

# Quelques « basiques » du STRESS

Pour reprendre les propos d'une enquête de « Entreprise & Carrières », « comment échapper au stress, lorsqu'il touche plus de 40 millions de personnes au travail dans l'UE (3<sup>ème</sup> enquête européenne conditions de travail de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail réalisée en 2000) et représente un préjudice de plus de 20 milliards d'euros par an en frais de santé et perte de temps de travail et de productivité!

Le stress vient est déclaré « cause européenne », et a été considéré dans la stratégie communautaire de santé et de sécurité au travail 2002/2006 comme au cœur des dysfonctionnements de la vie au sein de nos organisations, liés à la vie hors travail.

**Il existe de nombreuses définitions du stress.** Le concept de stress apparaît pour la première fois avec les premiers travaux du tchèque Hans Selye publiés en 1936 dans Nature. Il est alors décrit comme un « syndrome général d'adaptation » présentant toute une symptomatologie commune « sans signes traduisant des réactions spécifiques de l'organisme à une maladie donnée », amenant ainsi la médecine d'alors à accepter une réaction non spécifique pour comprendre la maladie dans son ensemble, et sortant des schémas de causalité linéaire.

Le mot stress viendrait du moyen anglais stress (souffrance, détresse), de vieux français estresse (étroitesse), du latin vulgaire strictia lui-même du latin strictus (serré, étroit), participe passé de stringere (resserrer, tendre).

Selon le manuel d'orientation sur le stress lié au travail « Piment de la vie ... ou coup fatal ? » de la Direction générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission européenne (1999), le stress est décrit comme un état réactionnel d' « homme des cavernes » qui se produit en réponse à l'exposition à des facteurs de stress, et qui prépare l'organisme à la lutte ou à la fuite. L'individu « appuie sur le champignon » ou « met les gaz ». Aussi, selon ce manuel, cette réaction était la bonne lorsque l'homme des cavernes se trouvait face à un danger mortel immédiat, 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 verra plus loin que d'une part cette définition est partielle, d'autre part il est encore aujourd'hui certains contextes où ces réactions restent les bonnes.

Cette note a pour objet de mettre à plat quelques bases en matière de stress, bien entendu sans prétention d'exhaustivité, aussi il est nécessaire pour comprendre de quoi il s'agit de tenir compte des enseignements des dernières années venant des diverses pratiques et disciplines.

Parmi celles-ci, les neurosciences ont sensiblement modifiées la donne. Ce serait une attitude scientifique que d'en tenir compte dans toutes les autres disciplines qui vont s'en déclinier, ... jusqu'à l'organisation du travail et la gestion.

**En l'état des connaissances**, le stress est constitué d'un ensemble de mécanismes de réactions que les humains partagent avec tous les mammifères. Pour simplifier, ces mécanismes empruntent deux types de circuits, des courts et des longs (relativement longs). Nous sommes en permanence, et simultanément, « gérés » selon ces deux circuits.

Les circuits courts se déclenchent sans que nous en ayons clairement conscience, car ils sont gérés en millisecondes par le SNC (système nerveux central) et les systèmes sympathiques. La perception du danger se situe au niveau infra-conscient, le corps ayant conscience que quelque chose se passe. Au niveau du cerveau la régulation, opérée dans la zone de l'amygdale, dont la réaction est mémorisée par l'hippocampe, enclenche la fonction glycogénique du foie, d'où les glucides nécessaires aux deux comportements évoqués plus haut, la lutte ou la fuite.

Les circuits longs passent, après un relais par l'hypothalamus, par le contexte préfrontal, qui permet, avant de réagir, de penser d'abord à la situation, par l'appareil à « penser les pensées ». Ce second circuit permet, avec la répétitivité des expériences, d'« apprendre » d'autres réactions que celles du premier circuit. C'est ce qui se passe dans tous les métiers.

Ce second circuit peut donc pondérer le premier. Mais en réalité, compte tenu de l'état de développement de l'humain, les deux circuits continuent de fonctionner simultanément et se complètent, les premiers précédant toujours les seconds avec un temps, même infime, de décalage.

Ce double état de mobilisation constitue la base des phénomènes de stress. Il y a une très forte émotion, plus ou moins bien maîtrisée. Le phénomène est individuel, différent selon les constitutions. Cependant les apprentissages pour le maîtriser peuvent être, partiellement, collectifs.

Dans le meilleur des cas les personnes entraînées peuvent « réagir » en fonction de leurs apprentissages, mais pas tout un chacun. Pour les personnes non entraînées, le SNC est d'abord comme « sidéré » par la situation. Le fonctionnement de « pensée des pensées », même s'il suit assez rapidement, n'est pleinement efficace dans sa fonction que sous 24 à 48 heures, et en tout cas avec une nuit de sommeil. On verra que le sommeil importe tant dans le diagnostic que dans les traitements du stress. Il permet aussi avec les rêves la fonction symbolique et vitale d'intégration entre conscient et inconscient. La réduction de la fonction rêve entraîne de graves troubles psychiques, et son absence est mortelle.

