

# SOUFFRANCES MENTALES ÉMERGENTES AU TRAVAIL

Professeur Philippe Corten  
Psychopathologie du travail  
Université Libre de Bruxelles  
2005

# Quelles sont les souffrances mentales émergentes au travail?

Stress chronique



Burn-Out



Conséquences  
du harcèlement  
moral



# Quelques chiffres

- **72% des employés disent ressentir du stress**  
(source Manpower septembre 2000)
- **86% des cadres se disent de plus en plus stressés**  
(source Capital-CSA 2001)
- **37% des fonctionnaires se disent actuellement victimes de harcèlement moral**  
(source Fedra – novembre 2001).
- **9% des travailleurs correspondent aux critères du harcèlement moral en Europe = 12 millions de personnes !**  
(source Union Européenne 1999)

# Qu'ont ces souffrances en commun?

- ▣ Elles mobilisent une réaction massive et archaïque de l'organisme: le *syndrome général d'adaptation*
- ▣ Elles sont le fruit d'un *processus insidieux* dont les causes sont difficilement repérables
- ▣ Elles proviennent de la conjonction répétée
  - d'une situation,
  - d'un contexte et
  - d'une vulnérabilité

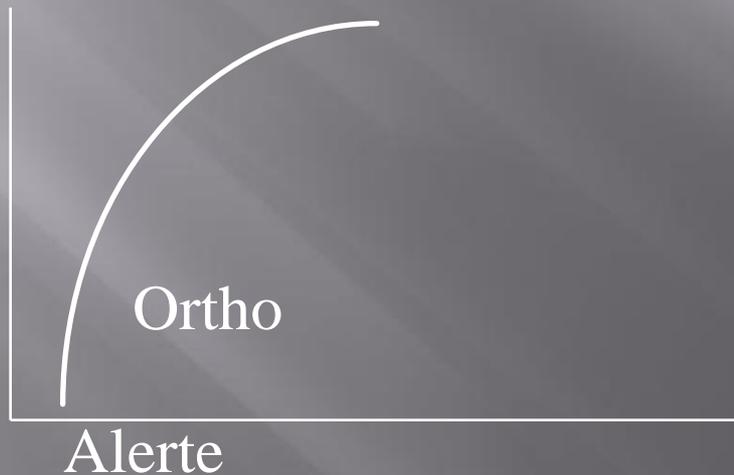
# Points communs:

## 1- la réaction de stress

- ▣ Les 3 cerveaux (Mc Lean):
  - **Le cerveau reptilien:**
    - ▣ assurer les comportements de **survie**: boire, manger, copuler
  - **Le cerveau des mammifères inférieurs:**
    - ▣ Cerveau de **l'affectivité** et de la mémoire: être triste, heureux, angoissé
  - **Le cerveau des mammifères supérieurs:**
    - ▣ Cortex associatif: associer de manière différente ce qui a été mis en mémoire => processus **anticipatoire** et créatif, imaginaire
- ▣ Le stress, au sens strict est une réaction physiologique
  - Archaïque
  - Massive
  - Autonome
  - Du cerveau reptilien
- ▣ Qui sert à assurer à l'animal en danger sa survie.

# Que se passe-t-il lorsque la survie d'un animal est mise en danger?

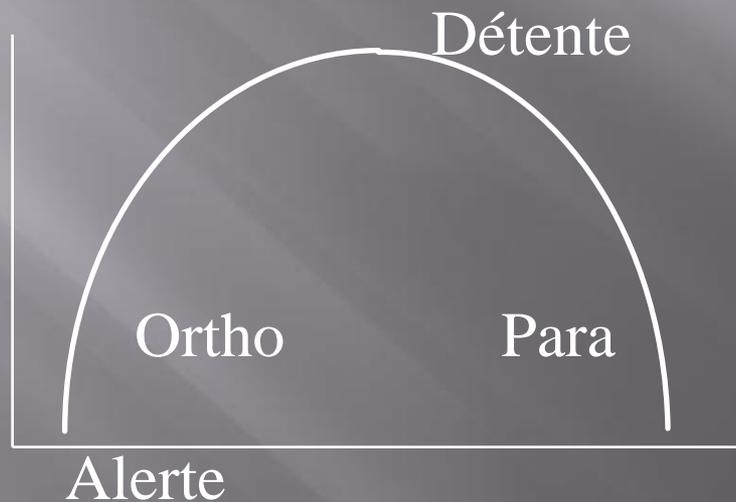
- ▣ Réaction du système nerveux autonome dit **ortho**sympathique



- ▣ Rôle de l'Orthosympathique:
  - **Préparer l'action: attaquer ou fuir**
    - ▣ vasculariser les muscles,
    - ▣ mydriase,
    - ▣ fermer les sphincters,
    - ▣ augmenter le rythme cardiaque,
    - ▣ augmenter la tension artérielle
    - ▣ augmenter le rythme respiratoire

# Que se passe-t-il lorsque l'animal a eu la vie sauve?

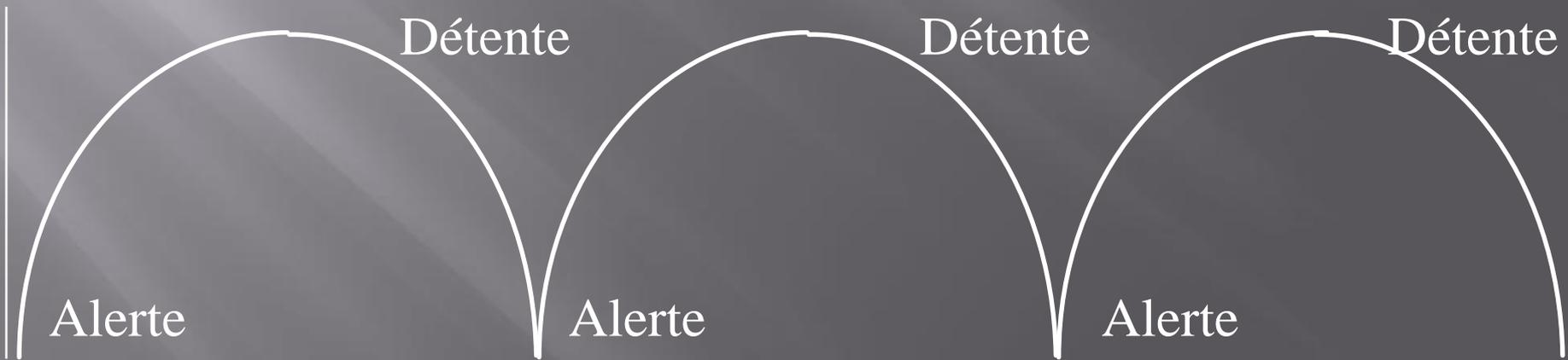
- Réaction du système nerveux autonome dit **parasympathique**



