

Le stress au travail: un nouvel enjeu pour les négociations collectives

Le stress est désormais présent partout et particulièrement sur les lieux de travail. Les traitements médicamenteux ne constituent pas une réponse idéale. La prévention est bien plus indiquée. Et la négociation vaut mieux que la souffrance.

Anne-Marie Mureau

Directrice

Département économique et social

Fédération internationale des organisations

de travailleurs de la métallurgie (FIOM)

Tout le monde sait ce qu'est le stress. C'est une particularité de notre société moderne. La plupart des gens doivent faire face à des pressions quotidiennes, que ce soit au travail ou en dehors, et peuvent les supporter à petites doses sans que cela n'affecte leur santé. Certaines personnes sont même plus productives et énergiques lorsqu'elles travaillent sous pression. En effet, certains facteurs de stress peuvent favoriser le bien-être et stimuler la créativité.

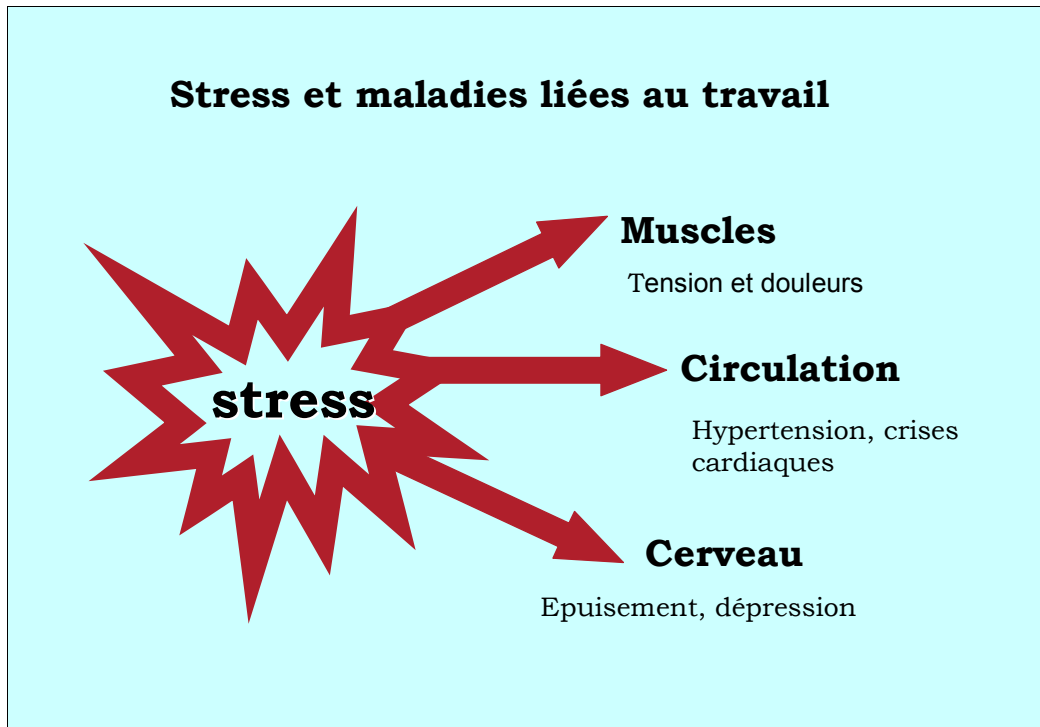
Mais si le stress se manifeste de façon intense et continue et si les pressions s'accumulent, il peut être à l'origine de maladies physiques et de troubles psychologiques. De nombreuses études confirment que le problème s'est progressivement intensifié partout dans le monde et n'épargne ni les pays développés, ni ceux en développement. Le stress est devenu un problème majeur de santé et de sécurité qui touche tous les types de métiers et les entreprises de toutes tailles, que ce soit dans le secteur public ou privé. Les conclusions d'organismes de recherche réputés sur le plan national et international sont édifiantes et montrent que l'on ne peut plus ignorer le stress lié au travail ou se contenter de le soigner par des traitements curatifs.