Si la personne est en état de faiblesse, ou déstabilisée, ou se trouve surprise dans un état de décompensation psychique, alors les premiers circuits peuvent l'emporter sur les seconds circuits. Dans certains contextes professionnels, tels le déminage, un sur-apprentissage est destiné à permettre un sur-contrôle de l'émotion. Des études menées par une équipe du Professeur Cary L. Cooper ont mis en évidence que les démineurs derrière leur attitude de concentration calme ont peur avec une forte intensité émotionnelle mais sont amenés à une maîtrise « exceptionnelle » ; ils n'échappent par pour autant à l'angoisse ou la terreur liée au micro-temps de décalage, et son impact sur leur organisme, mais « sont entraînés ».

Ajoutons qu'en regard de « tout ce qui s'est passé » dans un événement de stress. :

- d'une part la conscience ne se surcharge pas au delà d'un certain seuil variable selon les sujets, et le mental procède à une mémorisation
- d'autre part ce que l'inconscient connaît comme non supportable (à ce moment ou cette période) par l'individu est refoulé, ce qui constitue une défense de l'individu, dans son état du moment.

En regard des événements et contextes nouveaux l'inconscient met cependant toujours un certain temps à réagir et adapter ses configurations. Par contre ensuite, une fois intégré, le processus défensif fera que toute évocation, même minime, entraînera un mécanisme de défense immédiat, ... même si celui-ci peut devenir, au fil du temps inefficace voire nuisible.

En psychosomatique il ressort actuellement que trois sous-systèmes composent l'appareil mental et psychique :

- émotions
- comportements
- pensée

... lesquels s'ils fonctionnent simultanément peuvent être déconnectés entre eux. Les trois vont jouer dans la fonction des décharges.

La décharge dans les comportements, issue de l'émotion face à une situation, crée une tension d'où un accroissement de l'excitation sensorielle et motrice, une sorte de « surchauffe » de tous les circuits. Celle-ci crée de la souffrance tant au niveau du SNC que des systèmes sympathiques et parasympathiques, d'où des conséquences en chaîne dans l'organisme et jusqu'à la structure de la personnalité, conséquences de développement ou de régression-protection voire destructrices.

Il y a nécessité de décharger la surcharge, ce que chacun de nous agit selon son expérience personnelle. La plupart se déchargent dans les comportements (claquer la porte, crier...), avant que l'appareil à « penser les pensées » se mette en marche.

D'où dans tous les cas il est utile d'en parler, de verbaliser, d'aider les personnes stressées à « penser » la situation, pour pouvoir arrêter ou pondérer, dans les cas traumatiques, les processus se déclinant dans l'organisme et la personnalité. Actuellement l'arrêt du processus est dans notre société généralement mis en œuvre par :

- la chimie des médicaments
- les psychothérapies (même si elles ne portent pas ce nom) comportementales et/ou cognitives.

Cependant, même avec un travail de décharge, voire si nécessaire un travail de deuil, le corps garde tout en mémoire. Les thérapies psycho-corporelles, qui apparaissent de plus en plus appropriées, sont heureusement en voie de développement. Toutes ces thérapies sont indispensables, sauf qu'elles s'appliquent aux effets et à une partie de la dimension individuelle des causes. Il importe de rechercher l'action préventive sur l'ensemble des causes, et plus généralement la promotion des conditions de vie et de travail adéquates.

En 1997, la Direction Générale V de l'UE définissait le stress comme une réaction émotionnelle et psychophysiologique à des aspects du travail, un environnement du travail et une organisation du travail défavorables et contraires. Le stress est un état caractérisé par un niveau d'activité et de contraintes élevé, lequel génère souvent le sentiment de ne pas être capable de gérer la situation.

Ce dernier trait, ne pas gérer la situation, est en effet caractéristique du stress. Le sentiment de contrôler (« locus of control » selon Cooper) la situation est, dans notre culture, une des dimensions importantes dans l'état de bien-être individuel. Dans les problèmes de locus of control on a le sentiment de ne pas être dans la capacité de contrôler ou sans pouvoir sur les contraintes. Cette réalité est subjective, relève de la perception (et de son apprentissage culturel), et peut être à l'origine du stress organisationnel. La situation peut être perçue comme subjectivement non contrôlée alors que le lieu de contrôle est en fait à l'extérieur du sujet. Cette perception peut se manifester aussi dans toutes les situations conflictuelles, de violences, de harcèlement.

Ce trait culturel important est fortement lié au « noyau narcissique » de la personne, lieu du contrôle interne. Il est possible de toucher là à quel point l'essence de l'individuel et l'essence

du collectif sont étroitement liées. La psychanalyse nous a appris qu'à ce niveau sont en jeu tous les mécanismes psychiques liés à la mise en place de l'apprentissage du contrôle sphinctérien, et à partir de cet apprentissage de celui de l'autonomie de l'être humain.

Quelque soit le contexte collectif, il est bien reconnu que chacun va réagir différemment à un même contexte, et que tout dépend de l'histoire individuelle, de l'histoire qui a permis de passer de contrôle physiologique à mental.

