Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 62 (2004)

Heft: 1: Dépenses publiques, croissances et développement

Artikel: De la culture d'entreprise à la souffrance au travail

Autor: Papart, Jean-Pierre

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141511

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, MARS 2004

DE LA CULTURE D'ENTREPRISE À LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Jean-Pierre PAPART
Médecin, maître d'enseignement et de recherche à la Faculté de médecine de Genève,
directeur du bureau d'expertises Actions en santé publique
actions-sp@bluewin.ch

Tous les travailleurs sont confrontés à des conditions de travail, ainsi qu'à des réalités institutionnelles et sociales, qui influencent fondamentalement leur bien-être, voire sur leur santé. Ces conditions sociales et environnementales qu'ils rencontrent individuellement et collectivement ne sont pas seulement génératrices de problèmes de santé ou de facteurs de risque de maladie et d'absentéisme professionnel, mais bien entendu aussi de chance pour la santé. Un beau métier, porteur de sens et reconnu socialement, est sans conteste un facteur de santé.

Les risques pour la santé rencontrés sur le milieu du travail ont fortement évolué au cours des dernières années. Par exemple, si traditionnellement le travailleur avait plus de risque de subir un accident professionnel qu'un accident domestique, cette tendance est maintenant renversée. En moyenne, le milieu du travail d'aujourd'hui génère moins d'accidents que la vie de tous les jours. Ceci dit, en moyenne, car certaines professions sont encore très à risque à ce niveau, par exemple les métiers du bâtiment. Des efforts considérables, grâce à la mobilisation de toutes les parties concernées (inspections du travail, directions de personnel, syndicats, etc.), ont aussi été réalisés par rapport à la prévention des maladies professionnelles classiques, comme les maladies provoquées par l'amiante, les poussières, le plomb et autres poisons. Si des progrès ont aussi été réalisés par rapport aux troubles ostéo-articulaires dont souffrent une importante proportion des travailleurs, grâce en particulier à l'expertise ergonomique, beaucoup reste à faire en relation avec cette problématique et certainement davantage encore pour tous les troubles dits « nerveux » causés en totalité ou partie par l'organisation du travail dans les entreprises et les autres institutions productrices de services à la population. La place qu'a pris ces dernières années le mot « stress » dans le discours de nombreux travailleurs et professionnels de la santé au travail est là pour témoigner de cette grande préoccupation.

Tout agent susceptible de menacer l'équilibre des systèmes physiologiques et psychologiques est un facteur stressant ou « stresseur ». L'équilibre psychologique, menacé par l'adversité psychosociale, se voit modifié à travers l'occurence d'émotions interprétées comme anxiété, tension, frustration, colère, hostilité, etc., identifiables à de la souffrance psychologique (psychological distress). Pour faire face à ces émotions, l'organisme engage une réponse à la fois biologique et comportementale. Les effets des stresseurs varient en fonction de

leurs types et de la durée de leur action. On sait depuis longtemps déjà (Selye, 1936) que si la gravité et la durée d'action des stresseurs dépassent les capacités de l'individu à faire face (coping capacities), le stress peut alors affecter considérablement sa santé physique et psychique. Le stress au travail affecte négativement la plupart des dimensions de l'état de santé, plus particulièrement la santé mentale, le fonctionnement social et la vitalité.

Il y a lieu de bien comprendre de quoi il est question et en particulier comment des conditions environnementales d'organisation sociale et institutionnelle sont susceptibles d'influencer fortement l'intimité psychique des personnes et ceci au point de leur gâcher tout plaisir de vivre et de les rendre malades. Et inversement aussi, comment une culture (y compris une culture d'entreprise) productrice de sens et de coordination est-elle en mesure de créer de la santé pour toutes et tous. Comprendre l'organisation du travail, c'est en particulier comprendre de quoi est fait le lien social sur le lieu du travail. Il est bien connu que le manque de liens sociaux et communautaires a un impact négatif très net sur l'espérance de vie des individus et que la qualité du «vivre ensemble» détermine très substantiellement le niveau de santé des personnes. La qualité de l'environnement social implique que la société mette à disposition une culture susceptible d'offrir une forte autonomie aux individus, leur donnant à la fois la possibilité de se rendre utiles, de s'intégrer et de renforcer leurs moyens d'exercer un contrôle sur leur existence tout en leur assurant une réelle affiliation à leurs divers groupes d'appartenance (famille, collectif de travail, cercle d'amis, etc.). C'est aussi, ce qu'un travailleur est en droit d'espérer de son environnement professionnel.

Le stress comme résultante de l'(in-)organisation du travail

Sur le terrain social du travail caractérisé par différentes cultures d'entreprise, l'antithèse de la confiance peut être appelé « stress », mais dans le sens du mot anglais « distress » qui signifie «détresse» ou «mal-être». Car si le mot « stress » a eu l'avantage de nous mobiliser nombreux autour de la réalité de la souffrance au travail, nous devons faire attention à une certaine incompréhension à laquelle il a aussi conduit en raison peut-être de son imprécision dans la langue française. Ce mot « stress » en relation avec le travail peut référer aussi bien à une cause, un processus ou une conséquence. L'Anglais est plus clair, on parle de « workstress » pour parler de la cause et de « psychological distress » pour parler de l'effet. « Psychological distress » contrairement à « stress » permet d'entendre qu'une prévention d'un phénomène dommageable a lieu d'être recommandée. En effet, on peut légitimement s'inquiéter que l'on parle aujourd'hui d'apprendre aux travailleurs à gérer « leur » stress, comme si les lois de l'économie et du management de l'entreprise imposaient une nécessaire réorganisation du travail non sujette à négociation et que ce soit aux travailleurs « à faire face » individuellement. La concertation qui s'est déjà engagée sur cette question dans de nombreuses entreprises indique qu'il n'y a pas de destin économique et managérial qui rendrait irréversible la pénibilité des conditions de travail.

