

Manuel d'orientation sur le stress lié au travail

«Piment de la vie... ou coup fatal?»

Santé et sécurité au travail

Rapport de synthèse



Emploi & affaires sociales



Commission européenne

Manuel d'orientation sur le stress lié au travail

«Piment de la vie... ou coup fatal?»

Rapport de synthèse

Emploi & affaires sociales

Santé et sécurité au travail

Commission européenne

Direction générale de l'emploi et des affaires sociales
Unité D.5

Manuscrit terminé en 2002

Le contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement l'avis ou la position de la direction générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission européenne.

Si vous souhaitez recevoir le bulletin d'information électronique «ESmail» de la direction générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission européenne, vous pouvez envoyer un courrier électronique (empl-email@cec.eu.int). Le bulletin d'information paraît régulièrement en allemand, anglais et français.

La présente brochure est le rapport de synthèse du manuel d'orientation de la Commission européenne sur le stress lié au travail ⁽¹⁾, destiné aux États membres de l'Union européenne, aux organisations patronales et syndicales ainsi qu'à un large éventail d'autres personnes et organismes intéressés.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002

ISBN 92-894-4158-5

© Communautés européennes, 2002

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Printed in Belgium

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

(1) Commission européenne, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail*, Luxembourg, 1999.

CONTEXTE GÉNÉRAL

- Le stress lié au travail est monnaie courante dans les quinze États membres de l'Union européenne, comme le sont ses causes et ses conséquences.
- Plus de la moitié des 147 millions de travailleurs déclarent travailler à des cadences infernales et dans des délais très courts. Plus d'un tiers n'ont pas leur mot à dire sur l'ordre d'exécution de leurs tâches, et plus d'un quart sur leur rythme de travail.
- Sur l'ensemble des travailleurs, 45 % déclarent accomplir des tâches monotones, 44 % n'ont pas de rotation des tâches et 50 % ont des tâches brèves et répétitives. Ces «facteurs de stress» liés au travail ne sont probablement pas étrangers aux problèmes de santé actuels — 13 % de la population active se plaignent de maux de tête, 17 % de douleurs musculaires, 20 % de fatigue, 28 % de «stress» et 30 % de mal de dos — sans parler de bien d'autres affections, dont certaines peuvent même mettre la vie en danger.
- Le stress consiste en un schéma de réactions d'«homme des cavernes» qui préparent l'organisme humain à la lutte ou à la fuite, autrement dit à l'activité physique. Si le stress était utile lorsque nos lointains ancêtres se trouvaient face à une bande de loups, il n'en va pas de même aujourd'hui lorsque le travailleur s'efforce de s'adapter au travail posté tournant, à des tâches extrêmement monotones et fragmentaires ou à des clients menaçants ou exigeants à l'excès. Souvent, il est cause de mauvaise adaptation et de maladies.
- Une estimation prudente du coût du stress lié au travail s'élève à quelque *20 milliards d'euros par an*. Mais la souffrance que ce stress provoque chez des millions de travailleurs européens est plus choquante encore.

LE DÉFI

- D'après la directive-cadre de l'UE, l'employeur est «obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail». Suivant les principes de prévention énoncés par la directive, il s'agit d'«éviter les risques», de «combattre les risques à la source» et d'«adapter le travail à l'homme». En outre, la directive dispose que les employeurs ont l'obligation de «planifier la prévention en visant un ensemble cohérent». Ce manuel d'orientation se propose de servir de base pour ces efforts.

LES MESURES

- Il est possible de prévenir ou de neutraliser le stress lié au travail en repensant les postes (par exemple en habilitant les salariés et en évitant une charge de travail excessive ou insuffisante), en améliorant le soutien social, en récompensant normalement les efforts fournis par les travailleurs et, bien sûr, en adaptant le cadre professionnel physique aux aptitudes, aux besoins et aux attentes normales des travailleurs — le tout conformément aux exigences de la directive-cadre européenne et de l'article 152 du traité CE.