Ainsi chacun est plus ou moins dans la capacité de se défendre, selon le degré de mise en place chez lui du noyau narcissique, face aux situations de stress vécues au sein de l'organisation.

Au regard des témoignages et de la confrontation du travail clinique de nombreux praticiens de nos sociétés occidentales dites industrialisées, il est même possible de constater que la structuration mentale baisse globalement, en moyenne, de niveau de résistance. L'appareil psychique dépendant en bonne part (sans négliger pour autant l'inné spécifique de chacun) de l'éducation parentale et des cultures de sociétés rencontrées, les populations apparaissent fragilisées, de nombreux individus sont devenus incapables de se défendre, et de plus en plus vulnérables aux situations de stress.

Cet état peut être partiellement compensé par l'entraînement, individuel et collectif. Si apparaissent utiles des restructurations individuelles de fond cela peut impliquer un travail de psychothérapie analytique éventuel, complémentaire à l'action sur le comportemental, le cognitif, et le corporel.

Ainsi donc dans les états de stress des structures de personnes sont en interaction avec des événements, dans des contextes organisationnels collectifs.

La définition de la DGV est non satisfaisante d'un point de vue scientifique. En effet le stress en soi n'est ni négatif ni positif, c'est un « état », état vécu par l'individu, et dans certains contextes par le collectif. Cet état est caractérisé par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et/ou, selon les écoles, de plaisir. C'est un état de mobilisation de tonus multifactoriel. Par contre, si dans certains contextes l'état de stress peut contribuer à l'initiative voire même la créativité, la tension répétée et persistante sur une conjugaison toujours individuellement spécifique de déterminants devient, au delà de plusieurs paliers de tentatives de régulation, pathogène.

À ce niveau est impliquée la façon dont a été mise en place le « noyau masochique » de chaque individu. La forme de développement liée au contexte peut en effet être ambiguë dans la mesure où, dans la souffrance, existe le plaisir du déplaisir. Le plaisir dans la souffrance constitue un point important, central, de la fragilité humaine, puisqu'il conduit, induit, à ne pas se défendre. C'est une partie de ce qui se passe dans tous les cas de harcèlement et pour les personnes violentées. C'est ce qu'exploitent, souvent par « habitude d'essais et erreurs » et sans vraiment en comprendre le processus, tous les manipulateurs du pouvoir. Il serait temps d'oser objectiver et considérer les processus de type noyau masochiste si on veut parler sérieusement des effets du stress, ... ainsi que des contextes de violences. Pour une personne, le noyau masochiste insuffisamment construit (ce qui est le cas de la majorité) constitue un état pathologique qui ne permet pas de déclencher les mécanismes de défense mentaux. Les gens, là encore, sont démunis, avec généralement un court-circuitage des mécanismes de la volonté, moyennant quoi ils se trouvent en danger de somatisation (bien entendu inconsciemment).

En contraste il est possible de dire que quiconque a confiance en soi et sait assumer le conflictuel peut vivre, en situation, l'appréhension ou le tract mais limite considérablement les

réactions des deux circuits du stress. Cette confiance en soi peut être liée chez certains à des réserves potentielles de résilience, susceptibles d'être « éveillées » et devenir opératoires lors d'épreuves de la vie, puis de se renforcer au travers de ces expériences.

Globalement la vie est dépendante d'un certain niveau d'excitation sensorielle, et un certain niveau de stress est nécessaire à la vie. Ainsi, dans les entreprises, la « gestion par le stress » peut être criminelle (eu égard aux conséquences possibles) tout autant que nécessaire au développement. La question est : quelle nature et niveau de stress sont compatibles avec la vie ?

Cependant, si certaines entreprises intègrent dans leur culture de management l'entretien systématique d'une tension de stress et le valorisent, si d'autres (peu nombreuses) sont attentives à suivre le phénomène et le gérer sans a priori sur le « positif » ou « négatif », la plupart des acteurs le connaissent et comprennent sous son aspect pathogène.

Le slogan de l'Agence de Bilbao en 2002 est significatif : « Travailler sans stress », ce qui scientifiquement est une abération car cela voudrait dire « être inerte » ... mais ce slogan s'adapte à la lecture de la majorité, et a l'avantage de viser le vrai objectif, simultanément utopique et cible, de la prévention, à savoir « pas de risque ».

Cary Cooper lui-même, un des premiers experts internationaux reconnu en matière de stress, en accord avec cette réalité, oriente cependant les générations successives de questionnaire d'audit dont il a piloté la conception depuis 1976 en explicitant que le stress professionnel « est considéré », en général, comme une réaction à des situations et à des circonstances qui imposent des exigences particulières à un individu et dont le résultat est négatif !

Ayant compris les mécanismes du stress et ses conséquences,

**à l'origine du stress (donc versus pathogène) on trouve une inadéquation entre l'homme et ses diverses activités, et d'abord 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.**

Donc la gestion comme la prévention s'appliqueront à travailler à la conception et au retournement « positif » des facteurs, des déterminants d'inadéquation, ... et à en assurer la promotion durable au fil de l'évolution des connaissances.

Gestion et prévention devraient elle-même être conçues en fonction de ces acquis.