Nous dirons qu'un travailleur est stressé s'il souffre d'un déficit d'autonomie et/ou d'autoestime (Figure 1). Il nous faut définir ces termes. Nous utilisons « autonomie » pour traduire le concept de « self-efficacy », défini par Bandura comme la conviction qu'une personne a de sa compétence à accomplir les tâches qui lui reviennent[1]. Auto-estime traduit le concept de « self-esteem » ou de « self-worth ».

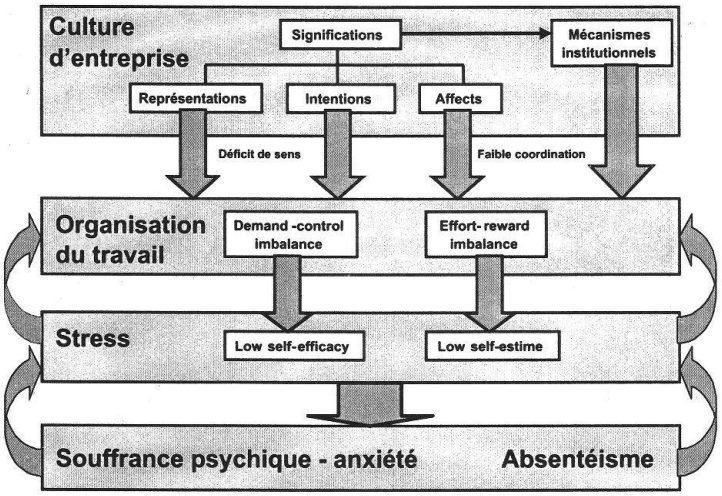

Figure 1 : Modèle des déterminants de l'atteinte à la santé psychique au travail

Pour que le milieu du travail favorise l'autonomie du travailleur, il faut qu'un équilibre existe entre la demande psychologique de charge de travail qui lui est imposée et la marge de manœuvre dont il peut bénéficier (« demand-control model » de Karasek[2]). Pour favoriser l'auto-estime du travailleur, il faut qu'un équilibre existe entre l'effort qu'il fournit et la reconnaissance qu'il en retire (« effort-reward model » de Siegrist[3]). Le premier modèle (« demand-control ») considère deux dimensions de l'organisation du travail : la charge de travail du travailleur, particulièrement la demande psychologique qui lui est associée (demand) et la marge de manœuvre que le travailleur rencontre ou non. La charge du travail est d'autant plus forte que le temps et les ressources (matérielles, informationnelles, financières et symboliques) à disposition du travailleur sont limitées et qu'il aura l'impression d'être en difficulté pour faire face au travail (coping expectency). Une forte demande psychologique de charge de travail est associée à un niveau élevé de stress perçu et éventuellement à une prévalence plus élevée de souffrance psychologique qui peut même – si elle se prolonge – générer divers troubles psychiques. Une forte exigence de travail sera moins préjudiciable, voire aucunement, si la personne concernée garde une marge de manœuvre importante et de la latitude dans son travail ainsi que la possibilité de participer aux décisions en rapport ainsi que de pouvoir faire largement usage de ses compétences professionnelles et sociales (control).

L'autonomie du travailleur est mesurable à partir du niveau d'équilibre observé entre demande psychologique de charge de travail et latitude de décision. Deux dimensions de ce dernier concept sont mesurables : l'utilisation des compétences et le contrôle sur la tâche. L'utilisation des compétences est en relation avec le niveau de compétence et de créativité nécessaires au travail d'une part et avec la flexibilité dont peut bénéficier le travailleur pour décider la manière avec laquelle il mobilise les ressources à disposition d'autre part. La flexibilité peut porter sur le temps et sur les méthodes. Le contrôle sur la tâche est fonction des possibilités qu'a le travailleur de décider ou au moins participer aux décisions en relation avec son travail. Le contrôle du travailleur sur sa tâche est donc d'autant plus important qu'il considère qu'il peut travailler à sa manière sans devoir con-

sulter constamment. La contrainte d'un niveau faible d'autonomie est associée à davantage de stress. Davantage d'autonomie et de participation aux décisions assurent un niveau plus élevé de satisfaction au travail. Même si la pression du travail est forte, mais que le travailleur peut profiter d'une large marge de manœuvre et d'une bonne latitude de décision, ainsi qu'utiliser et améliorer ses compétences professionnelles, alors son estime de soi sera protégée et par conséquent aussi son bien-être psychologique. La participation aux décisions n'a pas seulement une dimension individuelle, mais aussi collective.

Ce modèle « charge de travail / marge de manœuvre » de Karasek s'est vu enrichir d'une troisième dimension par Johnson : le soutien social[4,5]. Celui-ci comprend trois dimensions : le soutien hiérarchique (directeur, superviseur), celui des collègues (soutien collégial) et celui de la famille et des amis (soutien extra-professionnel). Le soutien hiérarchique présente deux composantes, de soutien instrumental (pratique) et de soutien émotionnel (dans le sens de coordination intersubjective, voir plus loin). Par exemple, des relations problématiques au travail, qui peuvent impliquer la hiérarchie, les collègues et les usagers/clients, menacent très directement la santé mentale des travailleurs qui en sont victimes. Le soutien des collègues implique, entre autres composantes, que l'on puisse compter sur eux pour atteindre les performances professionnelles attendues. Le soutien des collègues diminue l'impact négatif de la surcharge de travail lorsque celle-ci prévaut. Un soutien social faible associé à une forte pression du travail facilite une plus forte consommation alcoolique, en particulier chez les hommes. Toutefois, quelque soit la qualité du soutien social, il ne peut pas compenser l'ensemble des contraintes liées aux stresseurs rencontrés dans le travail.

