

Pour célébrer les 150 ans de l'École Centrale de Lyon



## Cycle : L'entreprise ou l'organisation du travail

**Stress professionnel : origines, évolutions et conséquences**

par Tessa Melkonian,  
professeur à l'EM Lyon



[www.efferve-sciences.ec-lyon.fr](http://www.efferve-sciences.ec-lyon.fr)



**Efferve' SCIENCES LYON**

**« Stress professionnel : origines,  
évolutions et conséquences »**

**11 Décembre 2007**

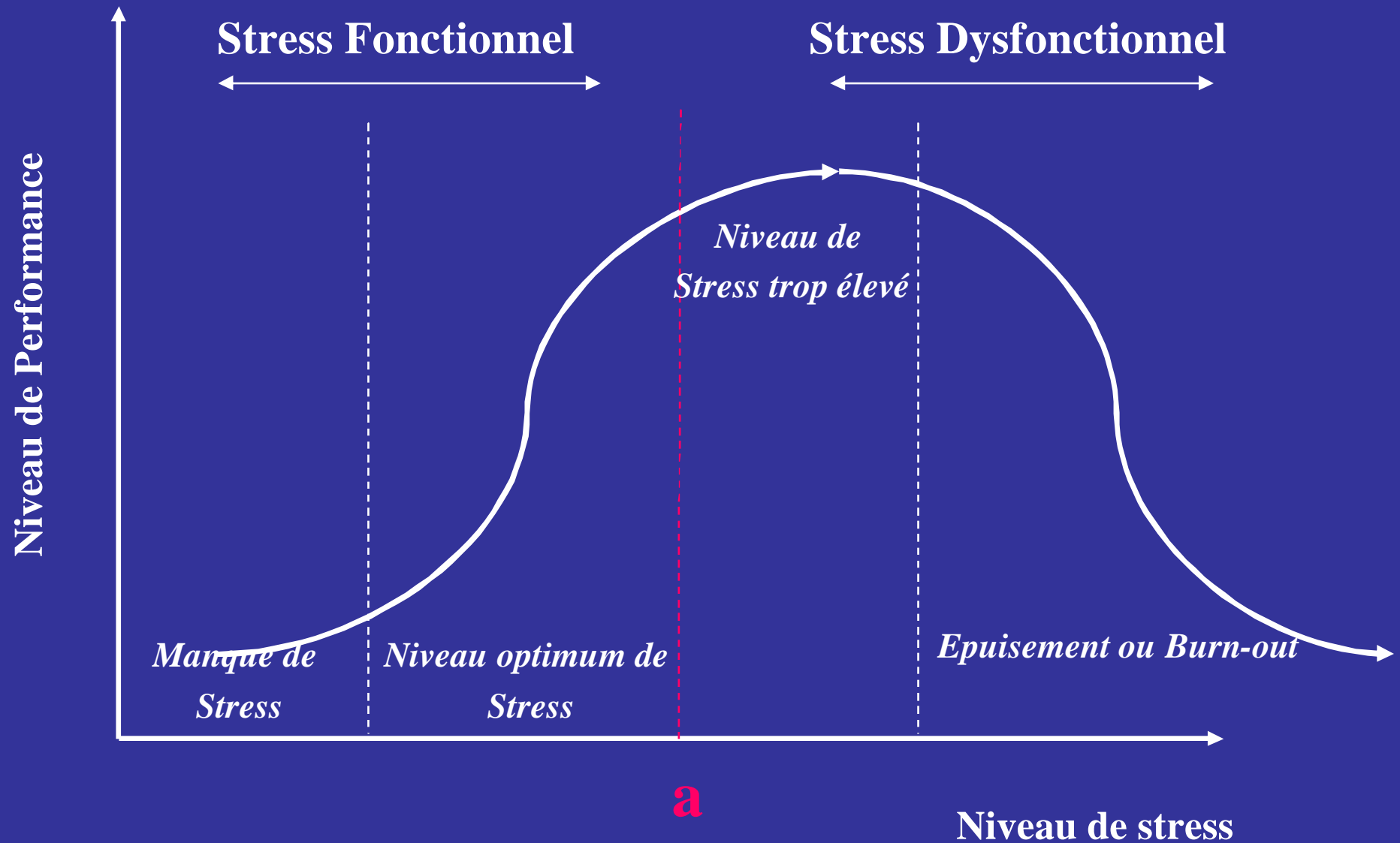
# A l'origine...