**Le stress au travail** peut ainsi être dû à la conjonction de plusieurs facteurs parmi une multitude de facteurs potentiels possibles, lesquels combinés peuvent constituer des situations de risques en regard de la santé mentale. Parmi ceux-ci on trouvera couramment :

- charge de travail excessive ou insuffisante
- sollicitation constante de l'attention, ou sous-sollicitation
- temps insuffisant pour achever le travail à son entière satisfaction et à celle des autres
- introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouvelles technologies
- absence de description de poste précise ou de chaîne de commandement
- pas de reconnaissance ni de récompense pour un travail bien fait
- pas de possibilité d'exprimer des doléances
- climat de tension sociale permanent
- nombreuses responsabilités, et peu d'autorité ou de pouvoir décisionnel

- supérieurs, collègues ou subordonnés peu coopératifs ou n'apportant pas ou peu de soutien. Problèmes avec les uns ou les autres.
- insuffisante maîtrise ou fierté du produit fini de son travail
- insécurité de l'emploi, poste non permanent, ou incertitudes sur les perspectives
- exposition aux préjugés concernant l'âge, le sexe, la race, l'ethnie ou la religion
- exposition à la violence, aux menaces et aux brimades
- conditions de travail physiques désagréables ou dangereuses
- peu de possibilité d'exploiter efficacement ses aptitudes ou ses dons personnels
- décalage entre la nature des erreurs et l'ampleur de leurs conséquences
- doublage entre un « fardeau » au travail et un autre « à la maison »
- cumul des tensions internes à l'entreprise avec des conflits travail/famille, ainsi quand la vie de travail interfère avec les relations aux partenaires, enfants, autres collectifs dans lesquels l'individu est impliqué
- tensions dans la gestion des temps entre les activités dans et hors de l'entreprise
- etc ... etc ... etc ...

Le réactionnel du stress, on l'a vu, porte simultanément sur l'émotionnel, le cognitif, le comportemental et le physiologique.

Au premier regard les premiers signaux sont physiques et psychologiques :

- physiques : les premières réactions sont une accélération cardiaque, des troubles respiratoires, et de nature vasculaire (paleur ou rougeur de peau). Quelque chose ne va pas si les symptômes persistent. Viennent aussi rapidement le mal de tête, la perte d'appétit. Les symptômes tels la fatigue permanente et la tension sanguine sont déjà des conséquences de troubles installés.
- psychologiques, avec toutes les modifications des capacités cognitives et comportementales, dont l'irritabilité, la réduction de capacités sensorielles, la perte de concentration, la difficulté à prendre une décision. Il s'ensuivra une usure, pas toujours évidente à discerner car elle peut être pendant un temps compensée par l'attention et la vigilance. Mais un effort trop permanent d'attention à propos de capacités différentes est révélateur d'une déficience. Avec l'accroissement de la vigilance, l'état d'irritation croît, et se génère une véritable usure nerveuse. Les fonctions habituelles sont trop investies, ... et le corps qui prends sur lui commence à « parler ».

Aussi pour le diagnostiquer il s'agira d'identifier, au plan individuel, et individuel au sein de collectifs

- réactions émotionnelles
- réactions comportementales
- types de mobilisation du tonus (sur..., sous...)
- état de maîtrise de la situation, ou au contraire inadéquation entre la personne et son travail
- manifestations d'insatisfaction au travail, et réduction des ambitions
- capacités de régulation, et troubles de ces capacités
- capacités de récupération, et troubles de ces capacités
- dans la vie hors travail :
  - . absence d'exercice physique corporel
  - . troubles du sommeil
  - . situations de dépendance oppressantes

- . histoires personnelles difficiles
- . insuffisance d'hygiène de vie, dont l'hygiène alimentaire

... et une cohérence entre plusieurs troubles et pathologies qui seront du type :

- diminution ou troubles de capacités physiologiques (ex :respiratoires...) et réactionnelles
- troubles de santé mentale : dépression, angoisse, anxiété, détresse...
- consommation de psychotropes, addictions ...
- affections musculo-squelettiques
- affections graves des capacités cognitives
- troubles du sommeil
- maladies gastro-intestinales
- cardiopathie et accident vasculaire cérébral
- développement d'allergies
- problèmes de surcharge pondérale
- troubles du système immunitaire
- accidents professionnels
- accidents , suicides.
- etc ... etc ; etc ...

Chacun de nous est sujet à risque, et chacun a son (ses) points de rupture, très différents des uns aux autres. C'est ainsi que le mal-être au travail, l'insatisfaction au travail, sont assez spontanément attribués au caractère personnel de qui les exprime ; ou parfois sont attribués à certains traits de caractères supposés communs à toute une population : les jeunes, les vieux, les anciens, les femmes, les chefs, eux, le personnel de tel service... Les singularités de chacun vont jouer dans les formes concrètes de la crise : les mêmes facteurs, les mêmes conditions du travail vont engendrer une palette de symptômes et de signes extrêmement différents dans une population donnée. Aux mêmes contraintes, certains vont réagir en développant un trouble musculo-squelettique, d'autres par des troubles du comportement (addiction, violence...), d'autres encore par décompensation psychique, d'autres s'en sortiront au travail au détriment de leurs relations sociales hors travail, d'autres passeront à travers sans complication perceptible, d'autres y trouveront apprentissage et développement.

