



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE AKLI MOHAND OULHADJ – BOUIRA  
FACULTE DES SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES  
DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET D'EDUCATION

# MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME LICENCE

Domaine : Science sociale et humaines      Filière : Psychologie

Spécialité : Psychologie de travail et d'organisation

Présenté par :

Haddouche lamia

Thème

L'impact du stress professionnel sur le  
niveau de motivation au travail

Le promoteur: tamdjiat achour

Année Universitaire : 2020/2021

## **REMERCIEMENTS**

« On ne fait pas une thèse, on vit une thèse ». Cette phrase n'a cessé de prendre sens au fil de ces dernières années. Avec ses bons et ses mauvais côtés, cette période de ma vie ne m'a été plus douce que grâce à la présence des personnes aimantes et bienveillantes qui ont été d'un soutien inconditionnel. Ce sont ces personnes que j'associe à cette réalisation et que je remercie tendrement.

Tout d'abord je remercie Allah le tout puissant qui nous a fait ouvrir les portes du savoir, qu'il m'a donné la force et la volonté de poursuivre mes études et d'effectuer ce travail.

Je t'tienne à exprimer mes sincères remerciements à mon prompteur Mr TAMEDJIATA ACHOUR enseignant à l'université de Bouira pour son orientation et pour le temps qu'il m'a consacré.

Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui m'ont aidé ou qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

**Merci.**

## Dédicace

Du profond de mon cœur je dédie ce travail à l'âme de ma mère, paix a ton âme chère maman, à mon père sources de tendresse et bonheur pour patience, soutien et amour.

À mes deux chers frères Amine et Nadjib.

À mes chères sœurs Bianca, Leila, Drifa et fouzia.

À toute ma famille, proche ou éloignée, et à tous ceux qui m'ont soutenu et qui se tenaient à mes côtés.

À ma meilleure amie Asma et mon amie d'enfance Yasmine.

À mes chères copines Lydia, Loubna, Siham et sarah.

Et mon petit prince mimich.

# SOMMAIRE

REMERCIEMENT .....	2
SOMMAIRE .....	4
RESUME.....	6
CHAPITRE 1. INTRODUCTION GENERALE.....	8
1.1. Contexte.....	8
1.2. Problématique.....	10
1.3. Objectif de la recherche.....	11
1.4. Méthodologie de la recherche .....	11
1.5. Organisation de mémoire .....	11
CHAPITRE 2 LE STRESS PROFESSIONNEL	
2.1. Introduction.....	14
2.2. Le stress .....	14
2.3. Types de stress .....	15
2.4. Le concept de stress professionnel .....	16
2.5. Causes de stress professionnel.....	32
2.6. Effets du stress professionnel .....	33
2.7. Conclusion.....	36
CHAPITRE 3 L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL	
3.1. Introduction .....	39
3.2. Gestion du stress au travail .....	39
3.3. Sentiment de manque de reconnaissance dans son travail ...	45
3.4. Sentiment d'isolement dans le travail .....	46
3.5. Problème d'intimidation.....	48

3.6. Un milieu de travail inéquitable .....	50
3.7. Concluions.....	52
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	
4.1. Objectifs réalisés.....	55
4.2. Travaux futurs et limitation.....	55
4.3. Bilan personnel du travail de recherche.....	55
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>58</b>

## **RESUME**

Le stress au travail est devenu aujourd'hui l'un des problèmes majeurs que les entreprises doivent relever afin de préserver la santé mentale et physique de leurs employés et améliorer leurs productivités. Celui-ci n'étant pas sans conséquences vu qu'il affecte la santé des salariés qui arrive parfois à des états de burn out et /ou de suicide. Sans pour autant négliger les répercussions négatives sur le fonctionnement organisationnel tel que la dégradation de la productivité l'absentéisme et le turnover. Dans ce travail, nous avons voulu

Toutes les études le confirment. Le stress devient une réalité inquiétante dans le monde du travail et touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés industrielles modernes. Il a des conséquences négatives importantes sur le bien-être et la santé des travailleurs mais aussi sur les performances, l'économie et la productivité des entreprises. Les actions contre le stress s'organisent selon plusieurs axes : un axe évaluatif (mesurer les niveaux de stress et suivre leur évolution), un axe organisationnel (implanter une politique d'entreprise « antistress », réorganiser le travail et redéfinir les tâches), un axe managérial (développer une politique managériale orientée vers les résultats mais aussi le bien-être au travail) et un axe individuel (former les individus à développer des compétences à gérer le stress et les aider à augmenter leur résistance au stress). Ces actions doivent favoriser non seulement l'épanouissement de l'individu au travail mais aussi sa performance.

C'est dans cette double optique qu'elles peuvent recueillir l'adhésion et la mobilisation de tous.

Mots clés : stress, travail, risques psychosociaux, santé au travail, management, évaluation

# **CHAPITRE 1**

## **INTRODUCTION**

### **GENERALE**

### **1.1. Contexte**

Le stress est considéré comme la maladie du siècle. Il menace tous les individus sans exception. C'est un état qui contrebalance l'équilibre du corps humain. Son ampleur est déterminée par l'évaluation de la situation par l'individu lui-même. De nos jours, les défis, les obstacles et les difficultés rencontrés au quotidien sont générateurs de pression et de stress [Jacalyn et al, 2001].

Il existe plusieurs types de stress liés aux situations rencontrées dans la vie courante. Nous trouvons le stress au sein de la famille où les responsabilités et les charges alimentent le malaise des parents et des enfants. Ce type de stress peut-être dû à l'inégalité de répartition des tâches entre les membres de la famille, par exemple les tâches ménagères, les courses et l'engagement envers les enfants. De même, dans la vie du couple les désaccords, le malentendu et les difficultés matérielles et autres peuvent générer un stress non-négligeable. Il y a le stress relié au déménagement, ce type de stress est dû au changement d'environnement et à la difficulté d'adaptation, car le lieu de vie est un lieu rassurant. Ainsi, changé de pays, de ville ou même tout simplement d'appartement entraine habituellement un certain degré de stress. Aussi, nous trouvons le stress lié aux moyens de transport, comme le stress au volant lors de trajet domicile-travail, les gens passent une partie importante de leur journée dans leurs voitures ou dans le transport en commun. Ce temps 2 risque d'engendrer un stress pouvant être particulièrement nuisible, car il est associé à la fatigue qui représente l'une des principales causes des accidents routiers. Dans le même cadre, le stress des transports en commun est causé par la durée et le coût de déplacement. Tous ces facteurs cités précédemment, se reflètent sur notre santé et créent l'effet boule de neige [Ursano et al, 1999].

Le stress est une réponse psychologique et physiologique aux évènements.



Il peut jouer un rôle positif, lorsqu'il stimule et motive la personne pour donner le meilleur de soi. Il peut nous protéger et nous aider, mais un fin fil sépare le stress positif du négatif. Le stress peut en effet devenir une menace lorsqu'il dépasse une limite tolérable. Les symptômes du stress varient d'une personne à une autre suivant la tolérance de la personne, sa responsabilité, ses compétences et son expérience.

Le stress ressenti de nos jours est une réponse à des menaces psychologiques. Plus il est fort, plus il devient difficile à maîtriser. Certaines conditions physiques (l'environnement de travail, les tâches pénibles...) peuvent être à l'origine du stress et le contraire reste juste puisqu'il peut augmenter les risques de maladies tels que les maladies cardiaques, obésité, anxiété, les ulcères et autres [Gloaguen, 2005].

Il existe deux types de stress. Le premier est aigu et survient suite à un élément déclenchant à un moment précis. Il peut avoir un effet positif en préparant l'organisme à affronter une nouvelle situation. Le deuxième type est qualifié de chronique, apparaît lorsqu'un individu subit des stress fréquents ou dans le cas de perte de contrôle et de bonne réaction face au stress. Ce dernier est le plus grave car il engendre des maladies neurologiques, psychiques et autres. Il existe plusieurs approches pour maîtriser le stress, mais l'engagement de la personne à lutter contre ce phénomène reste le facteur principal. Il faut comprendre que devant un stress, l'individu est soumis à deux choix : affronter son stress ou le fuir. Ce dernier choix fait plonger l'individu dans une situation de perte de contrôle. Parmi les stratégies pour affronter le stress, il y a d'une part, le fait d'adopter une bonne hygiène de vie constituée d'une alimentation équilibrée, 3 faire des exercices physiques, évaluer les problèmes rencontrés sous différents angles et les affronter avec des solutions adéquates. D'autre part, la solution thérapeutique comme les médicaments réduisant le taux d'hormones causant le

stress. Actuellement, les anti-stress ont beaucoup évolué tel est le cas de la musicothérapie. Cette thérapie a vu le jour depuis quelques décennies et elle est adoptée par la médecine moderne. Pour lutter contre le stress, les gens ont recours à plusieurs autres méthodes pratiques. Nous avons constaté que de plus en plus de personnes s'intéressent aux jeux pour se détendre dans un monde virtuel loin des problèmes du réel. Nous parlons là de « casual gaming » qui crée le plaisir et la détente dans le but d'un bien-être. En fait, on pourrait dans ce contexte considérer un tel jeu comme étant un jeu sérieux car au-delà de l'aspect du divertissement il va permettre de résoudre un problème bien réel.

## **1.2. Problématique**

Le stress est une réaction à une situation; il ne s'agit pas de la situation réelle. Habituellement, nous ressentons du stress lorsque nous pensons que les exigences d'une situation sont plus élevées que les ressources dont nous disposons pour la résoudre. Par exemple, une personne qui se sent à l'aise de prendre la parole en public peut ne pas craindre de donner une présentation, tandis qu'une autre, qui n'a pas confiance dans ses capacités, peut éprouver beaucoup de stress au sujet d'une présentation à faire. Les sources de stress courantes peuvent comprendre des événements importants de la vie comme déménager ou changer d'emploi. Les inquiétudes à long terme, comme une maladie de longue durée ou l'éducation des enfants, peuvent également être stressantes. Même les soucis quotidiens comme affronter la circulation peuvent être une source de stress.