- Rôle du Parasympathique:
  - Préparer la détente et la récupération
    - relâcher les muscles
    - relâcher les sphincters,
    - éliminer les toxines,
    - ralentir cœur et respiration,
    - myosis ,
    - érection...

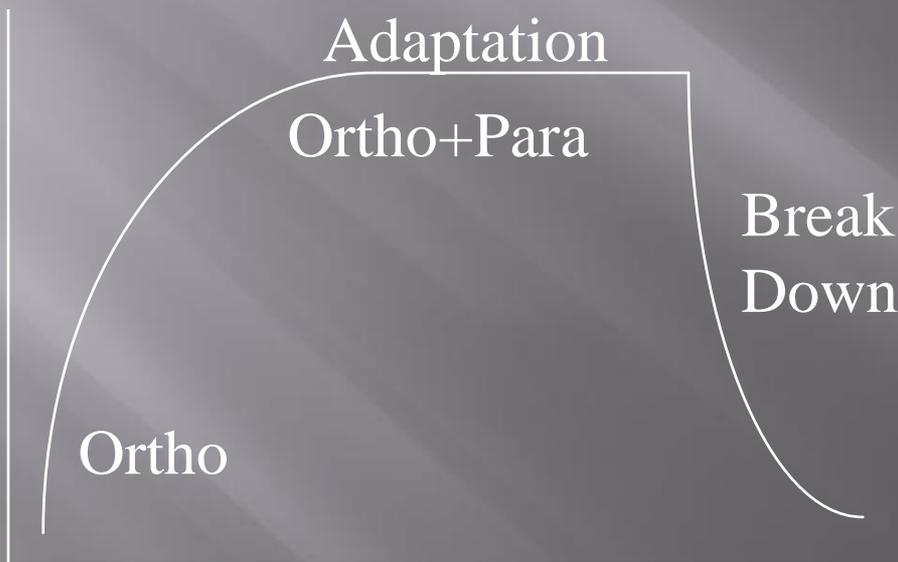
# Cette réaction s'appelle le Syndrome Général D'Adaptation

- ▣ Mis en évidence par Selye en 1936: stress= stretch
- ▣ Cette réaction, n'est **absolument pas toxique** et peut se répéter indéfiniment sans aucune conséquence sur l'organisme, pour autant qu'à toute phase d'alarme succède assez rapidement une phase de détente.



# Mais que se passe-t-il si la réaction d'alarme persiste?

## ▣ McLean



- ▣ **Phase 1:** réaction orthosympathique
- ▣ **L'action n'est pas possible**
- ▣ **Phase 2:** le parasymphathique fonctionne en même temps que l'orthosympathique
- ▣ L'organisme **s'adapte** peu à peu à la contrainte (diminution des perceptions désagréables)
- ▣ **Phase 3: Effondrement** grave: infarctus, hémorragie cérébrale, ulcère perforé, accidents, suicides

# Comment l'homme en est-il arrivé à utiliser ce mécanisme de survie dans sa vie quotidienne?

- ▣ 1- l'homme reste un mammifère dont la raison d'être est d'agir: ce qu'il supporte le moins bien c'est d'être immobilisé (**être immobilisé, c'est être en danger de mort**)
  - ▣ essayez seulement de retenir contre vous un chat qui ne le veut pas!
- ▣ Or dans bien des situations sociales on est obligé de **respecter des conventions qui nous empêchent d'agir**
  - ▣ On ne peut pas casser la gueule de son chef,
- ▣ 2- Il est le seul animal qui peut par simple imagination ou par **anticipation** se stresser lui-même.