À partir de l'observation de nombreux cas, il est possible de poser une hypothèse, celle que les processus de somatisation sont directement reliés aux procédures d'absence au travail. Selon ce qui dans une culture donnée (celle-ci peut aller jusqu'à se réduire au niveau d'une entreprise, voire de l'un de ses sous-ensembles) est considéré par la collectivité comme recevable ou non, exprimable ou non, et selon les conditions concrètes de gestion des absences, chacun, et plusieurs au sein d'un même collectif, pourront développer telle ou telle famille de somatisation. Comment est-il « possible » de tomber malade ? Même si les individus selon un processus inconscient « choisissent » leur maladie selon leurs fragilités, il est ainsi possible récemment de poser l'hypothèse qu'une TMS est plus « exprimable » que la dépression ou l'angoisse.

Il est nécessaire aussi de tenir compte que certaines catégories de populations sont (en moyenne) plus exposées au risque :

- insuffisance des mécanismes de défense
- vivre et travailler dans des conditions socioéconomiques défavorisées
- absence de soutien social
- âge (travailleurs adolescents et d'âge mûr)

- le sexe conjugué à une charge de travail excessive (ex : mères célibataires...)
  - les invalidités physiques et/ou mentales
- ... sachant que les personnes particulièrement à risque sont souvent plus exposées à de mauvaises conditions de vie et de travail. Vulnérabilité et exposition coïncident fréquemment.

**Pour identifier les déterminants des états de stress, de nombreux modèles existent, objet depuis des années de multiples publications au travers desquelles les écoles se confrontent.**

Un des modèles le plus connu a été défini et régulièrement développé depuis les années 70 par Cary L. Cooper. Ce modèle, systémique et qui se veut exhaustif, a débouché sur des outils d'audit du stress professionnel, régulièrement développés et réactualisés, objets de copyright susceptibles d'autorisation à des fins de recherche.

Parmi les modèles les plus connus aussi développé depuis les années 1970 et spécifiquement dédié au stress figure aussi celui de Karasek, enrichi plus tard par celui de Siegrist, qui ont développé de façon originale, liés à l'exercice du management, des dimensions intégrées dans le modèle de Cooper. Ils en testent donc certaines variables, et de ce point de vue sont incomplets dans la prise en considération de toutes les dimensions du stress, qui est pourtant un phénomène toujours à variables multiples. Par contre le modèle de Karasek l'objet de multiples validations de type épidémiologiques.

L'OSH fédéral allemand de Dortmund a identifié plus de soixante modèles validés, sans parler les nombreux autres outils non validés scientifiquement proposé sur ce qui est devenu le « marché du stress ». Parmi les modèles validés et pratiqués, sans exclure pour autant personne ce faisant (car certains modèles et questionnaires moins connus peuvent être plus pertinents dans certains contextes) retenons toutefois ceux de :

- demande /autonomie/soutien de Karasek
- équilibre contributions/rétributions de Siegrist
- transactionnel de Lazarus et Faulkman
- psychodynamique de Dejours
- multicritères de Copenhague, dit « Nordique »
- intégrateur de Cooper, complété ensuite par Vézina
- Homéostasis de Prague
- WOOCQ de l'Université de Liège
- Tensions / régulations de l'ANACT.

À noter que le WOOCQ a été coopté comme optimal par plusieurs grandes entreprises françaises investies dans une démarche de benchmarking au début des années 2000, notamment car :

- à la fois suffisamment discriminant et pas trop lourd pour être accepté par le personnel,
- non connoté idéologiquement,
- objet d'une revalidation régulière enrichie par les suivis de mise en œuvre.

**Le modèle de Cooper a été identifié en Mai 2002 à la DG Santé de la CE comme modèle de référence de base dans les travaux européens concernant les facteurs psychosociaux.**

Les questionnaires outils d'audit sont validés au plan scientifique, tant sur les champs organisationnels que médicaux et de la psychosociologie clinique. Même s'ils sont basés sur le fait que les sources de stress peuvent être liées aussi bien au travail qu'à la vie privée, les



indicateurs sont élaborés en prenant en considération le contexte professionnel et l'organisation, en vue d'améliorer l'un et l'autre. Il s'agit de diagnostiquer les effets du stress au bénéfice mutuel des individus et de l'organisation concernée.

Selon le modèle descriptif du stress de Cooper, les entrées en terme de déterminants toujours multiples de stress au travail y sont regroupés dans des familles de facteurs :

- facteurs intrinsèques à l'activité : conditions de travail, sur ou sous charge, pressions liées au temps, responsabilité de vies humaines, danger, ...
- facteurs relevant du rôle dans l'organisation : ambiguïtés/conflits de rôles, adaptation et conflits de responsabilités, ...
- les facteurs relevant du parcours professionnel et de ses développements : sur ou sous-évaluation et promotions, précarités, ambition contrariée...
- facteurs relevant des relations professionnelles : qualité et quantité des relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, effets pervers, difficultés de délégations de responsabilités ...
- facteurs relevant de la structure et du climat organisationnels : participation aux processus de décisions, restrictions du pouvoir de décision (budget, etc...) politique générale, absence de consultation ...
- facteurs relevant des interfaces avec la vie hors travail : problèmes familiaux, crises de la vie ...