Pourquoi un manuel d'orientation?

Le stress lié au travail est conditionné par des problèmes environnementaux, économiques et sanitaires majeurs, et il les favorise aussi. Il touche au moins 40 millions de travailleurs dans les quinze États membres de l'UE et coûte au moins 20 milliards d'euros par an. Il est à l'origine d'une grande souffrance humaine, de nombreuses maladies et de décès. En outre, ce stress entraîne des perturbations tout à fait considérables sur le plan de la productivité et de la compétitivité. Or, il est fort probable qu'une grande partie de ces phénomènes peut être évitée.

C'est pourquoi le comité consultatif tripartite pour la sécurité, l'hygiène et la protection de la santé au travail mis en place par la Commission européenne a recommandé à celle-ci de réaliser un *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail*. Le présent document est un rapport de synthèse du Manuel d'orientation rédigé en réponse à cette recommandation.

Existe-t-il un problème?

Deux enquêtes réalisées à l'échelle communautaire montrent qu'une forte proportion des 147 millions d'actifs présents sur le marché du travail de l'UE est exposée à une diversité d'exigences liées au travail (facteurs de stress) qui sont connues pour induire du stress et des maladies, ou fortement soupçonnées d'en être la cause.

À l'origine du stress, on trouve une inadéquation entre l'homme et son travail, des conflits entre ses rôles au travail et en dehors du travail, et le fait qu'il ne possède pas un degré normal de maîtrise de son travail et de sa vie. Le stress au travail peut être dû à une multitude de facteurs dont voici quelques exemples courants:

- Charge de travail excessive ou insuffisante.
- Temps insuffisant pour achever le travail à son entière satisfaction et à celle des autres.
- Absence de description de poste précise ou de chaîne de commandement.
- Aucune reconnaissance ni récompense pour un travail bien fait.
- Aucune possibilité d'exprimer des doléances.
- Nombreuses responsabilités, mais peu d'autorité ou de pouvoir décisionnel.
- Supérieurs, collègues ou subordonnés peu coopératifs ou n'apportant guère de soutien.

- Aucune maîtrise ni fierté du produit fini de son travail.
- Insécurité de l'emploi, poste non permanent.
- Exposition aux préjugés concernant l'âge, le sexe, la race, l'ethnie ou la religion.
- Exposition à la violence, aux menaces ou aux brimades.
- Conditions de travail physiques désagréables ou dangereuses.
- Aucune possibilité d'exploiter efficacement ses aptitudes ou ses dons personnels.
- Une petite erreur ou un bref moment de distraction risquent d'avoir des conséquences graves, voire catastrophiques.
- Toute conjonction de ce qui précède.

Quelques exemples de stress lié au travail

Paul travaille sur une chaîne de montage. Il est payé à la pièce. Étant un petit rouage de la dynamique d'une grande entreprise industrielle complexe, il ne peut agir sur la cadence de sa chaîne ni sur les tâches monotones et extrêmement répétitives qu'il doit exécuter.

Marie est employée de bureau. Son travail consiste à taper des formulaires sur une machine de traitement de texte. Divorcée avec deux enfants en bas âge, elle doit absolument quitter son travail à 17 heures au plus tard pour aller chercher ses enfants à la crèche avant la fermeture de celle-ci. Or, sa charge de travail augmente régulièrement et son supérieur estime qu'il est important que toutes les lettres soient postées avant qu'elle ne parte. Il insiste donc pour qu'elle finisse son travail.

Jean est ingénieur de systèmes dans une multinationale d'informatique. Il est bien payé, son travail est passionnant et il dispose d'une grande latitude pour l'organiser comme il l'entend. Mais le service commercial de son entreprise a signé un contrat pour la livraison, dans le délai fixé, d'un nouveau logiciel complexe — qui reste à concevoir par lui-même et son groupe de projet sous-équipé en hommes.

