

# ***Stress professionnel et responsabilité sociétale de l'entreprise***

***Nisrine ESSANOUSI***

*Doctorante en sciences de Gestion, FJES, Meknès.*

***Pr. Abdelali LAHRECH***

*FJES, Meknès.*

## ***Résumé :***

La compétitivité, le libéralisme, l'évolution technologique, les nouveaux enjeux mondiaux ont contribué à l'émergence de nouvelles organisations de travail construites sur des modes de gestion parfois offensifs. Les salariés sont ainsi soumis à des pressions délétères et impliqués dans un environnement professionnel sujettes de lourdes exigences qui pèsent lourdement sur leur santé et ce à coté des multiples contraintes de la vie familiale. Le stress professionnel est devenu omniprésent au sein du travail et fait désormais partie de la RSE.

## ***Mots clés :***

Stress professionnel – RSE – compétitivité – organisation – évolution technologique.

La littérature s'accorde pour affirmer que l'environnement professionnel a connu ces dernières décennies des mutations profondes qui ont agi négativement sur les conditions de travail. En se référant ainsi aux enquêtes menées par la DARES, il apparaît que les conditions de travail sont en pleine dégradation et qu'elles ne sont pas sans répercussions aussi bien sur la santé, sécurité et bien être des employés que sur la performance des organisations.

La compétitivité, le libéralisme, l'évolution technologique, les nouveaux enjeux mondiaux ont contribué à l'émergence de nouvelles organisations de travail construites sur des modes de gestion parfois offensifs. Les salariés sont ainsi soumis à des pressions délétères et impliqués dans un environnement professionnel sujettes de lourdes exigences qui pèsent lourdement sur leur santé et ce à côté des multiples contraintes de la vie familiale.

Force est d'ajouter par ailleurs, que ces mutations sont à l'origine de l'émergence d'une nouvelle catégorie de risque dans le domaine de la sécurité et santé au travail : à savoir les risques psychosociaux. D'après Combalbert (2010), ces risques recouvrent l'ensemble des risques susceptibles de porter atteinte à la santé mentale des salariés, voire à leur intégrité physique : stress, conflits, harcèlement moral, dépression, anxiété, souffrance, violences au travail, etc

Il importe de préciser que, le stress apparaît comme le risque le plus répandu. 20% des employés européens sont touchés par le stress, tandis que 5% sont victimes d'harcèlement et 5% ont subi des violences physiques. (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2007) La place critique qu'occupe le stress en comparaison avec les autres risques psychosociaux a été reconnu également par les partenaires sociaux européens dont le premier accord cadre signé en 2004 a été exclusivement consacré au stress professionnel. D'après une étude réalisée par l'Institut Français d'Action sur le Stress (IFAS) sur un échantillon de 13 000 salariés, le stress touche un homme sur cinq et une femme sur trois. Par ailleurs, il importe de rappeler que le stress demeure le risque psychosocial au travail le plus médiatique.

Le stress constitue ainsi « une nouvelle épidémie mondiale », une pathologie chronique qui peut aller jusqu'à porter atteinte à la vie du salarié stressé. L'actualité témoigne de plusieurs affaires dont le suicide est lié au stress, et dans lesquelles plusieurs grandes entreprises y étaient impliquées. C'est le cas par exemple de PSA (6 suicides) ou encore France Télécom (28 suicides en 2000, 29 en 2002 et 25 en 2008). Si ces chiffres attestent que la pression que fait subir l'entreprise aux salariés pèse lourdement sur leur santé, ils interpellent l'ensemble des partenaires sociaux (y compris ONG, les agences de notations, les gouvernements), à prendre au sérieux les problématiques de la gestion du stress dans le monde professionnel.

Si la responsabilité sociétale peut être définie comme étant la conciliation entre performance économique et performance sociale et se traduit par la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Quel sens y a-t-il de s'engager dans des politiques socialement responsables, si les conditions de travail sont dégradées et si la partie prenante interne de l'entreprise est en état de souffrance ? Duyckdu et Lahmouz (2010) s'interrogent « la firme a-t-elle pour vocation de laisser souffrir ses salariés ? La souffrance serait-elle indispensable et donc « éthique » ? » Le questionnement sur le stress professionnel est donc bien incarner dans le débat sur la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Cette communication se propose de revenir sur le cadre conceptuel du stress et de la responsabilité sociétale, d'expliquer les facteurs source du stress et de montrer le rôle crucial que peut jouer l'instauration d'une politique RSE dans la prévention des risques psychosociaux.

