

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Zeitschrift:</b> | Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  |
| <b>Herausgeber:</b> | Société d'Etudes Economiques et Sociales   |
| <b>Band:</b>        | 59 (2001)  |
| <b>Heft:</b>        | 3: Forum "Ressources humaines" : la responsabilité sociale des entreprises : quelles approches concrètes? : Actes du colloque du 29 Mai 2001 |
| <br><b>Artikel:</b> | L'employabilité et le stress   |
| <b>Autor:</b>       | Carron, Raphaël  |
| <b>DOI:</b>         | <a href="https://doi.org/10.5169/seals-141079">https://doi.org/10.5169/seals-141079</a>  |

### 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:** 13.01.2026

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

# L'EMPLOYABILITÉ ET LE STRESS

Docteur Raphaël CARRON

*Directeur des Institutions psychiatriques  
du Valais romand*

La souffrance psychologique est désormais un véritable phénomène de société ; il est de plus en plus évident que la nouvelle économie et les contraintes qu'elle exerce implacablement sur les individus, qu'ils soient patrons ou employés, y contribuent pour une très large part. En Suisse par exemple, comme on le constate dans toutes les sociétés postindustrielles, l'accroissement spectaculaire des cas de troubles psychiques traduit les difficultés rencontrées par les individus dans un environnement économique à la fois plus instable et plus exigeant qu'autrefois. Selon la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 28 % des travailleurs européens attribuent leurs problèmes de santé au stress ; 600 millions de journées de travail seraient perdues chaque année dans l'Union européenne pour cause de stress. Plus près de nous, les chiffres de l'assurance invalidité montrent depuis quelques années une augmentation spectaculaire des invalidités, plus ou moins complètes, pour cause psychiatrique ou psychique.

## **La notion de stress**

Il faut une certaine prudence dans l'utilisation du mot "stress" qui est devenu, pour le meilleur et pour le pire, un mot fourre-tout pour désigner un malaise susceptible de prendre des formes multiples. On peut définir le stress comme l'effet produit sur un individu par les efforts d'adaptation qu'il fournit pour s'adapter à son environnement. Le terme est généralement conoté négativement : rappelons qu'il s'agit d'une contraction du mot anglais « distress » lui-même dérivé d'un emprunt au français (« détresse »). Le mot stress est notamment utilisé en physique des matériaux pour qualifier la capacité de résistance à la déformation. Lorsque le matériau ne supporte plus la contrainte, il se rompt. Le stress se base sur des notions physiologiques, mises en valeur notamment par Selye avec son "syndrome général d'adaptation" et par Cannon, dont le modèle a eu beaucoup de succès, parce qu'il évoque métaphoriquement des choses aisément compréhensibles : c'était le modèle "fight or flight", fuir ou combattre.

Ce qui peut être applicable pour nous, au niveau psychologique, c'est qu'il y a toujours une phase d'alerte, suivie d'une phase de résistance pendant laquelle l'individu mobilise ses capacités de résistance. Si un certain seuil est dépassé, en termes d'intensité et de durée, on arrive à l'épuisement.

Quand on parle de stress, mot très polysémique, on confond souvent trois notions, à savoir :

- l'agent stresseur, un agent physique, comme l'excès de chaleur ou l'excès de bruit dans une entreprise,
- le phénomène lui-même, qui engendre une réaction de stress,
- le résultat, quand on dit de quelqu'un qu'il est stressé.

L'éthologie offre de nombreux exemples de réaction au stress chez l'animal (réaction de fuite par exemple). Nos sociétés très organisées, aux modèles comportementaux relativement rigides, offrent peu de possibilités adaptatives aux individus soumis au stress. C'est une des raisons pour lesquelles le stress engendre chez nos concitoyens des pathologies extrêmement fréquentes et souvent mortelles.

Les premières maladies graves connues liées au stress sont par exemple l'ulcère gastro-duodénal et l'infarctus des managers. Ce sont, en partie tout au moins, des maladies de civilisation. La sédentarité, l'excès de nourriture, l'exposition au stress contribuent à faire le lit de ces affections. Sans parler des consommations de drogue de tout acabit. A la notion de stress s'ajoute celle de « crise » qui est très familière dans notre activité et qui n'est pas toujours synonyme d'urgence. L'idée de crise fait appel à la subjectivité de l'individu, dans ses relations avec lui-même et avec les autres. Il s'agit d'une déstabilisation provoquée par une demande excessive du milieu ambiant. Ce peut être les actionnaires, par exemple, ou une demande qui dépasse les mécanismes d'adaptation habituels de l'individu, et qui mobilise chez les mieux dotés des capacités ou des ressources supplémentaires jusqu'alors demeurés cachées ou absentes.

Dans notre pratique psychosomatique nous utilisons une notion que l'on pourrait appeler "stratégie d'ajustement affectif et cognitif", que les anglo-saxons appellent le coping. Le terme allemand, qui à mon avis est meilleur, est "Bewältigung" : la capacité de faire face. Et cette capacité de faire face, très différente d'un individu à l'autre, va permettre à l'individu de réduire ou de faire disparaître avec plus ou moins de succès les tensions internes liées à une situation dite stressante.