Mort due au surmenage

Selon la troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail dont le siège est à Dublin, le travail est la principale cause de stress chez plus d'un tiers des travailleurs européens. Au Japon, le pourcentage de travailleurs confrontés à des crises d'anxiété graves ou au stress dans leur vie professionnelle est passé de 53 pour cent en 1982 à 63 pour cent en 1997, et le *karoshi* – ou la mort due au surmenage – reste un problème majeur. Et comme les sociétés ne cessent d'adopter de nouvelles politiques de gestion du personnel en prenant le prétexte de la récession ou dans le but de renforcer leur compétitivité, cette tendance devrait encore s'accélérer. Force est également de constater que le *karojisatu* (suicide dû au surmenage) a récemment acquis une nouvelle dimension au Japon et a fait l'objet, pour la première fois, d'une décision judiciaire¹.

Au Royaume-Uni, 54 pour cent des délégués syndicaux à la santé et la sécurité auprès de la Confédération des syndicats de la sidérurgie (*Iron & Steel Trades Confederation – ISTC*) ont classé le stress parmi leurs cinq priorités en matière de santé et de sécurité, tandis que 55 pour cent des secrétaires de section en faisaient leur objectif prioritaire. En 2001, l'ISTC a commandé un rapport sur l'organisation du travail et la santé et la sécurité au travail dans l'industrie sidérurgique au Royaume-Uni. En résumé, ce rapport conclut que «de nombreuses preuves montrent que l'aspect psychosocial du travail, et notamment les longues journées, l'importante charge de travail, l'absence de contrôle sur le travail, l'absence de soutien social au travail et le manque d'ouvertures au niveau du développement des compétences, se répercutent sur la santé physique et mentale des travailleurs».

Le stress engendre des problèmes au niveau du système musculaire et de la circulation, d'où l'augmentation du risque d'accidents cardio-vasculaires. Il affecte également le cerveau, pouvant conduire à l'épuisement et à la dépression.



Source : M. Åsberg & Å. Nygren dans le rapport de la FIOM «Stress et surmenage – un problème grandissant chez les travailleurs non manuels», Genève 2001.

Quelle est l'origine du stress ?

Le stress est généralement le résultat d'un ensemble de facteurs qu'il est difficile de dissocier. Les recherches ont toutefois montré que l'énorme pression sur le lieu de travail moderne était responsable de la plupart des problèmes liés au stress et à l'épuisement. La mondialisation et la déréglementation des économies ont provoqué des modifications significatives au niveau de la nature et de l'organisation du travail et font peser sur les travailleurs une pression toujours plus grande. L'équilibre travail/vie privée a été mis à mal par l'insécurité au niveau de l'emploi, la nouvelle culture entourant l'embauche et le licenciement, l'augmentation du chômage, les charges de travail toujours plus lourdes, les exigences toujours plus élevées, une organisation du travail flexible et de nouvelles technologies. L'augmentation du travail occasionnel et temporaire et de la sous-traitance a également accru l'insécurité, ce qui contribue à créer un climat dans lequel les gens se sentent constamment menacés. Même si les syndicats de certains pays ont remporté quelques victoires dans leur combat pour la réduction du temps de travail, celle-ci est souvent allée de pair avec une augmentation des heures supplémentaires – non déclarées et non payées – et

une intensification du travail. En France, de nombreuses sociétés ont compensé la réduction du temps de travail en rognant sur les pauses et en augmentant la flexibilité du travail, avec pour conséquence une augmentation du stress au travail.

La restructuration, la production sur commande, la sous-traitance et la délocalisation réduisent le nombre d'emplois et exigent toujours plus des travailleurs individuels, en termes de qualité et de quantité produite. Les travailleurs doivent sans cesse s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et techniques de gestion, ils doivent produire plus vite et offrir des produits et des services de meilleure qualité à des prix inférieurs. Ils doivent travailler plus vite pour respecter des délais serrés, souvent irréalistes. La nature du travail est également touchée par le changement et est aujourd'hui dictée par la demande du client. Le client est roi et détermine le rythme de travail. Les sociétés sont aujourd'hui devenues de véritables usines à production de stress notamment en raison leurs exigences en matière de compétitivité. Les pannes ne viennent plus des machines, mais des travailleurs eux-mêmes.

