

# Le Manuel d'orientation sur le stress lié au travail de la Commission européenne : des mots aux actes

Lennart Levi\*

## Introduction - Historique

Le préambule de la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) définit la *santé* comme "un état de complet bien-être physique, mental et social, et (qui) ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité". Il ne fait absolument aucun doute que la vie professionnelle et ses conditions sont de puissants facteurs déterminants de la santé, pour le meilleur comme pour le pire. La relation va dans les deux sens. Le travail a des répercussions sur la santé. Mais plus souvent qu'à son tour, la santé a également des effets sur la productivité et la capacité d'une personne à gagner sa vie ainsi que sur ses relations sociales et familiales. Il va sans dire que cela vaut pour tous les aspects de la santé, à la fois physique et mentale.

En 2000, la Commission européenne publiait son *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail – Piment de la vie ... ou coup fatal*<sup>1</sup>, en anglais, en français, en allemand, en italien et en espagnol. Cette publication faisait suite à une importante conférence européenne qui s'était tenue les 9 et 10 novembre 1993 à Bruxelles sur le thème du "stress lié au travail - un appel à l'action", organisée conjointement par la Fondation européenne de Dublin, la Commission européenne et le ministère belge de l'Emploi, avec l'appui de la présidence belge du Conseil des ministres. Cette conférence avait permis de mettre l'accent sur l'impact de plus en plus fort du stress sur la qualité de la vie professionnelle, la santé des travailleurs et les performances des entreprises. Une attention particulière avait été accordée à la surveillance et à la prévention du stress aux niveaux national, européen et des entreprises. Des instruments et des politiques destinés à mieux prévenir le stress y avaient été présentés et avaient fait l'objet de discussions. Enfin, une table ronde sur les "futurs perspectives relatives au stress lié au travail dans la Communauté européenne" avait rassemblé des représentants des gouvernements nationaux, de la Commission européenne, de l'UNICE, du CEEP, de la CES et de la Fondation de Dublin.

Suite à ces débats, un groupe de travail a été mis en place au sein du Comité consultatif pour la santé et la sécurité, chargé plus particulièrement du "stress lié au travail". Ce groupe ad hoc avait proposé à la Commission européenne, avec l'aval du Comité consultatif, de rédiger un "manuel d'orientation" dans ce domaine. L'auteur de cet article a eu l'honneur de participer activement à son élaboration.

## La situation actuelle

Les nombreuses causes et conséquences du stress lié au travail sont largement répandues dans les 15 Etats membres de l'Union européenne. Plus de la moitié des 160 millions de travailleurs de l'UE travaillent à des cadences infernales (56%) et dans des délais très courts (60%). Plus d'un tiers n'ont aucune possibilité d'influer sur l'ordre des tâches. 40% signalent accomplir des tâches monotones. Il est probable que ces facteurs de stress liés au travail sont responsables des troubles de santé actuels : 15% des travailleurs se plaignent de maux de tête, 23% de douleurs au cou et aux épaules, 23% de fatigue, 28% de "stress" et 33% de maux de dos (Fondation européenne, 2001), en plus d'un large éventail d'autres maladies, dont certaines sont mortelles.

Un stress prolongé au travail peut devenir une cause importante de *troubles dépressifs*. Ces troubles constituent la quatrième cause la plus importante de maladies au niveau mondial. D'ici 2020, ils pourraient se classer en deuxième position derrière les insuffisances coronariennes, et précéder toutes les autres maladies (Organisation mondiale de la Santé, 2001). Dans les 15 Etats membres de l'UE, on estime que le coût de ces troubles et d'autres problèmes mentaux connexes pourrait représenter en moyenne 3 à 4% du PIB (OIT, 2000), et s'élever à 265 milliards d'euros par an (1998).

Il semblerait également que le stress prolongé au travail soit une cause importante du *syndrome métabolique* (Folkow, 2001; Björntorp, 2001). Ces troubles se traduisent par une accumulation de graisse abdominale, une diminution de la sensibilité cellulaire à l'insuline, une dyslipidémie (élévation des taux de LDL-cholesterol et de triglycérides, et abaissement des taux de HDL-cholesterol), ainsi qu'une élévation de la tension artérielle, cause probable d'*insuffisances coronariennes et de diabètes de type 2*.

