

Yves CLOT et Michel GOLLAC

LE TRAVAIL
PEUT-IL DEVENIR
SUPPORTABLE ?

2^e édition

ARMAND COLIN

Maquette de couverture : Raphaël Lefeuve

Illustration de couverture : © Daly and Newton / Getty Images

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Armand Colin, Paris, 2014, 2017

Armand Colin est une marque de

Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-200-61733-2

www.armand-colin.com

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Ringarder manuellement	5
Individus en souffrance	13
La prise en compte des individus : approche conservatrice ou critique ?	13
Des travailleurs responsables de leur stress ?	17
Le travailleur, sujet du travail	25
Agir sur les individus ?	29
Adapter ou libérer ?	43
Gouverner par la psychologie	45
Malheur social, malheur privé	46
L'entreprise est entrée dans l'écoute	56
Une science du bonheur ?	63
Que nous apprennent les suicides au travail ?	71
limiter les risques	93
Vers des organisations salubres ?	93
Réduire la place du travail dans la vie ?	116
Pour (et contre) un professionnalisme délibéré	133
Clinique de l'activité et conscience professionnelle	134
Obstacle, limites, effets pervers	179
Le dernier mot ne sera pas dit	205
Ouvrir le débat plutôt que le conclure	205
Les institutions de la liberté	212
Bibliographie	231

Ringarder manuellement

L'un des ergonomes français les plus représentatifs de cet «art» du terrain qu'est l'ergonomie¹, Jacques Duraffourg, rapporte l'exemple suivant: l'une de ses interventions en milieu professionnel l'a conduit à analyser l'activité de métallurgistes d'une entreprise multinationale. Ces travailleurs se plaignent d'une situation risquée que leur employeur leur reproche pourtant de créer eux-mêmes et qu'il veut corriger en sollicitant justement l'ergonomie. Les opérateurs en question se soumettent directement – à l'opposé de la prescription – à la chaleur radiante de fours produisant un carbure de calcium qui sort à plus de 200° C. Les risques pour leur santé sont avérés. La direction de l'entreprise n'admet pas cette activité des travailleurs car elle a investi dans des machines à ringarder² qui leur permettent de se tenir à distance. Selon elle les travailleurs ne doivent pas se trouver «à la gueule des fours». Les machines à ringarder marchent très bien et sont généralement utilisées, sauf dans certaines circonstances: les travailleurs à la fin de la coulée ringardent manuellement. De là à penser, note Duraffourg, qu'ils résistent au changement, qu'ils ne savent pas s'adapter, bref qu'ils «doivent aimer ça» il n'y a qu'un pas (Duraffourg et Vuillon, 2004, p. 87)!

1. Falzon (2013) a publié un ouvrage qui présente les développements récents de cette discipline.

2. Ringarder: brasser un métal en fusion. Le ringardage manuel se fait à l'aide d'une sorte de tige de métal appelée ringard.

Pourtant dans ses conclusions, l'expertise réalisée par l'ergonome met en lumière une donnée d'abord inapparente : les conséquences sur le travail de problèmes relatifs à la qualité des matières premières qui entraînent un mauvais fonctionnement des fours. Ces derniers sont alimentés depuis peu en coke de pétrole, moins cher, mais qui « coule moins bien », selon l'expression des opérateurs, que le coke métallurgique. La médiocre qualité de la chaux augmente le temps de coulée et le nombre d'interventions pour décrasser plus fréquemment les fours ; enfin, la présence simultanée de fines de chaux et de fines de coke perturbe le fonctionnement des fours et augmente le risque d'explosion. En résumé, le four marche mal, « ça coule mal » et surtout, disent les métallurgistes, « on fait de mauvais lingots ». Pour ces ouvriers, à tort ou à raison, c'est là une préoccupation qui reste sans réponse. Ainsi, « pour que ça coule correctement », ils sont « à la gueule du four » avec leurs barres de fer d'antan pour bien le vider, faire tomber le laitier, répartir le carbure dans la lingotière. Bref, faire ce qu'ils croient être leur métier malgré le mauvais coke qui encrasse les fours et malgré l'exposition toxique associée au flux de chaleur radiante.