Le « stress au travail » est donc un ensemble de réactions physiques et émotionnelles néfastes pouvant se produire en cas de conflit entre les exigences de travail de l'employé et le degré de contrôle exercé par celui-ci sur la satisfaction de ces exigences. En général, la combinaison d'exigences élevées au travail et d'un faible contrôle de la situation peut entraîner du stress.

Le stress au travail peut provenir de nombreuses sources ou d'un événement isolé. Il peut avoir des effets autant sur les employés que sur les employeurs. On estime qu'un peu de stress est acceptable (ce que l'on qualifie parfois de « défi » ou de « stress positif »), mais lorsque le niveau de stress dépasse ce que l'on est en mesure d'assumer, des changements mentaux et physiques peuvent se produire.

### **1.3. Objectif de la recherche**

Mon objectif est de découvrir comment le stress au travail affecte le niveau de motivation au travail, que peuvent faire les employeurs pour réduire le stress professionnel dans leur milieu de travail?

### **1.4. Méthodologie de la recherche**

Dans mon étude théorique, je commence par une revue de la littérature relative à l'existant de stress professionnel. Je vais aller ensuite identifier les facteurs de stress jugés pertinents en milieu de travail, pour comprendre ce phénomène avec plusieurs situations et comportements suspects. Une fois ces facteurs déterminés, je vais aller élaborer un guide de gestion des situations de stress au travail. Afin d'atteindre mon objectif, je base sur cette approche théorique pour affecte le niveau de motivation au travail.

### **1.5. Organisation de la mémoire**

Mon mémoire contient quatre chapitres que je vais aller présenter ci-dessous. Dans un premier chapitre je vais commencer par introduire le contexte de mon projet, suivi d'une explication de la problématique relative au stress, puis la présentation des outils de réalité virtuelle comme solution proposée. Après, je vais expliquer la méthodologie de recherche utilisée lors de la réalisation de mon mémoire. Le second chapitre représente le stress, ses types, le concept du stress professionnel, ses causes et ses effets.

Le chapitre suivant identifie les différents problèmes à l'origine du stress en milieu de travail.

Finalement, le quatrième et dernier chapitre présente une conclusion de ce travail. Relater les grandes lignes de ce projet de recherche et y esquissons les pistes pour les travaux à venir.

**CHAPITRE 2**  
**LE STRESS**  
**PROFESSIONNEL**

## 2.1 INTRODUCTION

Nous le vivons tous de différentes façons, et nous avons tous différentes façons de le gérer. Pourtant, malgré le fait que le stress soit chose courante, 90 pour cent de toutes les consultations auprès des médecins de soins primaires concernent des malaises liés au stress. Il peut être étrangement difficile de le remarquer jusqu'à ce qu'il devienne un problème grave.

Pour certaines personnes, le stress se manifeste dans les habitudes alimentaires. Pour d'autres, il peut prendre la forme de douleurs. Et d'autres encore commenceront peut-être à remarquer des troubles du sommeil. Même si certaines personnes ont une grande conscience d'elles-mêmes et sont capables de percevoir facilement le stress, ce n'est pas le cas pour la plupart des gens. Lorsqu'il s'agit de détecter le stress.

## 2.2 LE STRESS

Le stress est présent lorsque l'individu se retrouve confronté à une situation nouvelle et complexe qui lui demande de s'adapter (Chapelle & Monié, 2007 ; George, 2002 ; Graziani & Swendsen, 2004). À cause de ses nombreuses conséquences, telles que perte de mémoire, perte de moyens (confusion, blanc mental), perte du goût de vivre, dépression, perte de confiance en soi, mais aussi infections, allergies et autres manifestations physiologiques, le stress peut rendre la vie des personnes qui en souffrent très pénible (Fradin, 2008).

Le stress est souvent confondu avec l'anxiété. Afin de faciliter la compréhension de ce travail, il est important de préciser maintenant les différences et les liens entre ces deux concepts. Bien qu'ils utilisent certains mécanismes identiques, ils sont fondamentalement différents (Chapelle & Monié, 2007). En effet, l'anxiété est une émotion, alors que le stress peut être considéré comme une réaction

physiologique et psychologique, une adaptation à une situation (Chapelle & Monié, 2007 ; George, 2002 ; Graziani & Swendsen, 2004). Certains auteurs parlent ainsi de réaction stressante (Fradin, 2008).

L'anxiété n'a, quant à elle, pas forcément de circonstances déclenchantes (George, 2002). Bien que différentes l'une de l'autre, ces deux notions sont tout de même liées, car l'anxiété peut être le résultat d'une situation de stress et elle est, dans ce cas-là, appelée anxiété-état. Elle aurait également un rôle à jouer en amont en tant que trait de la personnalité. En effet, certaines personnes sont de personnalité plus anxieuse que d'autres, ce qui a comme conséquence qu'elles réagissent plus fortement au stress. Dans notre travail, l'anxiété sera donc, premièrement, considérée comme une émotion résultant d'une situation de stress et, deuxièmement, comme une variable personnelle influençant la réponse au stress. Notre problématique est cependant élaborée sur le concept de stress.

### **2.3 LES TYPES DE STRESS**

La gestion de stress peut s'avérer une chose compliquée car il existe différents types de stress (aigu, répété et chronique) Chaque type de stress a des caractéristiques, symptômes, durée et approche de traitement qui lui sont propre. Analysons dans les details: (Robinson J. 2017.)

2.3.1 Le stress physique : Il s'agit souvent de la forme de stress la plus évidente. Il peut se présenter sous forme de maux de tête ou d'autres douleurs, ou vous pourriez remarquer une augmentation de votre rythme cardiaque. Le fait d'être malade plus souvent que d'habitude, ou de remarquer une tension dans tout le corps compte parmi les autres signes courants.

2.3.2 Stress mental : Cette forme de stress est assez fréquente et plutôt facile à reconnaître. Le stress mental se présente souvent sous la forme de problèmes de mémoire, de difficultés de concentration ou d'anxiété.

2.3.3 Stress comportemental : Ce type de stress peut être plus difficile à diagnostiquer soi-même. Le stress comportemental se manifeste par un changement dans vos habitudes courantes, comme la consommation alimentaire (manger plus ou moins qu'à l'habitude), les habitudes de sommeil, le retrait social et l'évitement des responsabilités habituelles.

2.3.4 Stress émotionnel : Il s'agit d'une autre forme difficile à diagnostiquer. Lorsque le corps éprouve un stress émotionnel, il a tendance à se préparer à combattre ou à fuir, ce qui peut se manifester de façon sournoise. Les signes de stress émotionnel peuvent s'accompagner d'une augmentation de l'agitation ou de la morosité.

## **2.4 LE CONCEPT DE STRESS PROFESSIONNEL**

Le stress renvoie à la fois aux « contraintes » vis-à-vis des événements et aux « pressions » exercée par une personne ou un objet. D'un point de vue, le stress est considéré comme un agent ou un stimulus qui entraîne une manifestation due au stress. D'un autre point de vue, le stress n'est plus considéré comme le résultat de l'action de l'agent (se sentir stressé). Ces deux positions reflètent deux orientations pour définir le stress. La première s'appuie sur des conceptions biologiques et physiologiques où le stress est considéré comme une source de nuisance, alors que la seconde, psychologique, considère le stress comme une variable relationnelle entre l'individu et la situation. Les sources de stress sont multiples, qu'il s'agisse de la vie quotidienne ou de la vie professionnelle. Différents modèles de stress ont été élaborés pour comprendre les mécanismes du stress 'en général et d'autres modèles ont été construits pour comprendre les mécanismes spécifiques au travail. En effet, le monde professionnel est une source importante de stress impliquant des modalités de pressions variées. La conceptualisation du stress a engendré la construction d'outils d'évaluation du stress (Guillet et Hermand, 2006). Ces outils



d'évaluation sont très divers tant du point de vue théorique, méthodologique, qu'au regard des orientations et des objectifs de ceux-ci. En effet, des outils ont été développés pour évaluer le stress de manière générale, notamment l'échelle de stress perçu (Cohen et al., 1983), d'autres concernent le stress professionnel au travail : le Job Content Questionnaire (JCQ) de R.A. Karasek (Karasek, 1979 ; Karasek, 1985 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Karasek et al, 1998), l'Effort-Reward-Imbalance (ERI) de J. Siegrist (2001), le Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ) de V. De Keyser et I. Hansez (2000), ou encore l'Occupational Stress Indicator (OSI) développé par CL. Cooper et al. (1988). Le travail est une source majeure de stress. La surcharge de travail, les dangers physiques, les contraintes temporelles ont un impact direct sur la qualité de vie au travail, sur la santé et le bien-être de l'individu. Les conséquences de relations interpersonnelles au travail qu'il s'agisse des relations avec les collègues ou les supérieurs hiérarchiques ont également

des incidences sur la satisfaction, la motivation et l'implication au travail. Les conséquences personnelles d'un climat défavorable ou d'une pression forte au travail peuvent se traduire par l'apparition de maladies ou par un épuisement professionnel. L'objectif de ce chapitre est de présenter les modèles de stress qui apportent un éclairage sur les différents déterminants du stress et de présenter les modèles relatifs au stress professionnel. Ce chapitre propose une présentation d'outils d'évaluation stress professionnel élaborés au regard des évolutions théoriques. Qu'il s'agisse des modélisations du stress ou des instruments d'évaluation, l'objectif de ces outils est la réduction du stress et l'amélioration des conditions de vie au travail.