On touche donc à pratiquement tous les aspects de la santé et des maladies liées au travail. Ces manifestations peuvent être provoquées par une *interprétation erronée*, qu'elle soit émotionnelle et/ou cognitive, de conditions de travail que l'individu juge menaçantes, même lorsqu'elles ne le sont pas, et/ou par des symptômes et des signes anodins qui se produisent dans son organisme et qu'il perçoit comme les manifestations d'une maladie grave. Tout cela peut se traduire par les troubles les plus variés, une perte de bien-être et une perte de productivité. Les

\* Karolinska Institutet, Stockholm, Suède

<sup>1</sup> Levi, L et I : *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail – Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Luxembourg, Office des Publications officielles des Communautés européennes, 2000. URL : [http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/h&s/publicat/stress\\_fr.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/stress_fr.pdf).

exemples étudiés de façon assez détaillée dans le manuel d'orientation de la CE comprennent l'insuffisance coronarienne, l'accident vasculaire cérébral, les affections musculo-squelettiques, les affections gastro-intestinales, les angoisses et la dépression, les accidents et le suicide.

## Le Manuel d'orientation de la Commission européenne

### Qu'est-ce que le stress ?

Selon le manuel, le stress consiste en un état réactionnel "d'homme des cavernes" qui prépare l'organisme humain à la lutte ou à la fuite, autrement dit à l'activité physique, en réaction à des *facteurs de stress*, autrement dit à des exigences et des influences qui entravent la capacité d'adaptation de l'organisme. Le "stress" comporte des points communs dans un schéma d'adaptation réactionnelle de l'organisme vis-à-vis de plusieurs de ces influences et de ces exigences. Si cette réaction était la bonne lorsque l'homme des cavernes se trouvait face à une bande de loups, ce n'est plus le cas aujourd'hui lorsque des travailleurs s'efforcent de s'adapter au travail posté tournant, à des tâches extrêmement monotones et fragmentaires ou à des clients menaçants ou trop exigeants. On s'adapte souvent mal à un stress soutenu et il peut être susceptible d'induire des maladies.

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, le travail peut avoir des répercussions positives (le piment de la vie) et négatives (le coup fatal) sur la santé et le bien-être. Le travail peut donner un but et un sens à la vie. Il peut structurer et densifier la journée, la semaine, l'année et toute la vie. Il peut apporter une identité, le respect de soi, le soutien social et la récompense matérielle. C'est ce qui est susceptible de se produire lorsque les exigences professionnelles sont optimales (et non maximales), lorsque les travailleurs jouissent d'un degré normal d'autonomie, lorsque le "climat" de l'entreprise est sympathique et favorable, et lorsque le travailleur perçoit la juste rétribution de ses efforts. Dans ce cas, le travail peut être l'un des facteurs de bonne santé ("salutogènes") les plus importants de la vie.

En revanche, si les conditions de travail présentent les caractéristiques *inverses*, elles sont susceptibles - à longue échéance en tout cas - de provoquer des problèmes de santé, d'en accélérer le cours ou d'en déclencher les symptômes. Les *mécanismes pathogènes* comprennent des réactions *émotionnelles* (anxiété, dépression, hypochondrie et aliénation), des réactions cognitives (diminution de la concentration et de la mémoire, incapacité d'apprendre de nouvelles choses, incapacité à prendre des décisions, perte de créativité), des réactions *comportementales* (abus de drogues,

d'alcool et de tabac, comportement destructeur ou autodestructeur, refus de se soigner ou d'accepter un traitement ou des mesures de prévention et de réhabilitation) et des réactions *physiologiques* (dysfonctionnements neuroendocriniens et immunologiques, notamment une sympathicotomie persistante et/ou un dysfonctionnement de l'hypothalamus ainsi que des glandes pituitaires et surrénales<sup>2</sup>).

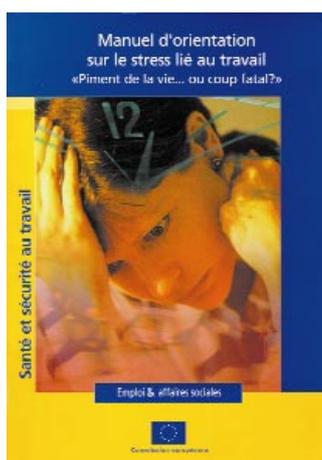
### Peut-on prévenir le stress lié au travail ?

Le stress lié au travail peut être abordé sur quatre plans : le travailleur individuel, l'entreprise, la nation et l'Union européenne. Quelle que soit la cible, les conditions sont habituellement créées par l'homme et sont ouvertes aux interventions de toutes les parties.