Pierre a été licencié par son employeur, un grand constructeur automobile, en raison de la robotisation d'une série de tâches qui, auparavant, étaient réalisées manuellement. Mais comme il a 57 ans et qu'il n'a pas été plus loin que l'école primaire, il se trouve face à la perspective du chômage de longue durée, probablement jusqu'à l'âge de la retraite.

Si ces quatre situations sont très différentes à bien des égards, elles ont pourtant un point commun, en ce sens qu'elles peuvent agir comme des facteurs de stress puissants et chroniques et déclencher, chez les travailleurs exposés, un schéma de réactions d'«homme des cavernes» que l'on appelle le «stress» (voir ci-après).

Mais, comme on va le voir, elles ont un autre point commun, à savoir leur accessibilité à une action préventive, laquelle est désormais considérée de plus en plus comme une priorité pour tous les acteurs du marché du travail.

Qu'est-ce que le stress?

Le stress est un état réactionnel d'«homme des cavernes» qui se produit en réponse à l'exposition à des facteurs de stress comme ceux qui viennent d'être mentionnés, et prépare l'organisme à la lutte ou à la fuite, autrement dit à une activité physique. En quelque sorte, l'individu «appuie sur le champignon» ou «met les gaz». 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 peut *définir* le stress lié au travail comme un état fait de réactions émotionnelles, cognitives, comportementales et physiologiques aux aspects néfastes et nocifs de la nature du travail, de son organisation et de son environnement. Cet état est caractérisé par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et, souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir.

Le stress est-il dangereux?

La réponse est... oui et non.

En effet, le stress peut provoquer des troubles lorsque les exigences professionnelles sont élevées et que l'individu ne peut guère influencer sur ses conditions de travail, lorsque le soutien social de la part de la direction ou des collègues est insuffisant, lorsque la récompense proposée au travailleur en termes de rémunération, d'estime ou de prestige ne correspond pas aux efforts qu'il a fournis et, d'une manière générale, lorsque ces situations sont intenses, chroniques et/ou répétitives. Le résultat final commun est une morbidité physique et mentale très variée, quand ce n'est pas la mort (voir ci-après).

La réponse est plus probablement «non» si le travailleur est autorisé ou incité — dans les limites du raisonnable — à assumer la maîtrise de ses conditions de travail, s'il bénéficie d'un soutien social suffisant et si on lui propose une récompense à la hauteur des efforts déployés.

Lorsqu'on a le sentiment de maîtriser la situation, le stress devient le «piment de la vie», un défi et non une menace. En revanche, quand *on n'a pas* ce sentiment crucial de maîtrise, le stress peut être synonyme de crise, ce qui n'est bon ni pour soi, ni pour sa santé, ni pour son entreprise. Si on a l'impression que le stress fait partie du travail quotidien, il affecte le rythme des processus d'usure de l'organisme. Plus on «met les gaz», plus le «moteur» de notre organisme s'emballe et plus ce moteur s'use — c'est le «coup fatal».

Le stress au travail a-t-il des répercussions sur la santé?

Le travail peut avoir des répercussions positives et négatives sur la santé et le bien-être. En effet, il 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 et lorsque le «climat» de l'entreprise est sympathique et favorable. Dans ce cas, le travail peut être l'un des facteurs de bonne santé (salutogènes) les plus importants de la vie (voir plus haut).

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.

Lorsque des individus sont exposés à des facteurs de stress de ce type ou connexes, la plupart ont des réactions *émotionnelles*, comme l'angoisse, la dépression, l'inquiétude, l'agitation ou la fatigue.

Le stress au travail peut également influencer sur les *comportements*. C'est ainsi que d'aucuns vont fumer davantage, devenir boulimiques, chercher un réconfort dans l'alcool ou prendre des risques inutiles au travail, au volant ou en traversant la rue. Nombre de ces comportements peuvent aboutir à la maladie, voire au décès prématuré. Le suicide n'est qu'un exemple parmi tant d'autres.