**Mots clés :** Stress professionnel, gestion du stress, RSE, performance.

### 1. Le stress professionnel : Essai de définition et cadre conceptuel

Etymologiquement le mot « stress » vient du latin « Stringere » qui signifie étreindre, serrer, resserrer, lier. (Stora, 1991) Comme l'affirme Quintard (2001), le stress est un concept polysémique qui est de nos jours d'usage courant pour décrire les situations poignantes, les événements ou circonstances, produisant une tension excessive et à plus ou moins long terme une rupture, un épuisement. Moisson et al. (2005) précisent que, « *le stress est une notion complexe qui n'a pu être définie de façon claire, complète et avec l'assentiment de l'ensemble des chercheurs. C'est un mot qui revêt de nombreuses définitions et qui a la particularité de ne pas exister depuis longtemps dans la langue française, bien qu'il soit désormais très connu et largement utilisé dans la communauté francophone.* »

Selon Hans Selye, le stress peut être défini comme étant une réaction de l'organisme à une situation imprévue ou difficile, et ce dans la finalité d'adaptation à la situation en question. Cette thèse rejoint la définition de Légeron (2008), qui estime que le stress est « *une formidable réaction de notre organisme pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement* ». Le modèle développé par Selye dès les années 1930, suppose une approche médicale selon laquelle le stress, encore appelé le « *syndrome général d'adaptation* », est le résultat de trois phases successives. Phase d'alarme, de résistance puis d'épuisement. La phase d'alarme se caractérise par la mobilisation de l'individu de toutes ses forces de défense. C'est la première réaction suite à la menace. La deuxième phase quant à elle, se caractérise par une situation de résistance, se traduisant par l'adaptation à la situation. Au niveau de la troisième phase, la situation dépasse largement les capacités d'adaptation de l'individu. A ce titre, le stress devient négatif voire chronique.

Bien que le modèle développé par Selye ait été réfuté par bon nombre de chercheurs du fait qu'il s'inscrit dans une posture unidimensionnelle, il n'en demeure pas moins que la littérature attribue la paternité de la conception du stress au chercheur canadien. Comme le soulignent Cherkaoui et al. (2010), c'est « *la première théorie complète du stress* », voire le modèle historique du stress (Légeron, 2008).

A partir de 1966, une nouvelle posture psycho-cognitive du stress a émergé grâce aux travaux de Lazarus, qui soutient l'idée selon laquelle le stress résulte également de l'interprétation ou l'évaluation personnelle de la situation menaçante. Ce dernier, en collaboration avec ses collègues, (Lazarus et Folkman, 1984, 1987 ; Lazarus, 1995 ; Folkman et al., 1986) développe la théorie transactionnelle du stress. C'est la transaction entre l'environnement et l'individu qui est à l'origine du stress.

En se référant aux travaux de Lazarus et Folkman (1984), le stress « *est une relation particulière entre la personne et son environnement évaluée par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités et mettant en péril son bien-être* ». Le stress résulte ainsi

selon cette logique d'une double évaluation. Une évaluation primaire, ou l'interprétation individuelle de la menace. Une évaluation secondaire, ou l'évaluation des ressources et moyens permettant de faire face à la situation menaçante. A cet effet, l'individu développe des stratégies dites d'ajustement pour y faire face « *Coping* ». D'après Lazarus et Folkman (1984), le « *Coping* » peut être défini comme étant les efforts cognitifs et comportementaux, pour gérer les exigences à la fois internes et externes évaluées par l'individu comme excédant ses moyens. En rejoignant Lazarus et Folkman (1984), Sarafino (1990) définit le stress comme étant la « *résultante de transactions entre la personne et son environnement, qui conduisent l'individu à percevoir une discordance, réelle ou imaginée, entre les demandes d'une situation et les ressources de ses propres systèmes biologique, psychologique et social* ». Vancevich et al. (1982) définissent le stress comme « *la conséquence d'un manque d'adéquation entre la personne et l'environnement* ».

Dans la lignée de l'approche transactionnelle, l'approche interactionnelle du stress a vu le jour grâce aux travaux de Karasek. En se référant à Karasek (1980), deux facteurs sont à l'origine du stress la demande environnementale (la charge du travail en termes de quantité et de complexité, le respect des délais, etc) et le contrôle ou la latitude décisionnelle (l'autonomie, la perception du contrôle sur la situation, la mobilisation des qualifications afin de développer de nouvelles compétences).

Le modèle de Karasek invite ainsi à distinguer entre quatre types de travail. Le travail peu contraignant (faible demande associée à une forte latitude), le travail passif (faible demande associée à faible latitude), le travail actif (forte demande associée à forte latitude) et enfin de le travail très contraignant (forte demande associée à faible latitude).

Figure : Les quatre types de travail selon le modèle de Karasek

		Demande (charge)	
		Faible	Forte
Latitude décisionnelle	Forte	Travail peu contraignant	Travail actif
	Faible	Travail passif	Travail très contraignant

Source : Légeron (2008)

Notons également qu'à la fin des années 80, les travaux de Karasek ont été complétés et ce en lui rajoutant une dimension sociale. Ainsi, Karasek et Theorell (1990) ont montré que le stress est fortement lié au manque de soutien social et à l'autonomie décisionnelle au travail.

Il importe de préciser par ailleurs, que 9 ans plus tard, le modèle de Karasek et Theorell (1990) a été complété par Hellemans et Karnas (1999) qui estiment que six facteurs sont en lien causal avec le stress à savoir : la latitude décisionnelle et l'apprentissage, la contrainte du temps et le dérangement, le soutien social du supérieur et le soutien social des collègues.