Selon le manuel d'orientation, il faut dans tous les cas déterminer les facteurs de stress lié au travail, les réactions dues au stress et les problèmes de santé liés au stress, et ce pour plusieurs raisons : le stress est un problème pour le travailleur et son entreprise et pour la société; les problèmes de stress au travail sont en augmentation; leur prise en compte est une obligation imposée par la directive-cadre sur la santé et la sécurité; enfin, de nombreux facteurs de stress et leurs conséquences sont évitables et peuvent être adaptés par les trois parties en présence sur le marché du travail, dès lors qu'elles agissent de concert dans leur intérêt propre comme dans leur intérêt mutuel.

Selon la directive-cadre européenne, "l'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé du travailleur dans tous les aspects liés au travail". Les principes de prévention contenus dans la directive consistent à "éviter les risques", à "combattre les risques à la source" et à "adapter le travail à l'homme". Elle fait, en outre, mention de l'obligation pour l'employeur "de planifier la prévention en visant un ensemble cohérent". Le manuel d'orientation de la Commission européenne n'a d'autre ambition que de proposer les bases de ces principes.

A partir d'une surveillance des lieux de travail et d'une observation menée aux niveaux national et régional, on peut prévenir ou neutraliser le stress lié au travail par la reconception des postes (par exemple en donnant plus d'autonomie aux salariés et en évitant une charge de travail excessive ou insuffisante), en améliorant le soutien social, en récompensant normalement les efforts déployés et, bien entendu, en adaptant les conditions professionnelles physiques, chimiques et psychosociales aux capacités, aux besoins et aux attentes normales des travailleurs. Tout ceci concorde avec les exigences de la directive-cadre communautaire et de l'article 152 du traité d'Amsterdam, selon lequel "un niveau élevé de protection de la santé humaine est assuré dans la définition et la mise en œuvre de toutes les politiques et actions de la Communauté".



<sup>2</sup> Hypothalamus : partie du cerveau qui règle la température corporelle et assure d'autres activités de façon autonome; glande pituitaire : petite glande endocrine dont les sécrétions contrôlent d'autres glandes endocrines; glandes surrénales : deux petites glandes endocrines qui sécrètent du cortisol, de l'adrénaline, de la noradrénaline et d'autres hormones.

Pour atteindre ces objectifs, les actions de soutien devront s'étendre non seulement à la recherche, mais aussi à la mise en adéquation des programmes des écoles de gestion, des instituts de technologie, de la médecine et des sciences comportementales et sociales, de la formation et du recyclage des inspecteurs du travail, des responsables de la santé du travail, des cadres et des surveillants d'entreprise.

### Les outils de prévention du stress

Pour déterminer le stress lié au travail, ses causes et ses conséquences, il faut *analyser* le contenu du poste, les conditions de travail, les clauses du contrat de travail, les rapports sociaux au travail, la santé, le bien-être et la productivité du travailleur. Le manuel d'orientation de la CE prévoit de nombreux renvois à des listes et questionnaires qui apporteront une aide aux différentes parties prenantes. Dès lors que les acteurs du marché du travail savent "où le bât blesse", ils peuvent prendre des mesures pour "adapter le bât" à la forme du "dos", c'est-à-dire pour améliorer les conditions génératrices de stress au travail.

Pour ce faire, le manuel d'orientation propose des changements d'organisation assez simples, dont voici quelques exemples :

- accorder suffisamment de temps au travailleur pour qu'il accomplisse son travail de façon satisfaisante;
- donner au travailleur une description de poste précise;
- récompenser le travailleur pour le travail bien fait;
- prévoir un système permettant au travailleur d'exprimer ses doléances et de les voir prises en compte vite et bien;
- harmoniser la responsabilité et l'autorité du travailleur;
- expliciter les buts et les valeurs de l'entreprise et, autant que faire se peut, les adapter aux buts et aux valeurs du travailleur;
- favoriser la maîtrise par le travailleur du produit final de son travail, et sa fierté de ce produit;
- favoriser la tolérance, la sécurité et la justice sur le lieu de travail;
- supprimer les expositions physiques nocives;
- recenser les échecs et les réussites des mesures sanitaires prises antérieurement et ultérieurement sur le lieu de travail, ainsi que leurs causes et conséquences; apprendre à éviter les échecs et à favoriser les réussites, en vue de l'amélioration progressive de l'environnement professionnel et de la santé au travail (contrôle interne, voir ci-dessous).