L'être humain réagit aussi sur le plan *physiologique*, avec ses organes internes. Ainsi, lorsqu'une personne s'estime injustement critiquée par son supérieur, elle peut voir sa tension artérielle augmenter, son rythme cardiaque s'accélérer ou devenir irrégulier, ses muscles se crispent et provoquent des douleurs à la nuque, à la tête et aux épaules, et elle peut avoir la bouche et la gorge sèche ou des aigreurs d'estomac par suite d'une sécrétion excessive de suc gastriques acides.

Toutes ces réactions de stress peuvent faire souffrir, rendre malade, voire entraîner la mort — des suites d'une maladie cardio-vasculaire ou d'un cancer (pour avoir trop fumé ou avoir mangé trop d'aliments gras et trop peu de fibres alimentaires).

On voit donc que le stress peut avoir des répercussions sur la quasi-totalité des aspects de la santé et de la maladie liées au travail. Mais l'état de stress peut également être créé par l'*interprétation erronée*, émotionnelle et/ou cognitive, de conditions de travail que l'individu juge menaçantes — même quand elles ne le sont pas — ou de symptômes et de 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, des maladies, une perte de bien-être et une perte de productivité. Les exemples étudiés de façon assez détaillée dans le manuel d'orientation comprennent l'insuffisance coronarienne, l'accident vasculaire cérébral, le cancer, les affections musculo-squelettiques, les affections gastro-intestinales, les angoisses et la dépression, les accidents et le suicide.

Quels sont les sujets à risque?

En fait, chacun de nous. Toute personne a son point de rupture. De plus, la nature et les conditions du travail évoluent à la vitesse de l'éclair, ce qui accroît le risque encouru ou que l'on peut encourir, mais à des degrés divers. Certaines catégories sont plus exposées au risque que d'autres. Parmi les déterminants de ce risque accru, on trouve le comportement de «type A» (hostile), un répertoire insuffisant de mécanismes de défense, le fait de vivre et travailler dans des conditions socio-économiques défavorisées et l'absence de soutien social. D'autres déterminants sont l'âge (travailleurs adolescents et d'âge mûr), le sexe conjugué à une charge de travail excessive (mères célibataires...) et l'invalidité. Souvent, les personnes particulièrement à risque sont également plus exposées à des mauvaises conditions de vie et

de travail. On voit donc qu'une grande vulnérabilité et une forte exposition coïncident généralement.

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 créées par la main de l'homme et sont ouvertes aux interventions de tous les intéressés.

Dans tous les cas, il faut 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 qui ont déjà été évoquées. En effet, 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 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 personnel comme dans leur intérêt mutuel.

Par conséquent, on peut prévenir ou neutraliser le stress lié au travail en repensant les postes (par exemple en habilitant les 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 aux capacités, aux besoins et aux attentes normales des travailleurs.

Parmi les approches à prendre en considération, on trouve la gestion participative, les horaires à la carte et l'évolution de carrière — le tout en concordance avec les exigences de la directive-cadre communautaire et de l'article 152 du traité CE.

Existe-t-il des outils de prévention du stress?

Pour déterminer le stress lié au travail, ses causes et ses conséquences, il faut surveiller le *contenu du poste*, les *conditions de travail*, les *clauses du contrat de travail*, les *rappports sociaux au travail*, la *santé*, le *bien-être* et la *productivité* du travailleur. Et pour que toutes les parties prenantes puissent le faire, ce Manuel d'orientation prévoit de nombreux renvois à des listes et questionnaires simples.

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, il suffit souvent d'opérer des changements d'organisation assez simples, dont voici quelques exemples:

- laisser au travailleur suffisamment de temps pour qu'il fasse 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 des 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-après).

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:

- *Horaire de travail.* Concevoir des horaires de travail permettant d'éviter le conflit avec les impératifs et 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 responsabilités du travail.
- *Environnement social.* Créer des occasions d'interaction sociale, y compris le soutien affectif et social et l'entraide des collègues.
- *Avenir.* Éviter toute ambiguïté en matière de sécurité d'emploi et d'évolution de carrière, et promouvoir l'apprentissage à vie et l'employabilité.