# Points communs:

## 2- Le fruit d'un processus insidieux

Une situation



Une réponse



La répétition



Une souffrance

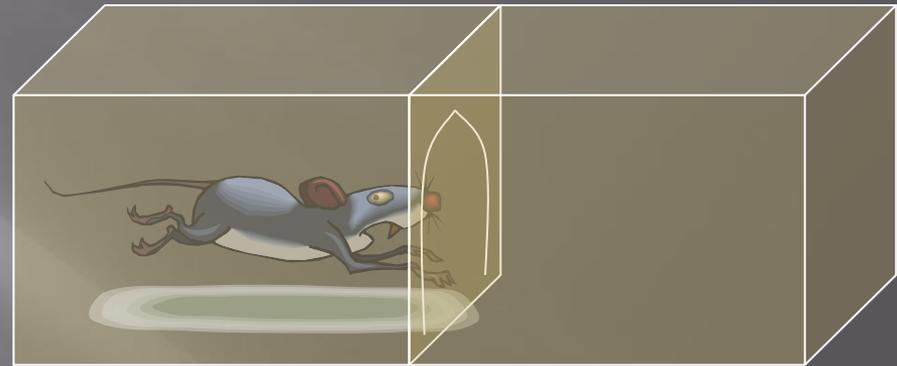


Des conséquences  
physiologiques  
et psychologiques

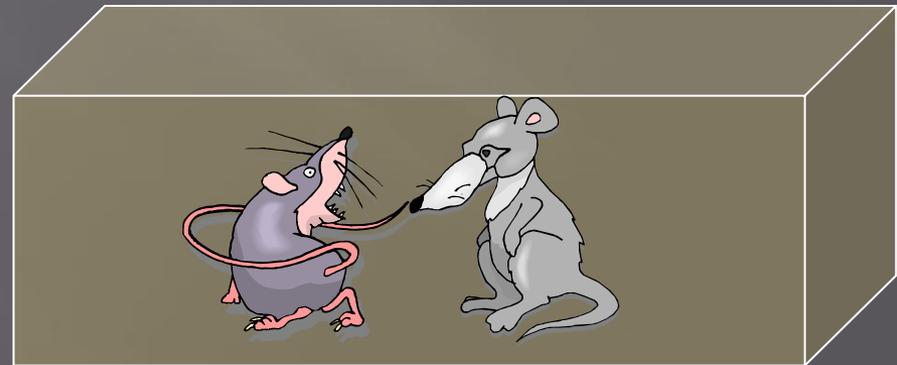
# La situation et le contexte

- ▣ Il n'y a pas (ou quasi pas) de situation stressante en soi
- ▣ H. Laborit
  - Toute situation où l'on ne peut ni fuir, ni attaquer

## ▣ Expérience 1

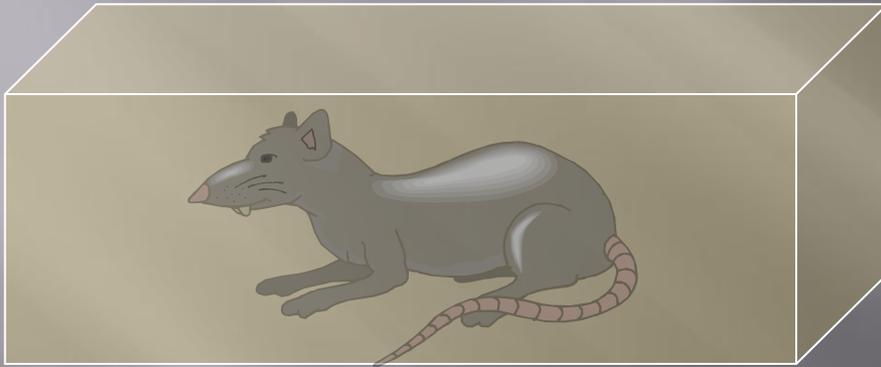


## ▣ Expérience 2



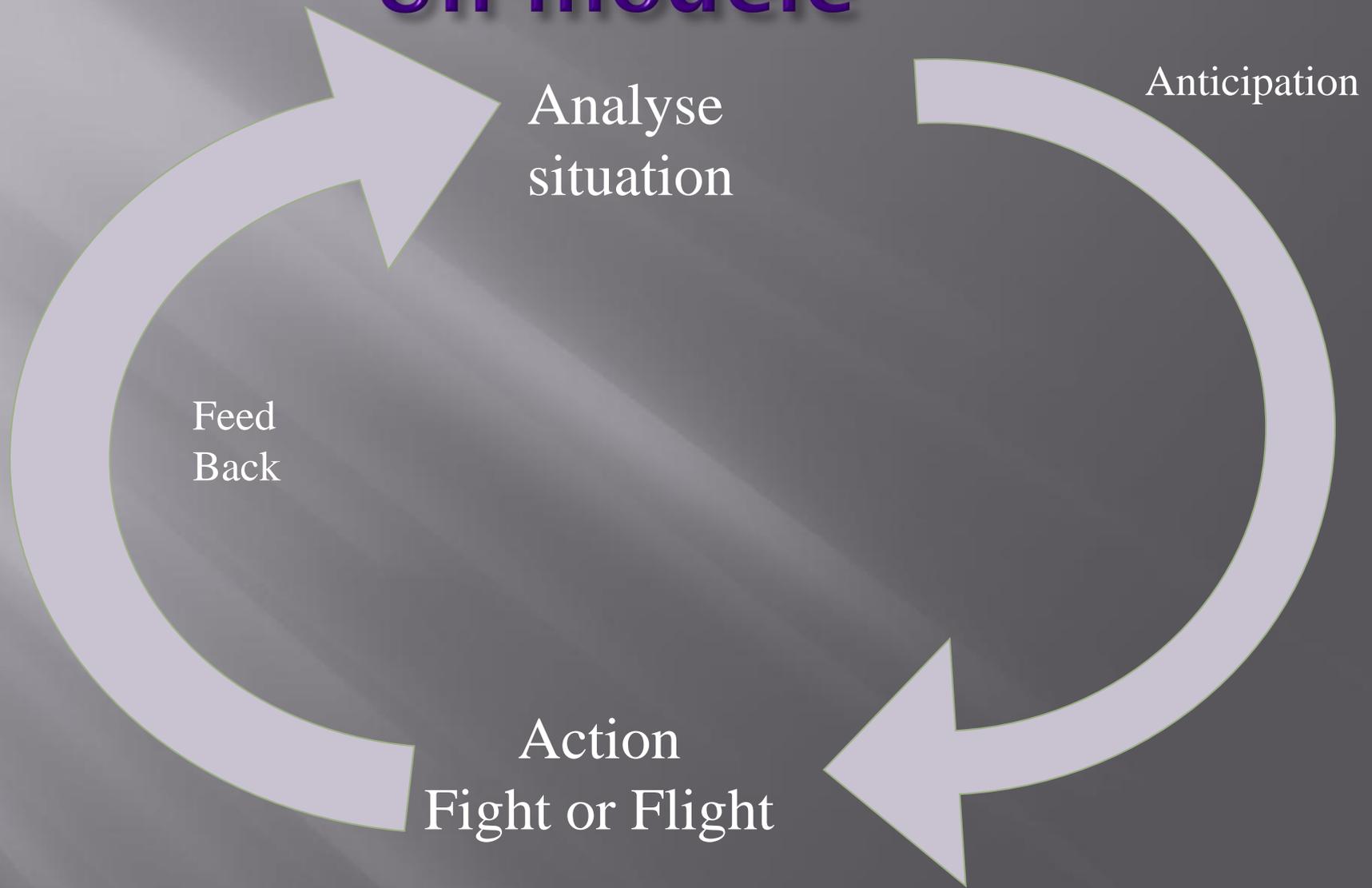
# La situation et le contexte

## ▣ Expérience 3



- ▣ Toute situation où l'on ne peut ni fuir, ni attaquer entraîne un **syndrome d'inhibition**