Au niveau de l'entreprise ou du pays, les trois parties en présence sur le marché du travail peuvent souhaiter, pour prévenir le stress lié au travail et les problèmes de santé, *envisager* des améliorations de l'organisation sur les plans suivants :

- *Horaires de travail.* Concevoir des horaires de travail permettant d'éviter le conflit avec les impératifs et les responsabilités non liés au travail. Les horaires du travail

posté tournant devraient être stables et prévisibles, avec une rotation vers l'avant (matin - après-midi - nuit).

- *Participation et maîtrise.* Permettre aux travailleurs de participer aux décisions ou aux mesures qui concernent leur travail.
- *Charge de travail.* Veiller à ce que les affectations soient compatibles avec les capacités et les moyens du travailleur et permettre à celui-ci de récupérer après des tâches physiques ou intellectuelles particulièrement éprouvantes.
- *Contenu.* Concevoir les tâches de manière à ce que le travailleur y trouve un sens, une stimulation, un épanouissement et la possibilité d'utiliser ses compétences.
- *Rôles.* Définir clairement les rôles et les responsabilités du travail.
- *Environnement social.* Créer des occasions d'interaction sociale, y compris le soutien affectif et social et l'entraide des collègues.
- *Avenir.* Eviter toute ambiguïté en matière de sécurité d'emploi et d'évolution de carrière, et promouvoir l'apprentissage à vie et l'employabilité.

### Le contrôle interne

Selon le manuel d'orientation, il n'est pas indispensable que les mesures destinées à réduire le stress nocif lié au travail soient compliquées, prennent beaucoup de temps ou aient un coût prohibitif. L'une des démarches les plus sensées, réalistes et économiques est celle qu'on appelle le *contrôle interne*. Il s'agit d'un processus autorégulateur exécuté par tous les intéressés, en étroite collaboration. Sa coordination peut être assurée, par exemple, par le service interne de médecine du travail, l'inspecteur du travail, une infirmière du travail ou de la santé publique, une assistante sociale, un physiothérapeute ou le chef du personnel.

Sa première étape consiste à *déterminer* la fréquence, la prévalence, la gravité et les tendances des expositions aux facteurs de stress lié au travail, ainsi que leurs causes et leurs conséquences pour la santé, par exemple en utilisant quelques-uns des nombreux outils d'enquête indiqués dans le manuel d'orientation. Il s'agit ensuite d'analyser les caractéristiques de ces expositions, telles qu'elles se dégagent du contenu, de l'organisation et des conditions du travail, par rapport aux résultats obtenus. Sont-elles *nécessaires*, *suffisantes* ou *accessoires* à la création d'un stress et des problèmes de santé qui lui sont connexes ? Sont-elles modifiables ? Et les modifications sont-elles acceptables pour les intéressés ? Durant la troisième étape, les parties prenantes conçoivent un *train d'interventions* intégré et le mettent en application afin de prévenir le stress lié au travail et de promouvoir à la fois le bien-être et la productivité, de préférence en conjuguant une démarche du sommet à la base et une démarche de la base au sommet.

Les *résultats* à court et à long terme de ces interventions doivent être ensuite *évalués* sur le plan (a) des expositions aux facteurs de stress, (b) des réactions dues au stress, (c) de la fréquence et de la prévalence des problèmes de santé, (d) des indicateurs de bien-être et (e) de productivité en ce qui concerne la qualité et la quantité de biens ou de services. Il faut également considérer (f) les coûts et les avantages sur le plan économique. Si les interventions restent sans effets ou ont des effets négatifs sur un ou plusieurs plans, les parties prenantes voudront peut-être reconsidérer ce qu'il faudrait faire, et comment, quand, par qui et pour qui. Si, en revanche, les résultats sont globalement positifs, elles souhaiteront sans doute poursuivre ou étendre leurs efforts dans une optique analogue. Il s'agit tout bonnement de *l'apprentissage systématique par l'expérience*. Si le processus se déroule dans une perspective plus longue, le lieu de travail devient un exemple d'*apprentissage organisationnel*.

En général, les expériences avec ces interventions sont très positives, non seulement pour les salariés et en termes de stress, de santé et de bien-être, mais aussi pour le rôle et la réussite des entreprises et pour la collectivité. Si le processus est mené comme proposé, il y a de fortes chances qu'il crée une situation où les trois parties concernées sont gagnantes.