Le directeur ne veut rien entendre du diagnostic ergonomique portant sur les effets du type de coke utilisé. Non pas bien sûr qu'il ne comprenne pas l'objection faite au nom de la qualité des lingots. Il imagine bien qu'on puisse la faire, mais c'est là un critère du travail qui « le dépasse » à tous les sens du terme. L'une des raisons en est que la décision d'utiliser dans les fours ce coke critiqué ne lui appartient pas et excède son niveau d'action possible. Pour lui, c'est le comportement des opérateurs qui doit changer. C'est ce comportement qui met en péril leur « bien-être ». À ce point, l'ergonome rapporte sa position dans le dialogue avec le directeur de l'usine : « Si ce n'est pas vous

qui faites remonter cette situation aux commerciaux à la recherche des prix les plus bas sur le marché et à la direction du Groupe qui a l'œil fixé sur ses résultats comptables, qui va le faire?» (2004, p. 86). En un sens, tout le problème est là quand on se place du point de vue de l'action : que faire de ce conflit des évaluations dans le travail entre les opérateurs et la direction ? La connaissance du travail réel et l'inventaire des risques peuvent-ils suffire à convaincre les Directions ? Est-ce tout simplement possible quand elles sont elles-mêmes prises dans des dilemmes de gestion ? À quel niveau agir ? Quels doivent être les protagonistes de l'action, l'expert, le collectif des opérateurs lui-même ? Convenons que ce sont des questions à la fois difficiles et vitales. Il n'est pas sûr que la seule solution possible soit celle que suggère J. Duraffourg. Elle a même été discutée dans une controverse publique entre ergonomes (2004, p. 88 *sqq.*). Mais peu importe pour le moment. Retenons ici ce fait majeur que c'est en se rapprochant du réel du travail, comme nous le permet J. Duraffourg, que les problèmes de l'action apparaissent dans toute leur épaisseur.

En un sens notre livre est une tentative de répondre à ces questions dans une conjoncture qui ne les simplifie pas. La souffrance au travail s'exprime de plus en plus fortement. Les causes en sont sans doute multiples. À coup sûr, un grand nombre de travailleurs subissent depuis longtemps des conditions de travail difficiles et cette persistance est un facteur aggravant. La dernière enquête de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) sur les conditions de travail montre que «les changements organisationnels ont repris et (que) les contraintes de rythme de travail se sont accrues, après la relative stabilisation enregistrée entre 1998 et 2005. (...) Le contrôle ou suivi informatisé du travail est la contrainte de rythme qui s'est le plus diffusée.

Sur la même période, les marges de manœuvre tendent à se réduire pour toutes les catégories socioprofessionnelles, sauf pour les ouvriers non qualifiés. Les salariés signalent des possibilités de coopération plus importantes avec leurs collègues ou leur hiérarchie, ce qui est susceptible d'atténuer les effets de l'intensification. Néanmoins les tensions sont plus fréquentes avec les collègues ou les clients et usagers. De même, les salariés sont plus nombreux à vivre au travail des situations exigeantes sur le plan émotionnel» (Algava *et al.*, 2014). Il est probable aussi que des souffrances et des pénibilités hier déniées sont aujourd'hui visibles : les travailleurs sont mieux informés ; ils ont de plus en plus le souci de leur santé, voire le sentiment d'en être responsables ; ils sont de plus en plus préoccupés par la préservation de l'environnement et sceptiques quant à un « progrès » dont il faudrait supporter les dégâts. La souffrance qui s'exprime n'est d'ailleurs pas tout : des maladies cardiaques ou péri-articulaires, probablement aussi des cancers, des allergies, des maladies auto-immunes, des troubles de la reproduction, liés au travail à travers des mécanismes psychosociaux, touchent des travailleurs qui n'ont jamais éprouvé leur travail comme une souffrance. Ces atteintes à la santé, également, sont ressenties aujourd'hui comme difficilement admissibles.