Force est de mobiliser par ailleurs le modèle de Siegrist afin d'étayer théoriquement le stress professionnel. En effet, d'après Siegrist (1986) le stress émane d'un déséquilibre entre les efforts déployés par l'individu dans son travail et la récompense qu'il en reçoit en contre partie. Il importe de préciser que, la récompense est loin d'être uniquement une contre partie matérielle (en numéraire ou en nature), mais également sociale et symbolique en termes de reconnaissance.

Notons par ailleurs que bien qu'ils semblent complémentaires dans la mesure où le premier se focalise sur le processus de stress, le second sur le poste de travail et le dernier sur la perception individuelle (l'étude européenne « stress impact), les modèles développés par Lazarus, Karasek et Siegrist ne permettent pas une compréhension parfaite du processus du stress et de son développement.

Bien que le stress soit le leitmotiv de plusieurs approches et modèles théoriques, une ambiguïté reine toujours quand à la définition du terme « Stress ». Dans le cadre de ce travail nous retiendrons la définition de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (AESST) selon laquelle, l'état de stress survient lorsque l'individu estime que la demande de travail dépasse ses capacités. Autrement dit, lorsqu'il existe « *une inadéquation entre les contraintes qui leur sont imposées et les ressources personnelles et environnementales dont ils disposent* » (AESST, 2002)

## 2. Le stress : Une pathologie organisationnelle

Le stress professionnel incarne une problématique majeure de la santé et sécurité au travail. Une pathologie professionnelle émergente, qui témoigne d'une forte pression qui pèse très lourdement sur les salariés.

Bon nombre de chercheurs invitent à distinguer entre le stress positif « bon stress » et le stress négatif. D'après Aubert et Pagès (1989), le stress positif renvoie à une connotation « *stimulante, excitante, accordée au rythme de la vie moderne* », tandis que le stress négatif « *recouvre une idée de souffrance, de malaise, une sorte de maladie imprécise où se mélangent l'anxiété, la dépression et les symptômes physiques aussi nombreux que variés* ».

Si Roussillon et Duval-Hamel (2006) estiment que « *nombreux sont ceux qui déclarent ne bien travailler que sous stress* », Abord de Chatillon et Scouarnec (2005) invitent les managers de proximité à repérer les salariés en difficultés qui ne peuvent supporter la pression que les organisations font subir aux salariés au nom du « bon stress ». Ils s'opposent par ailleurs à l'appellation « bon stress », et précisent que le stress positif est une illusion. Les auteurs précisent par ailleurs qu'ils ne voient pas comment une situation stressante « *pourrait être positive pour l'individu (qui ne peut qu'en être affecté négativement)* ». C'est également l'avis de Véniza (2007) et Salengro (2005) qui réfutent l'appellation « bon stress » et proposent de la substituer par « stimulation ».

Par ailleurs, il importe de distinguer entre le stress aigu et le stress permanent. Le stress aigu provient d'un événement qui « *bouleverse d'une façon intense et soudaine l'organisme* ». Tandis que le stress permanent résulte « *d'une situation stable mais contraignante vécue quotidiennement* ». (Stora, 1988). Le stress professionnel s'inscrit donc dans le cadre d'un stress permanent où l'individu sera confronté à un environnement générateur de plusieurs

sources de stress (encore appelées stressseurs). Plusieurs travaux ont permis de recenser les différents facteurs stressseurs au travail (Chanlat, 1986; Pépin, 1991, Bruchon-Schweitzer et al. (1997), Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998 ;Cooper, 1998, Fuhrer, Moisson et Cucchi, 2011) .A la lumière de la classification des typologies de facteurs générateurs de stress énumérées par Cherkaoui et al. (2012), nous retiendrons trois grandes catégories de stressseurs : les stressseurs liés aux interactions organisationnelles, aux interactions relationnelles au sein de l'organisation et à la conciliation vie privée/vie professionnelle.

### **2.1- Les « Stressseurs » en lien avec les interactions organisationnelles :**

Le rythme et la quantité de travail : sont considérés comme des grands stressseurs pour les salariés (Smith, 2001 ; Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991 ; Chanlat, 1986). S'il est généralement admis que la surcharge de travail est génératrice de stress (Pépin, 1991), il convient également de préciser que les postes de travail où on requiert aux salariés une faible quantité de travail sont également considérées par bon nombre de chercheurs comme des facteurs stressseurs. (Roques, 2001 ; Chanlat, 1986). French et al (1974) invitent à distinguer entre charge de travail quantitative et charge de travail qualitative. Par ailleurs, il convient de préciser que le travail de nuit constitue une pression d'ordre temporelle qui pèse lourdement sur la santé des salariés. (Pépin, 1991)

Le contenu du poste : L'inadéquation entre les exigences du poste et les compétences du salarié constitue un facteur qui favorise le stress. Lorsque la tâche est complexe ou requiert des compétences supérieures à celles détenues par le salarié (Smith, 2001 ; Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991, Chanlat, 1986) elle devient génératrice de stress. Par ailleurs, il importe d'ajouter que les tâches routinières ainsi que celles qui requièrent des compétences inférieures à celles détenues par le salarié, ne lui permettent pas de se développer et constituent par conséquent des facteurs générateurs de stress. (Chanlat, 1986, Sekiou, 1998) En outre, des tâches imprécises, vaguement ou mal définies (Chanlat, 1986), des attentes et objectifs flous, irréalistes ou contradictoires (Pépin, 1991, Sekiou, 1998) constituent d'autres stressseurs pour les employés.