# Un modèle



# Un modèle

Analyse  
situation

Anticipation

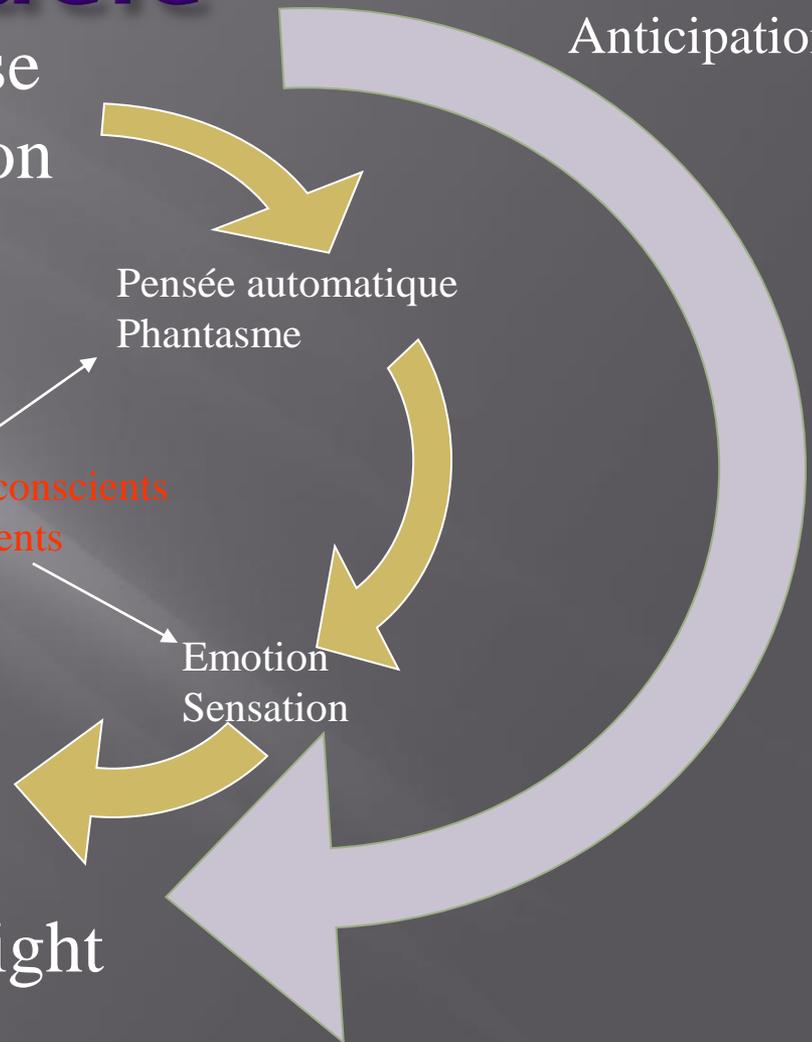
Pensée automatique  
Phantasme

Souvenirs conscients  
& inconscients

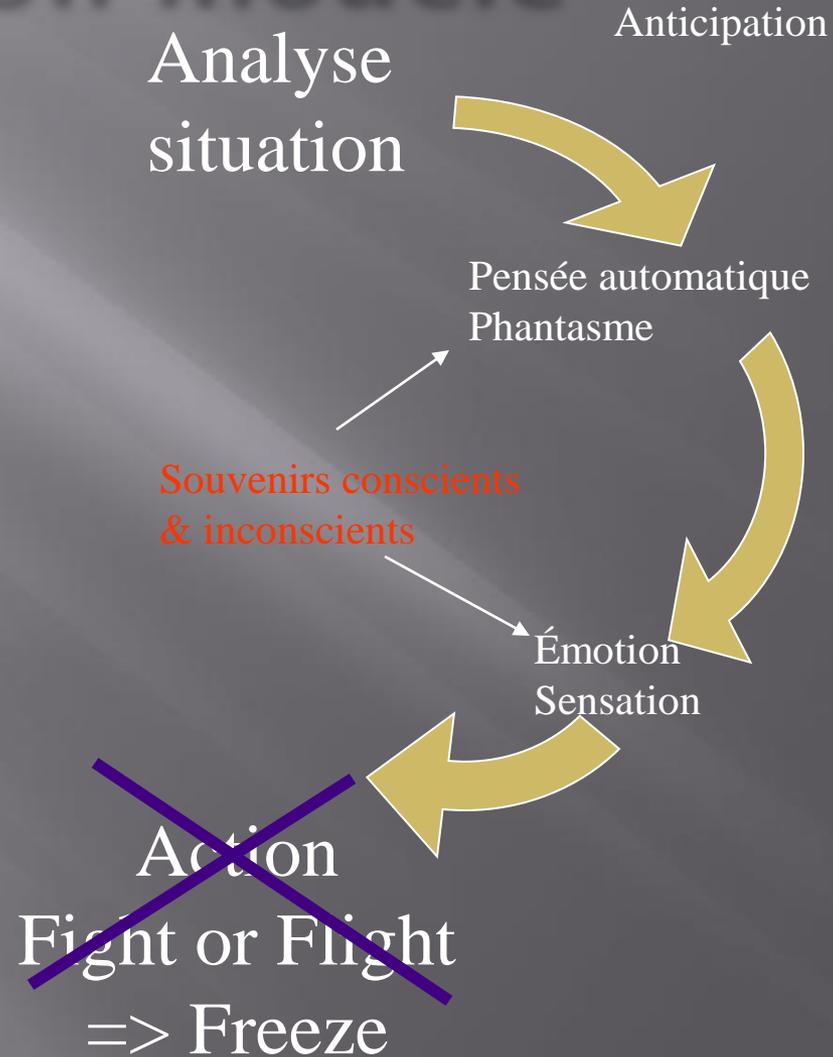
Emotion  
Sensation

Action

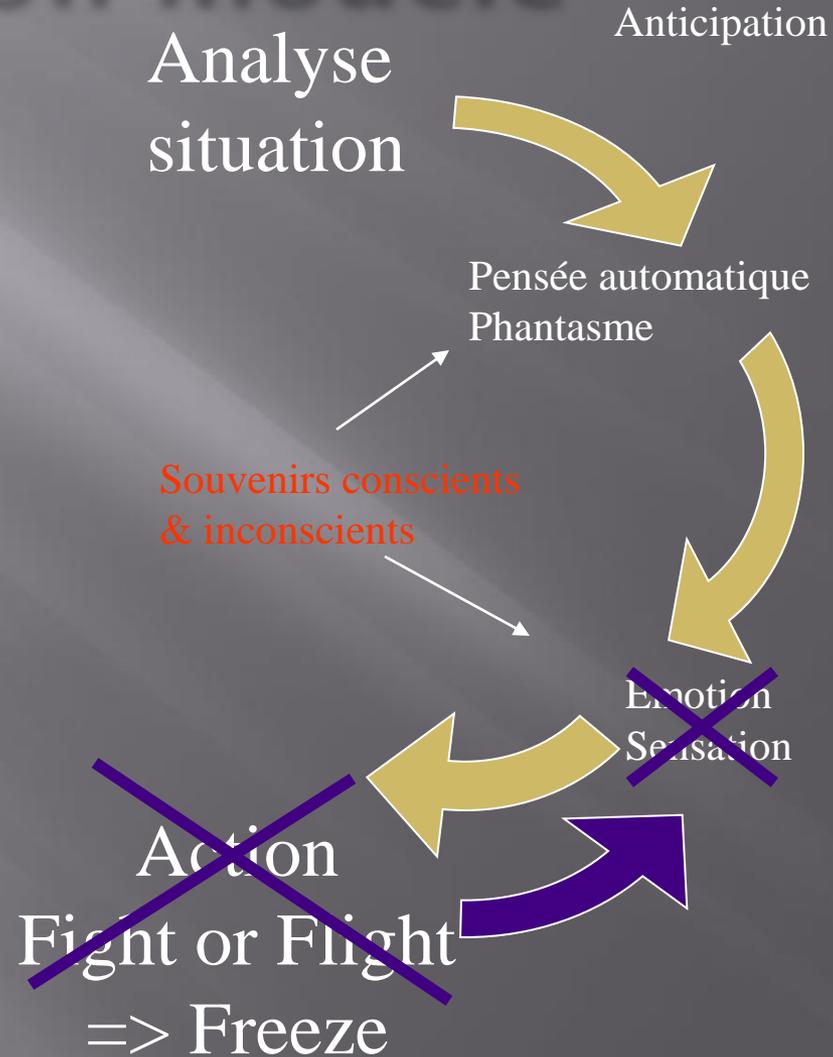
Fight or Flight



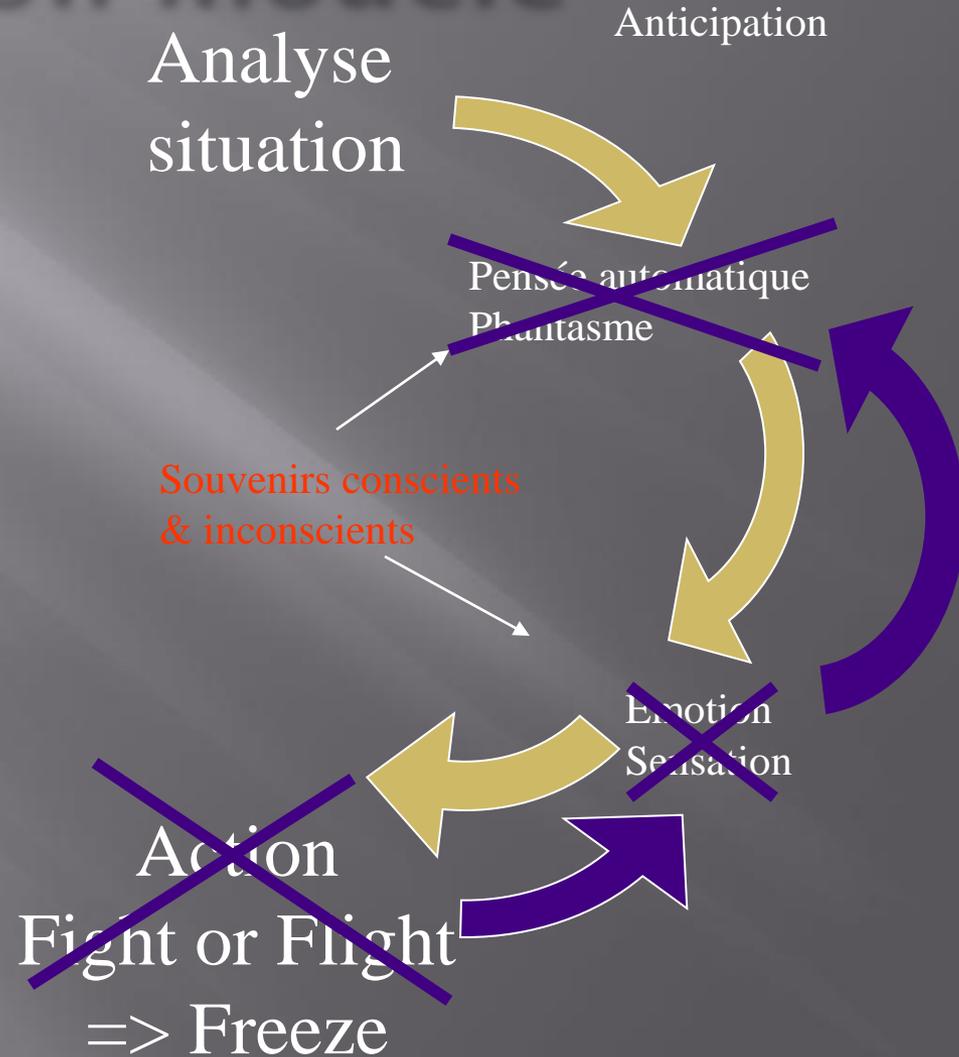
# Un modèle



# Un modèle

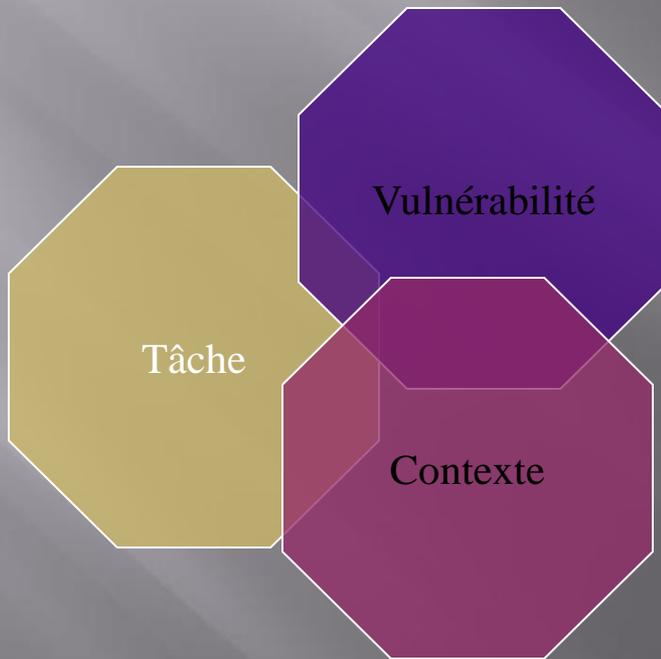


# Un modèle



Points communs.

# 3- la conjonction d'une situation, d'un contexte et d'une vulnérabilité



**Modèle de McLean**

# En quoi sont-ce des maladies émergentes?

- ▣ Le contexte organisationnel du travail change.

*Un patron d'une grande entreprise française:*

*« Du temps des patrons des petites entreprises familiales l'entente était cordiale. Les travailleurs voulaient gagner leur pain au moindre mal et les patrons se montraient bienveillants.*

*Mais, les temps ont changé...*

*Nous voulons faire de tous ces travailleurs, de tous ces fonctionnaires, des athlètes de la compétitivité, des kamikazes de la guerre économique, des guérilleros du marché.*