Le travail, tel qu'il est, apparaît donc comme de moins en moins supportable. Peut-il le devenir ou le redevenir ? Faut-il pour cela transformer les travailleurs ? Peut-on concevoir des organisations salubres ? La santé au travail peut-elle être octroyée ou faut-il plutôt donner aux travailleurs les moyens de la construire ? Telles sont les questions que ce livre tente d'explorer.

À la fin de l'ouvrage, en revenant d'ailleurs sur l'exemple des métallurgistes observés par J. Duraffourg, nous espérons pouvoir esquisser une voie possible. Son intérêt pour

nous, si elle en a un, c'est de pouvoir échapper aux facilités qui rassurent à bon compte, en particulier aux illusions des plans d'action qui laissent le plus souvent l'action en plan. Cette voie prend le parti d'une lucidité sur la profondeur du problème, touchant aux enjeux d'une authentique réforme du régime politique de l'Entreprise. C'est peut-être un autre gouvernement de l'entreprise, ouvrant aux salariés la possibilité de s'impliquer dans une coopération conflictuelle à la décision, qui est nécessaire. Le paradoxe est sans doute que ces entreprises pourraient ainsi, au nom même d'une performance redéfinie, montrer l'exemple à un État et un secteur public fascinés par le modèle entrepreneurial. On verra que notre livre n'hésite pas à s'engager. Tout simplement parce qu'il est urgent d'enrichir le débat public. À ce titre, on le regardera plus comme un essai que comme un ouvrage scientifique au sens strict du terme.

Cet essai souhaite avant tout ouvrir la réflexion sur la nécessité de donner aux femmes et aux hommes une maîtrise sur leur travail et sur la nécessité de démocratiser les organisations. Nous espérons n'avoir pas été de parti pris et encore moins de mauvaise foi. Mais nous avons pris parti et nous n'avons pas hésité à exprimer franchement nos idées. Nous avons essayé de ne pas tromper le lecteur en lui présentant des opinions, même étayées, comme des certitudes. Mais multiplier les rappels à la prudence aurait rendu l'ouvrage illisible. Redisons-le cependant nettement ici : cet ouvrage n'est pas un ouvrage de référence exposant l'état des connaissances scientifiques et s'efforçant de traduire un consensus³. Nous proposons ici un essai, en vue d'ouvrir un débat.

Pourtant nous avons voulu que cet essai soit sérieux. Pour cela, il est nourri des multiples travaux réalisés dans

3. L'un de nous a participé à la rédaction d'un rapport collectif sur la mesure des risques psychosociaux au travail (Gollac, Bodier *et al.*, 2011) qui, dans son domaine, a tenté de proposer un tel état des connaissances.

notre domaine depuis longtemps, les nôtres bien sûr mais pas seulement et loin de là. Il fait le point. Mais sur certaines questions il fait aussi du neuf, au moins l'espérons-nous. Pour essayer d'y parvenir nous avons fait jouer pleinement nos différences, sans hésiter à rendre manifestes nos controverses. Car c'est un bon moyen de remplacer les fausses oppositions, qu'elles soient disciplinaires ou théoriques, par les vrais problèmes. Ces controverses, on le verra, se nourrissent aussi du fait que nous sommes, pour l'un psychologue du travail et pour l'autre sociologue et statisticien, engagés dans des pratiques de recherche et des rapports au « terrain » très différents. Ainsi l'un de nous a-t-il animé une recherche collective sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac, Bodier *et al.*, 2011) tandis que l'autre a exprimé son scepticisme quant à la pertinence de la notion de risques psychosociaux elle-même (Clot, 2010). Nous n'avons pas cherché à gommer ces différences, tout au contraire. Le lecteur les retrouvera tout au long du livre. Elles peuvent le rendre parfois plus hétérogène que les publications respectives de chacun d'entre nous et peut-être même expliquer certaines ruptures de ton ou de style. Nous avons considéré que cette situation présentait plus d'avantages que d'inconvénients. Nous venons de bords différents du monde de la recherche. Nous l'avons assumé, nous l'avons discuté, nous nous en sommes servis pour offrir à ceux qui liront ce livre une possibilité supplémentaire de penser par eux-mêmes⁴.