Mesures axées sur les personnes

En suivant les principes mentionnés ci-dessus, travailleurs et employeurs peuvent régler le «bât» pour qu'il ne blesse plus le «dos», mais cela peut prendre du temps, voire se révéler irréalisable à court terme. Il se peut aussi que les partenaires sociaux doivent recourir à la stratégie complémentaire de l'ajustement du «dos» pour qu'il s'adapte au «bât», en proposant des exercices physiques et/ou des techniques de relaxation, des médicaments, des conseils et une gestion du stress.

Contrôle interne

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. Ainsi, 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.

La deuxième étape consiste à 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, *suffi-*

santes 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.

Ensuite, les *résultats* à court et à long terme de ces interventions doivent être *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; e) de productivité en ce qui concerne la qualité et la quantité de biens ou de services; à considérer également, f) les coûts et les avantages sur le plan économique.

Si les interventions restent sans effet 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.

Il existe un besoin urgent de coopération accrue entre tous les acteurs concernés à tous les niveaux sociétaux (UE, nation, entreprise) en ce qui concerne:

- *l'exploitation* du corpus tout à fait considérable d'informations actuelles sur les mesures de prévention permettant de réduire les maladies et accidents sur le lieu de travail liés au stress et de promouvoir la santé et le bien-être des travailleurs, et la *recherche* destinée à combler les lacunes que présentent ces connaissances;

- la *surveillance* dans chaque entreprise et le suivi sur les plans national et régional, afin de déterminer l'ampleur du stress lié au travail et des problèmes de santé, et de définir des bases par rapport auxquelles on peut évaluer les efforts visant à l'amélioration;
- l'*éducation* et la *formation* des professionnels de la médecine du travail et des autres groupes professionnels clés, afin de faciliter leur participation à l'étude et à l'élaboration de programmes devant permettre de réduire l'incidence du stress lié au travail et d'évaluer le résultat de ces stratégies;
- les *développements méthodologiques* permettant la création et l'amélioration continues de dossiers méthodologiques valables et fiables pour le suivi, l'analyse et l'action intersectorielles et interdisciplinaires par tous les intéressés;
- la création, pour toutes les informations pertinentes, d'un *bureau central* utilisant les technologies de pointe, la vidéo, des programmes, des dépliants, une ligne de téléassistance, etc., avec l'utilisation de l'internet pour la collecte, l'examen, l'intégration et la diffusion d'informations relatives à ces éléments et activités;
- le traitement des conséquences liées au stress, du suremploi et du chômage pour les personnes concernées et leur famille, ainsi que la collectivité dans laquelle elles vivent. Cela revient à réduire au minimum le chômage et le sous-emploi, mais aussi le suremploi, à promouvoir la notion de «travail sain» et à humaniser la restructuration des entreprises.

Commencez dès maintenant

Tout cela vous paraît compliqué, voire utopique? Il n'en est rien. L'expérience a été réalisée dans de nombreuses entreprises, avec un succès considérable. Les principes énoncés plus haut sont intégrés dans la directive-cadre européenne et dans la législation sur l'environnement du travail d'un certain nombre de pays d'Europe. Certes, leur application peut exiger du temps et des efforts, mais elle est tout à fait réalisable et elle a, de surcroît, de fortes chances d'être extrêmement rentable.

Pour la première étape, lisez le Manuel d'orientation et prenez des mesures concrètes pour appliquer ce que vous avez lu dans votre pays ou dans votre entreprise. Le «bon moment», c'est maintenant. Vous pouvez améliorer les conditions de travail et l'hygiène, mais aussi la production et la productivité de votre entreprise et celle de votre pays.

Commission européenne

**Manuel d'orientation sur le stress lié au travail — «Piment de la vie...
ou coup fatal?» — Rapport de synthèse**

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2002 — 14 p. — 14,8 x 21 cm

ISBN 92-894-4158-5



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-894-4158-5



9 789289 441582 >