---

- Une force vitale qui permet l'adaptation lorsque surgit dans l'environnement de l'individu un changement inattendu
- Via la mise à disposition d'une réserve d'énergie additionnelle qui permet à l'individu de fuir ou de combattre plus efficacement
- Mais qui peut s'avérer nocive si le changement perturbateur initial est trop fort, ou si l'individu n'arrive pas à s'adapter assez vite

# Le stress: avant tout une question de limite

(Adapté de la loi de Yerkes-Dodson)



# Quelques chiffres (1)

---

- **En Europe : 40 Millions de personnes soit 28% des salariés de l'union européenne sont à des niveaux de stress excessifs ; soit un coût annuel pour les états membres estimé à 20 Milliards d'euros. 50 à 60% de l'absentéisme serait dû au stress.**
- **Aux USA : le stress a été déclaré 1ère maladie professionnelle et son coût avoisinerait les 200 Milliards de \$. Très forte croissance du nombre de procès par an intentés par des employés à l'encontre de leur employeur.**

# Quelques chiffres (2)

---

- **En Angleterre** : on estime que le coût du stress (démotivation, absentéisme, cures de remise en forme et maladies) pourrait représenter 10% du PNB.
- **En France** : le stress sous ses différents avatars coûteraient quelques 122 milliards d'euros à l'économie nationale selon le BIT.