*Seuls les plus forts surviendront, par pure sélection naturelle. Au plus grand bien de la santé des entreprises.*

*Les plus faibles disparaîtront, assistés par les mécanismes gérés par les Etats. Mécanismes que nous finançons pour l'essentiel.*

*Que veut-on de plus? »*

# En quoi sont-ce des maladies émergentes?

## ▣ Atteinte identitaire

- Nous nous identifions dans l'exercice du travail, car il nous donne un rôle dans la société
- Le fait de ne plus pouvoir accomplir sa tâche adéquatement barre l'accès à la reconnaissance en même temps qu'il fait émerger un sentiment de honte, de dégradation, de perte du statut d'être humain.

## ▣ Isolement du sujet

- La solidarité n'existe pas vraiment là où la coopération est absente. Or, on demande de moins en moins de collaborer avec l'autre, mais d'être en compétition.
- La précarité a entraîné l'intensification du travail, neutralisé la mobilisation collective, généré le silence et le chacun pour soi.

## ▣ Idéologies défensives:

*« comportements insolites impliquant la collectivité des travailleurs qui passent pour anecdotiques dans une profession donnée et pas ailleurs »*

- ▣ Exemple : cynisme et théâtre de la cruauté des cadres

## ▣ Banalisation du mal

- Dans le cadre d'une guerre (économique), il est normal qu'il y ait des pertes humaines. Toute guerre entraîne son lot de désolations.

*Qu'est la mort d'un individu, à côté de la mort de la société?*

# Quelles sont les souffrances mentales émergentes au travail?

Stress chronique



Burn-Out



Conséquences  
du harcèlement  
moral



# Le stress pathologique

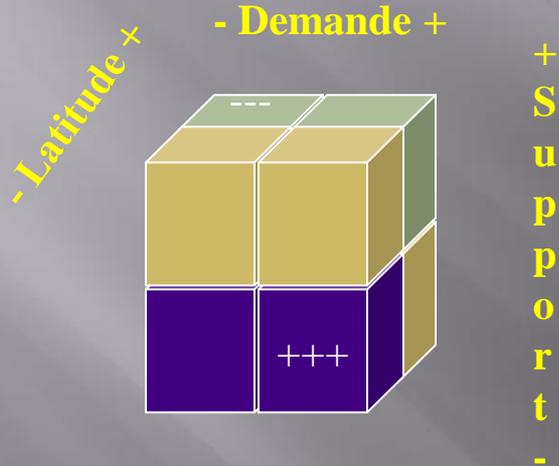
## 1- Définition

- ▣ Etat de **tension persistante**, perçu comme **négatif**
- ▣ où l'individu est ou se sent **incapable de répondre adéquatement** aux exigences de la tâche,
- ▣ où cette inadéquation peut avoir des **conséquences** significatives
- ▣ et qui s'accompagne de **dysfonctionnements** au niveau physique, psychique et social.