Siegrist a développé un modèle complémentaire en identifiant un rapport de modulation réciproque entre la demande psychologique et la reconnaissance sociale de l'entreprise : le modèle « *Effort-reward imbalance* at work »[6,7]. L'effort de travail est d'autant plus générateur de stress que le travailleur n'est pas – subjectivement ou objectivement, symboliquement ou matériellement – suffisamment payé pour ses efforts en termes d'argent, d'approbation professionnelle (soutien professionnel) et de contrôle sur son statut social (type de contrat et avancement).

La détermination du stress au travail par la demande psychologique de charge de travail, la latitude de décision et le soutien social est encore modulée par des éléments de vulnérabilité du travailleur : les dimensions de personnalité, d'antécédents psychiatriques éventuels et d'accès ou non à un confident. L'absence d'accès à un confident avec lequel il soit possible de parler «au travail du travail» et l'existence d'antécédents psychiatriques sont des prédicteurs importants des complications en relation avec la souffrance psychologique générée par l'organisation du travail.

Parce qu'il est difficile de faire la part des choses entre le stress dû au travail et celui généré par la vie en dehors du travail, il revient le mérite à Weinberg et Creed d'avoir enrichi le modèle par l'intégration du concept de stress extraprofessionnel. Le stress extraprofessionnel recouvre principalement les dimensions suivantes : problème financier, problème de logement, problème d'éducation des enfants, difficulté sévère de santé d'un proche et difficulté conjugale sévère. Leur étude a montré le rôle significatif des deux dernières dimensions du stress extraprofessionnel pour expliquer un risque augmenté de désordre dépressif ou anxieux. Elle aura donc permis de faire la part des choses entre les conséquences du stress dues à l'organisation du travail et celles générées par l'environnement extraprofessionnel.

Alors, que faire ?

La prévention secondaire du stress au travail a comme fonction de dépister les signes avant-coureurs de la souffrance psychologique au travail et d'essayer d'améliorer les compétences personnelles pour faire face. Toutefois, les formations tendant à améliorer ces compétences personnelles n'ont pas montré d'effet significatif[8]. Les programmes de *stress management training* (SMT) ne montrent qu'une réduction à court terme des symptômes liés au stress[9]. Ces programmes n'ont par ailleurs pas d'impact sur les niveaux de stress en relation avec l'organisation du travail et sont sans effet sur l'absentéisme[10],[11].

Beaucoup plus efficace est la prévention primaire du stress dans l'entreprise. Elle consiste dans une réorganisation plus ou moins importante du travail à travers la réduction des sources de stress, ainsi que dans l'amélioration de la latitude de décision et du soutien professionnel. Une réorganisation du travail efficace pour la prévention du stress implique les trois éléments suivants : la participation de la direction et des représentants du personnel. Pour être efficace, cette participation doit être organisée à chaque étape de la démarche, de sa planification à son évaluation finale. Deuxièmement, les travailleurs impliqués doivent être investis de l'autorité nécessaire sans préjudice aucun pour leur situation professionnelle personnelle. Les résultats les plus favorables sont aussi atteints lorsque la direction de l'entreprise accorde un haut niveau de priorité à la politique de prévention du stress.

(Ré)actions biologiques de stress sur la santé et souffrance psychique

Nous avons déjà évoqué deux éléments du stress en relation avec le travail, les déficits en autonomie (low self-efficacy) et auto-estime (low self-esteem). La recherche a montré que le niveau d'autonomie est associé à des effets variés sur l'axe hypothalamo-hypophysaire – adrénocortical[12],[13],[14],[15] et l'impact positif de l'auto-estime sur le système dopaminergique impliqué dans la motivation et le bien-être[16],[17](Figure 2).

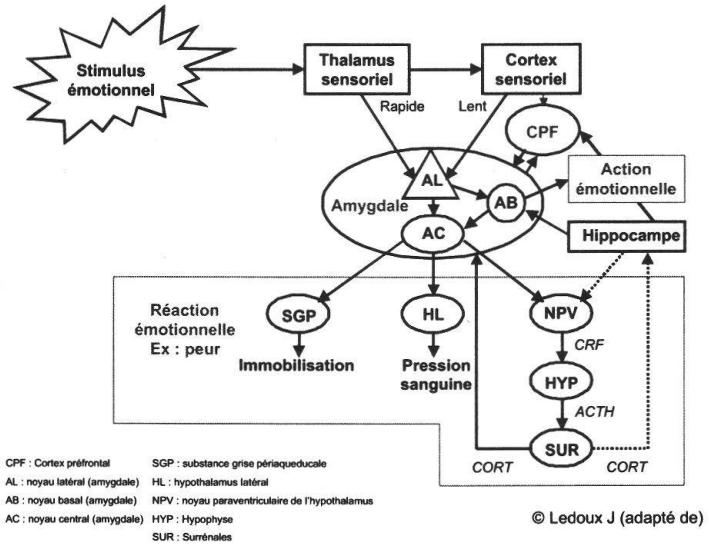

Figure 2 : Neuroanatomie de la réaction émotionnelle

Nous avons dit plus haut que l'organisme fait face au stress – c'est-à-dire un ensemble de stimulus émotionnels générateurs de souffrance psychique – en engageant une réponse à la fois biologique et comportementale. Plus précisément, cette réponse opère – sous le contrôle du cerveau – à travers des comportements appropriés, une activation autonomique et des réactions endocrines. C'est au niveau du complexe amygdalien qu'est déterminée la manière dont l'individu perçoit et interprète les stimulus ou la situation, à partir d'information en provenance du cortex sensoriel et du thalamus. La fonction essentielle du complexe amygdalien est d'associer une réponse émotionnelle aux stimulus émotionnels, ce qui permet par exemple d'interpréter (insconsciemment et/ou consciemment) un événement externe comme éventuellement menaçant[18],[19]. L'amygdale agit à son tour sur l'hypothalamus. Le corticotropin-releasing factor (*CRF*), un peptide de 41 acides aminés, libéré par le noyau paraventriculaire de l'hypothalamus, stimule à partir de l'hypophyse antérieure la sécrétion d'*ACTH* (adrenocorticotropin hormone) et celle-ci les cortico-surrénales qui sécrètent le cortisol (*CORT*).