### Initiatives récentes

L'approche globale contenue dans le manuel d'orientation a été reprise dans les conclusions de la présidence suédoise (mars 2001 - point 26) : "rétablir le plein emploi signifie qu'il importe d'axer notre action sur une amélioration non seulement quantitative, mais également qualitative de l'emploi. Il convient de déployer des efforts accrus pour promouvoir un bon environnement de travail pour tous, y compris l'égalité des chances pour les personnes handicapées, l'égalité entre les hommes et les femmes, une organisation de travail satisfaisante et souple permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, l'éducation et la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité sur le lieu de travail, la participation des travailleurs et la diversité dans la vie professionnelle".

La présidence belge qui lui a succédé a organisé une autre conférence européenne, qui s'est déroulée à Bruxelles du 25 au 27 octobre 2001 : *Problèmes liés au stress et à la dépression : approches européennes*. Le Conseil européen des ministres de la Santé s'est inspiré des résultats de cette conférence et a invité, dans ses Conclusions (2001), les Etats membres de l'UE à "accorder une attention particulière au problème croissant du stress et de la dépression au travail".

Dans son rapport sur la santé mentale en Europe, l'Organisation mondiale de la Santé (2001) souligne de façon similaire que "les problèmes de santé mentale et les troubles liés au stress sont la principale cause de décès prématurés en Europe. Trouver les moyens de diminuer cette charge constitue une priorité". Plus récemment encore, le Comité exécutif de l'OMS (2002) décrétait que "les problèmes de santé mondiale revêtent une grande importance pour toutes les sociétés et toutes les tranches d'âge en ce qu'ils contribuent fortement à induire des maladies et une perte de qualité de vie; ils sont communs à tous les pays, sont à l'origine d'une grande souffrance humaine et de handicaps, accroissent les risques d'exclusion sociale, augmentent les taux de mortalité et entraînent d'énormes coûts économiques et sociaux".

### Trois approches communautaires complémentaires en matière de maladies provoquées par le stress au travail

La question qui se pose tout naturellement est de savoir *comment* il sera possible d'atteindre ces objectifs. La réponse à cette question est contenue dans trois documents récents :

- Le *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail* de la Commission européenne (2000), sur lequel nous venons de nous étendre longuement;
- La norme européenne (EN ISO 10075-1 et 2) sur *Les principes ergonomiques concernant la charge de travail mental* (Comité européen de Normalisation, 2000); et
- Le Livre vert de la Commission européenne : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (2001).

Analysons à présent les deux derniers et comparons leurs implications pour la protection et la promotion de la santé et du bien-être au travail.

#### La norme européenne sur la charge de travail mental

Les parties 1<sup>3</sup> et 2<sup>4</sup> de la norme internationale ISO 10075 concernant la charge de travail mental ont été adoptées et publiées comme normes européennes par le CEN en juillet et mars 2000. Les membres du CEN ont ainsi attribué, sans modification, le statut de norme nationale à la norme européenne.

Cette norme utilise le terme *contrainte mentale* pour désigner "l'ensemble des influences exercées par des facteurs externes sur un être humain et l'affectant mentalement". L'*astreinte mentale* désigne "l'effet immédiat de la contrainte mentale chez l'individu (et non l'effet à long terme) selon son préconditionnement individuel habituel ou ponctuel, y compris tous les styles de réaction". La norme spécifie

<sup>3</sup> EN ISO 10075-1 : Principes ergonomiques concernant la charge de travail mental – Partie 1 : Termes généraux et leurs définitions.

<sup>4</sup> EN ISO 10075-2 : Principes ergonomiques relatifs à la charge de travail mental – Partie 2 : Principes de conception.

quelques effets "facilitants" et "néfastes" (à court terme) de l'astreinte mentale. Les effets facilitants comprennent les "effets d'échauffement" et "l'activation", alors que les effets néfastes comprennent la "fatigue mentale" et les "états similaires à la fatigue", tels que la "monotonie", "l'hypovigilance" et la "saturation mentale".

Outres les conséquences mentionnées dans la norme, l'astreinte mentale entraîne d'autres, par exemple l'ennui, le sentiment d'être surchargé, qui ne sont pas traités dans la norme "à cause de l'importante variabilité individuelle, ou parce qu'on ne dispose pas encore de résultats de recherche concluants". Cela s'applique également aux "éventuels effets défavorables à long terme de l'exposition répétée à une astreinte mentale, soit trop forte, soit trop faible".

