette adresse, avec les mêmes principes de fonctionnement que pour l'initialisation.

### Calendrier

- La liste des entreprises de plus de 1000 salariées auxquelles il est demandé de procéder à des négociations sera inscrite sur le site « [travailler-mieux.gouv.fr](http://travailler-mieux.gouv.fr) » fin décembre 2009.
- Les entreprises pourront renseigner l'application qui conduira à l'élaboration du classement initial jusqu'au 1<sup>er</sup> février 2010.
- Le classement et le bilan des négociations seront présentés au COCT mi février. La mise en ligne du classement sera effectuée dès l'issue de cette consultation.
- Une première mise à jour du classement sera effectuée le 1<sup>er</sup> mars puis mensuellement en fonction de l'évolution des négociations.

### Modalités de classement

Le classement des entreprises sera effectué en trois catégories sur le modèle des feux tricolores : vert, orange et rouge.

Les entreprises ayant conclu un accord sur le fond ou la méthode seront classées en vert.

Les entreprises en cours de négociation (au moins deux réunions tenues) ou ayant élaboré un plan d'action concerté seront classées en orange.

Les autres entreprises seront classées en rouge. Ce classement, publié à la mi février 2010, après présentation des résultats aux partenaires sociaux sera mis à jour en fonction de l'évolution des négociations.

### 3. L'accord stress au travail du 2 juillet 2008

#### ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL SUR LE STRESS AU TRAVAIL

##### 1. Introduction

Le stress au travail est considéré sur le plan international, européen et national comme une préoccupation à la fois, des employeurs et des travailleurs. Ayant identifié la nécessité d'une action commune spécifique sur cette question et anticipant une consultation sur le stress par la Commission, les partenaires sociaux européens ont signé, le 8 octobre 2004, un accord sur le stress au travail dans le cadre de l'article 138 du Traité CE.

Le présent accord a pour objet de transposer l'accord européen en droit français et de prendre en compte les évolutions de la société sur ce sujet.

Le stress peut affecter potentiellement tout lieu de travail et tout travailleur, quels que soient la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le type de contrat ou de relation d'emploi. En pratique, tous les lieux de travail et tous les travailleurs ne sont pas nécessairement affectés.

La lutte contre le stress au travail doit conduire à une plus grande efficacité et une amélioration de la santé et de la sécurité au travail, avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble. Il importe de tenir compte de la diversité des travailleurs, des situations de travail et de la responsabilité des employeurs dans la lutte contre les problèmes de stress au travail.

##### 2. Objet

L'objet de l'accord est :

- d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants,
- d'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible,
- de fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail. Son but n'est pas de culpabiliser l'individu par rapport au stress.

Je    

### 3. L'accord stress au travail du 2 juillet 2008

Dans ce cadre, les partenaires sociaux souhaitent concourir à la préservation de la santé des travailleurs par :

- la mise en place d'une prévention efficace contre les problèmes générés par les facteurs de stress liés au travail,
- l'information et la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise,
- la lutte contre les problèmes de stress au travail et la promotion de bonnes pratiques notamment de dialogue dans l'entreprise et dans les modes organisationnels pour y faire face,
- la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle.

Reconnaissant que le harcèlement et la violence au travail sont des facteurs de stress, les partenaires sociaux décident d'engager, dans les 12 mois qui suivent la signature du présent accord, une négociation spécifique sur ces questions dans le cadre de la transposition de l'accord européen sur le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007. Le présent accord ne traite donc ni de la violence au travail, ni du harcèlement et du stress post-traumatique.

##### 3. Description du stress et du stress au travail

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.

Je    

### 3. L'accord stress au travail du 2 juillet 2008

#### 4. Identification des problèmes de stress au travail

Compte tenu de la complexité du phénomène de stress, le présent accord n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. Toutefois, un certain nombre d'indicateurs peuvent révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène. Par exemple un niveau élevé d'absentéisme notamment de courte durée ou de rotation du personnel en particulier fondée sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes fréquents de la part des travailleurs, un taux de fréquence des accidents du travail élevé, des passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux, une augmentation significative des visites spontanées au service médical sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail.