Deux éléments par rapport à la sécrétion du cortisol peuvent être distingués. Tout d'abord, la réponse au réveil. La plupart des personnes présentent un pic de sécrétion du cortisol une demi-heure environ après le réveil et il semble que ce phénomène varie d'une personne à l'autre en partie pour des raisons génétiques[20], mais aussi en rapport avec le stress[21]. Le second élément est celui de la sécrétion au cours de la journée, et celle-ci ne semble pas génétiquement déterminée[22]. Depuis peu, et grâce à une équipe associant des chercheurs de Londres (Marmot et al.) et Düsseldorf (Siegrist et al.), on sait aussi que cette sécrétion au cours de la journée est aussi influencée par le stress, et que le genre n'est pas neutre[23].

On peut mesurer en particulier une surélévation matinale du cortisol chez les travailleurs appartenant aux strates socio-économiques les plus faibles subissant un haut niveau de demande psychologique de charge de travail (high demand), mais non pas chez ceux appartenant aux strates plus favorisées (effet protecteur). Le phénomène est observé tant chez les hommes que chez les femmes. Par ailleurs, le pic de cortisol au réveil ne semble pas significativement affecté par un faible niveau de latitude de décision (low control). La surélévation matinale du cortisol est un marqueur d'une activation neuro-endocrinienne chronique, donc d'un stress chronique[24]. Le phénomène est bien connu chez les personnes en chômage longue durée[25].

La sécrétion de cortisol au cours de la journée est plus forte chez les femmes qui doivent faire face à une forte demande de charge de travail (high demand) et d'autant plus si elles appartiennent aux strates socio-économiques les plus faibles. Chez les hommes, quelle que soit leur strate socio-économique, on n'observe pas de relation entre charge de travail et sécrétion diurne du cortisol. Par contre la sécrétion diurne est majorée chez les hommes affectés d'un faible niveau de latitude de décision liée au travail (low control), et ceci est vrai quelle que soit leur strate socio-économique. Toutefois, un faible niveau de latitude de décision est beaucoup plus fréquemment expérimenté chez les travailleurs appartenant aux strates socio-économiques les plus faibles.

L'équipe des chercheurs de Londres et Düsseldorf a donc montré que la différence entre les profils de sécrétion de cortisol chez les hommes et les femmes est due à ce que les premiers sont plus sensibles au déficit de latitude de décision (control) et les secondes plus sensibles à la demande psychologique de charge de travail (demand). Ce phénomène en explique d'autres, par exemple celui du risque tabagique très augmenté chez les femmes subissant une forte demande psychologique[26].

Une élévation persistante du cortisol peut affecter négativement la santé mentale. Les récepteurs cérébraux aux glucocorticoïdes ne sont complètement saturés qu'en cas de forte élévation du cortisol, comme en cas de stress. Des taux élevés de glucocorticoïdes (d'origine pathologiques ou thérapeutiques) induisent des changements importants de l'humeur. La moitié des patients souffrant de Cushing deviennent déprimés[27] et 75% des patients traités au long court par glucocorticoïdes[28]. A long terme, le stress peut endommager les fonctions cognitives[29], en particulier la mémoire, à cause de la facilitation de la neurodégénérescence au niveau de l'hippocampe[30] et ceci en raison de concentrations excessives de glucocorticoïdes[31]. La dépression majeure est associé à une réduction des volumes de l'hippocampe[32].

Le *CRF* stimule aussi l'activité autonomique (à l'origine des réactions de « flight or fight ») en favorisant la sécrétion de catécholamines (adrénaline, noradrénaline) au niveau des médullo-surrénales. Ces hormones très actives sur le système cardio-vasculaire n'ont qu'un rôle très limité sur le cerveau, la barrière hématoencéphalique étant très imperméable aux catécholamines.

Les stimulus émotionnels n'induisent pas seulement de réponses biologiques et comportementales, mais aussi cognitives, ce qui permet d'expliquer la souffrance psychique générée par des cultures d'entreprises peu supportives en termes de coordination, donc faibles à produire des organisations du travail efficaces tant pour la production que pour la protection des travailleurs. Le stimulus émotionnellement compétent (SEC) fait l'objet d'une perception (avec la participation du thalamus et du cortex sensoriels) mais aussi d'une expression émotionnelle (la réaction émotionnelle). Celle-ci est éventuellement, mais pas nécessairement, ressentie. Lorsqu'elle l'est, on parle de sentiment. Il faut qu'il y ait sentiment pour qu'il y ait prise de conscience et donc parfois aussi souffrance. Contrairement à l'émotion qui s'exprime, le sentiment s'éprouve.

Analysons par exemple une émotion primaire, telle la peur. La vue d'un serpent – un stimulus émotionnellement très compétent – stimule l'amygdale cérébrale qui enclenche une réaction émotionnelle automatique, l'immobilisation, elle-même produisant un sentiment de peur qui motive un comportement réactionnel de fuite (action non automatique). Nous ne nous immobilisons pas de façon réflexe parce que nous sommes effrayés d'avoir vu un serpent, non, nous sommes effrayés parce que nous avons été immobilisés par la vue du serpent. L'émotion déclenche des réponses corporelles – la réaction émotionnelle – et c'est le retour d'information du corps vers le cerveau qui produit éventuellement le sentiment et bien d'autres choses encore : l'action émotionnelle.