Par ailleurs, comme le précise Matmati (2005) les postes qui requièrent l'utilisation des TIC entraînent un stress et une fatigue mentale et cognitive.

La carrière : la carrière est un facteur de stress potentiel. L'insécurité de l'emploi, l'évolution de carrière, la formation, la mobilité, la promotion, les promesses non tenues, la concurrence entre les salariés constituent des exemples de facteurs stressseurs liés à la carrière. (Pépin, 1991 ;Bourqueet Charlebois, 1990, Turcotte et Wallot,1979, Chanlat, 1986)

Les changements organisationnels : Le changement organisationnel constitue un facteur potentiel de stress .L'environnement professionnel est par définition incertain et turbulent, et par conséquent les salariés doivent s'adapter sans cesse au changement. D'après Légeron (2008) le changement peut porter aussi bien sur la réorganisation de l'entreprise (fusions, restructurations, etc) que sur l'instauration de nouvelles technologies (« techno-stress »). L'évolution des tâches, l'instauration de nouvelles technologies, l'acquisition de nouvelles machines, l'adoption de nouvelles stratégies, l'investissement dans de nouveaux projets constituent des exemples de changements organisationnels qui engendrent une véritable crainte chez les salariés.



Les modes de gestion : D'après Chanlat (1996), les modes de gestion constituent des sources de stress fondamentales. Il a montré que les modes de gestion Tayloriens, Compétitifs et Techno-bureaucratique engendrent beaucoup de problèmes de santé contrairement aux modes de gestion participatifs. Albert (2010) quant à lui insiste sur le lien entre les stresseurs et les nouveaux modes de gestion. Il estime que la mise en compétition des salariés, l'évaluation permanente des performances, la fixation d'objectifs, l'appréciation des résultats, la discontinuité des tâches sont à l'origine du stress.

La politique communicationnelle de l'entreprise: peut aussi être considérée comme source génératrice de stress. Face à la rétention de l'information (Turcotte et Wallot, 1979), à l'absence de l'écoute (Pépin, 1991 ; Chanlat, 1986), les salariés peuvent se sentir à l'écart. La politique communicationnelle gagnera à établir un climat social où règne la confiance.

## **2.2- Les facteurs de stress liés aux interactions relationnelles au sein de l'organisation :**

Comme le précise Légeron (2008), « l'homme est un stresseur pour l'homme ». Les relations professionnelles sont sujettes de stress. Les interactions avec les supérieurs, les subordonnées, les collègues ou encore les clients sont des sources potentielles de stress. (Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991 ; Bourque et Charlebois, 1990 ; Chanlat, 1986 ; Gumpert et Boyd, 1985).

Les relations avec les collègues sont des véritables stresseurs. Selon la théorie de conservation des ressources, en se tournant vers un tiers, l'individu arrive à surmonter les situations difficiles du travail. Lorsque les conflits et la compétition sont les maîtres mots des relations avec les collègues, la qualité du travail se dégrade et l'individu ne peut se tourner vers ses collègues dans les situations difficiles. Force est d'ajouter par ailleurs, que la coopération entre individus qu'exigent les nouvelles organisations de travail, est loin d'être naturelle et constitue une véritable source de stress. (Légeron, 2008) Il convient d'ajouter que le genre est une variable déterminante en la matière, dans la mesure où les femmes ont plus de difficultés à déléguer une partie de leur travail et ce en comparaison avec les hommes. (Chanlat, 1986) En outre, les relations avec les collègues masculins constituent une source de malaise et de stress pour les femmes, notamment lorsque celles-ci occupent des postes d'encadrement ou lorsqu'elles représentent moins de 15% de l'effectif. (Chanlat, 1986).

Les relations avec les supérieurs constituent d'autres stresseurs pour les salariés. La littérature s'accorde pour affirmer que les compétences, l'écoute, les comportements parfois agressifs et l'exigence des managers sont des facteurs en forte corrélation avec la santé mentale des salariés.

Les relations avec les clients : Si le stress était réservé au monde industriel, la pathologie professionnelle a pu s'étendre au secteur tertiaire et peser lourdement sur les collaborateurs en contact avec les clients. (Edey-Gamassou, 2006).