4. Les controverses entre nous ne sont donc pas uniquement des controverses entre deux personnes. Elles reflètent celles qui traversent notre milieu professionnel et le nourrissent. Nous avons eu la chance, au surplus, d'appartenir à des laboratoires où les différences et les différends sont non seulement admis, mais valorisés – le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) et le Laboratoire de sociologie quantitative (LSQ) du CREST – et de participer à des organismes ayant particulièrement bien réussi à faire dialoguer des chercheurs de disciplines ou d'orientations différentes – le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail et le Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail (GESTES, financé par la région Île-de-France au titre des domaines d'intérêt majeur).

Ainsi en est-il à propos de la clinique de l'activité dans la partie «Obstacles, limites, effets pervers» (p. 179) écrite par M. Gollac, jusqu'au paragraphe intitulé «Enrichir la controverse entre nous», écrit, lui, par Y. Clot (p. 206). Avant et ensuite le texte de l'ouvrage est le résultat d'un travail réalisé en commun. Les problèmes théoriques que nous rencontrons tous et les angles morts de l'action en matière de santé au travail valaient bien que cette expérience engageante d'écriture à deux fut tentée. Pour ce qui nous concerne, nous sommes très loin de la regretter car nous avons pu voir autrement et quelquefois dire autrement ce que nous pensons. Au lecteur de dire si elle est utile pour lui.

Individus en souffrance

De nombreuses actions supposées réduire les risques psychosociaux et améliorer la santé au travail reposent sur la recherche d'une meilleure adaptation des travailleurs à leur travail, sans que ce travail change. Or, s'il est exact que des facteurs individuels entrent en ligne de compte dans la santé au travail, agir sur les individus est le plus souvent d'une efficacité limitée et soulève de redoutables problèmes éthiques.

La prise en compte des individus : approche conservatrice ou critique ?

Prendre en compte les facteurs individuels de la santé au travail : cette approche ne serait-elle d'ailleurs pas politiquement biaisée. Ne s'agirait-il pas, pour appeler un chat un chat, de la vision patronale des choses ? Ou les choses sont-elles plus compliquées ?

Lors des auditions des « partenaires sociaux » préliminaires aux travaux du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, le MEDEF a déclaré que « l'accord interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 définit celui-ci, et il convient de se baser sur cette définition pour réfléchir aux indicateurs. Cet accord mentionne l'organisation du travail parmi les facteurs de stress, de même qu'il reconnaît que le stress peut être dû

à des facteurs extérieurs au travail. Les risques psychosociaux au travail doivent donc être rapportés à la fois aux individus et aux organisations, et il serait fort réducteur de ne centrer les indicateurs que sur tel ou tel aspect de la question. » De son côté, la CGT a déclaré que « l'accord interprofessionnel sur le stress signé par l'ensemble des organisations patronales et l'ensemble des syndicats de salariés mentionne explicitement l'organisation comme un des facteurs, aux côtés de l'environnement de travail et d'aspects subjectifs. Cette vision du problème est la bonne. Or on assiste, depuis la signature de l'accord, à des tentatives pour mettre en avant une approche individuelle, qu'il s'agisse du "chèque psy" ou de tentatives de réorienter des études de l'INRS. En fait, ce qu'il faut savoir, c'est ce qui fait que le travail rende malade, peu important que les victimes aient tel ou tel profil psychologique. »

Indiscutablement, c'est plutôt le patronat qui met actuellement en avant les facteurs individuels de la genèse des risques psychosociaux au travail. Cette situation est-elle structurelle : le patronat mettrait toujours en avant la diversité des personnes, tandis que les syndicats ne voudraient voir qu'un travailleur générique ? Ou s'agit-il d'une situation conjoncturelle, liée aux aléas des luttes menées à propos de la santé au travail ?