Le stimulus émotionnel produit ainsi directement une réaction émotionnelle à travers le système émotionnel et indirectement une action émotionnelle à travers le système motivationnel, lui-même mobilisé secondairement par le système émotionnel. Les réactions émotionnelles sont l'avant-garde de l'ensemble de la réponse émotionnelle. Secondairement se produit ou non un sentiment, c'est-à-dire une prise de conscience éventuelle par notre cerveau. Le sentiment introduit une alerte mentale complémentaire à la réaction émotionnelle qui autorise la création de réponses nouvelles non complètement automatiques : l'action émotionnelle.

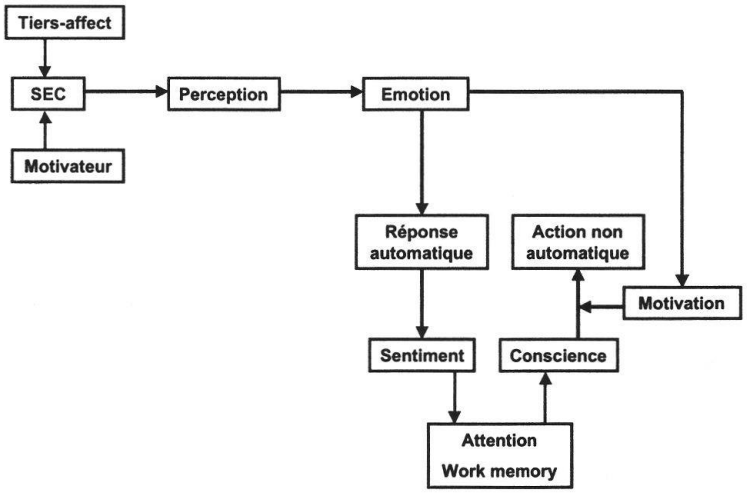

Figure 3 : Stimulus émotionnellement compétent – sentiment – souffrance

L'action émotionnelle (action non automatique) fait appel à la mémoire de travail (work memory) qui a deux fonctions essentielles de stockage temporaire et d'exécution (Figure 3). Son siège est situé dans le cortex préfrontal (CPF) et intègre des informations en provenance 1) du système sensoriel (via le cortex sensoriel), 2) de la mémoire à long terme (via l'hippocampe qui intègre le contexte spatial : un lion en liberté fait peur, pas un lion dans un zoo), 3) du système émotionnel impliquant l'amygdale (sous la forme du sentiment) (Figure 4).

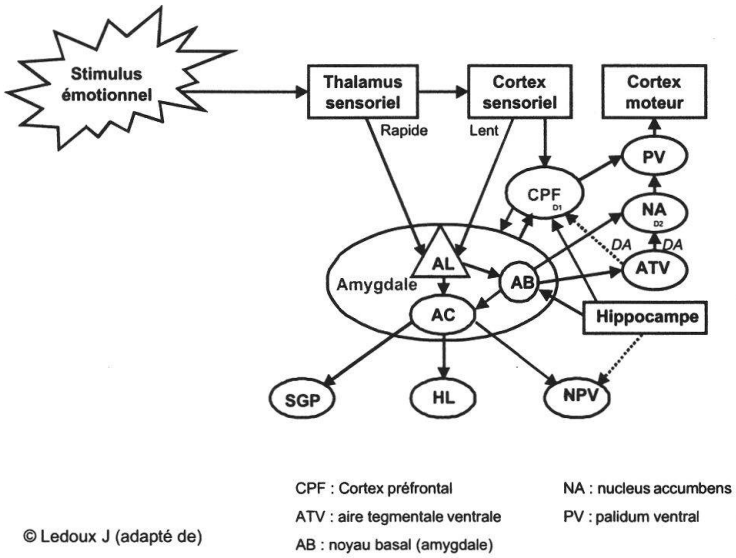

Figure 4 : neuroanatomie de l'action émotionnelle.

L'intégrité de la fonction cognitive et plus particulièrement la fonction attentionnelle implique le bon fonctionnement de la mémoire de travail. Celle-ci requiert un bon niveau de dopamine (DA) via les neurones dont les corps cellulaires sont situés au niveau de l'aire tegmentale ventrale (ATV) du tronc cérébral et dont les axones aboutissent en grande quantité au niveau du cortex préfrontal (CPF). En s'attachant aux récepteurs D1 des épines dendritiques des neurones excitateurs, la DA facilite l'inhibition par le GABA* et donc biaise la réponse des neurones en faveur des signaux d'entrée forts, concentrant ainsi l'attention sur les objectifs en cours et la détournant des stimuli qui pourraient la distraire. Autrement dit, dés que la mémoire de travail est sollicitée par une nouvelle tâche, son ancien contenu est évacué.

La fonction cognitive attentionnelle est bien souvent perturbée chez le dépressif en raison d'une faible activité D1 au niveau des circuits de l'attention du CPF. Ce phénomène est favorisé par des concentrations élevées chroniques du cortisol, soit pour des raisons pathologiques ou thérapeutiques, soit en raison du stress, comme nous avons expliqué plus haut.