## **2.3- Les « stresseurs » liés à la difficile conciliation entre vie privé/vie professionnelle :**

Comme le précisent Chatillon et Scouarnec (2005) « l'activité du salarié à l'extérieur de l'organisation est en lien étroit avec celle qu'il poursuit au sein de celle-ci .Il semble ainsi

qu'en matière de management de la SST, le périmètre de l'organisation ne peut se borner à ses limites physiques. Le salarié importe et exporte ses difficultés d'un monde à un autre. » Les exigences des deux mondes (professionnel et privé) sont nombreuses et sujettes de stress (Chanlat, 1986). Il importe de préciser par ailleurs que la conciliation entre les deux mondes est beaucoup plus difficile chez les femmes. (Chanlat, 1986 ; Messing et Prévost, 1998)

### 3. L'épuisement professionnel : ou l'état de stress poussé

Lorsque le stress devient excessif, l'individu atteint un stade d'épuisement professionnel (encore appelé Burnout). C'est la complication la plus sévère de la pathologie professionnelle. D'après Neveu (2006), le Burnout est « *Considéré comme le résultat d'un stress chronique non surmonté* » (Neveu, 2006).

D'après Neveu (2006) le Burnout est un « *ensemble de réactions émotionnelles, motivationnelles, comportementales et physiologiques dysfonctionnelles qui se développent face à certaines caractéristiques stressantes et chroniques du contexte professionnel* » C'est également l'avis de Légeron (2008) qui estime que l'épuisement professionnel se traduit par un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et une diminution du sens de l'accomplissement et de la réalisation de soi. Cette posture trouve son origine dans les travaux de Maslach (1981, 1986) qui distinguent trois différentes dimensions en matière de l'épuisement professionnel : « *emotional exhaustion* », « *depersonalization* » et « *personal non-accomplishment* ».

L'épuisement émotionnel se caractérise par une disparition de l'énergie émotionnelle. L'individu développe à ce niveau une image négative de lui-même, un désintérêt pour le travail, et un sentiment d'absence d'émotion.

Quant à la dépersonnalisation, elle se manifeste par le développement d'une image négative envers autrui. (Les collègues, les managers, les usagers). Une insensibilité vis-à-vis de l'environnement professionnel, un isolement voire une rupture et un repli sur soi.

Par ailleurs, la diminution du sens de l'accomplissement et de la réalisation de soi, se traduit par un regard critique et négatif sur ses accomplissements, un sentiment d'échec, d'incompétence. Légeron (2008) précise qu'à ce niveau, l'individu développe un regard « *dévalorisant sur la plupart de ses accomplissements personnels et professionnels. Son estime de soi s'en ressent et l'association à un état dépressif et à une incapacité à faire face aux obligations professionnelles est souvent fréquente.* ».

### 4. Le stress et la performance : deux concepts en pleine causalité ?

S'il est admis que le stress pèse lourdement sur la santé du salarié, il importe de préciser qu'il agit négativement aussi bien sur la performance financière de l'entreprise (en termes de productivité et d'efficacité) que sur sa performance sociétale (en termes d'image et de maîtrise des risques sociaux). Cette thèse rejoint l'idée de Hechiche-Salah et Bousnina – Bouallegue (2005), qui précisent que le stress est un problème de multiples facettes « *qui nuit de plus en plus à la performance économique et sociale de l'entreprise. Les coûts générés par le stress sont définis du point de vue de l'individu (maladies, comportements), de l'organisation (absentéisme, indemnités) ainsi que de la société en général (bien-être*



*social*).» D'après le Bureau international du travail, le stress engendre une baisse de la production et de la qualité, les litiges entre les salariés et leurs employeurs, et enfin une augmentation du taux d'absentéisme et de départs à la retraite pour des raisons de santé. (Légeron, 2008). Elchardus et al (2003) estiment que plus le niveau du stress est élevé, plus tôt le salarié veut mettre fin à son activité. Le stress coûte ainsi cher aussi bien aux entreprises, qu'à la société.

D'après Stora (1988), aux Etats-Unis « *le coût des maladies psychosomatiques, provoquant absentéisme et baisse de productivité est évalué à 3 % du produit national brut* ». En se référant à une étude plus récente menée par l'American Institute of Stress en 2006, le coût du stress s'élève à 300 milliards de dollars.

Il en est de même pour l'Europe, dont les coûts du stress avoisineraient les 20 milliards d'euro par an. 41 millions européens sont désormais affectés par le stress soit un salarié sur trois. Les journées de travail perdues, dont le stress en est l'origine, s'élèvent entre 50% et 60%. (Paoli et Merillié, 2000, Légron 2008).

Au Royaume Uni, la moitié des journées de travail perdues sont dues directement ou indirectement au stress, ce qui revient à 11 milliards d'euro de perte pour les entreprises. (Sigman, 1992) Le coût du stress pèse lourdement sur l'économie du Royaume Uni et s'élève ainsi à 10% du PIB. Cette situation est un peu similaire à celles des pays nordiques dont le même pourcentage varie entre 2,5 % au Danemark et 10 % en Norvège. (Légeron, 2008)

En suisse, les travaux de Ramciotti et Perriard ont permis d'estimer les coûts du stress tangibles et intangibles. D'après les mêmes auteurs, les coûts financiers tangibles du stress s'élèvent à 2,9 milliards d'euros. Tandis que, les coûts intangibles de la pathologie professionnelle s'élèvent à 9,5 milliards d'euros relatifs aux souffrances physiques et psychologiques des salariés victimes.