L'identification d'un problème de stress au travail doit passer par une analyse de facteurs tels que :

- l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassement excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs, charge de travail réelle manifestement excessive, des objectifs disproportionnés ou mal définis, une mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management, etc.),
- les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.),
- la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, une mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, une communication difficile entre les acteurs etc.),
- et les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.).

L'existence des facteurs énumérés peut constituer des signes révélant un problème de stress au travail.

Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur. Les institutions représentatives du personnel, et à défaut les travailleurs, sont associées à la mise en œuvre de ces mesures.

L'amélioration de la prévention du stress est un facteur positif qui contribue à une meilleure santé des travailleurs et à une plus grande efficacité de l'entreprise.

Le médecin du travail est une ressource en termes d'identification du stress au travail.

### 3. L'accord stress au travail du 2 juillet 2008

#### 5. Responsabilités des employeurs et des travailleurs

En vertu de la directive-cadre 89/391 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, et des articles L.4121-1 à 5 du Code du travail, les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité. Tous les travailleurs ont l'obligation générale de se conformer aux mesures de protection déterminées par l'employeur.

La lutte contre les causes et les conséquences du stress au travail peut être menée dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

Les mesures sont mises en œuvre, sous la responsabilité de l'employeur, avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

#### 6. Prévenir, éliminer et à défaut, réduire les problèmes de stress au travail

Prévenir, éliminer, et à défaut, réduire les problèmes de stress au travail inclut diverses mesures. Ces mesures peuvent être collectives, individuelles ou concomitantes. Elles peuvent être mises en œuvre sous la forme de mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés ou dans le cadre d'une politique intégrée qui implique des actions de prévention et des actions correctives.

A ce titre, les partenaires sociaux souhaitent réaffirmer le rôle pivot du médecin du travail soumis au secret médical, ce qui garantit au travailleur de préserver son anonymat, dans un environnement pluridisciplinaire.

Lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle fait appel à une expertise externe conformément aux législations, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales, sans obérer le rôle du CHSCT.

Les mesures de lutte contre le stress sont régulièrement réexaminées afin d'évaluer leur efficacité ainsi que leur impact sur le stress tel qu'il ressort des indicateurs. Dans ce cadre, il conviendra de déterminer s'il a été fait un usage optimal des ressources et si les mesures définies sont encore appropriées ou nécessaires.

Ces mesures incluent par exemple :

- des mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, à assurer un soutien adéquat de la direction aux personnes et aux équipes, à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail, à assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur,
- la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de l'encadrement et de la direction afin de développer la prise de conscience et la compréhension du

### 3. l'accord stress au travail du 2 juillet 2008

stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face,

- l'information et la consultation des travailleurs et/ou leurs représentants, conformément à la législation, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales.

#### 7. Mise en œuvre et suivi

Les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés, représentatives au niveau national et interprofessionnel, invitent l'Etat à prendre, dans les meilleurs délais, les mesures d'extension du présent accord.

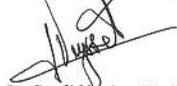
Les accords de branche et les accords d'entreprises ne peuvent déroger aux dispositions du présent accord que dans un sens plus favorable aux travailleurs.

Paris, le 2 juillet 2008

#### Pour les employeurs



Le Mouvement des Entreprises de France (**MEDEF**)



La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (**C.G.P.M.E.**)



L'Union Professionnelle Artisanale (**U.P.A.**)

#### Pour les salariés



La Confédération Française Démocratique du Travail (**C.F.D.T.**)



La Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres  
(**C.F.E.-CGC**)

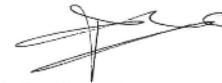
### 3. l'accord stress au travail du 2 juillet 2008



La Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (**C.F.T.C.**)



La Confédération Générale du Travail Force Ouvrière (**CGT-FO**)



La Confédération Générale du Travail (**CGT**)

## 4. L'accord européen sur le harcèlement moral et la violence au travail du 26 avril 2007

EUROPEAN SOCIAL DIALOGUE

# FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE AT WORK

26 APRIL 2007



BUSINESSEUROPE



UEAPME



## 4. L'accord européen sur le harcèlement moral et la violence au travail du 26 avril 2007

### 1. INTRODUCTION

Mutual respect for the dignity of others at all levels within the workplace is one of the key characteristics of successful organizations. That is why harassment and violence are unacceptable. BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC (and the liaison committee EUROCADRES/CEC) condemn them in all their forms. They consider it a mutual concern of employers and workers to deal with this issue, which can have serious social and economic consequences.