Nous avons écrit plus haut que le stimulus émotionnel produit une réaction émotionnelle directement à travers le système émotionnel, mais aussi une action émotionnelle indirectement à travers le système motivationnel, lui-même mobilisé secondairement par le système émotionnel. La réaction émotionnelle se couple à une activation du noyau basal de l'amygdale (AB) qui stimule secondairement les neurones à DA de l'ATV. La DA est en particulier libérée dans une aire riche en récepteurs D2 – le nucleus accumbens (NA) – situé à la base du cerveau antérieur et devant l'amygdale. La DA facilite la transmission synaptique du NA au palidum ventral (PV) qui stimule à son tour les régions motrices, dernier maillon avant l'exécution de l'action motrice. La DA intervient ici dans les circuits de la motivation, davantage en jeu dans les comportements d'anticipation (ex. : recherche de nourriture ou d'un partenaire sexuel) que dans l'accomplissement des ces actes (ex. : manger, s'accoupler). Nous venons d'expliquer qu'un déficit dopaminergique, éventuellement secondaire au stress, peut affecter la capacité d'attention ; il peut aussi affecter la motivation et donc la capacité d'agir.

La culture d'entreprise, pour le meilleur ou pour le pire

Comme le culture en général, la culture d'entreprise dispose de deux types d'instruments pourvoyeurs de sens et de coordination : des significations sociales et des mécanismes institutionnels[33] (Figue 1). Pour la société en général, c'est parce que la culture met à disposition des significations et des mécanismes institutionnels qu'une certaine paix sociale peut être garantie et qu'un certain nombre de choses peuvent se vivre. Il en est de même pour la culture d'entreprise et il n'existe pas d'entreprise qui en serait dépourvue. Toutefois, les significations et mécanismes institutionnels portés par les différentes cultures d'entreprise n'ont pas toutes la même efficacité sur l'organisation du travail en termes de sens apporté et de coordination permise.

Pour permettre l'analyse de la culture d'entreprise, nous devons décortiquer plus précisément ces concepts de signification et de mécanisme institutionnel.

Une signification présente trois dimensions. Deux dimensions de la signification ont une fonction de production de sens : la représentation et l'intention (cette dernière donne le pourquoi) ; une dernière dimension, l'affect (la tonalité émotionnelle) a quant à lui une fonction de coordination (il donne le comment). Les

significations instituent un mode d'être des choses et des personnes comme référé à elles (la finalité des choses). Elles instaurent aussi les conditions et orientations du faisable (le comment des choses). En donnant la finalité et le comment, elles prêtent aussi du sens ... plus ou moins efficacement, plus ou moins durablement. Et il y a usure des significations lorsque celles-ci perdent leur capacité à fournir du sens aux individus obligés alors en quelque sorte de se « déconnecter ».

Pour toute signification d'entreprise on peut donc aussi identifier une représentation, une intention et une tonalité affective. Deux exemples :

- Une entreprise de BTP appelle ses collaborateurs ouvriers et artisans, des « compagnons ». La représentation réfère historiquement aux « compagnons du tour de France », l'intention est vraisemblablement en relation avec une mobilisation sur la qualité du travail, la tonalité affective supporte un relationnel fraternel et égalitaire entre les travailleurs et engage le respect de la hiérarchie à leur égard.
- Le « droit à l'erreur » est une signification qui si elle est portée dans le discours des dirigeants de l'entreprise permet une meilleure coordination entre opérateurs et responsables hiérarchiques. Cette signification sélectionne une tonalité émotionnelle collective – une moindre anxiété par exemple – propre à permettre une prise de conscience plus rapide des événements susceptibles de nuire à la qualité du travail. L'intention est ici aussi la qualité du travail. La représentation réfère à un droit et se rattache ainsi à la culture des droits de l'homme.

Les mécanismes institutionnels, quant à eux, incarnent les significations, ils en sont les modes opératoires. Ils ont, à l'instar des affects, une fonction de coordination intersubjective et sociale au sein de l'entreprise comme de la société en général (ils donnent aussi le comment des choses).

C'est par la mise à disposition de ces significations et mécanismes institutionnels que l'entreprise assure la socialisation des travailleurs (cadres et direction compris) autour de sa mission première, la production de biens ou de services. Ceci n'a rien de facile, ni d'automatique. Ne pas être attentif à ces dimensions culturelles de l'organisation du travail est risqué tant pour la qualité du travail, la paix sociale dans l'entreprise, la satisfaction des clients ou la présence au travail (absentéisme acceptable).

Parmi les mécanismes institutionnels de coordination culturelle, on peut citer les réunions de cadres, les pauses prises en commun, etc. Une réunion hebdomadaire des cadres responsables de chacun des départements avec la direction est une micro-institution de l'entreprise qui peut ou doit concourir à la coordination du travail entre les départements.

Quel lien avec le stress et la santé ?

On sait que la santé psychique et de manière plus large la santé profitent fondamentalement de la qualité du lien social. Celui-ci concourt à une confiance sociale portée culturellement à travers des significations sociales et des institutions pourvoyeuses de sens et de coordination intersubjective et sociale. Une société ne présente pas le même niveau de vulnérabilité psychique si les institutions qui la font vivre sont fortement pourvoyeuses de sens et de coordination – comme peuvent l'être l'école, la justice ou la famille – ou au contraire si l'institution centrale qui la régit est l'individu hégémonique défenseur de ses droits et inconscient de ses devoirs. Une

société n'est pas affectée d'un même risque de prévalence élevée de mal-être psychique si les significations offertes aux personnes sont la solidarité humaine, le progrès éthique, culturel et scientifique, ou au contraire si les significations socialement proposées sont le « tout marchand » et le repli intimiste sur soi-même. Il en est de même au niveau du monde du travail où se sont les cultures d'entreprise qui font la qualité du lien social au travail nécessaire tant pour la production des biens et des services que pour la protection de la santé et du bien-être du travailleur.