Dans ses principes généraux de conception, la norme insiste sur la nécessité d'adapter le système de travail à son utilisateur et, ce faisant, de se baser sur ses expériences et ses compétences, notamment par l'adoption de méthodes de participation. Il conviendrait d'appliquer ces principes afin de pouvoir influencer sur (a) l'intensité de la charge de travail et (b) sur la durée de l'exposition à la charge de travail. Certains facteurs personnels, notamment les capacités, les performances et la motivation, influenceront sur la charge de travail qui en découle. Par conséquent, la conception de l'organisation du travail commence par une analyse fonctionnelle du système, suivie d'une attribution des tâches entre les opérateurs et les machines ainsi que d'une analyse des tâches, pour aboutir à une conceptualisation de ces dernières et à leur attribution à l'opérateur.

La norme fait ressortir que la charge de travail mental n'est pas un concept unidimensionnel, car il revêt divers aspects qualitatifs qui engendrent différents effets qualitatifs. La norme fournit quelques indications concernant la fatigue, la monotonie, la baisse de vigilance et la saturation. Elle fournit une multitude de détails et d'exemples quant à leurs causes.

### La responsabilité sociale des entreprises en Europe

La table ronde des industriels européens (ERT, 2001), réunie pour commenter le Livre vert de la Commission européenne (2001a) sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), avait conclu que les entreprises saines, rentables et tournées vers l'avenir ont une contribution importante à apporter à l'objectif de Lisbonne qui veut que l'Europe devienne d'ici 2010 l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde. Ces entreprises ont admis le fait que si elles voulaient réussir, elles devaient tenir compte des trois composantes - financière,

environnementale et sociale - du développement durable. Selon l'ERT, il s'agit de la définition la plus exacte de ce que devrait être un comportement responsable de la part des entreprises, plutôt que de parler de "responsabilité sociale des entreprises", selon l'expression utilisée par la Commission européenne. Le défaut de satisfaire aux trois éléments conduirait, au fil du temps, à une faiblesse sans rémission en termes de crédibilité et de confiance aux yeux des parties prenantes et des ressources organisationnelles internes. La reconnaissance par les entreprises de leur responsabilité sociale est essentielle si elles souhaitent construire un avenir sain pour leurs salariés, leurs actionnaires et plus généralement toutes les parties prenantes (ERT 2001).

Selon la Commission européenne (2001-b), le concept de RSE implique qu'une entreprise mène ses activités d'une manière socialement responsable et doit rendre compte de leurs effets auprès de toutes les parties prenantes. Dès lors, la RSE soulève la question de l'ensemble des répercussions d'une activité sur la vie des personnes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise :

- A l'intérieur : embauche et maintien en place des salariés, salaires et avantages, investissement dans la formation, environnement de travail, santé et sécurité, droits du travail, etc.
- A l'extérieur : droits de l'homme, commerce équitable, impact sur la santé humaine et la qualité de la vie, équilibre acceptable entre les avantages et les inconvénients pour les personnes les plus concernées, développement durable, etc.



Dipl.-Grafik-Des. A. Rößler, in: Gesundheitschutz 20, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 1999

D'après le Livre vert de la Commission européenne (2001-a), le message fondamental inhérent à cette stratégie est qu'à long terme, la croissance économique, la cohésion sociale et la protection de

l'environnement doivent aller de pair. Ceci entraîne de nombreuses implications dans les relations entre l'entreprise et ses salariés, et sous-entend la prise d'un engagement notamment envers la santé et la sécurité, un meilleur équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et loisirs, l'apprentissage tout au long de la vie, une plus grande diversité parmi les effectifs, l'égalité entre les hommes et les femmes sur le plan des rémunérations et des perspectives de carrière, des plans relatifs à la redistribution des bénéfices et à la détention de parts sociales. Ces pratiques peuvent avoir des conséquences directes sur les bénéfices grâce à une augmentation de la productivité, une diminution des rotations de personnel, une plus grande aptitude à accepter le changement, davantage d'innovations et, mieux encore, une production plus fiable. En effet, un important fil conducteur de ce document porte sur le fait que les entreprises ont souvent intérêt à dépasser les prescriptions légales minimales dans leurs relations avec les parties prenantes. En jouissant du respect de leur entourage

et d'une bonne réputation, l'employeur et la firme disposent ainsi d'atouts hautement commercialisables.