### **2.4.1. Les conceptions du stress**

#### **2.4.1.1. Les conceptions physiologiques :**

Le modèle spécifique de H. Selye (1956) Pour H. Selye (1956), le stress est la réponse de l'organisme aux exigences de l'environnement. Le stress correspond à des manifestations organiques non spécifiques en réponse à une agression physique. L'ensemble de ces réponses non spécifiques est provoqué par un agent agressif physique entraînant des réponses stéréotypées quel que soit l'agent.

H. Selye (1956) a élaboré un modèle théorique le «Syndrome Général d'Adaptation» (SGA) qui précise qu'à la suite d'un stress, l'organisme a pour objectif de rétablir l'homéostasie. Le « Syndrome Général d'Adaptation » se décompose en 3 stades. Le premier stade est la réaction d'alarme qui survient à la suite de « l'agression ». C'est une phase de mobilisation des ressources hormonales. La seconde phase est la phase de résistance qui correspond à une période de compensation avec une recharge des moyens de défense. La troisième phase est la phase d'épuisement lorsque les ressources biologiques et psychologiques ne sont pas suffisantes. Si, l'agression persiste en durée et en intensité, l'organisme perd ses ressources adaptatives et les conséquences sont négatives. Cette conception repose sur un schéma stimulus-réponse critiquable car elle ne prend pas en compte les variations interindividuelles. Elle définit l'individu comme passif face à une situation stressante et n'intègre pas de composantes psychologiques, ni d'évaluation subjective des situations environnementales.

#### **2.4. 1.2. Les conceptions interactionnistes**

2.1. Le modèle théorique du stress, coping et adaptation (Lazarus et Folkman, 1984) Eloignée d'une simple relation de cause à effet, les conceptions

interactionnistes du stress mettent l'accent sur le traitement cognitif entre le stimulus aversif et la réponse de l'individu. Dans cette optique, le stress ne peut être ni réduit à sa composante environnementale (source de stress), ni à sa composante individuelle (les ressources). Le stress est le résultat d'une relation dynamique entre l'individu et les exigences de l'environnement, les ressources individuelles et sociales pour faire face à ces demandes, et la perception par l'individu de cette relation. C'est un processus par lequel des événements menaçants provoquent des comportements d'ajustement face à la menace. Les événements entraînant ces processus sont appelés «stress» ou «agents de stress». Les réactions qu'ils suscitent sont désignées comme «réponse de stress». Le stress est défini comme le résultat de l'appréhension individuelle de la situation et de sa propre réaction face à celle-ci.

Pour R.S. Lazarus (1966), il y a stress quand une situation a été évaluée par le sujet comme impliquant et comme excédant ses ressources adaptatives. Par conséquent, le stress dépend autant de la situation environnementale, des ressources et des capacités de faire face. Le modèle développé par R.S. Lazarus (1984) met en évidence 3 types de variables intervenant dans l'évaluation de stress. Ces types de variables comprennent : les prédictors, les médiateurs, les effets à court et à long termes.

..... **Figure 1** .....

Le modèle de R.S. Lazarus (1984) (figure 1) souligne que le stress psychologique est déterminé par la perception individuelle de la relation spécifique avec l'environnement. Cette perception résulte de facteurs personnels et de facteurs contextuels ou environnementaux. Le constat de R.S. Lazarus (1984 ; 1999) est que la prise en compte des prédictors (variables personnelles et variables environnementales) ne suffit pas à expliquer les conséquences sur la santé, sur le bien-être et sur le

comportement des individus. L'idée est de déterminer la réaction face aux demandes environnementales et de décrire comment ces demandes peuvent affecter les processus d'adaptation de l'individu à long terme.

1.2.2. Le modèle de R.A. Karasek (1979) Dans le domaine du travail, le modèle de R.A. Karasek (1979) (figure 2) met en avant 2 déterminants : la latitude de décision (degré de contrôle, autonomie de décision) et les demandes environnementales (quantité de travail, exigences intellectuelles). L'hypothèse est qu'un niveau élevé de latitude de décision ou de contrôle permet de réduire les effets négatifs des 4 demandes de l'environnement professionnel sur la santé. Selon R.A. Karasek (1979), un niveau élevé de contraintes au travail associé à un niveau faible de latitude de décision aboutit à un niveau élevé de tension. À l'inverse, une demande forte de l'environnement professionnel peut être modérée par un niveau élevé de latitude de décision. R.A. Karasek et T. Theorell (1990) enrichissent le modèle par l'introduction d'un facteur supplémentaire, le soutien social, qui confirme l'incidence de variables psychosociales dans l'évaluation de l'intensité de stress perçu.

..... **Figure 2**

.....

La figure 2 illustre l'interaction entre demandes et latitude de décision. Elle se décompose en 4 situations spécifiques de travail. Ces situations correspondent à 4 types de tensions mentales. Chaque personne peut se positionner ou être placée dans l'une ou l'autre case du modèle. Le travail «à haute tension» est défini par un niveau de demandes psychologiques au travail élevé et une latitude de décision faible sur l'activité. Ce pattern entraîne les réactions de tensions psychologiques les plus aversives (fatigue, anxiété, dépression). Le travail «actif» correspond à des demandes psychologiques

et une latitude de décision élevée. Ce sont des situations professionnelles qui impliquent un degré de performance important mais sans provoquer de tensions psychologiques négatives et un degré de contrôle élevé. Ce type de pattern conduit à des conséquences psychosociales telles que l'acquisition de connaissances nouvelles, l'évolution personnelle et l'augmentation de la productivité. L'hypothèse émise par R.A. Karasek (1979) est que ce type de travail conduit au développement de comportements de type résolution de problème.

Le «travail à basse tension» correspond grossièrement à une situation de relaxation, de détente. Il est caractérisé par de faibles demandes au travail et une latitude de décision élevée. Le travail qualifié de «passif» correspond à des demandes de travail faible et une latitude de décision faible. L'auteur établit l'hypothèse que ce type de travail entraîne un déclin de l'activité générale et que les possibilités de faire face à la situation stressante sont réduites. Les possibilités d'apprentissage sont réduites et les possibilités d'action sur la tâche sont limitées. Cette perte de contrôle et d'autonomie conduit les professionnels à une démotivation sur leur lieu de travail et, à long terme, à une baisse de productivité.

R.A. Karasek (1979) met l'accent sur quelques limites. L'impact des relations sociales par rapport au groupe et au niveau organisationnel n'est pas pris en compte. L'impact spécifique des différents types de latitude de décision et de demandes au travail n'est pas distingué. De plus, les différences interindividuelles dans la perception des demandes de travail ne sont pas évaluées et les mécanismes du stress ne sont pas présentés. Ce modèle bidimensionnel de R. A. Karasek (1979) a été critiqué par R. Payne et B.C. Fletcher (1983). Ces derniers proposent de prendre en compte des effets modérateurs dans les situations de contraintes au travail en considérant les demandes professionnelles, la latitude de décision et le soutien social.

### 2.4.2.3. Le modèle de J. Siegrist (1996)

J. Siegrist a travaillé sur un modèle visant à quantifier l'exposition à la pression en milieu de travail. Son modèle « déséquilibre effort-récompense » définit les sources de stress au travail par la dissonance entre des coûts élevés et des gains faibles (Siegrist, 1996). Le modèle de J. Siegrist ajoute une dimension liée à la personnalité du travailleur qui est absente du modèle de R.A. Karasek. Il se centre sur les facteurs personnels liés à l'effort et à la récompense. Il s'agit d'une « balance » entre le coût estimé de son investissement et le bénéfice que l'individu peut en retirer. Contrairement au modèle de R.A. Karasek (1979), J. Siegrist utilise la reconnaissance ou la récompense comme élément central et non pas la latitude de décision. Le modèle de Siegrist (1996) (figure 3) est porté par la théorie de la motivation et de la valeur des attentes et par la théorie du choix rationnel. Le modèle postule que le travail pour l'individu assure une fonction d'auto-régulation (estime de soi et efficacité) et contribue à l'image sociale. Le statut professionnel est associé à des possibilités de contribution, d'accomplissement, de récompenses, d'estime et d'appartenance à un groupe social. Les effets potentiellement bénéfiques du travail sur l'auto-régulation des émotions et de la motivation sont contingents à un pré-requis fondamental : la réciprocité. Le modèle « déséquilibre effort – récompense » postule que l'absence de réciprocité entre les coûts et les gains détermine un stress émotionnel (Siegrist, 1996). L'effort au travail fait partie d'un ensemble d'échanges socialement organisés auquel la société contribue en terme de récompenses. Les récompenses sont distribuées selon 3 systèmes : l'argent, l'estime et le contrôle du statut. L'absence de réciprocité en termes d'argent et d'estime alliée à des efforts personnels perçus comme élevés seraient à l'origine d'une expérience stressante. J. Siegrist (1996) indique que la peur de perdre ou de rompre son statut social provoque un stress émotionnel élevé. C'est le cas lorsque le travail

prend fin ou est instable. C'est aussi le cas pour les changements professionnels, la mobilité forcée, l'absence de perspective de promotion ou l'inadéquation avec le niveau d'éducation (inconsistance du statut). Ces conditions qui intègrent un faible contrôle du statut et des efforts élevés créent l'absence de réciprocité.

..... **Figure 3**

.....

### **2.4.3. Les conceptions transactionnelles**

L'approche cognitive transactionnelle du stress permet de sortir d'une définition linéaire du stress en terme de stimulus ou en terme de réponse pour se centrer sur la transaction entre les composantes individuelles et situationnelles. Cette approche implique des évaluations successives, l'évaluation primaire et l'évaluation secondaire suivies de la réévaluation.