Au niveau de l'entreprise, l'ensemble des mécanismes autorisant un lien social professionnel centré sur le travail porte le nom d'organisation du travail. Pour faire le lien avec ce qui nous préoccupe au premier chef, à savoir la souffrance au travail, nous devons nous pencher particulièrement sur l'une des trois dimensions de la signification sociale, la tonalité émotionnelle, qui à l'instar des mécanismes institutionnels, est pourvoyeuse de coordination intersubjective et sociale.

L'affect – le stimulus émotionnel – est un instrument de coordination intersubjective et non pas seulement une expérience purement intrapsychique comme l'a longtemps appréhendée une certaine psychologie. Nous retenons la définition qu'en donne le philosophe canadien Dumouchel[34]. Pour lui, l'affect décrit du relationnel bien davantage que de l'humeur. Bien davantage que la simple réalité intrapsychique d'un agent isolé, l'émotion forme la substance même du lien social et en assure la fonctionnalité à travers la coordination intersubjective. Dumouchel définit l'affect comme un acte stratégique aspécifique. Un acte stratégique présente deux caractéristiques : il est censé produire un résultat extérieur à lui-même (par exemple, je ne marche pas seulement pour me promener mais pour aller quelque part) et est dépendant de l'acte d'un autre que je peux par ailleurs influencer (expliquer quelque chose à quelqu'un est un acte qui n'est fonctionnel que si l'autre fait l'effort de comprendre). L'affect est un acte stratégique, mais particulier – aspécifique en l'occurrence – car le résultat recherché n'est pas un objet ou une visée particuliers, mais la seule coordination entre agents, que leurs intérêts soient convergents (coopération) ou divergents (compétition)[**]. Par sa compétence de coordination aspécifique, l'acte affectif ressemble à un acte de langage, mais s'en distingue toutefois par l'absence de contenu sémantique ou propositionnel. Les affects nous permettent de mener à bien nos actions communes et de réussir nos tentatives d'accusation, d'exonération, d'exhortation, etc. La colère, la culpabilité, la honte ou la sympathie sont ainsi d'authentiques actes stratégiques qui permettent la coordination intersubjective et sociale. Pour bien comprendre l'efficacité coordinatrice de l'affect, pensons que dans certaines circonstances, la peur, par exemple, stimule l'adoption de postures de soumission et s'avère donc efficace pour protéger autant les victimes que leurs agresseurs des complications physiques ou psychologiques de l'agression. Selon le neuropsychiatre Antonio Damasio, les affects auraient la fonction de mobiliser les ressources psychiques sur une tâche importante. Ils permettraient ainsi l'appropriation par les agents des intentions en relation avec les significations imaginaires sociales. Par ailleurs, et selon les cultures, certaines émotions sont plus efficaces que d'autres en terme de coordination. Par exemple, dans notre culture, la colère – comme la tristesse d'ailleurs – a grandement perdu en efficacité pour mobiliser les attitudes coopératrices chez autrui.

Les avancées permises par les neurosciences – décrites plus haut – nous donnent aujourd'hui une base physiologique supportant la description que nous venons de donner des relations entre culture d'entreprise, émotion, organisation du travail et souffrance psychique.

Deux types de stimulus émotionnellement compétents (SEC) sont importants pour ce qui nous occupe : les tiers affects et les motivateurs secondaires (Figures 3). On parle de tiers affect lorsque le SEC est lui-même un affect exprimé par un tiers. La fonction amygdalienne est telle qu'exprimer une émotion et percevoir l'émotion d'autrui relève de la même compétence. Une atteinte anatomique des amygdales (comme dans la lipoïdo-protéinose de la peau et des muqueuses caractérisée par une calcification de la peau, de la gorge, ainsi que des amygdales cérébrales) affecte pareillement la compétence à ressentir la peur comme à la percevoir chez autrui. A l'intention de la signification sociale répond la motivation. Les intentions liées aux significations, telle celle qui soutient par exemple que « le succès dépend du travail », sont des « motivateurs secondaires » auxquels répond ou non la motivation psychique des personnes. De la même façon qu'il existe des émotions primaires (instinctives) et secondaires (sociales), il existe aussi des motivateurs primaires (ex. : nourriture) et secondaires, comme le sont les intentions des significations sociales. Les motivateurs agissent en activant les systèmes émotionnels.

Ces deux SEC – tiers affect et motivateur secondaire – sont importants pour la santé mentale parce qu'ils représentent les compétences biologiques – spécifiquement cognitivo-affectives – nécessaires à la réalisation et à la conservation du lien social, comme à l'intégration des travailleurs à l'organisation du travail dans les entreprises. Le tiers affect, parce qu'il est lui-même un SEC, autorise la coordination intersubjective par la contamination – la diffusion dans les réseaux d'appartenance, le soutien professionnel – que permettent culturellement les significations sociales. Le motivateur secondaire soutient lui l'apport de sens des significations sociales. La dimension de représentation de la signification sociale est, quant à elle, surtout dépendante de l'intégrité des fonctions strictement cognitives pour concourir aussi à l'apport de sens.

NOTES GÉNÉRALES

* Le GABA est un neurotransmetteur qui, contrairement au glutamate, diminue la probabilité du potentiel d'action postsynaptique.

** Les actes stratégiques suivants ne sont pas des affects : négocier, pardonner, expliquer, vendre, parce que bien qu'ils visent un résultat extérieur (on ne négocie pas pour le plaisir mais pour obtenir quelque chose qui n'est pas accessible sans négociation) et que bien que ce résultat dépende aussi de l'action d'autrui (on ne peut rien expliquer à quelqu'un qui ne veut rien comprendre), ces actes sont sensés produire des effets spécifiques et non pas seulement une simple coordination entre agents, comme c'est le cas pour l'acte affectif.

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

1 Bandura A. Self-efficacy : Towards a unifying theory of bbehavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215, 1977.