De la combinaison spécifique à chaque contexte et à chaque situation se décline un état de stress au niveaux des individus, de chaque individu, et peut l'être aussi au niveau des collectifs. Dans leurs activités au sein de collectifs, les individus, même isolés, sont pris dans des dynamiques de groupe. Ces effets de groupes jouent sur leur entendement de la situation. Ainsi les « idéologies défensives de métier » en constitue un des exemples les plus significatifs. Ces stratégies inconscientes de groupes modèlent, par exemple, la perception que les ouvriers du bâtiment ont de la réalité au point de leur faire dire, non sans ambiguïté parfois, qu'il n'y a aucun risque sur un chantier. La dénégation du risque est une construction de groupe, transmise, entretenue.

La perception des situations par les personnes ne dépend donc pas uniquement de déterminations individuelles. L'écoute comme le regard dépend aussi largement d'une construction sociale où entrent en jeu des facteurs conscients et inconscients.

Il en est de même des modalités d'expression du vécu.

L'état de stress est perceptible, plus ou moins selon son développement et sa nature, selon des paliers. Cet état assure le lien entre les risques et les effets sur la santé et les dysfonctionnements ... ou au contraire la créativité et la survie.

Cet état de stress entraîne des symptômes au plan individuel et au plan de l'organisation :

- au plan individuel de nombreux symptômes possibles notamment ceux listés plus haut.
- au plan de l'organisation divers dysfonctionnements possibles mais notamment (en l'état des outils d'aujourd'hui)
  - . un accroissement sensible de toutes les formes d'absence
  - . un accroissement du turnover
  - . des liens avec les accidents du travail plus graves et fréquents, avec les maladies professionnelles, à l'analyse des causes et contextes
  - . des tensions et problèmes des relations sociales et de dialogue social, allant
    - soit au conflictuel

- soit au désinvestissement collectif
- soit à la rigidification protectrice des attitudes au travail ...
- . des problèmes sensibles sur la productivité et la qualité, médiocres ...
- . des problèmes sur l'investissement, l'inventivité dans l'adaptabilité aux situations, la créativité ...

Au-delà de seuils de régulation corrective court terme (récupération naturelle court terme et évitement de l'usure ...), les dysfonctionnements manifestés par ces symptômes, qui sont autant de signaux plus ou moins intenses, vont générer des « maladies » :

- au plan des individus notamment dans le domaine de la santé physique et mentale (par exemple 100000 accidents cérébro-vasculaires par an en France)
- au plan de l'organisation notamment sur les champs des conflits sociaux et du non-dialogue social, des accidents du travail de plus en plus fréquents et graves, du désinvestissement de plus en plus grave.

Les réalités correspondant à ces sorties « conséquences » individuelles et collectives constituent alors en soi, selon la logique systémique, des entrées « déterminants ».

Le modèle de Cooper induit un traitement de la question du stress au travail simultanément curatif et préventif, court et long terme, toujours pluridimensionnel (selon le diagnostic), afin de renverser le « cercle vicieux » en « cercle vertueux ».

**Le modèle de Karasek** développe l'hypothèse que la situation à risque est définie par la combinaison d'une forte demande et d'une faible latitude et accrue par un manque de soutien :

- la demande est définie par la charge psychologique associée à l'exécution des tâches, à la quantité et à la complexité des tâches, aux tâches imprévues, aux contraintes de temps, aux interruptions, et aux demandes contradictoires.
- la latitude intègre deux notions :
  - . autonomie décisionnelle ou contrôle = la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent
  - . utilisation des compétences = possibilités d'utiliser ses compétences et qualifications et d'en développer de nouvelles
- le soutien social au travail est socio-émotionnel et instrumental. Il intègre l'aide et la reconnaissance des collègues et des supérieurs.

**Le modèle de Siegrist** est centré sur l'équilibre entre le niveau des efforts investis et des récompenses ou rétributions en regard. Le stress résulterait d'un déséquilibre entre efforts et récompenses accompagné d'un niveau élevé de surinvestissement.

Les récompenses relèvent de l'estime, des perspectives de promotion et de salaire, et de la stabilité de la situation de travail.

Siegrist distingue les efforts « extrinsèques » (proches de la « demande » de Karasek) des efforts « intrinsèques » de surinvestissement (besoin d'approbation, compétitivité, hostilité, impatience, irritabilité ...).

L'exposition à un déséquilibre entre efforts extrinsèques et récompenses est un facteur de risque potentiel, de même qu'un taux élevé d'efforts intrinsèques (ou surinvestissement).