L'idée avancée par R.S. Lazarus (1984) est que le stress ne dépend pas seulement d'une invasion de forces environnementales hostiles, mais aussi d'un ensemble de termes liés à la vulnérabilité, aux ressources personnelles, aux capacités de faire face. L'évaluation primaire fait référence à l'évaluation de la nature de la situation et de ses caractéristiques. Il s'agit pour l'individu de se demander ce qui est en jeu dans cette situation, si elle peut être dommageable pour son bien-être. Cette évaluation est réalisée en fonction de l'état de l'individu, en tenant compte des caractéristiques de l'individu, de ses capacités à faire face à la situation. L'évaluation primaire dépend des antécédents, des caractéristiques perçues de la situation et de la structure psychologique de l'individu. Les facteurs situationnels qui influencent cette évaluation primaire sont par exemple l'amplitude et l'intensité du stimulus, la durée et le degré de contrôle de ce stimulus. Les facteurs individuels qui affectent l'évaluation primaire correspondent aux ressources personnelles, aux

croyances en ses propres capacités, au contrôle et aux traits de personnalité ainsi qu'aux ressources disponibles dans l'environnement et aux caractéristiques de la situation. Lorsque l'individu réalise une évaluation qui traduit une menace potentielle, un second processus d'évaluation se produit. Il s'agit de l'évaluation secondaire. L'évaluation secondaire fait référence aux processus d'évaluation cognitive qui se centrent sur ce qui peut être réalisé face à une situation évaluée comme menaçante ou négative pour le bien-être de l'individu. Cette évaluation secondaire porte sur les ressources disponibles, sur les possibilités d'adaptation du sujet face à cette situation. Quand un stimulus est évalué comme nécessitant un ajustement, les individus évaluent leurs ressources pour déterminer s'ils peuvent faire face à la situation. Sur la base de nouvelles informations recueillies sur les ressources individuelles et environnementales disponibles, une réévaluation peut avoir lieu. Grâce à cette réévaluation la personne peut fournir une réponse à la situation stressante et agir en fonction de ses propres capacités. Les processus mis en jeu sont centrés sur le problème à résoudre et impliquent des modifications de la situation aversive pour en réduire son impact. Les processus en jeu peuvent également être centrés sur l'émotion en atténuant le coût affectif provoqué par la situation stressante.

Dans cette conception, le stress n'est pas lié à un événement particulier mais à un déséquilibre perçu par le sujet entre la situation et ses propres possibilités de contrôle. La perception individuelle joue un rôle prépondérant face aux exigences de l'environnement pour mobiliser les ressources qui permettront de s'ajuster. Des différences interindividuelles peuvent être observées face à une même situation aversive ; celle-ci peut entraîner divers comportements tels que la nervosité, l'anxiété, la baisse de performance, une augmentation du degré de stress.



Les modèles proposés ci-dessus permettent de définir les concepts qui interviennent dans les processus du stress, qu'il s'agisse du stress en général ou du stress professionnel. Ces modèles montrent les liens qui existent entre les stimuli (les contraintes au travail par exemple) et la réponse de stress (apparition d'une maladie). La construction de ces modèles, notamment les modèles interactionniste et transactionnel, a permis de sortir des modèles linéaires de stress avec une demande de l'environnement et une réponse physiologique ou psychologique de l'individu. Ces modèles mettent en évidence que le stress ne dépend pas seulement d'une invasion de forces environnementales hostiles, mais aussi d'un ensemble de termes liés aux ressources individuelles, aux capacités de faire face et aux connaissances. Les modèles de stress au travail mettent l'accent sur les ressources sociales. La qualité des relations avec les autres a une incidence sur la réduction du stress au travail ou au contraire sur son amplification. Pour permettre des avancées, la modélisation du stress a généré la construction d'instruments d'évaluation du stress. Ces instruments ont été élaborés au regard du stress en général mais également au regard de sources spécifiques tel que le stress professionnel. La seconde partie de ce chapitre présente quelques outils d'évaluation.

#### **2.4.4. L'évaluation du stress professionnel**

La problématique du stress au travail a engendré l'élaboration de nombreux outils d'évaluation. L'objectif n'est pas ici d'exposer l'ensemble des outils d'évaluation du stress au travail ; seuls 4 d'entre eux seront présentés. Le choix de ces outils est relatif à leur ancrage théorique. En effet, chaque outil fait référence à l'un ou l'autre des modèles théoriques présentés ci-dessus. Les 4 outils retenus sont : le Job Content Questionnaire (JCQ) de R.A. Karasek (Karasek, 1979 ; Karasek, 1985 ; Karasek et

Theorell, 1990 ; Karazek et al, 1998), le Effort-Reward-Imbalance (ERI) de J. Siegrist (2001), le Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ) de V. De Keyser et I. Hansez (2000) et l'Occupational Stress Indicator (OSI) développé par C.L. Cooper et al.(1988).

#### **2.4.4.1. Le Job Content Questionnaire de R.A. Karasek (1979)**

Le Job Content Questionnaire (JCQ) est un outil qui permet de procéder au dépistage du stress. Il existe 2 versions de ce questionnaire, une version courte (Job Strain Measure) qui comporte 14 questions, et une version de 42 questions (Job Content Questionnaire). Le JCQ peut être utilisé pour évaluer l'état de stress de petits groupes de travailleurs. Le JCQ découle du modèle de Demandes-Contrôle-Soutien au travail de R.A. Karasek et T. Theorell (1990). Le lien avec le modèle accentue son intérêt. En effet, il n'inclut pas seulement les contraintes environnementales (les demandes). Il intègre également les ressources individuelles au regard des possibilités de contrôle que l'individu peut mettre en place pour faire face. Il intègre enfin les ressources sociales qui constituent une source majeure de stress, qui est pourtant parfois négligée. Les différentes versions de l'outil développé par R.A. Karasek et al. (1998) comportent toujours une évaluation des 3 dimensions présentes dans le modèle de R.A. Karasek et T. Theorell (1990) : les demandes au travail, la latitude de décision et le soutien social. Les items faisant référence aux demandes au travail sont par exemple : « Je suis exposé à des demandes contradictoires de la part d'autres personnes » ;

« Je suis toujours pressé dans mon travail ». Les items faisant référence à la latitude de décision sont par exemple : « Je peux fixer l'ordre dans lequel je veux exécuter mon travail » ; « Je peux interrompre mon travail comme je le veux ». Les items faisant référence au soutien social sont par exemple : « L'agressivité est rare entre mes collègues et moi » ; « J'ai de bons rapports avec

mes supérieurs ». Soulignons toutefois que la principale critique formulée à l'égard du JCQ est le caractère auto-rapporté des contraintes de l'environnement psychosocial au travail. Ce principe entraîne inévitablement de la subjectivité.

#### **2.4.4.2. Le Effort-Reward-Imbalance (ERI) de J. Siegrist (2001)**

Le Effort-Reward-Imbalance (ERI) est un instrument dont l'ancrage théorique repose sur le modèle de J. Siegrist (1996) « déséquilibre effort-récompense ». L'intérêt de cet instrument d'évaluation du stress professionnel repose sur des dimensions originales. En effet, il s'appuie sur la théorie de la motivation, sur les mécanismes de réciprocité et les aspects motivationnels. L'individu apparaît comme acteur de ses choix et de son investissement au regard des conséquences de cet investissement. Le questionnaire ne se centre pas uniquement sur les contraintes. Le questionnaire ERI comprend 3 dimensions. La dimension relative à l'effort comprend 5 ou 6 items (le sixième item correspondant aux demandes physiques du travail n'est pas inclus pour les cadres). L'incidence de la pression du temps, de la pression de la responsabilité, des dérangements sont par exemple évalués. La dimension relative à la récompense est mesurée par 11 items (5 relatifs à l'estime, 4 relatifs à la promotion et au salaire et 2 à la sécurité au travail). Une troisième dimension est relative au contrôle et comporte 29 items. Pour chaque item relatif à l'effort et à la récompense une échelle de réponse en 5 points est proposée : 1) l'item n'est pas contraignant, 2) l'item est contraignant mais ne cause aucun stress, 3) il cause un peu de stress, 4) l'individu se sent lui-même stressé par cet item et 5) l'item engendre un stress important. Cet instrument s'avère intéressant pour une recherche à caractère fondamentale visant à mieux comprendre le phénomène de stress, ses composants et ses déterminants.

### **2.4.4.3. Le Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ) de V. De Keyser et I. Hansez (2000)**

Le troisième outil est le Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ) qui permet de procéder à une analyse approfondie du stress. Il est constitué de 80 questions. L'évaluation du niveau de stress est réalisée par l'intermédiaire de la mesure de stress psychologique portant sur les symptômes de stress ressentis. Ce sous-ensemble comporte 25 questions. Le WOCCQ prend en compte les caractéristiques du travail (diversité, possibilité d'acquisition de nouvelles connaissances, difficultés d'adaptation travail/compétences). Le contrôle au travail et la santé mentale sont également des dimensions qui sont prises en compte. De nombreux aspects des modèles de R.A. Karasek et de R.S. Lazarus sont pris en compte dans cet outils. De la même manière, les problèmes de planification et d'organisation du travail sont très étudiés par cet instrument. Le WOCCQ est une méthode de diagnostic des risques psychosociaux. Il permet de réaliser un état des lieux du niveau de stress existant, mais aussi de préparer une politique de prévention en repérant les aspects générateurs de stress dans les conditions de travail. L'outil est composé d'un volet de base constitué d'un questionnaire mesurant le contrôle sur les conditions de travail (le WOCCQ), d'une mesure standardisée du stress et d'un relevé de situations à problèmes. Des recherches en psychologie du travail montrent que le stress apparaît dès que le travailleur estime manquer des ressources nécessaires pour faire face à des exigences professionnelles auxquelles il ne peut se soustraire. Le WOCCQ évalue le sentiment de contrôle qu'ont les travailleurs sur différents aspects de leur travail : les ressources, l'avenir, la planification du travail, la gestion de la tâche, les risques et la gestion du temps. Les résultats obtenus permettent alors de suggérer des pistes de solution appropriées, orientées vers la réduction des agents stresseurs. Néanmoins, l'outil

n'envisage pas les problèmes liés à la charge physique de travail, l'absentéisme et les éventuelles consultations médicales. Comme pour un certain nombre d'outils d'évaluation, une des limitations porte sur l'aspect objectif ou subjectif des réponses et des biais que cela peut entraîner. Une autre limite au WOCCQ est que le questionnaire ne prend pas en compte la dimension sociale alors même que le soutien social joue un rôle majeur dans la réduction du stress perçu.