Si les organisations syndicales ne souhaitent pas actuellement voir les particularités individuelles mises en avant dans l'analyse et le traitement des risques psychosociaux, cette réticence est peu de chose comparée au formidable déni des spécificités individuelles qu'ont constitué le taylorisme et le fordisme. Ces formes d'organisation, en pleine expansion au niveau mondial et encore très prégnantes dans notre pays, ont accompagné la mise au travail d'individus dont les caractéristiques sociales

(culture, valeurs, formation...) rendait problématique la transformation en ouvriers de métier. Ces salariés nécessaires en tant que main-d'œuvre mais gênants en tant que personnes, le taylorisme puis le fordisme, par l'imposition du « *one best way* » et l'absence programmée de rétroaction des exécutants vers les concepteurs, ont permis de ne pas les voir et de ne pas les entendre.

C'est un apport essentiel de l'ergonomie, en particulier de l'école de l'ergonomie de l'activité, que d'avoir avancé que « le travail doit être adapté à celui qui le fait ». Les travailleurs réels ne sont pas le travailleur « moyen ». Ils n'ont pas tous la taille intermédiaire, certains sont grands, d'autres petits. Or l'installation qui convient aux grands ne convient pas aux petits et vice versa. L'ergonomie de l'activité a montré que, même au sein des organisations tayloriennes, l'activité réelle des travailleurs ne correspond pas aux prescriptions de l'organisation. Le travailleur établit un compromis entre les exigences de la tâche et la préservation de sa santé à l'aide de ses propres ressources et de celles de son environnement (technique, organisationnel, social...). Si les ressources sont insuffisantes pour élaborer un compromis satisfaisant, il y a risque. La variété des individus est au cœur de cette problématique : les ressources des uns ne sont pas celles des autres et ce qui fait la santé des uns n'est pas forcément ce qui fait la santé des autres⁵.

Interactions travail-individu au fil de la carrière

Dominique Dessors, Jean Schramm et Serge Volkoff (1991) ont montré, à travers l'étude d'un cas emblématique, comment l'histoire individuelle potentialisait les pénibilités du travail. Monsieur Herbert⁶ est grand et surtout a grandi vite. À 15 ans,

5. Même si, bien entendu, certaines conditions de travail sont délétères pour tout le monde. Nous y reviendrons.

6. Pseudonyme donné par les auteurs de l'étude citée.

il mesurait déjà 1,87 m. Il en est résulté une fragilité vertébrale. Or son premier emploi, dans l'agriculture, impliquait cueillette à terre et port de charges lourdes. Il est ensuite devenu tourneur, travaillant assis, sur un siège non réglable, avec une posture penchée accentuée par la faible lisibilité des plans et le rythme à tenir. Passé à un poste de rectifieur, impliquant toujours une posture courbée, mais avec une intensité du travail modérée, il est victime d'une sciatique et opéré d'une hernie discale. Redevenu tourneur, il ne peut serrer suffisamment les pièces et le médecin du travail le déclare « inapte au travail sur machine ». Il devient alors répartiteur de tâches de tournage, mais ce poste implique le port occasionnel de charges, ce qui cause à Monsieur Herbert un blocage du dos, nécessitant une nouvelle opération. Monsieur Herbert devient alors magasinier. Mais ce poste « improductif » est fragile. Une vague de licenciements pour cause économique, qui touche un quart de personnel, voit l'éviction de quatre magasiniers sur six, dont Monsieur Herbert. Celui-ci devient alors chômeur, pour une longue période. Dans la dégradation de la santé physique, psychologique et sociale de Monsieur Herbert, ses caractéristiques biologiques initiales jouent incontestablement un rôle. Mais elles ne le font que parce que son travail n'a pas été adapté : cueillette manuelle, charges trop lourdes, sièges non réglables.