## **PRÉVENIR ET RÉDUIRE L'ÉTAT DE STRESS**

On l'a vu, le stress n'est pas uniquement le fait de problèmes personnels en décalage avec les conditions de travail, mais résulte de l'interaction de déficits techniques, organisationnels et de management, de demandes ou prescriptions inadaptées ou trop élevées des situations de travail (y compris en regard des situations hors travail), avec les caractéristiques spécifiques des personnes impliquées.

D'une manière générale l'engagement et la façon de combattre le stress dépendront de la culture de l'entreprise, des cultures des métiers concernés, et des procédures de décision du management.

**Tout va dépendre de la philosophie du management, de « comment on considère la personne ».** La personne est-elle considérée comme « objet » ou comme « sujet » ? La pratique du pouvoir au sein de l'organisation correspond-elle de fait à une mise en dépendance d'autrui, ou vise t'elle en même temps que la performance le développement d'autrui ? La communication interne, et donc les politiques qu'elle exprime, masque t'elle ou clarifie t'elle les repères qui permettent de décider, gérer, réguler, exécuter, négocier ... en confiance ?

Sinon on se trouve dans une logique considérant les personnes comme objets, considérant comme le plus efficace d'entretenir leur dépendance, dont les repères réels sont méconnus et conçus par d'autres acteurs, de type taylorien ... logique où n'existe que le travail et non la personne.

En fonction de cet état de la philosophie du management de l'entreprise, il est nécessaire préalablement à toute action de mettre en évidence jusqu'où les membres de l'entreprise sont susceptibles de participer, dont dans quel « état » et avec quelles capacités pour ce faire. La stratégie et le plan d'action gagneront toujours à être dressés avec la participation des personnels.

Il sera nécessaire de reconnaître le stress comme tel, en soi ou dans le cadre plus vaste des politiques de conditions de travail, d'organisation et de management, car il existe de nombreuses raisons pour ne pas en faire état : habitudes, culture de l'entreprise, faiblesse de la communication, culture défensive de métiers, isolement, insécurité au travail ....

**En fonction de la culture de l'entreprise, ou de l'unité de management pertinente, et dans ce cadre contextuel, la prévention et la lutte contre le stress passera par de multiples mesures conjointes, ciblées et continues,** notamment sur les champs suivants :

- la conception de l'équipement de travail et des lieux de travail
- un travail mieux en rapport avec les qualifications et des apprentissages adéquats
- des changements d'activité qui évitent tant la monotonie que les charges excessives
- une perspective dans le temps qui permette des évolutions, notamment vers toujours plus d'autonomie
- le renforcement des capacités individuelles permettant de faire face sur les différents registres utiles aux conditions difficiles.

### Plusieurs orientations des mesures à prendre concernent l'organisation du travail et le management des compétences

- s'assurer que les tâches et les qualifications correspondent de telle sorte à ce que le travail soit une opportunité de challenge et non une demande trop basse ou trop élevée. D'où des démarches d'éducation, de formation et d'apprentissage adaptées.
- organiser une prescription de ce qu'il y a à produire suffisamment claire, en cohérence entre l'information reçue et les exigences de l'organisation.
- programmer le travail afin d'éviter les fortes pressions en fin de périodes de travail.
- éviter la monotonie.
- développer l'autonomie. Solliciter la connaissance, les capacités et compétences. La conception du travail devrait prévoir un contenu intéressant susceptible de contribuer au développement des personnes. Ainsi des tâches exigeantes doivent s'accompagner d'une liberté d'action et de décision susceptible de compenser l'émergence possible de stress.
- prévoir des retours individuels d'information permettant à chacun d'identifier ses forces et faiblesses et d'optimiser ses performances.
- assurer un style de management où les employés sont respectés en tant que personnes.

Quatre principes de prévention sont spécifiques en regard du stress. Il est indispensable qu'ils impliquent fortement la Direction de l'entreprise.

- principe d'intégration > les mesures de prévention du stress doivent affecter toutes les décisions prises au sein de l'entreprise.
- principe d'organisation > la prévention ne doit pas être une réparation, mais doit influencer l'organisation et la planification de manière à anticiper sur les événements.
- principe de coopération > la prévention du stress n'est pas uniquement l'affaire de quelques experts, mais aussi celle des cadres, des conseils d'entreprise et du personnel. La coopération nécessite la mise en place de structures de coopération.
- principe de participation > engagement et implication des personnes concernées ; les personnes qui sont interrogées, qui participent aux activités, qui s'engagent, doivent s'identifier au projet.

En prenant pour cible idéale la prévention « zéro risques », les mesures ciblées visent à éliminer ou minimiser les causes, soit autant que possibles les « stressseurs », sans mettre en cause une dynamique de challenge équilibrée.

Bien évidemment la démarche comprendra :

- analyse des causes
- bien structurer et planifier le travail
- fixer clairement les objectifs et les priorités
- optimiser les conditions de travail
- créer des rapports de coopération
- améliorer la qualification professionnelle
- créer des cercles de travail au sein de l'entreprise, même si les collectifs de production fonctionnent sagement en tant que collectifs.

