

Le stress au travail

Le stress (« contrainte » en anglais), ou syndrome général d'adaptation, est un mot utilisé dans de très nombreuses situations de notre société. C'est l'ensemble des réponses d'un organisme soumis à des contraintes environnementales. Dans le langage courant, on parle de stress positif ou négatif. Ce dernier a été récemment largement commenté dans le cadre des vagues de suicide dans les prisons ou chez France Télécom.

Ce dossier ne vise qu'à présenter le problème sous différents aspects. Si les textes parlent d'entreprise et de manager, ils sont totalement transposables à l'enseignement, en changeant ces termes par établissement, chef d'établissement ou cadre en responsabilité.

Du sursaut bénéfique à l'épuisement total

Le stress est un phénomène bénéfique jusqu'à ce qu'il se transforme en pathologie, altère notre immunité et modifie neurones et connexions



Thomas doit prendre la parole en réunion devant sa hiérarchie. Son rythme cardiaque s'accélère, sa pression artérielle augmente. Cœur, cerveau et muscles sont irrigués en priorité. Ses bronches se dilatent, l'oxygène sanguin s'élève, du glucose est libéré par le foie dans la circulation. Tout son organisme se mobilise

en vue de l'épreuve : concentration maximale, vigilance accrue, muscles tendus. Thomas « stresse », et c'est normal. Une fois l'épreuve passée, un système de frein calme toute la machinerie qui revient à son état de repos.

Dans d'autres circonstances, ce stress initial peut s'amplifier et durer. Sarah prépare un examen. Pour s'adapter à cet effort, son organisme exige un surcroît d'énergie sur une longue période. La libération de glucose dans le sang est prolongée, son absorption par les muscles facilitée. L'organisme entre en phase de « résistance ». À l'origine, il y a une hormone clé, le cortisol. Ce « booster » métabolique, présent dans le sang en quantité importante dans la journée, augmente encore plus pour assurer l'adaptation physique,

psychologique, émotionnelle de l'individu. Dès que la cause disparaît, un système cérébral ramène l'hormone à son niveau initial. L'examen réussi, Sarah peut souffler. Parfois, la cause perdure. Une maladie grave, des problèmes familiaux, professionnels ou encore un événement traumatisant soudain, et la machine risque de s'emballer. Le cortisol reste élevé et le corps réagit intensément. Tachycardie, insomnies, sueurs, angoisses, troubles de l'appétit, de la mémoire, de la concentration, du comportement envahissent le quotidien. Les réserves d'énergie s'épuisent, l'organisme en surrégime se fatigue. Une anxiété chronique qui entraîne une hypervigilance. On entre dans une phase d'épuisement. Le stress augmente alors le risque de dépression en fragilisant l'équilibre psychique. Le cortisol à haute concentration réduirait donc les défenses immunitaires. On l'aura compris, lorsque l'on est stressé, tous les organes en pâtissent, y compris le cerveau. Grâce à de nouvelles techniques d'exploration, on sait désormais que le stress altère les neurones jusque dans l'intimité de leurs connexions.

Les chercheurs étudient à présent l'importance d'un système physiologique protecteur dont on parle peu mais qui pourrait bien ouvrir la voie à de nouveaux traitements : le système endocannabinoïde (SEC) qui se met en route quand des molécules lipidiques, appelées endocannabinoïdes, se fixent sur des récepteurs, des cellules de l'organisme.

L'idée serait de privilégier des méthodes qui en stimulent la production naturelle. L'une d'elles pourrait bien être... le sport ! Dans ce domaine, tous les espoirs sont permis.

Dossier préparé par Henri Goujon et Joseph Specia et mis en forme par Hervé Le Scanff.

10 solutions contre le stress au travail

« Investir dans la santé au travail est une obligation sur le plan humain », indique au Premier ministre, un rapport qui suggère de faire une étude d'impact social avant toute restructuration.

Il est signé d'un syndicaliste, Christian Larose, et de deux dirigeants d'entreprise, Henri Lachmann et Muriel Pénicaud, qui font des propositions pour prévenir les risques psychosociaux. Ils soulignent la responsabilité des modes de management. En voici quelques points importants, à partir d'articles de presse.