Les travailleurs eux-mêmes revendiquent la prise en compte de leur singularité. Selon François Dubet et ses collègues (2006), ils se réfèrent à trois principes de justice fondamentaux : l'égalité, le mérite et l'autonomie. Par autonomie, il faut entendre l'intérêt trouvé à la profession, la qualité des relations sociales, le sentiment de réalisation de soi. La forme spécifique d'injustice associée à un manque d'autonomie tient à la fatigue, à l'usure, à l'absence d'intérêt pour la tâche, à l'impuissance par rapport à sa propre activité, au sentiment d'être méprisé. La revendication d'autonomie est sans doute confortée par la montée du sentiment de responsabilité (Gollac et Volkoff, 2007) et la reconnaissance quasi juridique de cette responsabilité (Supiot, 1994). Toujours est-il que

l'autonomie est la première revendication pour 38 % des ouvriers en France, 58 % aux États-Unis (Lamont, 2002). Cette aspiration à l'autonomie a d'ailleurs été largement récupérée par le nouveau management qui, tout en ne la satisfaisant que très partiellement, s'en est servi comme paravent d'une intensification du travail, elle-même facilitée par la montée du sentiment de responsabilité (Boltanski et Chiapello, 1999).

Des travailleurs responsables de leur stress ?

Les développements de la psychologie du travail, au fil de leur développement, ont permis de comprendre de mieux en mieux l'importance des caractéristiques individuelles. Des premières théories du stress (relevant en fait de la physiologie et non de la psychologie), on est passé à des représentations complexes, comme celles proposées par la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité.

Le terme de stress est très couramment employé à propos du travail, mais, ce faisant, on l'éloigne souvent de son sens scientifique. La réaction de stress est une réaction biologique particulière, par laquelle l'organisme se met en état de répondre à une agression. Cette réaction n'est pas propre à l'espèce humaine : elle s'observe au contraire chez les animaux dès lors qu'ils sont dotés d'un cerveau reptilien et d'un système nerveux orthosympathique, ce qui n'est évidemment pas réservé à notre espèce. Les effets de la réaction de stress sont, normalement, favorables à court terme : ils permettent d'éviter les effets néfastes de l'agression, soit par la riposte, soit par la fuite. Cependant, les effets d'une réaction de stress trop intense, trop durable ou trop fréquente sont défavorables à long terme.

À la suite de Selye (1956), on distingue trois phases dans la réaction de stress.

- La phase d’alarme voit la mobilisation des ressources de l’organisme (y compris le psychisme) face à une situation dangereuse. La sécrétion d’adrénaline et de noradrénaline entraîne l’augmentation du rythme cardiaque et respiratoire, l’augmentation de la pression artérielle, la mobilisation des réserves de lipides et de protides, l’augmentation de la glycémie, l’orientation de la circulation sanguine vers les muscles plutôt que vers les organes digestifs. Durant cette phase, les performances du cerveau et des muscles sont accrues.
- La phase de résistance correspond à la mobilisation des ressources de l’organisme (et du psychisme) face à une situation dangereuse qui persiste. La sécrétion de corticotropine, et par voie de conséquence de cortisol, entraîne une augmentation de la glycémie, mobilisant l’énergie stockée dans l’organisme, ainsi qu’une baisse des réactions immunitaires et inflammatoires. Ceci permet une limitation des dégâts de la phase d’alarme, voire une réparation partielle de ceux-ci.
- Enfin, la phase d’épuisement désigne le fait que, si la menace se prolonge trop, l’organisme et le psychisme ne sont plus capables de soutenir les mécanismes précédents.