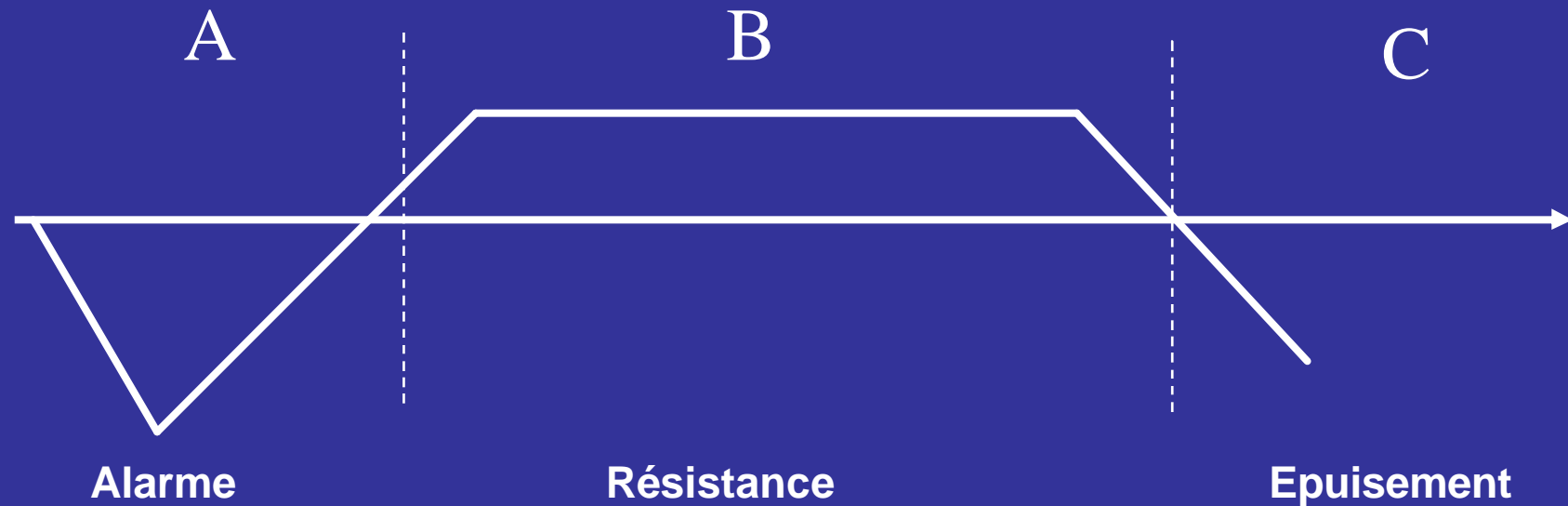
# Le cas de la France

## ■ En France

- 61% des salariés perçoivent leur travail comme « fortement stressant »
- 70% des cadres se déclarent stressés
- 34% des femmes signalent un sur-stress
- 14% des actifs reconnaissent avoir demandé ou pris un arrêt maladie parce qu'ils étaient nerveusement affaiblis
- 40% des actifs consomment des excitants (café, cigarettes, médicaments, voire drogues et alcools)
- 69% des actifs voient leur vie familiale affectée par leur problème de stress
- 81% des actifs pensent que leurs enfants travailleront dans des conditions encore plus stressantes.
- 300 à 400 suicides par an liés au travail

# Les différentes phases du stress

(Adapté de Selye, 1956)



**A/ En phase d'alarme** → sécrétion d'adrénaline : tension de tout le corps

**B/ En phase de résistance** → nécessaire réaction rapide du corps pour s'adapter

**C/ Si le Stress perdure** → sécrétion de Cortisol : perte des défenses immunitaires et épuisement (ou *burn-out*)



# Les symptômes du stress

- **Concentration des ressources physiques essentiellement sur les systèmes coronarien et les muscles, pour assurer dans un premier temps la réaction de fuite/combat**
- **En conséquence, le cerveau est plus faiblement alimenté:**
  - **Oubli des éléments appris récemment**
  - **Sentiment de trou noir, plus de possibilité d'accéder à sa mémoire à court terme**
  - **Maintien uniquement des activités réflexes acquises de longue date (incapacité à appliquer une stratégie décidée précédemment, retour aux « vieux réflexes »)**
  - **Réduction de l'activité respiratoire: si l'individu ne pense pas à respirer il dispose de peu d'oxygène et ses fonctions cognitives/réflexion sont largement diminuées (impression de vision restreinte, oublis, etc.)**

# Sentiment de perte de contrôle et stress

- Ce n'est pas tant l'événement en soi qui est stressant pour l'individu, mais plutôt le sentiment de ne pas pouvoir le contrôler.
- Trois principaux types d'événements de vie sont identifiés comme particulièrement générateurs de stress:
  - Les expériences de pertes brutales : deuil, séparation, divorce, chômage
  - Les situations chroniques : surcharge de travail, relations hiérarchiques difficiles, relations familiales tendues
  - Les transitions psychosociales au cours de la vie : passage de l'adolescence à l'âge adulte, entrée dans la vie active, retraite

# Echelle des événements récents de la vie ( Holmes et Rahe, 1967)

Décès d'un conjoint	100	Réussite majeure sur le plan personnel
Divorce	73	Début ou cessation d'emploi du conjoint
Séparation conjuguale	65	Changement dans ses conditions de vie
Peine d'emprisonnement	63	Problème avec son supérieur
Maladie	53	Changement dans ses conditions, ses heures de travail
Mariage	50	Changement de domicile
Congédiement	47	Changement dans ses activités récréatives
Retraite	45	Changement dans ses activités religieuses
Réorganisation dans son travail	39	Changement des activités sociales
Changement de situation financière	38	Emprunt de moins de 10000\$
Mutation au travail	36	Nouvelles habitudes de sommeil
Responsabilité modifiée au travail	29	Vacances
Départ de la maison de son fils/fille	29	Infractions mineures à la loi

# Les travaux les plus récents

---

- **Le déclenchement de la réaction de stress et de stratégies d'adaptation a lieu après que l'individu ait évalué la situation à laquelle il est confronté.**
- **L'évaluation de la situation comprend deux étapes :**
- **L'évaluation primaire : l'individu donne du sens à la situation, évalue ce qui est en jeu pour lui et si la situation constitue ou non une menace**
- **L'évaluation secondaire : l'individu évalue ses propres capacités à faire face à la situation**

# Les symptômes du stress au travail

- **Physiques:** maladies, symptômes chroniques (mal au dos, migraines, etc.)