EU<sup>1</sup> and national law define the employers' duty to protect workers against harassment and violence in the workplace.

Different forms of harassment and violence can affect workplaces. They can

- be physical, psychological and/or sexual,
- be one off incidents or more systematic patterns of behaviour,
- be amongst colleagues, between superiors and subordinates or by third parties such as clients, customers, patients, pupils, etc.
- range from minor cases of disrespect to more serious acts, including criminal offences, which require the intervention of public authorities.

The European social partners recognize that harassment and violence can potentially affect any workplace and any worker, irrespective of the size of the company, field of activity or form of the employment contract or relationship. However, certain groups and sectors can be more at risk. In practice not all workplaces and not all workers are affected.

This agreement deals with those forms of harassment and violence which are within the competence of social partners and correspond to the description made in section 3 below.

### 2. AIM

The aim of the present agreement is to :

- increase the awareness and understanding of employers, workers and their representatives of workplace harassment and violence,
- provide employers, workers and their representatives at all levels with an action-oriented framework to identify, prevent and manage problems of harassment and violence at work.

<sup>1</sup> This includes amongst others the following Directives:

- Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin
- Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation
- Directive 2002/73/EC of 23 September 2002 amending Council Directive 76/207/EEC on the implementation of the principle of equal treatment for men and women as regards access to employment, vocational training and promotion, and working conditions
- Directive 89/391/EEC on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work

## 4. L'accord européen sur le harcèlement moral et la violence au travail du 26 avril 2007

### 3. DESCRIPTION

Harassment and violence are due to unacceptable behaviour by one or more individuals and can take many different forms, some of which may be more easily identified than others. The work environment can influence people's exposure to harassment and violence.

Harassment occurs when one or more worker or manager are repeatedly and deliberately abused, threatened and/or humiliated in circumstances relating to work.

Violence occurs when one or more worker or manager are assaulted in circumstances relating to work.

Harassment and violence may be carried out by one or more managers or workers, with the purpose or effect of violating a manager's or worker's dignity, affecting his/her health and/or creating a hostile work environment.

### 4. PREVENTING, IDENTIFYING AND MANAGING PROBLEMS OF HARASSMENT AND VIOLENCE

Raising awareness and appropriate training of managers and workers can reduce the likelihood of harassment and violence at work.

Enterprises need to have a clear statement outlining that harassment and violence will not be tolerated. This statement will specify procedures to be followed where cases arise. Procedures can include an informal stage in which a person trusted by management and workers is available to give advice and assistance. Pre-existing procedures may be suitable for dealing with harassment and violence.

A suitable procedure will be underpinned by but not confined to the following:

- It is in the interest of all parties to proceed with the necessary discretion to protect the dignity and privacy of all
- No information should be disclosed to parties not involved in the case
- Complaints should be investigated and dealt with without undue delay
- All parties involved should get an impartial hearing and fair treatment
- Complaints should be backed up by detailed information
- False accusations should not be tolerated and may result in disciplinary action
- External assistance may help

If it is established that harassment and violence has occurred, appropriate measures will be taken in relation to the perpetrator(s). This may include disciplinary action up to and including dismissal.

The victim(s) will receive support and, if necessary, help with reintegration.

Employers, in consultation with workers and/or their representatives, will establish, review and monitor these procedures to ensure that they are effective both in preventing problems and dealing with issues as they arise.

Where appropriate, the provisions of this chapter can be applied to deal with cases of external violence.

## 4. L'accord européen sur le harcèlement moral et la violence au travail du 26 avril 2007

### 5. IMPLEMENTATION AND FOLLOW-UP

In the context of article 139 of the Treaty, this autonomous European framework agreement commits the members of BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC (and the liaison committee EUROCADRES/CEC) to implement it in accordance with the procedures and practices specific to management and labour in the Member States and in the countries of the European Economic Area.