Un certain nombre d'autres initiatives ont pour but de promouvoir la RSE au niveau mondial, entre autres le "Global compact" des Nations Unies, la "Déclaration tripartite sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale" de l'OIT, ainsi que les "Principes directeurs à l'intention des sociétés multinationales" de l'OCDE. Bien que ces initiatives ne soient pas juridiquement contraignantes, elles sont appuyées, dans le cas des principes directeurs de l'OCDE, par la volonté des gouvernements y ayant souscrit de promouvoir leur respect par les entreprises.

Dans son invitation à débattre de ces thèmes, la présidence belge de l'UE (2001) avait fourni un schéma destiné à expliciter les trois sortes de responsabilités et les quatre catégories d'intervenants impliqués.

	Dirigeants	Travailleurs	Consommateurs	Investisseurs
Qualité	Compétences et formation	Attente des travailleurs	Services économiques d'intérêt général	Index, Disclosure, SIF
Convergence	Codes de Conduite	Rapport sur la gestion des ressources humaines	Labels sociaux	Critères de reporting et de rating
Partenariat	Petites et Moyennes Entreprises	Dialogue social	Clauses sociales et éthiques dans la passation de marchés publics	Fonds de pension

Sur base de ces considérations, les entreprises pourraient publier des rapports annuels fondés sur la *triple approche*, en traitant des questions financières, environnementales et sociales (y compris la santé). Pour élaborer un tel document, elles pourraient envisager d'utiliser l'*index social* (de 0 à 100 points), mis au point par le ministère danois des Affaires sociales afin de mesurer jusqu'où une entreprise assume ses responsabilités sociales.

### Comparaison entre les trois approches

#### Les concepts de stress, des facteurs de stress et d'astreinte

La norme européenne définit la *contrainte mentale* comme un stimulus, ce qui correspond à la définition qui lui est donnée en physique de "force qui tend à étirer ou à déformer un corps". Le manuel d'orientation a opté pour le concept actuel de stress psycho-

socio-biologique, introduit par Selye (1936), qui comprend les dénominateurs communs du schéma réactionnel d'adaptation de l'organisme à diverses influences et exigences.

Selon la norme européenne, la contrainte (= le stimulus) induit une *astreinte mentale* (= la réaction). Le manuel d'orientation qualifie de *stress* les aspects non spécifiques de cette astreinte. Le concept de *contrainte* de la norme européenne correspond à celui de *facteur de stress* du manuel d'orientation. Afin d'éviter toute confusion, il est important de faire ressortir les différences fondamentales entre les deux séries de définitions.

#### Connotations négatives, positives ou neutres

La norme européenne souligne que sa conception du stress n'est intrinsèquement ni négative ni positive. En fonction du contexte, elle peut être les deux

choses à la fois ou aucune d'elles. De façon similaire, le manuel d'orientation mentionne que le stress peut être positif (*le piment de la vie*) ou négatif (*le coup fatal*), en fonction du contexte et des variations d'un individu à l'autre.

### Des effets défavorables à long terme ?

La norme européenne ne prend pas en compte les éventuels effets négatifs à long terme en raison "du caractère non encore conclusif de la recherche". Rédigé près d'une décennie plus tard, le manuel d'orientation va dans le sens contraire et présente, documents à l'appui, un large éventail d'effets négatifs (sur la santé) d'une exposition à long terme à des facteurs de stress. Cette dernière évaluation correspond à la formulation de l'Organisation mondiale de la Santé selon laquelle "les problèmes de santé mentale et les troubles liés au stress sont la première cause de décès prématurés en Europe".

Il est clair que ces trois approches se fondent sur des paradigmes différents mais liés entre eux. Le manuel d'orientation de la Commission européenne trouve ses racines dans la protection des travailleurs, la médecine du stress et la psychologie, ainsi que dans une approche écologique ou systémique. La norme européenne est fondée sur l'ergonomie, qui est une science appliquée de la conception d'équipements et de procédés de travail visant à améliorer la performance d'ensemble du système par une diminution de la fatigue et de l'inconfort de l'opérateur, tout en veillant à sa santé, à sa sécurité et à son bien-être. Tandis que la RSE trouve sa raison d'être dans la prise en compte de l'éthique et des droits humains.