Certaines personnes peuvent trouver dans leur environnement interne propre ou familial ou social un soutien actif, tandis que d'autres n'ont guère cette

possibilité, parce qu'ils ont déjà usé toutes leurs cartouches dans ce domaine, ou bien n'ont pas développé de "social skills", d'habiletés sociales. Et ils se trouvent confrontés à une fuite en avant, plus ou moins désespérée jusque parfois à la catastrophe finale.

Il faut bien préciser que la mise sous tension dont je viens de parler n'a en soi rien de nocif. Elle est indissociable de l'activité humaine, physique ou mentale. C'est plutôt la différence entre l'importance de la sollicitation et la capacité de réponse de l'organisme qui est potentiellement nocive. Par exemple, une stimulation insuffisante peut être aussi dommageable qu'une demande excessive pour la bonne santé psychique de certains élèves. C'est ce qui arrive aux enfants surdoués, par exemple, ou certains stagiaires, certains employés.

Dans notre société, cette mise sous tension est précisément ce qui est constamment en jeu sur la place de travail et je passerai sur les exigences liées au néolibéralisme qui valorise l'excellence et la performance.

J'aimerais revenir sur les conséquences du stress. Lorsque que cette stimulation inadéquate, parce qu'excessive ou insuffisante, continue de s'exercer au-delà d'une certaine durée, une maladie peut se déclarer. Pendant des périodes plus ou moins longues, l'individu va souffrir de troubles digestifs, de troubles de l'appareil locomoteur (maux de dos, etc.), d'hypertension artérielle fréquente, d'anxiété, de tristesse, de troubles du sommeil mais aussi, plus rarement mentionnée et pourtant très fréquente : d'une certaine irritabilité. Elle peut se manifester au travail, avec les subordonnés ou avec les enfants : le père de famille stressé qui ne supporte pas les sollicitations des enfants le soir. On signale aussi une baisse générale de la concentration, avec risque nettement accru d'accident professionnel.

Dans toutes les professions, mais surtout dans celles qui impliquent une grande responsabilité vis-à-vis de personnes vivantes, le « burn out » est fréquent. Cela ne veut rien dire d'autre qu'un syndrome d'épuisement. Par définition, celui qui est en burn out, ne s'en rend pas compte. Sous l'effet du stress, il se sent insuffisant et, pour tenter de compenser, il va utiliser ses réserves jusqu'à l'épuisement. Raison pour laquelle il n'a plus les moyens : il a dépassé un seuil critique, et si quelqu'un d'autre ne vient pas freiner la machine qui s'emballle, les conséquences, par exemple la dépression, peuvent être assez graves.

Je laisserai le soin à M. Weissbrodt de développer la notion d'employabilité, mais pour alimenter la réflexion, j'aimerais rappeler certaines notions qui ne sont peut-être pas familières à tout le monde. Il y a des sources de stress intrinsèques, c'est à dire inhérentes au poste de travail lui-même. L'ergonomie et ses développements peuvent ici offrir des solutions en matière de prévention. Il y a

ensuite des facteurs de stress dits extrinsèques, liés, donc, à l'environnement professionnel et à l'organisation générale de l'entreprise. Signalons par exemple l'ambiguïté des rôles et de conflit de rôles, la responsabilité par rapport à d'autres personnes, (par exemple, les conducteurs de locomotive, ou les responsables du service du feu et le personnel soignant). D'ailleurs, les professionnels de la santé sont de plus en plus stressés, par des conditions épouvantables et des salaires scandaleux. Quant à l'ambiguïté des rôles, qui se manifeste par une mauvaise information sur le rôle de l'individu au travail et des rapports hiérarchiques mal définis, (manque de clarté concernant la tâche à accomplir et les objectifs, de même que concernant les attentes des collègues et l'étendue des responsabilités personnelles) des recherches ont montré une corrélation significative entre ces ambiguïtés de rôle et des mesures faites dans des conditions méthodologiques rigoureuses de la tension artérielle qui devient trop élevée et des troubles du rythme, avec potentiellement des conséquences fâcheuses sur la santé... Les conflits de rôle comportent également des éléments assez nocifs, sur le plan de l'équilibre psychosomatique des personnes : l'individu est déchiré constamment entre des exigences contradictoires. Il doit faire des choses qu'il estime incorrectes ou extérieures à sa tâche.

Je passerai très rapidement sur la notion de travail. Je rappellerai simplement que c'est une des marques distinctives de l'individu occidental (Freud a décrit l'idéal thérapeutique comme la restitution à la personne souffrante de sa capacité d'aimer et de travailler). Sur le plan individuel, le travail se situe à l'intersection de plusieurs valeurs tout à fait essentielles outre le gagne-pain, c'est une moyen de socialisation, de source d'estime de soi, d'appartenance et de construction identitaire. Il a donc un rôle essentiel dans l'équilibre psychique d'un individu. Il suffit de voir, a contrario, les effets dévastateurs de son absence, (chômage, par exemple). Il contribue aussi beaucoup à ce que nous appelons une décharge pulsionnelle. Il permet de combler les besoins de se mettre en action, d'entrer en rivalité, de faire des choses.