The signatory parties also invite their member organisations in candidate countries to implement this agreement.

The implementation of this agreement will be carried out within three years after the date of signature of this agreement.

Member organisations will report on the implementation of this agreement to the Social Dialogue Committee. During the first three years after the date of signature of this agreement, the Social Dialogue Committee will prepare and adopt a yearly table summarising the on-going implementation of the agreement. A full report on the implementation actions taken will be prepared by the Social Dialogue Committee and adopted by the European social partners during the fourth year.

The signatory parties shall evaluate and review the agreement any time after the five years following the date of signature, if requested by one of them.

In case of questions on the content of this agreement, member organisations involved can jointly or separately refer to the signatory parties, who will jointly or separately reply.

When implementing this agreement, the members of the signatory parties avoid unnecessary burdens on SMEs.

Implementation of this agreement does not constitute valid grounds to reduce the general level of protection afforded to workers in the field of this agreement.

This agreement does not prejudice the right of social partners to conclude, at the appropriate level, including European level, agreements adapting and/or complementing this agreement in a manner which will take note of the specific needs of the social partners concerned.



**John Monks**  
General Secretary  
of ETUC  
(on behalf of the  
trade union delegation)



**Philippe de Buck**  
Secretary General  
of BUSINESSEUROPE



**Hans-Werner Müller**  
Secretary General  
of UEAPME



**Rainer Plassmann**  
Secretary General  
of CEEP



EUROPEAN TRADE UNION  
CONFEDERATION  
Bd. du Roi Albert II, 5  
1210 Brussels  
www.etuc.org



THE CONFEDERATION OF EUROPEAN  
BUSINESS  
Av. de Cortenbergh 188  
1000 Brussels  
www.busesseurope.eu



EUROPEAN ASSOCIATION OF CRAFT  
SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES  
Rue Jacques de Lalaing, 4  
1040 Brussels  
www.ueapme.com



EUROPEAN CENTRE OF ENTERPRISES WITH  
PUBLIC PARTICIPATION AND OF ENTERPRISES  
OF GENERAL ECONOMIC INTEREST  
Rue de la Charité, 15  
1210 Brussels  
www.ceep.eu

## 5. L'arrêté d'extension du 24 avril 2009

6 mai 2009

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 90 sur 178

### Décrets, arrêtés, circulaires

#### CONVENTIONS COLLECTIVES

##### MINISTÈRE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA VILLE

##### Arrêté du 23 avril 2009 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail

NOR : MTST0909479A

Le ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville,  
Vu le code du travail, notamment son article L. 2261-15 ;  
Vu l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 ;  
Vu la demande d'extension présentée par les organisations signataires ;  
Vu l'avis publié au *Journal officiel* du 14 février 2009 ;  
Vu les avis recueillis au cours de l'enquête ;  
Vu l'avis motivé de la Commission nationale de la négociation collective rendu lors de la séance du 17 avril 2009,

Arrête :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Sont rendues obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application, les dispositions de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008.

**Art. 2.** – L'extension des effets et sanctions de l'accord national interprofessionnel susvisé est faite à dater de la publication du présent arrêté pour la durée restant à courir et aux conditions prévues par ledit accord national interprofessionnel.

**Art. 3.** – Le directeur général du travail est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 23 avril 2009.

Pour le ministre et par délégation :  
Le directeur général du travail,  
J.-D. COMBEXELLE

*Nota.* – Le texte de l'accord national interprofessionnel susvisé a été publié au *Bulletin officiel* du ministère, fascicule conventions collectives n° 2009/2, disponible à la Direction des Journaux officiels, 26, rue Desaix, 75727 Paris Cedex 15, au prix de 8,20 €.

## 6. Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux de Philippe Nasse et Patrick Légeron

[http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT\\_FINAL\\_.pdf](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_.pdf)

**Mouvement de Entreprises  
de France (MEDEF)**  
55, avenue Bosquet  
75330 - Paris Cedex 07  
Tél. : 01 53 59 19 19  
[www.medef.fr](http://www.medef.fr)

**Contact :**  
Direction de la protection sociale  
Nathalie Buet - 01 53 59 17 06  
[nbuet@medef.fr](mailto:nbuet@medef.fr)