#### **2.4.4.4 L'Occupational Stress Indicator (OSI) de C.L. Cooper et al. (1988)**

L'Occupational Stress Indicator (OSI) repose sur différents modèles théoriques, le Person-Environment Fit Model (French et Caplan, 1972), le modèle de R.A. Karasek (1979) et le modèle transactionnel de R.S. Lazarus et S. Folkman (1984). Dans le Person-Environment Fit Model de J.R.P. French et R.D. Caplan (1972), le stress est considéré comme le résultat d'une absence d'adéquation entre l'environnement de travail (variant dans ses exigences et ses récompenses) et les personnes (variant dans leurs attentes et leurs aptitudes). Le stress peut survenir en deux circonstances, lorsqu'il y a non ajustement entre : les capacités d'une personne et les exigences de la tâche ; les besoins de la personne et ceux pouvant être satisfaits par le travail (récompenses). Son objectif est de fournir une large mesure de la tension au travail pour aider des organisations et les collaborateurs à la planification du changement de l'organisation et/ou à l'adaptation individuelle. L'OSI a été proposé à plusieurs catégories professionnelles : les infirmiers (Baglioniet al. 1990), des officiers de police (Kirkcaldy et Cooper, 1992), des fonctionnaires (Bogg et Cooper, 1995). Le questionnaire OSI a été élaboré pour mesurer à la fois les sources de stress et les effets du stress professionnel. Le stress professionnel est considéré comme une réponse à des

situations et à des circonstances qui imposent des exigences particulières à un individu. L'OSI réunit des informations sur des groupes d'individus. Il est constitué de 7 échelles spécifiques : - Une échelle relative aux sources de pression dans le travail comporte 47 items et mesure différentes sources de pression, reliées à la vie professionnelle de la personne, qui peuvent avoir un impact sur le stress professionnel.

10- Une échelle relative au comportement de type A (11 items), Le Type A est une manière générale de se comporter dans une situation d'urgence, caractérisée par 'une élocution et une gestuelle brusques et rapides, un fort sentiment de compétition,... Les items s'attachent à mesurer certains aspects mentaux du Type A liés au travail, tels que le degré d'implication, l'ambition ou les priorités professionnelles. - Une échelle concernant le lieu de contrôle (8 items) mesure la manière dont la personne interprète les événements qui se déroulent autour d'elle. - Une échelle de santé physique et mentale mesure l'impact du stress professionnel sur la dimension mentale et physique. - La dernière échelle mesure la satisfaction au travail au travers 19 items. L'une des limitations évoquée par Steiler & Paty (2009) est le manque de précision et d'indications en ce qui concerne les liaisons entre les variables. De plus, cet instrument n'est pas associé à un modèle de stress spécifique ; il se réfère aussi bien au modèle interactionniste qu'au modèle transactionnel. Pour conclure ce chapitre, il peut être souligné que le stress n'est pas un concept récent et que l'évolution des concepts théoriques s'est accompagnée d'une évolution des outils d'évaluation. Quatre outils d'évaluation du stress au travail ont été présentés de manière détaillée mais il en existe davantage. Si le stress n'est pas réellement un nouveau risque, il apparaît qu'un intérêt grandissant est porté pour en réduire les effets. Les modèles théoriques soulignent les stratégies (coping) ou les ressources (individuelles ou sociales) que les individus doivent mobiliser pour faire face au stress et en réduire les effets négatifs. Une

situation professionnelle contraignante et des ressources individuelles faibles entraînent une augmentation du niveau du stress. L'individu doit avoir recours à d'autres ressources pour faire face. L'importance du soutien social est soulignée car il constitue une ressource essentielle et joue un rôle protecteur. R.A. Karasek et T. Theorell (1990) avancent que la prise en compte des ressources individuelles et sociales entraîne un gain de productivité. Si l'individu évolue dans un contexte favorable, son épanouissement individuel aura des répercussions sur son investissement professionnel. Les changements de la nature des activités professionnelles liés à la nécessité de produire plus ou les demandes toujours plus fortes qui pèsent sur les salariés conduisent à une expression plus marquée du stress. Cette expression peut prendre des formes diverses : une augmentation de l'absentéisme et du turn-over, des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés, des accidents du travail, une démotivation, une baisse de créativité, une dégradation de la productivité, une augmentation des rebuts ou des malfaçons, une dégradation du climat social, une mauvaise ambiance de travail, des atteintes à l'image de l'entreprise, un épuisement. L'usure professionnelle frappe de plus en plus d'individus. Elle a des effets destructeurs pour le travailleur, son entourage familial et l'organisme employeur. En raison de ses conséquences sur le fonctionnement (absentéisme, turn-over, perte de productivité, etc.), le stress

Il coûte cher à l'entreprise. Les entreprises ont un rôle central à jouer dans la prévention du stress. En effet, le coût des mesures de prévention collective est faible au regard des contraintes que peut engendrer un environnement stressant (moins de turn-over ou d'absentéisme évite l'investissement nécessaire pour former de nouvelles personnes ou d'avoir à recruter). Le respect de notre environnement est une nécessité, le bien-être des individus doit être une exigence.

Tableau 1 Les quatre types de travail selon le modèle de Karasek.

		<b>Demande (charge)</b>	
		Faible	Forte
Latitude	forte	Travail peu contraignant	Travail actif
Décisionnelle	faible	Travail passif contraignant	Travail très

## 2. 5 CAUSES DU STRESS

-Facteurs qui provoquent du stress au travail :

le manque de reconnaissance au travail.

le manque de soutien.

le manque de respect.

la difficulté de concilier travail et vie personnelle.

la surcharge de travail.

l'absence de participation aux décisions.

l'ambiguïté des rôles.



-Les éléments qui provoquent du stress au travail

la diminution du contrôle.

l'imprévisibilité.

la nouveauté.

la menace à l'ego.

## **2.6 Effets du stress professionnel**

Les effets du stress en entreprise s'avèrent divers et variés. Ils peuvent varier selon le type d'angoisse et les personnes mais refferment plusieurs points communs. Une diminution de la qualité de travail ou encore un impact sur la santé font partie des exemples de répercussions possibles. Connaître les conséquences d'une exposition prolongée au stress permet de se prémunir contre les risques. Mais alors, qu'elles sont-elles ?

### **Le manque d'efficacité**

Lorsque vous vous retrouvez dans un état de stress, vous faites face à un manque d'efficacité au travail. Vos capacités diminuent et vous ne pouvez pas traiter les dossiers correctement. Ses effets sont, en effet, redoutables à ce niveau. La qualité de votre travail ne peut alors pas rester la même que celle de tous les jours. Un autre problème survient, par la même occasion, celui de l'organisation. Vous n'avancerez pas à la même vitesse qu'en temps normal et accumulerez ainsi du retard. Des délais supplémentaires bouleverseront votre quotidien et changeront votre emploi du temps. Les conséquences demeurent les mêmes pour vos salariés.

### **Le risque économique**

Le stress impacte la qualité de votre travail ainsi que celle de vos salariés. Ce facteur inclut un autre risque, celui économique. En cas de grande période de stress, les répercussions pourraient se faire ressentir au niveau de l'entreprise, entraînant une possible perte d'argent. Ne laissez pas le stress vous submerger à ce point ! Gardez le contrôle. Vous demeurez le dirigeant de votre société, ce qui implique que sa bonne gestion vous revient. Alors, faites de votre mieux pour gérer ce facteur et maintenir votre business sur la bonne voie. Il en va de même pour vos salariés. Le stress coûte entre 800 millions et 1,6 milliard d'euros par an. Une perte d'argent conséquente à éviter.

### **Le manque de concentration**

Lorsque vous êtes en état de stress, réussir à rester concentré représente un véritable défi. L'angoisse prend toute la place, si vous la laissez perdurer, et diminue fortement la qualité de vos efforts ainsi que votre ambition. Vous cherchez, sans doute, un moyen de réduire le niveau d'angoisse mais, pendant ce temps, il continue d'agir et vous empêche de travailler. Veillez à ce qu'il ne prenne pas le dessus, chez vous comme chez vos salariés.

### **Des effets néfastes pour la santé**

En parallèle des effets ressentis sur le travail, un certain impact sur la santé se fait également ressentir. Selon l'enquête The Workforce View réalisée par ADP in Europe 2019, l'Hexagone se place à la 3e place parmi les pays européens où les salariés se sentent stressés au quotidien, derrière l'Allemagne (20%) et la Pologne (25%).

Selon l'étude, les Français demeurent toujours parmi les salariés les plus stressés : pratiquement un répondant sur cinq (19%) subit un stress quotidien au travail. 31% des sondés pensent en plus que leur employeur ne s'intéresse pas du tout à leur bien-être psychologique et 41% affirment que leur intérêt n'est que

superficiel, ce qui est, dans les deux cas, supérieur à la moyenne européenne. Triste record, l'Hexagone se place à la 3<sup>e</sup> place parmi les pays européens où les salariés se sentent stressés au quotidien, derrière l'Allemagne (20%) et la Pologne (25%).

Environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail, selon le site du Portail des PME. En France, 60 % des salariés trouvent aussi que le niveau de stress détient un impact négatif sur leur santé, d'après l'Express. Cet impact occupe une place majeure en entreprise. Ce facteur entraîne des problèmes médicaux tels que des maladies cardiovasculaires, des troubles musculo-squelettiques ou encore causer des dépressions. Les risques d'accident s'avèrent également accrus avec l'état dans lequel on se trouve. Ainsi, faites en sorte de tout mettre en œuvre pour limiter le plus possible le stress au quotidien.

### **Une grande démotivation**

Le stress entraîne, non seulement une baisse d'efficacité dans votre travail, mais, en plus de cela, il cause une diminution de la motivation et de votre créativité. Lorsque vous êtes submergé par le stress, réfléchir devient difficile. Vous ne trouverez alors pas la motivation nécessaire à l'accomplissement de vos tâches quotidiennes. De même, pour vous réveiller et vous rendre au bureau le matin...

Trouver la force pour faire des choses aussi banales que ces actions s'apparentera à une grande difficulté. Ne vous laissez donc pas abattre !

### **Le risque de burn-out**

L'un des plus grands risques liés au stress demeure le burn-out. Il s'agit-là d'un épuisement professionnel lié à la surcharge de travail, due à l'accumulation continue de stress. L'état de burn-out n'apparaît pas du jour au lendemain mais s'installe progressivement. Il survient lorsque vous avez épuisé vos ressources physiques, mentales et émotionnelles. Veillez bien à ce que ni vous ni l'un de vos salariés n'arrive à ce stade ! Dans le cas contraire, les personnes touchées feront face à une perte d'énergie, à des insomnies voire des douleurs ainsi que d'autres symptômes. À éviter à tout prix !

### **Créer une mauvaise ambiance**

L'un des nombreux effets du stress reste l'instauration d'une mauvaise ambiance au sein de l'entreprise. Il vous fait perdre votre sens de l'humour, votre bonne humeur, vous donne l'impression que tout va mal et vous rend irritable. Des répercussions sur l'ensemble de votre entourage de travail se feront alors forcément ressentir. Dans le cas où le stress vous submerge, vous risqueriez d'insuffler votre mauvaise humeur et de nuire à la productivité générale de façon involontaire. Lutte contre le stress pour maintenir une atmosphère agréable et propice à un bon environnement de travail.

### **Une hausse de l'absentéisme**

Autre grand risque lié au stress : l'absentéisme. Le danger qu'il vous submerge au point de ne plus pouvoir venir au bureau reste très présent dans votre métier. L'absentéisme constitue ainsi un problème majeur touchant les entreprises, qui peut frapper aussi bien vos salariés que vous en tant que dirigeant.

Le stress demeure, aujourd'hui encore, un grand problème en entreprise et entraîne diverses répercussions négatives dans le quotidien. Créez une atmosphère agréable au sein de votre firme pour favoriser les conditions de travail et diminuer les causes liées au stress !

**2.7 conclusion**

Chaque personne réagit différemment à ces facteurs potentiels de stress, et chacun doit apprendre à se connaître pour savoir ce qui l'affecte le plus. Ensuite, chaque personne doit explorer les meilleures façons pour elle de gérer son stress. La pratique d'activité physique peut contribuer à diminuer le stress.

Bien que la gestion du stress au travail soit à la fois une démarche personnelle, c'est également une démarche d'entreprise. Pourquoi? En tant que gestionnaire, vous pouvez réduire les facteurs de stress potentiels en vue d'atténuer les conséquences. .

**CHAPITRE 3**  
**L'IMPACT DU**  
**STRESS**  
**PROFESSIONNEL**  
**AU TRAVAIL**

### **3.1. Introduction**

Tel que vu dans le chapitre précédent, nous commençons tout d'abord, par étudier le stress au travail et ses impacts sur les personnes présentes dans ce milieu. Nous allons aussi nous intéresser aux outils existants de gestion de stress. Ensuite les types de stress, le concept de stress, les causes de stress Enfin, les effets de stress.

Cette première section traite du domaine applicatif de notre recherche à savoir le stress au travail.

### **3.2. Gestion de stress au travail**

Le stress est une réponse à des situations inhabituelles et son aspect se manifeste sur le plan physique et émotionnel. Il représente une partie intégrale de notre vie, ceci explique l'importance accordée à ce sujet et la multiplication de façon exponentielle des recherches dans ce domaine [Selye ,1974]. Comme 7 conséquence logique, nous voyons apparaitre plusieurs définitions de ce terme auxquelles nous allons nous intéresser dont une en particulier qui définit le stress comme un ensemble des perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme.

Le stress au travail est classé dans la catégorie de l'épidémiologie des risques professionnels appelés "facteurs psychosociaux" de ce milieu. Ce type de stress a acquis son importance du fait des risques et de son impact sur la santé que ce soit au niveau cardio-vasculaire [Belkic et al, 2004], la santé mentale [Stansfeld et al, 1999; Niedhammer et al, 998; Bourlonnais et al, 1996] ou encore au niveau

## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

d'absentéisme pour raisons de santé [Borg et al, 2000; Cheng et al, 2000; North et al, 1996]. Les risques professionnels varient selon la nature de travail. Ils augmentent avec la difficulté et la rigueur du travail [Askenazy, et al, 2003]. Le monde de travail a subi des mutations successives ce qui ont engendré une multiplication rapide des facteurs qui alimentent le stress. D'après le livre stress contrôle de [Gloaguen, 2005] nous avons identifié plusieurs causes de stress comme: le transport, la pression dans les situations d'urgence, les exigences demandées, le flux des taches, les conditions et le harcèlement au travail, l'horaire, la routine, et même le manque de reconnaissance de l'entreprise en vers ses employés. Le fait de réduire ces différents facteurs est synonyme de mener un combat contre le stress qui représente l'ennemi numéro un au sein de l'entreprise. La capacité d'adaptation aux facteurs stressants et la manière d'y faire face diffèrent d'une personne à une autre et cela dépend du poste de travail, de l'expérience, de la personnalité et d'autres acquis. Pour réagir au stress du côté psychologique, il faut tout d'abord évaluer les facteurs stressants présents dans une situation déterminée. Ensuite, il faut faire un bilan de ses ressources personnelles et de ses capacités pour y faire face. Cette étape consiste à déterminer rapidement si la personne est consciente ou non de l'ampleur de la tâche. Après, il faut mettre en œuvre une stratégie pour diminuer l'impact des facteurs stressants tout 8 en essayant de contrôler la situation. Enfin, il faut procéder à une réévaluation de la situation. Il y a plusieurs autres facteurs alimentant le stress au travail dont les plus importants sont les changements au niveau de la société (accélération de rythme de travail, exigence de performances etc....), du monde du travail (charges importantes de travail, précarité, insécurité, risques psycho-sociaux...) et de l'individu lui-même (émotions, maladies...).



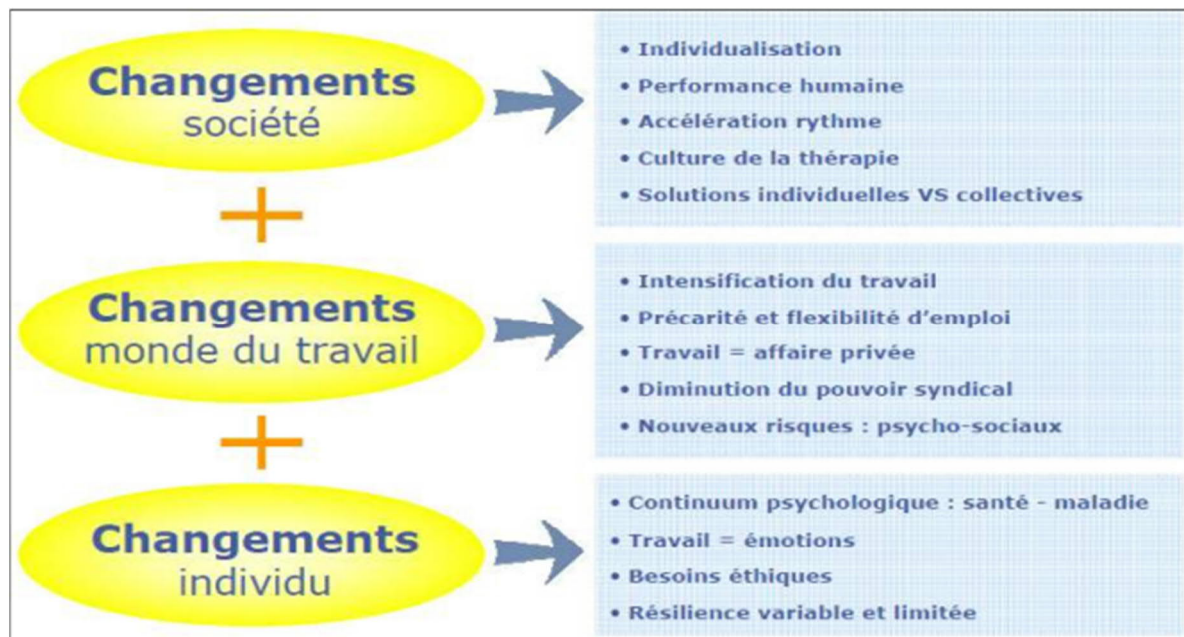


Figure 1. Programme stratégique de prévention en santé psychologique au travail [Brun et al, 2009]

Le stress est qualifié de maladie du siècle alimenté par les facteurs stressants qui se trouvent dans tout cadre spatial et/ou temporaire.