Enfin, j'aimerais mentionner la notion de "travail mental", qui nous est chère. Elle est inséparable du fonctionnement de l'appareil psychique tel que nous le concevons selon le modèle psycho-dynamique. D'abord, cet appareil psychique dépense une certaine énergie pour son propre fonctionnement et le reste de l'énergie sert à traiter les données constantes qu'il reçoit du monde intérieur (notamment à travers la rêverie) et du monde extérieur qui sollicite constamment l'organisme tant au niveau sensoriel qu'au niveau affectif et cognitif. Nous vivons dans une société où, sous l'influence d'une médecine très (trop ?) scientifique, le corps tel qu'il est montré (à part celui qui est montré de manière plus ou moins perverse et narcissique dans les publicités) est complètement vidé

de sa substance métaphorique. On montre un corps anatomique : celui que l'on voit sur la table de dissection. Cela fait seulement quelques années que l'on se rend compte qu'il n'est pas du tout indifférent de donner des médicaments le jour ou la nuit (le corps du dormeur a un fonctionnement spécifique). Il y a de nombreuses subtilités dans les jeux hormonaux et autres. Indépendamment de ces aspects physiologiques, il y a toute la dimension symbolique et métaphorique que l'on retrouve dans le langage poétique (que l'on veuille bien, par exemple, se référer à Homère).

Plus concrètement, nous avons de plus en plus de citoyens souffrant dans leur corps qui finissent souvent à l'assurance invalidité, et qui vivent leur corps uniquement comme une source de souffrance, qui n'apporte plus aucune satisfaction, qui est vécu comme un handicap, une honte et comme un boulet. La vision du corps est essentiellement mécaniste. On considère que le corps est comme une voiture : il suffit de faire des révisions tous les 10'000 ou les 20'000km.

Cette capacité de travail physique et psychique, donc d'élaboration et de traitement des données de l'organisme, est une condition préalable à l'insertion de l'individu dans le processus de travail, au sens socio-économique du terme.

Le développement de l'individu, de même que sa maturation psychoaffective se conduit à travers les aléas de son histoire familiale et personnelle. Ce développement, qui se fait sur des années, souvent au sein d'un système scolaire, social et familial de plus en plus hostile à l'enfant, a des répercussions étroites sur les rapports que l'individu établira par la suite avec le travail et sur l'importance que le travail prendra dans sa vie.

Il y a d'énormes variations individuelles, et du point de vue des capacités d'adaptation à un monde professionnel ambiant et de l'employabilité, les individus sont très inégaux. Certains ont de grandes qualités, qu'ils pourraient ou qu'ils pourront mettre en valeur dans un environnement stable pas trop stimulant. Mais dès qu'il leur faut se conformer à un modèle compétitif, ils sont perdus. Ils sont les tocards ou les laissés sur le bas-côté du chemin : ce sont les nouveaux exclus de la société. Tous ceux qui ont une telle peur d'apprendre qu'ils deviennent même des analphabètes secondaires, tellement il y a une force inhibitrice qui stoppe toute curiosité, tout plaisir d'apprendre, tout changement étant alors vécu par l'individu comme une menace de quelque chose de nouveau. Il n'a d'autre choix que de se replier sur un monde connu, comme l'oiseau qui refuse de sortir de la cage.

Dans la constitution de l'individu, il y a toute la notion des capacités d'échange, la capacité de donner et de recevoir, la capacité de prendre du plaisir.

J'aimerais mentionner l'importance pour l'individu, à travers l'apprentissage ou l'école, de pouvoir être sensibilisé par des patrons, des contremaîtres ou des professeurs eux-mêmes bien équilibrés, à ce que peut apporter une relation de saine autorité, qui ne soit ni despotique, ni tyrannique. Certaines relations avec des patrons ou des employeurs peuvent être extrêmement réparatrices pour des jeunes qui ont vécu un déficit dans l'image paternelle.

Nous sortons d'une société excessivement autoritaire, patriarcale, où l'obéissance et la discipline primaient. Aujourd'hui, c'est autonomie, l'initiative personnelle et l'agressivité qui constituent les valeurs majeures : **il faut** s'épanouir. Vous voyez bien que nous avons affaire à un domaine extrêmement complexe, qui nécessite beaucoup de formation, d'information et de collaboration interdisciplinaire. Pour terminer, j'aimerais plaider pour tous ces gens qui ont de grandes capacités de fidélité à l'entreprise, ce qu'on appelle une longanimité, une longue loyauté à l'entreprise et qui méritent qu'on leur laisse une place. Et pourquoi la société n'aurait-elle pas la capacité de surmonter le défi de ne plus lier complètement la notion de travail à celle de rendement économique ? Il y a tellement de choses à faire et qui peuvent donner du sens et de la dignité à des gens qui en ont tout à fait le droit et les capacités.

Je terminerai par une interprétation de l'ecclésiaste, "il est un temps pour travailler et un temps pour se reposer". Beaucoup de citoyens sont éduqués à ne se reposer que lorsqu'ils sont épuisés, ce qui n'est pas la bonne solution.