En France, le stress pèse très lourdement aussi bien sur l'entreprise que sur la société. D'après l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), les coûts directs et indirects du stress se situent entre 830 et 1656 millions d'euros par an, ce qui représente entre 10% et 20% du budget de la branche maladies professionnelles et accidents du travail de la sécurité sociale.

Légeron (2008) tient à ajouter que le stress est une pathologie qui peut infecter tous les acteurs de l'entreprise y compris les dirigeants. En se référant à l'étude réalisée par l'Institut français d'action sur le stress en 2004, il précise que le pourcentage des femmes stressées est nettement supérieur à celui des hommes soient respectivement 32% et 23%. Il convient d'ajouter qu'en se référant à la même étude, le niveau de stress apparait beaucoup plus élevé chez les salariés non cadres ainsi que chez la tranche d'âge 45-54 ans. Dans la même année, une étude menée par Stimulus a conclut que 28% des managers français sont hyper-stressés, tandis qu'elle a affirmé que la gente féminine (36%) est plus sujette au stress en comparaison avec la gente masculine (21%).

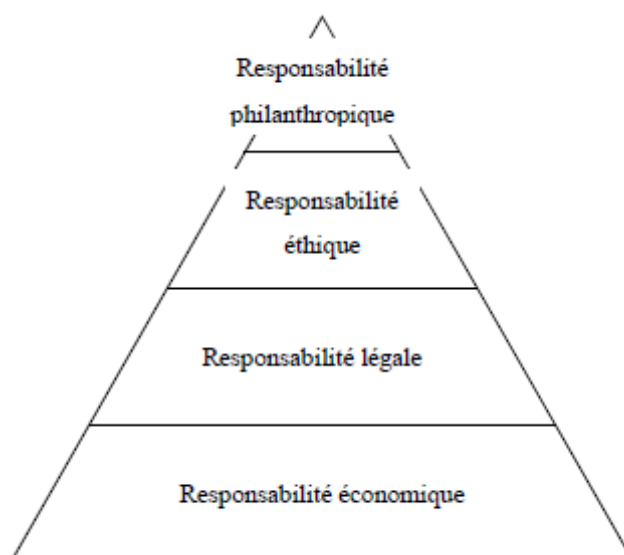
## **5. Le stress : Un défi pour les entreprises socialement responsables :**

La littérature s'accorde pour attribuer la paternité de la RSE à Bowen. C'est à son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » publié en 1953, que la RSE doit sa

théorisation. L'ouvrage de Bowen constitue une réponse à un contexte où le débat sur la responsabilité sociale n'était pas seulement accepté par les hommes d'affaire mais également à la mode. Il témoigne également de l'ancrage religieux protestant de la RSE.

Mercier (2004) quant à lui, estime que l'apport théorique le plus considérable en la matière, doit être attribué à Carroll (1979). En effet, d'après Carroll (1979), « *La responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné* ». A partir de 1991, l'auteur reprend son modèle et apporte une nouvelle contribution théorique en terme de conceptualisation de la RSE de type Pyramide de Maslow. Les responsabilités économiques constituent la base de la pyramide de Carroll, à laquelle viennent s'ajouter respectivement les responsabilités légales et éthiques. Tandis que les responsabilités philanthropiques demeurent au sommet de la pyramide. Cette conceptualisation recouvre quatre aspect des la RSE : un aspect économique, un aspect légal, un aspect éthique attendu par la société et enfin un aspect discrétionnaire.

Figure 2 : Pyramide des responsabilités de l'entreprise



Source : Carroll (1979)

Ajoutons par ailleurs, que la théorie des parties prenantes constitue le cadre théorique le plus mobilisé dans les travaux sur la RSE. Par partie prenante on entend « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme* ». (Freeman, 1984)

Si les travaux théoriques sur la RSE semblent abondants depuis longtemps, le débat sur la RSE n'a pris sa place qu'après le sommet de la terre de Rio (1992). Cette thèse peut être affirmée par l'intensification des directives, codes de bonne conduite, référentiels en lien avec la RSE ainsi que par le renforcement du rôle des ONG, des agences de notations, des médias.

La RSE peut être définie comme étant la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Elle invite l'entreprise à aller au-delà des exigences juridiques pour

développer des bonnes pratiques concrètes et innovantes afin de répondre aux enjeux du développement durable.

Selon la norme ISO 26000, la responsabilité sociétale de l'entreprise correspond à « *sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

- *contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

En se référant au livre vert de la commission européenne (2001) « *Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. ».*

S'il est reconnu que le capital humain est une clé de voute pour l'entreprise, cette définition laisse dévoiler que l'investissement dans le capital en question est la première piste pour toute politique socialement responsable.

S'agissant de la partie prenante interne dont le rôle est crucial en matière de contribution à la performance, la RSE gagnera à favoriser la prise en compte des problématiques liées à la santé, sécurité au travail et plus particulièrement à apporter des bonnes pratiques en matière de lutte contre le stress.