Même si la phase d’épuisement est évitée, le stress chronique est néfaste. Utiles pour faire face à la menace, les phases d’alarme et de résistance sont sources de danger, particulièrement quand la réaction de stress se déclare de façon répétée. L’augmentation du rythme cardiaque et respiratoire, de même que l’augmentation de la pression artérielle, lors de la phase d’alarme, peuvent finir par causer des troubles cardiovasculaires. La baisse des réactions immunitaires et inflammatoires lors de la

phase de résistance accroît la vulnérabilité aux agents infectieux et le risque de développement de cancers. En outre, la phase de résistance entraîne une élévation du taux de sodium dans le sang et une élévation de la tension artérielle, ce qui peut entraîner à la longue des troubles cardiovasculaires. Enfin, la baisse de l'irrigation du système digestif favorise la survenue de troubles digestifs.

La réaction de stress ou syndrome général d'adaptation est non spécifique: c'est la réaction de l'organisme face à une situation nouvelle menaçante quelconque. Cette réaction est la même quelle que soit la menace et quel que soit l'individu. Ce dernier est passif dans la mesure où la réaction est automatique. En ce sens, on a pu qualifier le modèle développé par Selye de « pré-psychologique ».

Les psychologues ont développé des modèles plus complexes (Rasclé et Irachabal, 2001; Lecomte et Patesson, 2002). Inspiré par l'influence de la personnalité sur les risques cardio-vasculaires (Friedman et Rosenman, 1974), le modèle interactionniste (Ivancevich et Matteson, 1984) ne suppose plus que la réaction soit la même quelle que soit la menace et quel que soit l'individu. Il introduit, au contraire, l'idée que la réaction dépend de l'adéquation individu-milieu. La réaction de stress provient, dans le modèle interactionniste, du décalage entre une situation (particulière) et un individu (particulier). Par exemple, dans le domaine qui nous intéresse, le décalage entre les compétences nécessaires pour faire un travail et les compétences d'un travailleur pas assez qualifié peut déclencher la réaction de stress, alors qu'un autre travailleur, plus qualifié, ne sera pas concerné. De même un travailleur ayant une personnalité « de type A », caractérisée par le besoin de maîtrise, le sens de l'efficacité temporelle et de la compétition, sera plus affecté par

une charge de travail élevée, un blocage de carrière ou des conflits, qui représentent effectivement pour lui une menace particulière. Cela dit, à caractéristiques objectives (y compris donc psychologiques) données, le déclenchement de la réaction de stress reste automatique : ainsi, deux individus aux compétences identiques confrontés à la même tâche réagiront de la même façon.

Le modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984) enrichit encore le schéma de déclenchement de la réaction de stress. L'individu n'est plus passif. Ce ne sont pas directement les caractéristiques de la situation qui importent, ni même la relation entre ces caractéristiques et les caractéristiques de l'individu. Ce qui va déclencher, ou pas, la réaction de stress, c'est la comparaison, faite par l'individu, entre l'évaluation qu'il fait de la situation (quelle perte ? quelle menace ? quel défi ?) et l'évaluation qu'il fait de ses ressources pour y faire face (« maîtrise perçue », on dit parfois, par anglicisme, « contrôle perçu »). Cette comparaison dépend de la façon de faire face envisagée par l'individu concerné. La même situation peut être vue comme menaçante par certains et comme neutre ou favorable par d'autres.

Il y a plusieurs façons de faire face (« *coping* ») à une situation menaçante. Le *coping* peut être orienté vers le problème (supprimer la menace), orienté vers l'évitement (fuir la menace) ou orienté vers les émotions (tenter de maîtriser son état interne). Il n'y a pas en principe de « bonne » et de « mauvaise » façon de faire face : cela dépend de la situation. Le comportement de *coping* (relatif à une situation particulière) ne doit pas être confondu avec le style de *coping* (façon de faire face adoptée en général par un individu) : un style de *coping* stéréotypé se révèle nécessairement néfaste dans certaines situations.