# Le stress pathologique

## 2- Modèle de Karasek



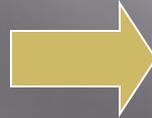
# Le Burn-Out

## Comment la répétition d'une réaction normale devient un processus pathologique?

### ▣ Une réponse:

- Se protéger émotionnellement
- Moins s'impliquer personnellement
- Etre plus réaliste

▣ = Réponse adaptative normale



### ▣ Un processus:

- Epuisement des émotions
- Déshumanisation des relations, cynisme
- Démotivation

▣ Le processus envahit peu à peu tous les domaines de vie

# Le Burn-Out

## Maladie professionnelle spécifique?

- ▣ L'organisation du travail nous demande de plus en plus d'être des professionnels:
  - Pas d'états d'âme, business is business
  - C'est l'entreprise qui compte (pas vous, ni les problèmes du client)
  - Atteindre les objectifs fixés par l'entreprise (pas par vous)
- ▣ Métiers cibles
  - Ceux dont la réussite professionnelle dépend:
    - ▣ De la flamme
    - ▣ De ses capacités relationnelles
    - ▣ Et qui sont soumis au stress
- ▣ Soignants, travailleurs sociaux, éducateurs, enseignants, commerciaux...

# Burn-Out

## Comment enrayer le processus?

1. Tourner le dos au mythe d'Atlas:  
On n'est pas obligé de porter seul le poids du monde!
2. Ne pas rentrer dans le syndrome du pélican:  
On n'est pas obligé de se saigner pour aider les autres!
3. Partager ses émotions dès le début.

=> COMMUNIQUER

# Burn-Out

## Du processus à la souffrance

- ▣ Le Burn-Out est un syndrome lentement évolutif. Il faut presque 10 ans pour arriver au stade terminal.
- ▣ Il est très destructeur.
- ▣ Il gangrène petit à petit tous les domaines de vie.
- ▣ Il est contagieux.
- ▣ Pendant longtemps ceux qui en sont atteints donnent le change (peu de signes)

**C'est pourquoi l'on parle de  
MERULE EMOTIONELLE**

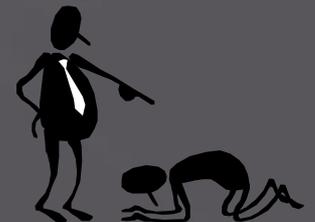
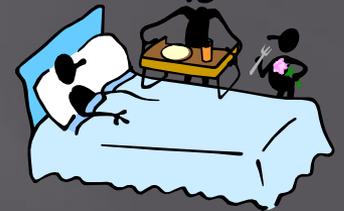
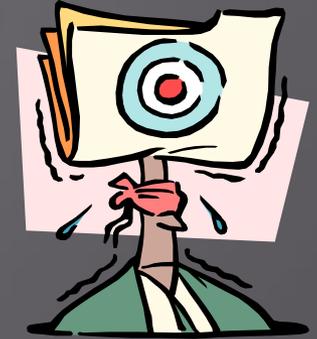
# Harcèlement moral

- On appelle harcèlement moral toute **conduite abusive** (comportements, paroles, intimidations, actes, gestes, écrits unilatéraux) dans
  - l'obtention du consentement
  
  - la dignité humaine
    - Sur le fond
    - Dans la forme
  
  - les reproches faits à la victime (discrédit)
  
- **répétée** (en général on table sur une durée de plusieurs mois se répétant au moins hebdomadairement)



# Qu'est-ce que le harcèlement moral?

- Toute conduite **ciblée** (ou non) sur un individu  
Aspect **discriminatoire**
- **ayant**  
**pour objet** (c'est à dire volontairement),  
**ou pour effet** (c'est à dire non volontairement) de :
  - porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité (physique ou psychique) d'un individu
  - mettre en péril son emploi et/ou sa santé (mentale ou physique)
  - créer un environnement intimidant, hostile, dégradant humiliant ou offensant,



- ▣ L'agression ne se pratique généralement **pas ouvertement**.
- ▣ L'effet **destructeur** vient de la répétition d'agressions apparemment **anodines** (allusions, non-dits, « bêtes blagues », tâches dévalorisantes ou inutiles, disparition de dossiers...) mais **continuelles** et dont on sait qu'elles ne s'arrêteront jamais.
- ▣ **Ces agressions visent l'individu dans sa personne** (sa couleur de cheveux, ses ambitions, ce qui est important pour lui,...) dans le but de le déstabiliser.

# *Le processus du harcèlement moral*

- ▣ Le harcèlement est le fruit d'un processus répétitif qui s'opère généralement en cinq temps :
  - Isoler
  - Paralyser
  - Discréditer
  - Humilier
  - Détruire.

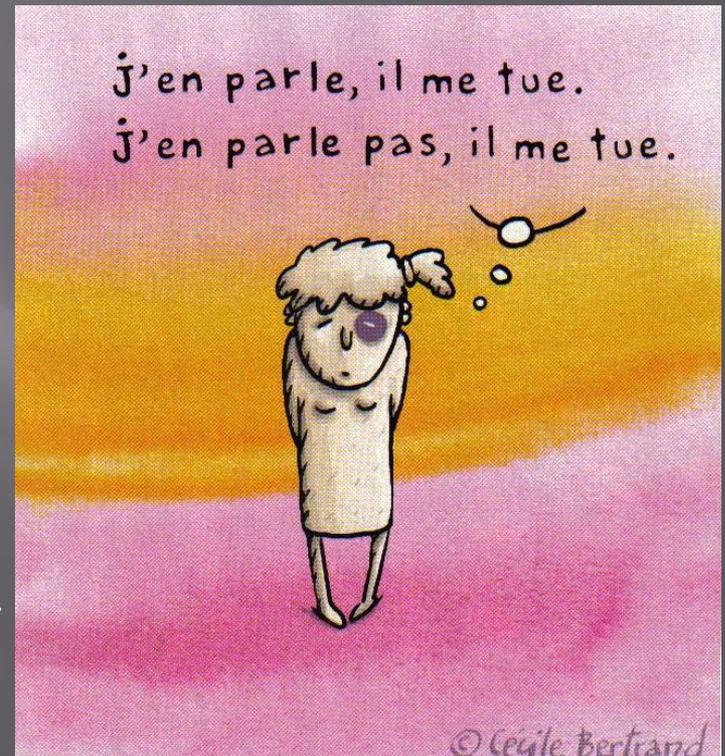
# Etape 1- Isoler la victime

- ▣ Exemples:
  - N'accorder aucune attention à sa présence
  - Empêcher les autres travailleurs de lui adresser la parole
  - Ne pas l'inviter aux fêtes et sorties de l'équipe
  