*? absentéisme, arrêts maladie, diminution de la productivité et de l'efficacité*

- **Comportementaux:** retrait, désengagement ou au contraire agressivité, répercussion de son propre stress sur les niveaux inférieurs

*? propagation de démotivation et/ou de stress dans l'organisation (via les collaborateurs, les collègues ou la hiérarchie exposés à l'individu stressé)*

# Les symptômes du stress au travail

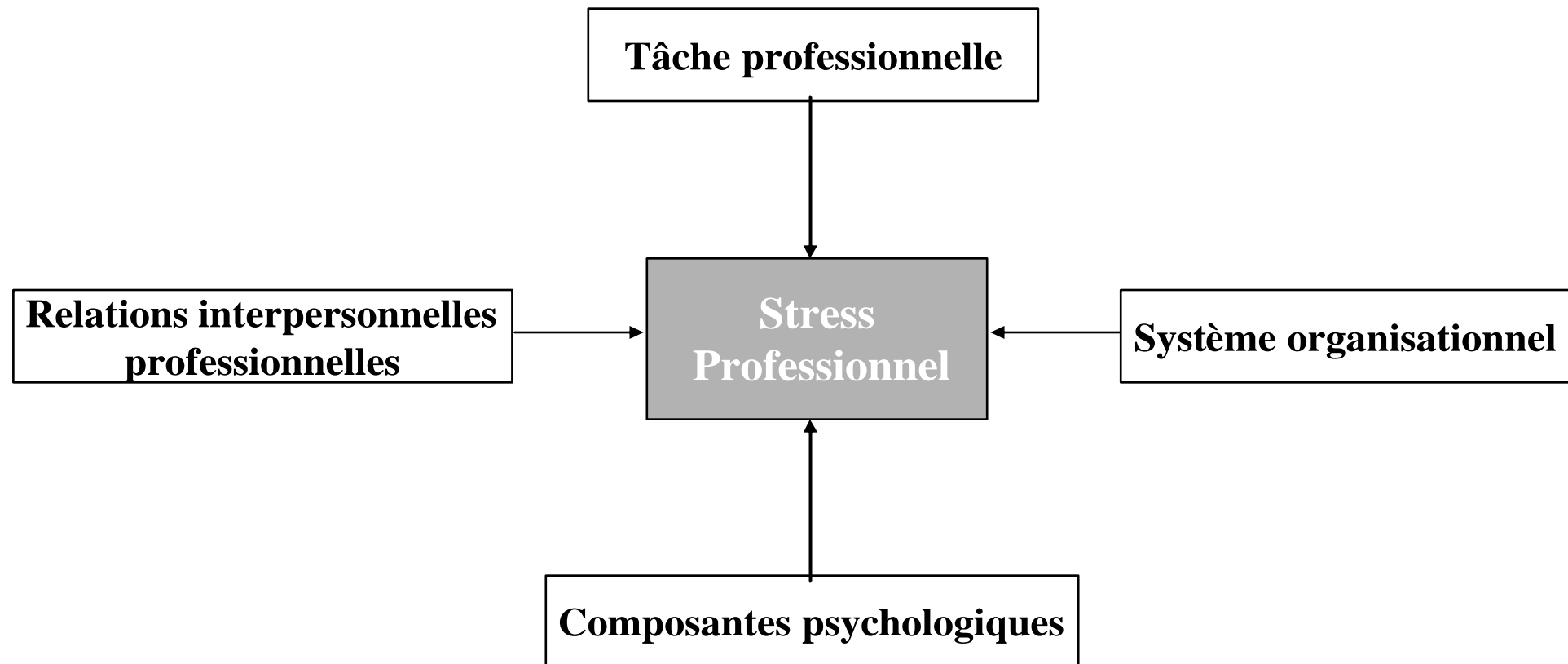
- **Emotionnels:** déprime, changements brutaux d'humeur, ou colère

*? absentéisme, ambiance délétère de travail, création de situation d'incertitude et donc de stress pour les collaborateurs et/ou les collègues*

- **Cognitifs:** stratégie de prise de recul vis-à-vis du monde professionnel, diabolisation, logique du “on ne peut pas faire autrement”