« *Nous ne pouvons plus ignorer le stress au travail qui se manifeste désormais avec plus d'acuité et plus de visibilité* » C'est ainsi que François Fillon a commenté le rapport « remarquable » sur le bien-être et l'efficacité au travail qui lui a été remis mi-février. Trois praticiens des relations sociales ont auditionné pendant deux mois une quarantaine d'experts afin de faire dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Ce rapport doit alimenter la réflexion sur la lutte contre le stress, notamment des partenaires sociaux qui négocient actuellement la transposition d'un accord européen sur le sujet.

Investir dans la santé au travail est une obligation sur le plan humain et non une charge, indiquent-ils dans leur rapport après avoir relevé que les consultations pour risque psychosocial sont devenues en 2007 la première cause de consultation pour pathologie professionnelle. Pour eux, les dirigeants doivent donc se préoccuper des questions de santé au même titre que les enjeux économiques car ce sont les salariés qui font la performance de l'entreprise.

Alors que certains employeurs renvoient à des prestataires extérieurs le soin de gérer le stress de leurs salariés, il souligne le fait que la santé des salariés, c'est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les auteurs sont en outre très critiques sur les modes de management actuels. Proposant de valoriser le collectif, ils pointent le caractère excessivement matriciel de certaines organisations, qui fragilise les managers de proximité.

Le rapport suggère notamment de donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail en restaurant des espaces de discussion et d'autonomie ou encore en systématisant les possibilités de recours au supérieur hiérarchique de niveau n + 2 et un responsable RH de proximité en cas de problème avec son chef direct. Les auteurs jugent également nécessaire d'impliquer beaucoup plus les partenaires sociaux pour négocier sur

les facteurs de risques propres à chaque métier et sur les bonnes pratiques existantes pour les prendre en charge. Quant aux Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), ils doivent être réformés pour renforcer à la fois leur légitimité et leurs moyens, en faisant élire les membres, aujourd'hui désignés, et en relevant les heures minimales de délégation dont ils bénéficient, pour exercer pleinement leurs missions. Leurs membres devraient être formés sur les sujets de santé psychologique.

Indicateurs simples

Les auteurs considèrent en outre que sans outil de mesure, il est impossible de modifier les comportements. Ils invitent donc chaque entreprise à élaborer un diagnostic commun avec les syndicats sur les risques psychosociaux et suivre l'évolution d'indicateurs simples, à définir dans chaque organisation, afin de mettre en place des plans d'actions.

Dix propositions

1. L'implication de la direction générale et du conseil d'administration est indispensable.
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.
3. Il faut donner aux salariés les moyens de se réaliser dans leur travail.
4. Il faut impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.
5. La mesure de la santé psychologique des salariés est une condition de son amélioration.
6. Préparer et former les managers à leur rôle doit faire partie de leur formation initiale.
7. Il ne faut pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.
8. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.
10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté.



Des pistes pour l'environnement scolaire

Comment réagir en cas de stress prolongé ?

Il n'y a pas de remèdes miracles à effet immédiat. L'ouvrage de Maryse Isimat-Mirin, *Le guide antistress de l'enseignant* (CRDP d'Aquitaine), rappelle des actions de bon sens, trop souvent oubliées dans les situations difficiles.

- Ne pas assumer le stress seul. Il faut en parler à l'équipe, voire aux services académiques ou diocésains, au médecin, aux syndicats...
- Travailler sur soi: se dire que l'on ne peut pas tout faire, se fixer des objectifs réalistes, établir



Regnum

Une échelle pour tous les événements de la vie

Quelles sont les situations les plus susceptibles de générer de l'anxiété ? L'échelle de Holmes et Rahe (1967) est l'un des rares outils disponibles pour tenter une classification, sachant qu'elle ne tient pas compte des capacités d'adaptation de chacun. Trois événements y sont répertoriés, auxquels sont associées des notes d'impact de 11 à 100. Si l'interprétation des résultats est réservée aux professionnels, médecins et psychiatres, l'échelle met en évidence que c'est le niveau de changement qui génère le stress et non la connotation « positive » ou « négative » de l'événement. Ainsi, le mariage se retrouve-t-il dans le peloton de tête. Échelle complète sur : <http://www.chambon.ac-versailles.fr/science/sante/stress/stress/echel.htm>

des priorités et prendre un problème à la fois, se focaliser sur ce qui est sous notre contrôle, apprivoiser l'incertitude...