La gestion du stress apparaît ainsi comme un véritable défi pour les entreprises socialement responsables. Comme le souligne le Bureau international du travail, « *la lutte contre le stress au travail représente sans doute l'un des grands défis que devront relever les gouvernements, les employeurs et les syndicats au cours des années à venir. Car les entreprises qui auront le plus de chances de réussir à l'avenir seront celles qui aideront les travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aspirations humaines ».*

En ce sens, l'investissement dans des actions et des mesures préventives est une condition sine qua non pour lutter contre le stress au travail et mener à bien la gestion du stress.

D'après le Bureau international du travail « *les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress) »* La prévention primaire est le plus couramment assimilée à la remise en question des conditions de travail y compris la question d'organisation du travail sous ses différents aspects (définition des tâches, charge de travail, plan de carrière, formation professionnelle, l'encadrement.etc). L'inscription de l'entreprise dans une logique

socialement responsable peut également favoriser la prise en compte des conditions de travail. Travailler dans un environnement qui répond aux normes en matière des conditions d'hygiène et de sécurité, dans le cadre d'une politique de ressources humaines axée sur un management participatif et une conduite de changement, limitera le stress dans les locaux de travail et contribuera sans doute à la performance organisationnelle. La prévention secondaire vise à préparer les salariés à lutter contre le stress. A ce niveau, il s'agit d'abord d'informer les salariés sur les stressors et puis de miser sur les actions thérapeutiques. Plusieurs entreprises s'investissent dans des programmes d'action afin de dépister le stress. Certaines préconisent des solutions individuelles comme la relaxation, le yoga, la méditation transcendantale, les exercices respiratoires, entraînement auto génique, visualisation etc. (Stora, 1988 ; Turcotte et Wallot, 1979). D'autres, par ailleurs optent pour des solutions collectives en vue de s'organiser à l'intérieur et faire face au stress. La prévention tertiaire vise à apporter le soutien et le suivi pour les personnes stressées (assistance psychologique, numéro d'appel d'aide et de soutien aux salariés, consultations spécialisées, etc) En matière de lutte contre le stress, chaque entreprise est interpellée pour définir ses propres plans d'actions adaptés à chaque situation. Or, il convient de noter que cette hiérarchisation des actions préventives (primaire, secondaires et tertiaires) doit être la règle en termes de recommandations générales. Il revient aux entreprises de mettre en place des codes de bonne conduite. (Légeron, 2008)

## CONCLUSION

Le stress professionnel est un défi à la responsabilité sociale des entreprises. La gestion du stress constitue de nos jours un véritable indicateur dans l'évaluation des politiques RSE. Elle impacte directement la performance sociale de l'entreprise en termes de développement du personnel, d'investissement dans le capital humain, d'image, de maîtrise des risques sociaux. En outre, elle agit indirectement sur la performance financière des entreprises en termes de journées de travail perdues, de baisse de productivité, de retards, de dégradation de la qualité.etc. Il importe d'ajouter que la gestion du stress impacte aussi la performance des parties prenantes externes (non respect des délais, image en terme de choix des partenaires responsables par exemple).

Force est d'ajouter que la gestion du stress est devenue une niche pour les cabinets de conseil en ressources humaines. Comme l'explique clairement Combalbert (2010) « *Le marché de la souffrance au travail a vu naître ces dernières années toutes sortes de consultants fantaisistes peu scrupuleux qui vantent l'efficacité de leurs techniques savantes ou de leurs ingénieuses machines à guérir du stress. Plus sérieusement, d'autres proposent de mettre en œuvre des dispositifs de prévention du stress basés sur une démarche méthodologique rigoureuse.* » . La gestion du stress interpelle les entreprises pour faire preuve d'intelligence et d'innovation en la matière.

Si le stress constitue la pathologie professionnelle la plus répandue, il n'en demeure pas moins qu'elle reste encore un sujet tabou pour les entreprises. Cette thèse peut être étayée par les résultats de l'étude réalisée sur par Barthe et al. (2010) sur les politiques « santé, sécurité et bien-être au travail » à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40. Cette étude a montré que les entreprises sont réticentes quand au sujet de la santé au travail dans la mesure où seule une minorité communiquent sur la question au niveau de leur rapport RSE. Les auteurs précisent que même si certaines entreprises ont mis en place divers actions, « observatoire du stress » (Danone), « ligne écoute stress » (Crédit Agricole), « formation à la

gestion du stress » (BNP Paribas, EDF, Lagardère), les rapports analysés ne permettent pas de porter un jugement sur l'efficacité de ces actions.

En se référant à une autre étude réalisée par Vigeo en 2012 sur le niveau d'implication de 700 grandes entreprises européennes et nord-américaines dans la lutte contre le stress, peu d'entreprises semble s'investir dans des actions préventives concrètes à travers l'affichage d'un engagement public et ce à raison de 19%. En outre l'étude révèle que les secteurs les plus avancés en la matière sont le secteur automobile et les industries électriques et gazières. De la même manière, les entreprises les plus attentives à ce risque et les plus engagées à y faire face se situent en France, en Allemagne et au Royaume Uni.