*? légitimation de comportements et/ou de logiques non acceptables, ou paranoïa systématique vis-vis des décisions de la hiérarchie*

# Les sources de stress au travail



# Les sources de stress au travail

---

- complexité de la tâche
- conditions de travail
- non maîtrise du planning
- non participation aux décisions
- degré d'autonomie
- ambiguïté
- conflit de rôle

**Tâche professionnelle**



# Les sources de stress au travail

---

- transparence des systèmes de gestion
- équité
- appui du management
- normes de comportement
- valeurs véhiculées
- systèmes d'évaluation
- modes de gestion des conflits
- modes de sanction

**Systeme organisationnel**

# Les sources de stress au travail

---

- seuil de vulnérabilité
- histoire personnelle
- capacité de coping
- dépendance aux signes extérieurs de réussite : argent, pouvoir, reconnaissance sociale, etc.
- Appartenance socio-culturelle

**Composantes psychologiques**

# Les sources de stress au travail

---

- relations conflictuelles
- rapports hiérarchiques difficiles
- collaborateurs stressés

**Relations interpersonnelles professionnelles**

# Les changements socio- économiques récents

# Précarisation de l'emploi

---

- **Le temps moyen de recherche d'un emploi est en constante augmentation**
- **La tension sur le marché du travail rend très difficile les changements de postes, même pour des diplômés de grandes écoles**
- **L'augmentation annuelle de la productivité menace toujours plus le nombre de postes devant être renouvelés suite aux départs à la retraite**

# Culte de la performance

---

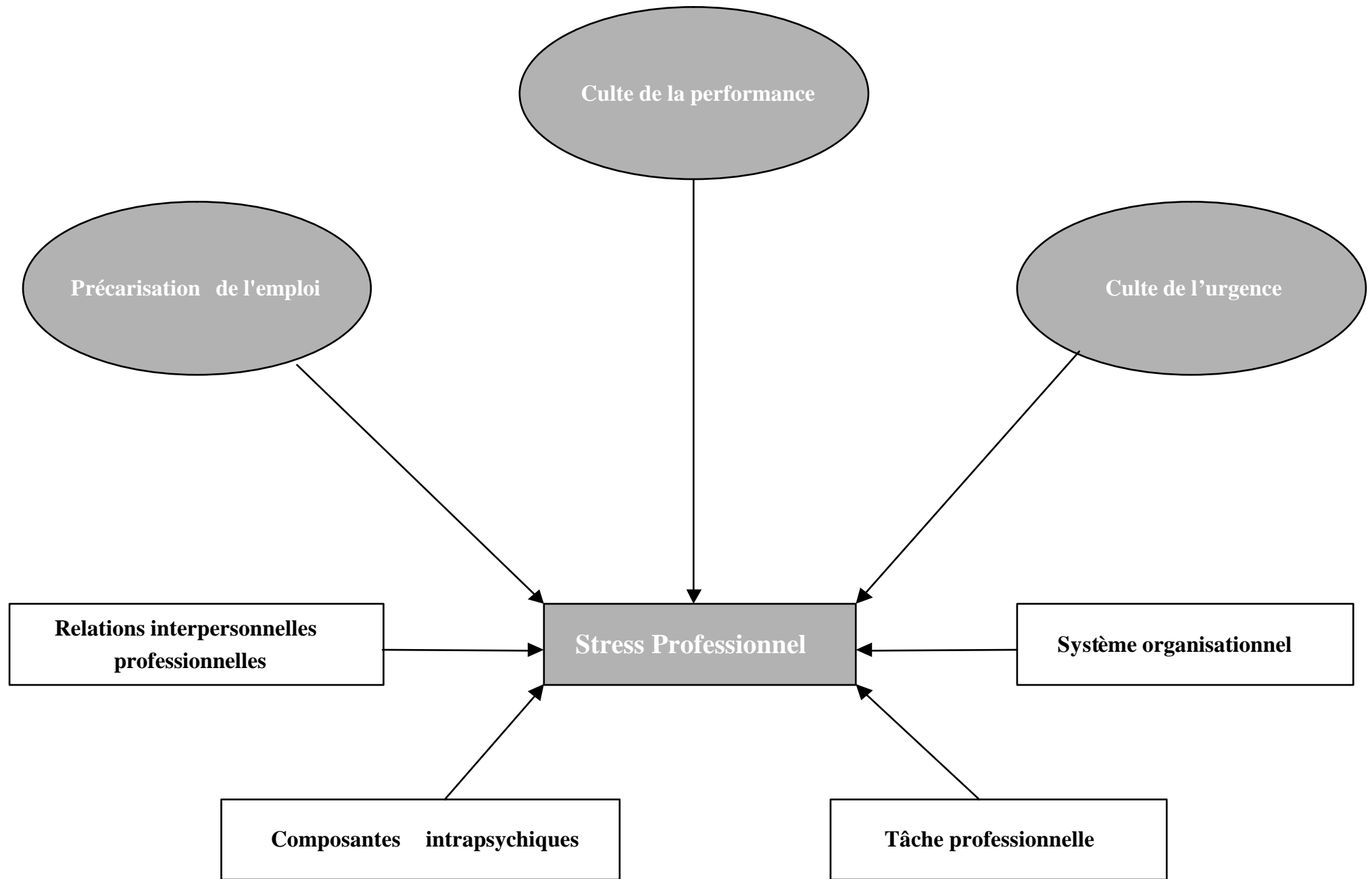
- Recherche toujours plus forte de performance personnelle, d'autonomie et de réalisation personnelle
- Intrusion du monde du sport de haut-niveau et de sa conquête de performance dans le monde de l'entreprise
- Cette quête individuelle d'absolu vient-elle en remplacement d'un vide d'idéal et de foi collectifs?