- Améliorer la communication avec les élèves. S'il y a un risque d'agression, mieux vaut désamorcer par l'empathie et l'écoute que réagir de manière autoritaire, quitte à sanctionner après.
- En cas de violence, ne pas personnaliser (c'est la fonction qui est attaquée), et, dans une situation de crise, repérer les succès, même minimes, des élèves.
- Rechercher un bon équilibre travail-vie privée.
- S'astreindre à une bonne hygiène de vie (sommeil, alimentation saine...), bien s'hydrater et éviter les excitants.
- Se relaxer (exercices de respiration, gym douce, yoga, marche loisir).



Compléments

Favoriser l'apprentissage professionnel

« Jouez, détressez ! » Ce pourrait être le credo de nombreux « serious games », ces « jeux sérieux » mariant la vidéo et la simulation informatique et qui connaissent un véritable engouement, en particulier dans le domaine de la formation professionnelle. Objectif : s'entraîner à bien réagir face à des situations difficiles... Et donc, petit à petit, à moins les redouter.

Préférer la parole aux pilules

La réponse au stress par le médicament n'est pas satisfaisante !... Les entretiens aident à rétablir la sécurité de base qui a disparu. Un stress isolé est bien plus grave qu'un stress accompagné.

Consultations mode d'emploi

Il existe 20 centres de consultations spécialisés dans la prise en charge de la souffrance au travail - <http://www.karlotta.com/set.swf>

Quand la douleur devient physique

Par la tension qu'il exerce sur l'organisme, le stress est l'un des facteurs majeurs associés aux troubles musculo-squelettiques (TMS.) www.tmsbtp-attentionfragile.fr

Deux éclairages

Le monde du travail lance un SOS

« Le monde du travail doit être repensé en respectant le plus élémentaire des droits humains qui consiste à considérer l'autre comme son semblable, quand, aujourd'hui, il ressemble à une jungle qui déshumanise les conditions de travail. Des accueils d'urgence, espaces thérapeutiques et lieux de parole doivent être mis en place pour s'adresser aux jeunes détenus, au personnel licencié ou aux professions menacées.

Le désespoir est contagieux : ces accueils faciles d'accès auraient pour mission la mise en commun des situations et la mise en perspective du désarroi, pour ne plus se sentir isolé, se décharger du poids de l'histoire et ouvrir des horizons. Le traitement de cette épidémie passe aussi par le respect de nos environnements, individuels et collectifs, l'amélioration des milieux de vie quand le néolibéralisme ambiant les détériore et divise les hommes. »

Jean-Dominique Leccia – Université Mc Gill de Montréal – in *Marianne* du 10 octobre 2009.

La précarité, c'est la fin du progrès

« Que les entreprises aient besoin de souplesse, de flexibilité, de liberté, c'est une évidence. Mais que les salariés aient besoin de protection, de sécurité, de visibilité, c'en est une autre. Il faut donc concilier, autant que faire se peut, ces deux types d'exigence, l'une et l'autre légitimes. L'État peut y contribuer. Mais rien ne se fera sans la participation lucide des entreprises et des syndicats.

Il n'y a pas d'assurances tous risques contre la précarité, mais pas non plus de raison de s'y résigner. Il s'agit, non de la faire disparaître, puisqu'on ne le peut, mais de la réduire le plus possible. C'est aussi l'intérêt de nos entreprises. Celles qui sauront protéger leurs salariés en temps de crise auront moins de difficultés à les fidéliser, lorsque l'économie repartira. »

André Comte-Sponville – Philosophe, membre du Comité consultatif national d'éthique – in *Challenges* du 10 septembre 2009



Alain Pringog/Citic



Corinne Mancel/Citic

Pour en savoir plus

- *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Marie Pezé, Pearson.
- *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Marc-Antoine Roudil, Sophie Bruneau, distribution Bodega films.
- *Le Stress au travail*, Dr Patrick Légeron, Odile Jacob.
- *Travailler à en mourir*, Paul Moreira et Hubert Prolongeau, Flammarion.
- *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, Anne

Thébaud Mony, La Découverte.

- *Cohérence cardiaque, nouvelles techniques pour faire face au stress*, Dr Charly Cunji, Claude Deglon, Retz.
- *Le Travail sous tensions*, Michel Lallement, Sciences Humaines.
- *J'ai (très) mal au travail*, Jean-Michel Carré, distributeur: les Acacias.
- *La mise à mort du travail*, Jean Robert Viallet, documentaire (France 3)