- ▣ *Mais aussi , de façon plus objectivable*
  - La confiner dans un local isolé
  - Ne lui donner que des tâches à faire seule
  - Lui interdire de demander de l'aide ou des renseignements à ses collègues



# Etape 2- Empêcher la victime de s'exprimer, la **paralyser**

- ▣ **Exemples:**
  - Hurler
  - Refuser de la rencontrer
  - Lui interdire de faire appel à la hiérarchie
  - La menacer de sanctions
  
- ▣ *Mais aussi , **plus objectivable***
  - Ne lui transmettre ses ordres que par écrit
  - Ne pas faire suivre ses documents, plaintes et ses demandes



# Etape 3- **Discréditer** la victime et la faire **douter** d'elle

- Exemples:
  - Lui donner des travaux qu'il ne pourra pas réaliser
  - La pousser à la faute
  - La dénigrer auprès de la hiérarchie
  - Détruire ou cacher le travail réalisé



- *Mais aussi, **plus objectivable***
  - Lui imposer de façon extensive des tâches qui ne correspondent pas à sa fonction ou ses qualifications
  - Ne plus lui confier de tâches du tout



# Etape 4- Porter atteinte à la personne en tant qu'individu (l'humilier)

- ▣ Exemples:
  - Ridiculiser, 'bêtes blagues'
  - Critiquer ses convictions religieuses, ses origines, sa vie privée
  - Faire des allusions sans jamais les expliciter
  - Faire courir des bruits
  
- ▣ *Mais aussi , plus objectivable*
  - Engueulades publiques non justifiées
  - Endommager son outil de travail ou ses affaires personnelles



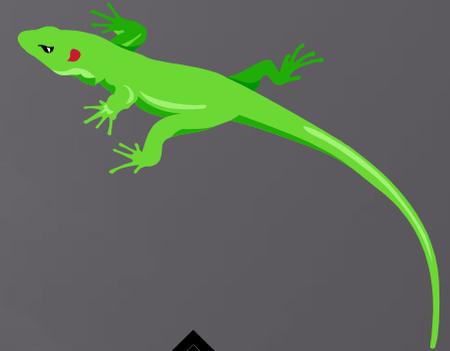
# Etape 5- Détruire

- ▣ Exemples:
  - Menaces de sévices
  - Non respect de la vie privée
  - Harcèlement ou violence sexuelle
  - La harceler à l'extérieur (téléphone, lettres 'anonymes',...)
  
- ▣ *Mais aussi , plus objectivable*
  - Lui demander des tâches qui manifestement sont au-dessus de ses capacités physiques
  - Agressions physiques ou verbales



# Les conséquences individuelles du harcèlement moral

- ▣ La stratégie du harceleur est de
  - Créer une situation de **stress expérimental** où sa victime ne peut ni fuir ni se défendre jusqu'à ce qu'elle en arrive au 'syndrome d'inhibition' : « quoi que tu fasses, il n'y a pas d'issue et j'aurai ta peau »
    - activation du cerveau reptilien
  - Créer une **tornade métabolique**: flush d'adrénaline, libération de cortisol, augmentation du rythme cardiaque et respiratoire, emballement du métabolisme
- ▣ On imagine bien **l'effet silencieux et dévastateur** de tels séismes répétés heures après heures, jours après jours, mois après mois...



# Porte paroles de patients



*Lorsque vous êtes venu à moi, j'étais sous les bombes.  
Je ne pouvais plus avancer ni reculer.*

***Ne plus bouger !***

*Ne plus bouger était la seule attitude qui jusqu'alors  
m'avait laissé la vie sauve.*

*Lorsque vous êtes venu à moi, j'étais sous les bombes.*

*Dieu comme j'eus aimé que ce fussent de vraies bombes avec  
des éclats de mortier qui se fichent dans la tête et de  
profondes cicatrices qui se voient bien.*

*Aujourd'hui encore.*

*Non c'était des bombes de mots à fragmentations, des  
bombes de silences, des bombes de mépris, des bombes de  
regards fuyants, des bombes de « y a qu'à ».*

***Des bombes invisibles.***

*Le harcèlement c'est l'inoculation insidieuse  
de la mэрule dans l'être...*

*Rien sur le visage, rien sur la peau, un cancer qui commence  
par les os, ceux qui vous permettent de vous tenir debout,  
d'être fière, de dire NON.*





*Longtemps, très longtemps, je suis restée enfouie.*

*Et pendant tout ce temps vous me donniez des conseils dérisoires et stupides : peindre des dauphins qui sautent dans la mer, m'occuper d'un chien, chanter dans un groupe choral avec d'autres rescapés.*

*Je me disais, patience, ce n'est qu'une maladie, quand je sortirai, il y aura du soleil, des fleurs, des vergers. Ce sera comme avant...*

***Pas du tout !***



# *HIROSHIMA !*

*Hiroshima la désolation...*

*Toute ma ville à reconstruire !*

*Peu à peu mes parents, mon compagnon, mes amis vinrent  
vers moi.*

*Ils semblaient heureux de me retrouver vivante.*

*Mais tous, l'un après l'autre, me répétèrent:*

*- Oublie, c'est du passé...*

*APRES HIROSHIMA: c'était  
NAGASAKI !*

*Oublier ?*