Le manuel d'orientation a été élaboré en considérant "qu'une seule taille ne sied pas à tout le monde". Il est fait pour que chacun choisisse ce qui lui convient, et invite tous les intéressés à opter pour les interventions qu'ils estiment optimales dans leur contexte particulier, en vue d'une évaluation subséquente. Il s'accorde à la directive-cadre communautaire et n'a d'autre but que de prévenir les maladies liées au travail et de favoriser le bien-être et la productivité.

La norme est, quant à elle, plus précise sur les éléments à intégrer et sur la manière de les promouvoir. Elle porte sur les différents types d'activités des travailleurs, avec pour objectif principal "d'adapter le dispositif de travail à l'utilisateur". Sans aller ouvertement jusque-là, elle donne l'impression que la productivité (et non la santé ou le bien-être) est à considérer comme le principal aboutissement. Le manuel d'orientation et la norme se chevauchent en de nombreux points, tant en termes d'objectifs que de moyens pour les atteindre.

L'approche de la RSE est beaucoup plus large, elle englobe à la fois la santé, le bien-être du travailleur et la productivité, et le développement économique et écologique durable. Bien que l'on ait tenté d'instrumentaliser le concept de RSE par l'apport de mesures quantitatives et qualitatives des objectifs, des interventions et des résultats, le risque de voir certaines des parties prenantes se prétendre en faveur de la RSE sans toutefois dépasser le stade de l'action symbolique est bien réel.

Même ainsi, les trois initiatives forment les bases importantes d'une triple approche tendant à une productivité élevée, une bonne santé professionnelle et publique et une qualité de vie élevée.

En conclusion, il est indispensable de prendre rapidement des mesures préventives dans tous les secteurs et à tous les niveaux de la société, afin de promouvoir le concept de l'*emploi sain* et de prendre en compte l'impact humain des restructurations organisationnelles. Le défi posé ici à la science consiste à découvrir ce *qu'il y a lieu de faire, pour qui et comment*, et à combler les lacunes en matière de politique scientifique. Pour les autres acteurs du marché de l'emploi, le défi consiste à mettre en œuvre ce qui est devenu évident dans le cadre de programmes coordonnés et durables qui feront l'objet d'une évaluation subséquente. ■

### Références

- Présidence belge de l'UE, *La responsabilité sociale des entreprises à l'agenda de la politique sociale européenne*, Bruxelles, les 27 et 28 novembre 2001.
- Björntorp, P., "Heart and Soul: Stress and the Metabolic Syndrome", *Scand Cardiovasc J*, 35, 172-177, 2001.
- Ministère danois des Affaires sociales, *L'index social - mesure de la responsabilité sociale d'une entreprise*, Copenhague, Auteur, 2000.
- Commission européenne, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Luxembourg, Office des Publications officielles des Communautés européennes, 2001.
- Commission européenne, *Corporate social responsibility – General information*, Bruxelles, Auteur, 2001-b.
- Comité européen de Normalisation, *Principes ergonomiques concernant la charge de travail mental – Partie 1 : Termes généraux et leurs définitions (EN ISO 10075-1) et Partie 2 : Principes de conception*, Bruxelles, CEN, 2000.
- Conseil européen des ministres de la Santé, *Lutte contre les problèmes liés au stress et à la dépression*, Bruxelles, conclusions du Conseil du 15 novembre 2001.
- Fondation européenne, Paoli, P., Merllié, D., *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne, 2001.
- Table ronde des industriels européens, *ERT position on corporate social responsibility*, 20 novembre 2001.
- Folkow, B., "Mental Stress and its Importance for Cardiovascular Disorders; Physiological Aspects, "from-mice-to-man", *Scand Cardiovasc J*, 35:165-172, 2001.
- OIT, *Mental Health in the Workplace*, Genève, Bureau international du Travail, 2000.
- Levi, L and I, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail. "Piment de la vie... ou coup fatal ?"*, Luxembourg, Office des Publications officielles des Communautés européennes, 2000.
- OECD, *Corporate Social Responsibility: Partners for Progress*, Paris, Auteur, 2001.
- Comité exécutif de l'OMS, *Strengthening mental health*, Résolution EB109.R8, 17 janvier 2002.
- Organisation mondiale de la Santé, *Rapport sur la santé dans le monde 2001*, Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2001.
- Organisation mondiale de la Santé, *Mental Health in Europe*, Copenhague, Auteur, 2001.