L'incursion des technologies de l'information n'est pas étrangère à cette évolution. La nécessité de maîtriser la révolution technologique alimente le stress au travail. En outre, les nouvelles technologies et l'informatique imposent leur propre rythme à la vie de tous les jours et rendent la frontière entre le travail et la vie privée de plus en plus floue. Les horaires de travail ne sont plus ce qu'ils étaient.

Dans de nombreuses entreprises, le temps est devenu moins important pour certaines catégories de travailleurs. Ce qui importe est de mener à bien les projets et d'atteindre les objectifs fixés au départ. La notion de temps de travail s'évanouit et le comportement du travailleur est de plus en plus souvent dicté par la nécessité d'atteindre ces objectifs. De nombreuses personnes ramènent du travail à la maison et se transforment, grâce à l'ordinateur, en télétravailleurs. Peu importe à la direction s'ils doivent faire des heures supplémentaires pour obtenir ces résultats.

Pourquoi cette augmentation du stress lié au travail ?

- 1 Passage du travail manuel au travail mental
- 2 Mondialisation de l'économie
- 3 Réorganisation et fusions
- 4 Technologies de l'information et des communications
- 5 Economie accessible 24 heures sur 24
- 6 Nouveaux concepts de production
- 7 Expansion rapide du secteur des services
- 8 Flexibilisation du travail
- 9 Empiètement du travail sur la vie privée
- 10 Réduction du temps de travail et augmentation des heures supplémentaires

Source : M. Kompier dans «Rapport de la FIOM sur le stress et le surmenage», op.cit.

«Travaillez comme vous l'entendez pourvu que vous soyez rentables» est le slogan de nombreuses entreprises. L'obligation de dégager des bénéfices élevés imposée par les actionnaires prend le pas sur les intérêts des travailleurs et exerce une pression supplémentaire sur ceux-ci. Cette pression n'émane pas nécessairement de la seule direction, mais peut aussi venir des collègues. Comme l'a exprimé le directeur du comité d'entreprise d'IBM en Allemagne, des «mécanismes cruels» peuvent «s'installer entre collègues. Il s'agit d'une pression des pairs qui vise ceux qui n'avancent pas ou qui ne contribuent pas à la survie de l'entreprise»ⁱⁱ. Cette évolution du comportement mine la solidarité et la coopération entre les travailleurs et contribue dès lors à accroître les tensions sur le lieu de travail.

Le contrôle et l'autonomie sont une autre dimension importante qui explique l'apparition du stress chez certaines personnes. D'après les recherches, une situation de forte demande combinée à un faible contrôle du travailleur sur les méthodes de travail peut conduire au stress et à toutes les maladies qui en découlent.

Le stress est un sujet de plus en plus souvent abordé dans les médias. En Suède, par exemple, il est devenu un sujet de choix dans la presse et est au centre de nombreux débats. Les années 1997 à 2000 ont, dans ce pays, vu une multiplication par dix du nombre d'articles traitant de ce problème.

Le coût du stress

Le stress coûte cher – tant au niveau humain que financier – et est l'une des principales causes des congés de maladie. Plusieurs études soulignent que le coût du stress pour la société ne cesse d'augmenter.

Des niveaux élevés de stress nuisent à la santé des travailleurs et peuvent donner lieu à toute une série de troubles et de maladies, au nombre desquelles on retrouve l'hypertension et l'altération du système immunitaire. En outre, l'incapacité à surmonter des problèmes sociaux ou liés au travail peut conduire à une diminution de la qualité du travail, voire au chômage. Ce stress peut augmenter les tensions dans les relations familiales, voire conduire à la dépression ou à la mort.

Pour les entreprises, le coût du stress a plusieurs facettes. Il peut se traduire par l'absentéisme et l'augmentation des coûts médicaux et du renouvellement du personnel, avec tous les frais de recrutement et de formation de nouveaux travailleurs que cela implique. Il peut également se traduire par une diminution de la productivité et de l'efficacité. D'après les calculs de Volvo Trucks, un travailleur non manuel souffrant d'épuisement coûte à l'entreprise 1 million de SEK (95 400 USD) et un cadre plus de 4 millions de SEK (381 500 USD)ⁱⁱⁱ.

Ce facteur de coût devrait à lui seul inciter les gouvernements et les employeurs à agir et à prendre les mesures nécessaires pour améliorer la situation.