D'après le sondage de CSA 72% des salariés souffrent de stress. L'effet de ce mal est semblable à l'effet de boule-de-neige, dès que nous essayons d'avancer sans trouver des solutions radicales ou d'éviter les facteurs stressants, notre niveau de stress devient plus élevé et donc plus dangereux.

Les travailleurs ont recouru à plusieurs techniques à la recherche de relaxation et pour baisser le niveau de stress, afin d'éviter l'aggravation de leurs états de santé et d'empêcher l'apparition de certaines maladies liées au stress telle l'anxiété ou les maladies psycho-somatiques. D'après les études, les principaux symptômes de stress sont la fatigue, la tension musculaire, les douleurs du rachis cervical, les douleurs dorsales, et même l'insomnie.

## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

Il y a plusieurs techniques recommandées pour les employés qui vivent des difficultés dans leur travail vu qu'on leur demande plus d'effort, on exige d'eux une meilleure productivité en plus des échéances très serrées [Taylor, 2001]. Les plus populaires de ces techniques sont :

- le massage relaxant pour le visage : cette pratique est très facile parce qu'elle peut être appliquée sur le lieu de travail par l'employeur lui-même [Colorado ,2013].
- la respiration apaisante : c'est une pratique aussi facile que la précédente et son résultat serait meilleur si la personne s'isole dans un endroit calme. Cet exercice ne fait pas perdre beaucoup de temps. Cette pratique consiste à réaliser des expirations longues compter lentement jusqu'à cinq en inspirant et compter jusqu'à cinq en expirant cela permet de retrouver le calme au fond de soi.
- La relaxation progressive : consiste à contracter et à relâcher les muscles en commençant par les orteils jusqu'aux muscles de la face.
- Le rire: il augmente la libération d'hormones protectrices et réduit les hormones de stress (selon les recherches présentées récemment au congrès annuel de l'American physiological society) [Hansez ,2008; Baert et al, 2007].
- La musique: l'écoute d'une musique choisie réduit la tension artérielle et évoque des émotions positives.
- Feldenkrais: c'est une méthode de relaxation, cette technique est inspirée des arts martiaux et mise en place par le physicien Moshé Feldenkrais. Elle se pratique en groupe comme la méditation. Elle est reconnue pour avoir d'aidé des milliers de patients à surmonter leurs conditions stressantes de travail sans médicaments [Feldenkrais, 1993].

## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

- la méditation: cette technique a les mêmes résultats que la précédente. Elle est reconnue essentiellement par son effet sentimental puisqu'elle permet de gérer les émotions et d'apaiser les esprits stressés.
- Le Yoga: cette pratique s'appelle "l'adoption de l'attitude zen ". C'est un genre de sport reconnu depuis longtemps comme efficace pour la lutte contre le stress. Cette technique a pour but d'établir la détente mentale et musculaire tout en rétablissant l'union du corps avec l'esprit. On rapporte que la douleur du cou, des épaules et du dos ne sont pas des problèmes mécaniques et par conséquent, ne peuvent pas être soulagés par des moyens mécaniques habituels [Sarno, 1991]. Ces symptômes sont en relation avec les sentiments des employés et leurs personnalités. leur intensité varie en fonction de l'état de la personne et de sa prédisposition à réagir au stress. Selon Sapolsky, "un changement crucial dans la médecine a été la reconnaissance du fait que la plupart des maladies néfastes de lente accumulation peuvent être causée par le stress". Le Yoga reste une des approches les plus utilisées. Elle apprend aux employés comment réduire les risques de stress et plus précisément la "Hatha yoga" [Sapolsky, 1999].

"Hatha yoga" est un exercice classé dans la catégorie des disciplines corps-esprit qui englobe plusieurs autres disciplines comme la respiration et le massage relaxant etc... Ces pratiques visant à détendre l'esprit et le corps ont été introduites au milieu de travail américain récemment [McDowell et al, 2001; Smith, 2001]. Le fait d'offrir le yoga aux employés représente un moyen de soulagement de la tension et des contraintes du travail. Le Yoga, représente un moyen efficace d'adaptation aux difficultés qui surgissent pendant les longues journées de travail [Heilbronn, 1992]. Il peut être enseigné facilement dans des ateliers organisés après les heures de travail dans tout espace disponible sur le lieu de travail : une salle de conférence par exemple. Une fois les employés ont

## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

appris les techniques, ils peuvent la pratiquer indépendamment dans leurs espaces personnels que ce soit au bureau, à l'atelier de travail ou chez eux.

D'après plusieurs études de recherche effectuées sur ce domaine, il a été montré que le Yoga permet de réduire la douleur, apaiser la tension, réduire les risques de blessures, améliorer la posture, améliorer la communication, augmenter l'énergie et l'attention et renforcer le sentiment de bien-être général [Dworkis, 1997; Taylor, 2001]. Physiologiquement, le yoga détend le corps et l'esprit [Fireside, 2000].

Le yoga a un effet sur le corps opposé à celui du stress en milieu de travail puisque nous constatons une diminution de la fréquence cardiaque et de la pression artérielle. L'effet d'être conscient des facettes cachées de l'organisme permet de briser les mauvaises habitudes lors de réalisation des tâches et d'encourager les pauses entre les mouvements répétitifs. Les techniques de yoga sont des éléments de prévention dans la vie sociale ou professionnelle.

D'études effectuées sur les effets du yoga en milieu de travail, ont montré que les participants qui ont pris des cours de yoga avaient moins de jours d'absence pour cause de maladie ou des problèmes physiques et un plus grand sentiment de bien-être que ceux qui ne participaient pas à ces cours [Gura, 2002]. Ces employés ont également contribué à l'amélioration de leurs entreprises. Ces améliorations portaient essentiellement au niveau de la communication [Payne, 2000]. Des études faites sur des employés afin d'évaluer suivant une échelle de mesure le niveau du stress et de la douleur musculo-squelettique avant et après un atelier de yoga en Californie et dans un cabinet d'avocats à Oakland, ont montré une forte baisse de stress et des douleurs musculo-squelettiques chez ceux ayant pratiqué le yoga. Actuellement, des cours de yoga sont offerts en alignement à quatre sociétés dans la région de San

Francisco, parmi elles: le Laboratoire national de Livermore (organisme gouvernemental avec plus que 10.000 employés), SBCLD (entreprise de télécommunication compte plus de 450 employés), Navis (société de logiciels qui embauche plus de 250 employés), et Crosby, Heafey, Roach et Mai (cabinet d'avocats comptant plus de 350 em- 12 ployés). Chaque séance de yoga dure 45 minutes, elle est pratiquée soit pendant la pause déjeunée ou après les heures de travail.

Nous savons aussi d'après la même étude qu'un programmeur informatique «au laboratoire» d'une entreprise qui a achevé un cycle de 8 semaines, a écrit : " Je me retrouve avec ce que j'ai appris dans les cours de yoga ici, sur mon espace de travail. Les techniques m'aident à me relâcher de la tension acquise en travaillant sur l'ordinateur toute la journée." Il existe plusieurs autres données qualitatives que les employés ont notées comme commentaires avec notation positive suite aux séances de yoga [Brun et al, 2009].

La prochaine section traite des jeux sérieux; on y analyse comment exploiter un contexte de jeu pour répondre à des problèmes qui sont eux très sérieux.

### **3.3 sentiment de manque de reconnaissance dans son travail**

Même si on ne court pas toujours après la gloire, cela fait généralement du bien de savoir que son travail est apprécié à sa juste valeur. Dans le cas contraire, il arrive que certaines personnes ont le sentiment qu'ils ne reçoivent pas assez de crédit ou de compensation pour leur travail. De cela peut émerger une frustration qui risque d'avoir un sérieux impact sur la personne. En effet, cette impression (véridique ou pas) est une recette pour le stress, en particulier chez les personnes expérimentées qui sont généralement désireuses de reconnaissance.

Dans plusieurs études il est apparu que des salariés ont déclaré souffrir d'un

## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

manque de reconnaissance dans leur travail. Comme il s'agit d'un des facteurs les plus importants causant le stress dans ce milieu, nous avons cherché les raisons de manque de reconnaissance. Nous constatons que cela est en relation avec la compétitivité que ce soit entre salariés ou entreprises, la rentabilité et la surcharge de travail. Ces facteurs affectent les employés et instaurent chez eux un sentiment de négligence de leurs efforts, ce qui engendre un manque de confiance en soi. Le fait de perdre un atout (la confiance en soi) aura un impact majeur sur l'entreprise et l'employé lui-même [Bordeleau et al, 2007; Brun et al,2009].

Pour pouvoir identifier ce manque de reconnaissance, nous devons mettre en question l'importance du travail pour soi, classifier le taux de manque de reconnaissance sur une échelle d'une manière hebdomadaire, identifier les facteurs amplifiant les résultats de ce fait. La réponse à toutes ces questions diffère d'une personne à une autre, bien que les effets subis restent les mêmes. Les différences reviennent à la personnalité et à la compétence de l'employé. Le manque de reconnaissance aura un faible impact sur une personne sûre de ses compétences ayant une personnalité solide par rapport à une personne manquante de confiance en elle [Lazarus et al, 1995]. La confiance en soi et à ses compétences représente l'une de plus importantes solutions pour lutter contre le manque de reconnaissance et ses effets néfastes dans le milieu de travail. Il existe aussi d'autres solutions pour éviter ce problème, comme parler à ses supérieurs en leur exprimant le sentiment ressenti, persévérer dans son travail [Cox et al, 2000].