2 Karasek R. Job demands, job decision latitude and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative Science Quartely*, 24, 285-306, 1979.

3 Siegrist J. Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43, 1996.

4 Johnson JV. The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden. Unpublished doctoral dissertation, Johns Hopkins University, 1986.

5 Johnson JV et Hall E. Job strain, work place, social support, and cardiovascular disease. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342, 1988.

6 Peter R, Siegrist J. Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease : The role of effort-reward imbalance. *International Law Psychiatry*, 22, 441-449, 1999.

7 Siegrist J, Peter R, Junge A, Cremer P, Seidel D. Low status control, high effort at work and ischemic heart disease : Prospective evidence from blue collor men. *Social Science and Medicine*, 31, 1127-1134, 1990.

8 Shinn M, Rosario M, Morch H, Chestnut DE. Coping with job stress and burnout in the human services. *J Pers Soc Psychol*, 46 (4), 864-876, 1984.

9 Ivancevich JM, Matteson MT, Freedman SM, Phillips JS. Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45, 252-261, 1990.

10 Murphy LR. Stress management in work settings: a critical review. *American Journal of Health Promotions*, 11, 112-135, 1996.

11 Hardy GE, Barkham M. Psychotherapeutic interventions for work stress. *Stress in Health Professionals*. Edited by Jenny Firth-Cozens and Roy L. Payne, John Wliley & Sons Ltd, 1999.

12 Henry J, Stephens P. Stress, health and the social environment : A sociobiologic approach to medicine. New York : Springer, 1977.

13 Levine S, Ursin H. What is stress ? In Brown MR, Rivier C, Koob G (Eds.), Stress neurobiology and neuroendocrinology. New York : Marcel Decker, 3-21, 1991.

14 McEwen B. Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338(3), S171-S179, 1998.

15 Septoe A, Appels A (Eds.). Stress, personal control and health, Chichester, UK : Wiley, 1989.

16 Blum K, Cull JG, Braverman ER, Comings DE. Reward defieciency syndrome : Addictive, impulsive and compulsive disorders – including alcoholism, attention-deficit disorders, drug abuse and food bingeing – may have common genetic basis. *American Scientist*, 84, 132-145, 1996.

17 Rolls ET. The orbotofrontal cortex and reward. *Cerebral Cortex*, 10, 284-294, 2000.

18 Maren S, Fanselow MS. The amydala and fear conditioning: has the nut been cracked? *Neuron*, 16, 237-240, 1996.

19 Adolphs R, Tranel D, Damasio H, Damasio AR. Fear and the human amygdala. *Journal of Neuroscience*, 15, 5879-5891, 1995.

20 Wüst S, Federenko I, Hellhammer DH, Kirschbaum C. Genetic factors, perceived chronic stress, and the free cortisol response to awakening. *Psychoneuroendocrinology*, 25, 707-720, 2000.

21 Schulz P, Kirschbaum C, Pruessner J, Hellhammer D. Increased free cortisol secretion after awakening in chronically stressed individuals due to work overload. *Stress Medicine*, 14, 91-97, 1998.

22 Wüst S, Federenko I, Hellhammer DH, Kirschbaum C. Genetic factors, perceived chronic stress, and the free cortisol response to awakening. *Psychoneuroendocrinology*, 25, 707-720, 2000.

23 Kunz-Ebrecht SR, Kirschbaum C, Steptoe A. Work stress, socioeconomic status and neuroendocrine activation over the workin day. *Social Science & Medicine*, 58, 1523-1530, 2004.

24 Steptoe A, Cropley M, Griffith J, Kirschbaum C. Job strain and anger expression predict early morning elevations in salivary cortisol. *Psychosomatic Medicine*, 62, 286-292, 2000.

25 De Kloet ER, Vreugdenhil E, Oitzl MS, Joels M. Brain corticosteroid receptor balance in health and disease. *Endocrine Reviews*, 19, 269-301, 1998.

26 Steptoe A, Wardle J, Lipsey Z, Mills R, Oliver G, Jarvis M, Kirschbaum C. A longitudinal study of work load and variations in psychological well-being, cortisol, smoking, and alcohol consumption. *Ann Behav Med*, 20 (2), 84-91, 1998.

27 Kelly WF, Checkley SA, Bender DA, Mashiter K. Cushing's syndrome and depression: a prospective study of 26 patients. *British Journal of Psychiatry*, 142, 16-19, 1983.

28 Wolkowitz OM. Prospective controlled-studies of the behavioral and biological effects of exogenous corticosteroids *Psychone uroendocrinology*, 19, 233-255, 1994.

29 Porter NM, Landfield PW. Stress hormones and brain aging: adding injury to insult? *Nature Neuroscience*, 1, 3-4, 1998.

30 Salpolsky RM. Stress, glucocorticoids, and damage to the nervous system: the current state of confusion. *Stress*, 1, 1-19, 1986.

31 Gebarski SS, Arbor A, Starkman MN, Berent S, Schteingart DE. Cushings syndrome: correlation of hippocampal formation and caudate head volume with cognitive dysfunction and cortisol levels. *Radiology*, 201, 26, 1996.

32 Sheline YI, Wang PO, Gado MH, Csernansky JG, Vannier MW. Hippocampal atrophy in recurrent major depression. Proceedings of the National Academy of Science, USA, 93, 3908-3913, 1996.

33 Papart J.-P., La santé mentale, le modèle théorique du lien social, Psy Echo, Annales de psychologie et de sciences de l'éducation. Université Saint-Joseph, Beyrouth, vol. 17-18, Années 2001-2002, ISSN 1016-7579.

34 Dumouchel P. *Emotions, essai sur le corps et le social*, Les Empêcheurs de penser en rond, PUF, 1999.