Coût du stress lié au travail

- Au Royaume-Uni, on estime que plus de 40 millions de jours de travail sont perdus chaque année du fait de maladies dues au stress. Selon une estimation, le stress coûte chaque année deux ou trois pour cent du produit intérieur brut à l'industrie britannique.
- En Australie, le ministre fédéral chargé des relations industrielles a évalué le coût du stress professionnel à environ 30 millions de dollars australiens (\$A) en 1994 (22 millions US\$). 55 millions de dollars australiens ont été déboursés pour des problèmes liés au stress en 1998/99.
- Aux Etats-Unis, plus de la moitié des 550 millions de jours de travail perdus chaque année pour des raisons d'absentéisme sont liés au stress.
- En Suisse, les coûts directs du stress s'élevaient à quelque 4,2 milliards de francs suisses (2,6 milliards US\$) en 2000.

Source : PIT, Safework et Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie. Pour la Suisse, les chiffres émanent du Secrétariat d'état aux affaires économiques.

Quelles sont les solutions ?

Lorsque la question est soulevée, les employeurs mettent généralement en avant les problèmes personnels des travailleurs. Ils prétendent que le stress est avant tout une question de personnalité et qu'il est impossible de mesurer correctement le stress lié au travail. Ils évitent ainsi de remettre en question l'organisation du travail et la nature des tâches. Par ailleurs, si la psychologie et la médecine du travail sont censées guérir les gens, elles n'ont aucun impact sur le lieu de travail et l'organisation du travail. Elles encouragent les travailleurs à surmonter leur stress en leur prescrivant des tranquillisants et autres médicaments. Non seulement cela ne soigne pas la cause profonde et il y a de bonnes raisons de penser qu'un tel traitement pourrait conduire à une dépendance à long terme et à d'autres problèmes de santé.

Le stress doit être contrôlé à la source. Les techniques de gestion du stress et les médicaments complémentaires peuvent présenter certains avantages positifs à court terme et permettre de soulager les tensions dues au stress, mais ils ne peuvent pas supprimer les sources de stress elles-mêmes. Ils sont tout à fait incapables d'améliorer l'environnement de travail. Pour pouvoir aboutir, une stratégie ne doit pas se centrer sur un individu seul, mais prendre en considération la relation entre le travailleur, le contexte du travail et les conditions de travail et introduire des changements en amont au niveau du lieu de travail également. Les stratégies de prévention du stress doivent se centrer sur le lieu de travail.

Le stress au travail est le résultat d'une «discordance» entre le travailleur et son emploi. Il existe un lien évident entre le stress et les autres problèmes au travail tels que, par exemple, la restructuration de l'entreprise et l'emploi, le temps de travail, la flexibilité, le développement des compétences, les systèmes de rémunération, le contrôle et la participation. C'est un sujet qui entre dans la politique des syndicats et qui doit dès lors être inclus dans les négociations collectives.

Le stress doit également faire l'objet de normes internationales minimales. La plupart des pays ont établi des normes dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail, mais celles-ci ont tendance à se concentrer uniquement sur les aspects physiques du travail, en n'incluant pas de façon claire les aspects psychologiques ou liés à la santé mentale des conditions de travail. Une action doit également être initiée au sein de l'OIT pour définir des normes juridiquement contraignantes dans ce domaine et concevoir des mécanismes de mise en œuvre efficaces.

Quelques réponses des syndicats

Il est évident que le stress est en grande partie dû à la façon dont le travail est organisé. Il ne pourra par conséquent être éliminé que si les travailleurs tentent de réorganiser le travail collectivement, avec l'aide de leurs syndicats.

Dans cette optique, certains affiliés de la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie (FIOM) ont voulu jouer les pionniers en élaborant de

nouvelles approches novatrices. Aux Pays-Bas, la FNV a mis au point un instrument appelé «Quick Scan Stress» (mesure rapide du stress) qui se compose d'un questionnaire et d'un programme informatique capable d'analyser les résultats. Il a permis aux syndicats de recenser les causes de stress et d'attirer l'attention des entreprises sur cette question. En effet, lorsque les syndicats parviennent à démontrer que le stress conduit non seulement à des problèmes de santé, mais qu'il engendre également différents types de problèmes de qualité (mauvais service, erreur, mauvaise image, etc.) pour l'entreprise, la direction est plus encline à discuter et à adopter une stratégie de prévention.