Le débat sur le stress et les pratiques socialement responsables invitent à repenser la pression que font subir les entreprises à leurs clients, fournisseurs et salariés. Il interpelle l'engagement dans des démarches de responsabilité sociétale « gagnant – gagnant ».

## ***BIBLIOGRAPHIE***

ACQUIER, A., et GOND, J.-P. (2005). Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Angers.

ALBERT E., SANDERS L., (2010), *Le stress.fr*, Éditions d'Organisation.

AUBERT N. ET PAGÈS M. (1989), le stress professionnel, klincksieck, Paris.

Barthe Nicole, Peretti Jean-Marie, Terramorsi Patrice, « Les politiques « santé, sécurité et bien-être au travail » à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40. », *Management & Avenir* 8/2010 (n° 38), p. 104-116

Barthe Nicole, Peretti Jean-Marie, Terramorsi Patrice, « Les politiques « santé, sécurité et bien-être au travail » à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40. », *Management & Avenir* 8/2010 (n° 38), p. 104-116

Bruno Quintard, « concepts, stress, Coping : Le concept de stress et ses méthodes d'évaluation » Recherche en soins infirmiers N° 67 - décembre 2001.

CARROLL 1991 « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, July/August

CARROLL, A. (1979). A Three- Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, pp. 497-505, vol.7, n°4.

CHANLAT, J.F., (1986), « Le stress et la santé des cadres de direction masculins : II. Les réalités du stress professionnel », *Revue Internationale de Gestion*, Vol 11, n° 3, Octobre, pp 44-49.

Cherkaoui Widad, Montargot Nathalie, Peretti Jean-Marie, Yanat Zahir, « Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. », *Humanisme et Entreprise* 5/2012 (n° 310) , p. 21-40

Combalbert (2010), « La souffrance au travail : Comment agir sur les risques psycho-sociaux ? », édition :Armand Colin, 2010.

Duyck Jean-Yves, Lahmouz Karima, « Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : le cas Assuria FC. », *Management & Avenir* 8/2010 (n° 38) , p. 117-137

EDEY-GAMASSOU C., (2006), *Stress et implication des agents territoriaux : une approche en termes de ressources*. Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

ELCHARDUS, M., COHEN, J., VAN THIELEN L. (2003). Attitudes et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle. Rapport du groupe d'études sociologique TOR.

Emmanuel ABORD DE CHATILLON ET Aline SCOUARNEC, « Management de la santé et de la sécurité au travail: un nouveau rôle pour les DRH » 7ème Université de Printemps de l'Audit Social, Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E, pp 27- 40, Marrakech 2005.

FOLKMAN S. & LAZARUS R. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer.

FREEMAN R. E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

KARASEK R.A., (1979), *Job demands, Job decision Latitude and Mental Strain : Implications for Job Redesign*, *Administrative Quarterly*, 24.

KARASEK R.A., THEORELL R., (1990), *Healthy work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, The Free Press, Basic books, NewYork.

Lamia HECHICHE SALAH & Zohra Rim BOUSNINA BOUALLEGUE « La gestion du stress, une nouvelle responsabilité sociale pour l'entreprise. », 7ème Université de Printemps de l'Audit Social, Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E, pp 435- 443, Marrakech 2005.

Légeron Patrick, « Le stress professionnel. », *L'information psychiatrique* 9/2008 (Volume 84) , p. 809-820

MERCIER, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Repères.



NEVEU J-P., (2006), *L'épuisement professionnel*, (Sous la direction d'El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J-P.) dans *Comportement organisationnel. Volume 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Vol. 2, éditions de Boeck.

PÉPIN, R., (1991), « Diagnostic et gestion du stress au travail », *Revue Internationale de Gestion*, Novembre, pp 8-18.

Picard Danielle, « Difficultés de la prévention des pathologies psychosociales liées au travail. », *Management & Avenir* 2/2006 (n° 8) , p. 199-217

Picard Danielle, « Difficultés de la prévention des pathologies psychosociales liées au travail. », *Management & Avenir* 2/2006 (n° 8) , p. 199-217

ROUSSILLON S. ET DUVAL-HAMEL J.(2006), « Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ? », *Cahier de recherche*, N°2006/03, EM-Lyon, 30 pages.

SALENGRO B.(2005), *Le stress des cadres*, l'Harmattan, Paris.

SEKIOU L. ET AL. (1998), « Gestion des ressources humaines », Bruxelles, De Boeck Université.

SELYE H.(1976) , « The Stress of Life », New-York : Mc Graw-Hill.

Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996 ; 1 : 27-41.

STORA J. B. (1991), *Le stress*, Presses Universitaires de France, Que sais-je, 1ère édition, Paris, 127 pages.

STORA, J.B., (1988), « Le coût du stress », *Revue Française de Gestion*, pp 108-113.

STORA, J.B., (1988), « Le coût du stress », *Revue Française de Gestion*, pp 108-113.

Tessier Nathalie, « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. », *Management & Avenir* 2/2006 (n° 8) , p. 143-158

TURCOTTE, P.R ET WALLOT, H., (1979), « Du stress de la gestion à la gestion du stress », *Revue Internationale de Gestion*, pp 34-41.