### Les « stressseurs » du champ travail ?

Ce sont toutes les contraintes connues et issues des diagnostics, génératrices de stress et de dysfonctionnements, dont celles listées plus haut dans les domaines de :

- l'environnement de travail, jusqu'aux stratégies de l'entreprise
- les contraintes liées au travail

- l'organisation du travail, les procédures d'organisation, les responsabilités
- les modes de gestion
- la combinaison entre charge de travail et pression du temps
- l'orientation, le sentiment de sécurité
- la marge de manœuvre, la latitude de décision, l'autonomie,
- le climat social
- le support social reçu de l'environnement
- les relations à la vie hors travail

Rappel à ce niveau de généralités : l'effet d'une situation de contrainte dépend aussi de la perception individuelle et de l'évaluation de la contrainte. La nature et l'intensité de cette perception dépendent également de l'expérience, des qualités et des capacités personnelles (ressources internes). Venir à bout d'une situation de contrainte dépend donc de la personne, de ses capacités, de ses qualités et de sa manière d'être.

### **Gestion du stress en situation**

Bien entendu il y a lieu lors d'évènements de manifestation d'états de stress, notamment en cas d'urgence, de minimiser le plus rapidement possible les réactions causées par le stress en puisant selon les cas dans toute une panoplie de moyens, par exemple :

- d'abord prendre le temps de faire une analyse sommaire de la situation
- créer des moments de détente, de recul qui permette aux acteurs de prioriser et desserrer les contraintes, voire aménager des lieux de relaxation
- rechercher et mettre en place un ou des soutiens.
- procéder à une éventuelle réévaluation « objectivée » et « juste » des demandes et revendications
- marquer une attention à la gestion appropriée des tensions et des conflits
- faciliter la résolution des conflits avec les collègues, les supérieurs
- etc ...

Ce type de mesures en cas d'urgence n'est pas contradictoire quelle qu'en soit l'issue avec le traitement ultérieur sur le fond des causes, visant les démarches de prévention.

Réagir en situation ne suffit pas. Il est nécessaire de mettre en œuvre ce qui peut permettre de faire disparaître le stress après les évènements, pour éviter qu'il ne s'installe. Pour l'organisation on s'orientera en fonction des orientations évoquées plus haut, mais cela ne suffit pas car au niveau des individus il est recommandé de conseiller et si cela a du sens de faciliter et encourager :

- la pratique de sports hors compétition (si un seul sport la marche dans la nature est le plus recommandé, mais les chinois en ville pratiquent le Taï Chi Chuan dans les parcs)
- de l'activité physique sur un autre plan que le sport, qui fasse sens pour l'intéressé
- de la détente ciblée, selon une pratique
- des contacts sociaux
- éventuellement une démarche à orientation psychothérapeutique
- le suivi médical
- une hygiène alimentaire.

Ce sont autant de pratiques de restauration et d'hygiène de vie qui aident l'individu à rester digne et ne pas entrer en dépendance, quel que soit le contexte.

Il faut savoir que sauf exception, dans l'entreprise les moments de détente semblent actuellement de moins en moins acceptés, et que l'on ne tient que peu compte des biorythmes individuels. Les quelques entreprises qui ont compris à quel point leur performance globale est liée à une rupture de management en regard de la tendance du modèle unique dominant restent encore des pionnières.

Certaines font cependant partie des cas sélectionnés en appui du rapport objet du Livre Vert présenté en 1998 à Glasgow « Partnership for a new Organisation of Work ». Puis celles-là et plus d'une centaine d'autres parmi les cas capitalisés par le Réseau Européen pour la Promotion de la Santé au Travail (ENWHP) et régulièrement exploitées pour argumenter les travaux de conférences internationales bi-annuelles mais notamment en l'occurrence celle de Dublin en 2004.

Savoir que l'approche ne sera pas la même selon qu'il s'agit de stress passager ou de stress permanent et chronique.

Au niveau collectif, l'apparition quasi simultanée de plusieurs stress passagers peut rendre attentif à rechercher les éléments de contextes, plutôt que de « botter en touche » et pratiquer la « politique de l'autruche ». Sinon le collectif court peut être le risque de dériver vers du stress permanent. Cette identification peut être le fait de divers acteurs : encadrement, membres des CHSCT quand ils sont sensibilisés sur cette mission, fonction personnel, médecine du travail, services d'infirmierie ...

En cas de stress permanent, il est utile de pouvoir travailler dans le cadre d'une équipe globale d'analyse du stress ; certes sans viser avec utopie l'exhaustivité mais avec un minimum de pluridisciplinarité. Des précautions déontologiques doivent être prises, afin de ne pas mettre des personnes en danger. Il n'est pas évident qu'un diagnostic sur le stress puisse être effectué partout sans risque.

L'analyse du travail de situations types ou déjà ciblées avec assez de précision, dans les contextes identifiés, contribuera au diagnostic des causes et/ou du processus, selon les cas, pour l'entrée organisation et conditions du travail. Selon les cas, la dimension management pourra aussi être abordée. Il sera souvent pertinent de la compléter par un regard sur les procédures de gestion et de décision, ainsi que par une lecture critique des paramètres de performance.