# Culte de l'urgence

---

- **Obligation de réactivité immédiate, devoir de répondre dans l'instant**
- **Difficulté à prendre du recul, de la distance, même physiquement avec le développement des nouvelles technologies**
- **Pression du CT financier au détriment d'une logique LT industrielle**
- **Bien souvent notion de nécessité et non plus de finalité**

# Nouvelles attentes organisationnelles et sociales





# Nouvelles attentes organisationnelles et sociales

---

- L'échec professionnel n'est plus seulement vécu comme une inadéquation à la tâche productive, mais comme un échec personnel et social
- La peur de l'échec ainsi générée est un puissant facteur de stress qui rend difficile le mécanisme d'adaptation

# Points-clés

- Le stress professionnel est un phénomène très étendu. Il peut avoir des conséquences néfastes sur la santé s'il se prolonge.
- Deux notions sont fondamentales lors de l'étude du phénomène du stress professionnel :
  - la *notion de rencontre* entre un individu avec un certain nombre de ressources internes, et un environnement avec un certain nombre de demandes : il n'y a ni faibles ni forts, mais simplement une rencontre plus ou moins adéquate
  - la *notion de limite* entre stress fonctionnel et stress dysfonctionnel : comment l'entendre pour soi et pour les autres et comment y faire face?

# Les solutions

# Les solutions organisationnelles

---

- **Le coaching individuel**
- **Le coaching d'équipe de direction**
- **La formation :**
  - Formations à la gestion du temps, à la conduite de réunion, à la gestion des emails, ...
- **Les soins physiques**
  - Massages, salles de sport, cours de zen, ...
- **La hot-line psy**

# Les solutions individuelles

---

- Les médicaments
- La préparation mentale ponctuelle
- Le travail sur soi
- Le souci régulier de prise de recul

# Stress : et le rôle du manager?

---

- **Un domaine encore relativement peu exploité**
- **Des types de pratiques difficiles à mettre en œuvre car :**
  - forte pression sur les résultats et logique court-termiste
  - important turn-over des équipes, tensions dans les relations,
  - un rôle de manager déjà bien chargé
  - une formation initiale qui ne prépare peut-être pas à ce type de challenge

# Conclusion

---

- **Un phénomène en développement**
- **Dont les entreprises ne peuvent plus ignorer ni l'existence ni le coût**
- **Une responsabilité de l'employeur complexe à aborder pour les entreprises**

? *Gérer son stress professionnel: compétence individuelle*

? *Gérer le stress professionnel : compétence organisationnelle*