En Allemagne, IG Metall a lancé une initiative en 1999 sous le mot d'ordre «Arbeiten ohne Ende – meine Zeit ist mein Leben» (Travail sans limite – ma vie, c'est mon temps) et a lancé un débat sur cette question dans les entreprises et la structure syndicale.

Cette initiative a reçu un bon accueil tant au niveau de l'entreprise qu'auprès de la population en général et a donné lieu à de nombreux débats dans tout le pays. IG Metall a décidé de poursuivre sa campagne, d'améliorer la coopération entre les médecins du travail et les chercheurs et de développer les réseaux existants. L'entreprise devrait également jouer un rôle clé dans le nouveau débat sur le temps de travail qui sera lancé cette année. En Suède, le syndicat suédois des employés techniques et de bureau, le SIF, vient de lancer un CD-Rom intitulé «Allt har sin tid» (chaque chose en son temps) qui décrit l'équilibre à atteindre entre le travail, les loisirs et le repos et les conséquences d'un déséquilibre.

Au Canada, le syndicat des travailleurs de l'automobile mène actuellement une étude en coopération avec le corps médical et des chercheurs universitaires sur la relation entre l'organisation du travail et la tension artérielle des travailleurs de l'automobile. Au Japon, Denki Rengo (syndicat japonais de l'électricité, de l'électronique et de l'information) a créé un centre de santé en 1999 dans le cadre d'une politique d'action concrète en faveur des soins de santé mentale. Le centre propose des consultations aux membres du syndicat et à leur famille par téléphone (numéro vert) sur des

questions de santé mentale. Les services sont fournis par le Centre sur une base strictement confidentielle et anonyme.

Au Royaume-Uni, le problème du stress lié au travail est passé à l'avant-plan depuis quelques années et des signes encourageants semblent montrer que le stress pourrait se voir octroyer un statut juridique. Il semble, en effet, que le gouvernement ait reconnu le problème et que les syndicats poussent en faveur d'une législation. L'ISTC travaille actuellement avec le groupe d'entreprises Corus pour développer une formation sur la santé et la sécurité qui aborde des sujets tels que le mobbing (harcèlement moral), l'intimidation, le harcèlement et le stress.

L'expérience montre qu'une approche participative est un facteur de succès essentiel dans toute stratégie de prévention du stress. Une stratégie en cascade excluant la participation des travailleurs est vouée à l'échec. Pour avoir une chance de réussir, les politiques de prévention doivent être planifiées, mises en œuvre et analysées avec la participation active des travailleurs et de leurs représentants syndicaux.

Faire face aux conséquences négatives des changements au niveau de la nature du travail a toujours été un élément important des relations de travail. L'évolution constante de l'organisation du travail et le stress et le surmenage qui en résultent sont autant de défis pour les travailleurs syndiqués et les syndicats. De nouvelles attitudes et stratégies sont nécessaires pour s'attaquer à ce nouveau domaine de la protection des travailleurs.

La sensibilisation des syndiqué(e)s est un élément important pour la défense des mesures de prévention. Les syndicats doivent promouvoir la compréhension du syndrome du stress, ses causes et les problèmes qui en résultent, de même qu'expliquer la nécessité d'une intervention rapide. Ils doivent inclure des exercices de sensibilisation dans leurs activités afin de permettre à leurs membres d'exiger des employeurs qu'ils prennent les mesures nécessaires en amont pour que la prévention prenne le pas sur les soins.

ⁱ En mars 2000, la Cour suprême a déclaré pour la première fois qu'une société avait une responsabilité légale dans le suicide d'un travailleur à la suite d'une dépression provoquée par le surmenage. Dans : Karojisatu – Suicide dû au surmenage, Japan Labour Bulletin, 1^{er} novembre 2000.

ⁱⁱ Wilfried Glissmann dans le rapport de la FIOM «Stress et surmenage», op. cit.

ⁱⁱⁱ [www.sif.se/arbetsmiljo/psykosocial arbetsmiljo/stress & utbrändhet](http://www.sif.se/arbetsmiljo/psykosocial%20arbetsmiljo/stress%20&%20utbr%C4ndhet).