### **3.4. Sentiment d'isolement dans le travail**

Le travail représente un lieu idéal de rencontres individuelles et collectives pour les employés. Malgré ce privilège, nous pouvons constater plusieurs cas

### CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

d'isolement dans ce milieu. L'analyse de certaines études relatives à ce sujet telles [Liévin et al, 1985; Liévin et al, 1990] et celle de [Marc et al, 2011] classifient les causes de l'isolement en deux catégories. D'une part, les personnes qui choisissent l'isolement parce qu'ils croient qu'ils contrôlent tout et n'ont pas besoin de l'aide de l'autre. D'autre part, les personnes qui subissent l'isolement et qu'ils le qualifient de nécessaire pour pouvoir prendre le contrôle de la situation.

L'isolement peut être un indicateur de maturité dans les deux cas, mais la réussite de la majorité des projets dans différents domaines repose sur la collaboration.

L'isolement et le soutien social au travail ont fait l'objet de plusieurs études de puis 1979 qui les ont reliés à des causes remontant à l'exigence psychologique, la faible autonomie décisionnelle et le faible soutien social des collègues [Lin et al, 1979]. L'isolement revient généralement aux changements du travail, à la mauvaise organisation et aux défaillances de gestion des ressources humaines [Friedmann, 2007].

L'étude de Jaques Marc nous a permis d'identifier les causes de l'isolement [Marc, 2011]. Nous trouvons l'augmentation des contraintes liées au travail (temps et complexité des tâches), développement de l'implication (directe et indirecte) des salariés dans l'activité de l'entreprise, être exposé directement aux clients, individualisation des activités et les méthodes d'évaluation. Ces effets sont néfastes sur certains employés qui ont une personnalité sensible. Pour pouvoir gérer le stress dû à l'isolement au travail les employeurs doivent jouer un rôle important à travers une bonne stratégie de gestion des ressources humaines, l'adoption des bonnes politiques sociales et faire impliquer l'employé dans les activités de l'entreprise. La gestion de l'isolement au travail n'est pas la responsabilité de l'employeur seul, mais c'est une responsabilité collective (tout



le personnel présent dans ce milieu). La solution à ce problème est d'avoir un bon système de soutien au travail qui comprend à la fois un soutien pratique de la part des patrons (les ressources et l'aide aux employés pour bien faire leur travail) et le soutien affectif des collègues.

### **3.5. Problème d'intimidation**

L'intimidation est reconnue comme un risque professionnel et représente un danger important au travail. Elle affecte les employés physiquement et mentalement entraînant du coup une augmentation des niveaux de stress et réduits la concentration et les performances.

D'après [Bentley et al, 2009], l'intimidation est considérée comme l'un des mauvais facteurs influant sur les affaires. Elle peut réduire la productivité, perturber l'ambiance de travail, engendrer une baisse de la performance, une augmentation de l'absentéisme, plus d'accidents ce qui a pour conséquences une mauvaise réputation de l'entreprise et une baisse de qualité des produits. La présence des facteurs associés à l'intimidation au travail signifie une mauvaise stratégie pour la gestion des risques psychosociaux au sein de l'entreprise. Tout cela remonte au faible niveau de ressources, au défaut d'organisation du travail et à la mauvaise gestion des ressources humaines [Safe Work Australia, 2011].

En se référant aux guides élaborés pour lutter contre ce facteur. Nous sommes parvenus à définir l'intimidation que ce soit facile à identifier tel que les attaques personnelles, soit difficile à identifier tel que les tentatives de saper les performances des autres. D'après les guides élaborés par les chercheurs, comme «Preventing and responding to workplace bullying» l'intimidation dans le travail est la répétition d'un ou plusieurs comportements déraisonnables envers un ou plusieurs employés et qui peuvent nuire à la santé.



## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

Il existe plusieurs outils à travers lesquels l'intimidation peut être effectuée. Parmi ces outils, nous trouvons les canaux de communication tels que les messages textes, les courriers électroniques et d'autres actions. Ainsi, lorsque nous parlons de l'intimidation au travail, nous nous ne limitons pas à des horaires de travail. Elle peut, en effet, se produire en dehors des heures normales du travail par des employés, des clients, des patients, et même des étudiants. Ces faits peuvent créer des troubles sur la personnalité de l'agressivité d'où ils sont très dangereux [Health and Safety Executive, 2003].

Il existe plusieurs types d'intimidation comme celle institutionnelle (reliée à l'entreprise même) où certains comportements provoquent le stress chez les autres sans prendre en compte leur bien-être. Les conséquences de ce type d'intimidation sont souvent ignorées et minimisées ce qui fait d'eux un vrai danger. Le cas d'un nouveau employé qui doit gérer un client toutes les cinq minutes or les normes sont fixées à 20 minutes par client est un exemple flagrant de ce type d'intimidation.

Autre type d'intimidation où les gestionnaires ciblent un ou plusieurs employés et font la pression sur eux reste le type le plus visible. Il y a aussi l'intimidation par des collègues, ce type est alimenté par plusieurs pratiques comme l'abus de pouvoir, la discrimination et le dénigrement. En fin, nous trouvons aussi un type d'intimidation qui est pratiqué par le vis-à-vis de l'employé. Nous parlons là de l'intimidation par le client ou l'étudiant [Randall, 2001;Field, 1996].

Pour toutes les victimes de l'intimidation, la prise en charge est nécessaire; car plus le temps passe plus la situation va s'empirer. On commence par faire face aux comportements indésirables et à tous les autres facteurs cités précédemment. La prévention de l'intimidation est essentielle dans le monde du travail.

## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

Il faut se renseigner sur la politique et les pratiques de l'organisme avant d'être embauché. La prévention commence par prendre soin de soi tout en identifiant son niveau de stress sans négligence, comme il est préférable de demander l'aide à un ami ou un collègue de confiance. Plusieurs employés n'adoptent pas ces outils de prévention et se trouvent dans des situations difficiles à gérer. Ils sentiront plein d'émotions négatives et seront sujets à l'anxiété et à la dépression. La première réaction recommandée est d'aller voir le médecin immédiatement pour éviter l'effet boule de neige.

Pour se défendre de l'intimidation, nous devons recueillir toutes les informations relatives à cet acte tel que l'heure, la date, le lieu, ce qui a été dit, ressenti et les réponses ou réactions. Toutes ces informations représentent une preuve et une pièce de témoignage juridique. Il ne faut pas avoir peur de demander ses droits en justice et de mettre une fin à ces mauvaises pratiques [WorkSafe, 2014]. Comme exemple de solution à ces situations, nous proposons à toute personne qui se sent être victime d'un patron intimidant, de ne pas laisser les choses couler et d'essayer de faire face au sein d'un groupe uni. Si cela ne fonctionne pas, il sera important de documenter les différents éléments qui contribuent à cette intimidation. Cela permettra à l'employé de pouvoir partager ses inquiétudes avec un supérieur ou avec des membres des ressources humaines.

### **3.6. Un milieu de travail inéquitable**

La plupart des gens ressentent le stress au travail quand il se manifeste sous la forme d'épuisement, causant des problèmes de santé mentale et physique.

L'étude menée par le Centre de toxicomanie et de santé mentale (Centre for Addiction and Mental Health ou CAMH) montre que 18 % des employés qualifient leur travail de stressant. À travers cette étude, nous avons tenté de

## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

définir la relation entre le stress et l'un des facteurs du milieu qui l'alimente, nous parlons là du milieu de travail inéquitable. L'une des statistiques que nous avons analysé, est un sondage effectué auprès de 2,737 travailleurs adultes en Alberta qui avaient travaillé dans des conditions différentes telles que: le travail de bureaux, les secteurs de fabrication, la construction, l'agriculture et les services. Ce sondage a montré que les employés qui s'engageaient dans leur travail plus que les autres étaient deux fois plus portés à rapporter un niveau de stress élevé [Conseil canadien de la sécurité, 2011].

Le milieu de travail inéquitable représente un pilier des conditions stressantes. Ce facteur est alimenté par le cumul de plusieurs sous-facteurs que nous avons identifié, nous parlons de la distance séparant le lieu de travail des employés de leurs résidences, l'irrégularité des heures de travail (travail par postes, travail sur demande, semaine de travail comprimée ou temps supplémentaire). Comme nous l'avons signalé, les risques de stress sont énormes dans ce milieu que ce soit sur l'employé ou l'entreprise. Vu cette importance, nous avons essayé d'élaborer une solution pour contribuer à la lutte contre ce phénomène.

La solution consiste à inciter les employeurs à optimiser le milieu de travail afin de mieux cerner les facteurs de pression et déterminer les employés touchés par le stress. Une fois l'élément stressant déterminé et le stressé identifié, l'employeur peut intervenir pour mettre en place des bonnes pratiques comme traiter tous les employés de manière équitable, une bonne répartition des tâches de manière équilibrée, limiter les exigences du travail, ouvrir les canaux d'interaction directe pour répondre aux suggestions, être radical en vers les formes d'harcèlement ou d'intimidation, faire sentir à l'employé qu'il est important, organiser des programmes de bien-être au travail et veiller à ce que les employés auront la formation adéquate pour acquérir les compétences

## CHAITRE 3: L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL AU TRAVAIL

---

nécessaires. L'employé doit jouer pleinement son rôle pour assainir le milieu de travail et faire face aux conditions défavorables. Pour surmonter certaines difficultés, il doit les évoquer avec son supérieur s'il le juge compréhensif ou même un collègue de confiance.

Nous concluons qu'il est clair que la justice organisationnelle est un élément clé pour promouvoir un environnement sain dans une entreprise. En effet, tout sentiment d'un traitement inégal ne pouvant se justifier que par du favoritisme et peut être une source de frustration pour la personne qui se sent mal à l'aise.

Malheureusement, une personne victime d'une telle situation ne possède que peu de contrôle sur cet environnement. Les professionnels soulignent que néanmoins le fait de discuter d'une telle situation avec un supérieur de confiance ou un responsable du groupe des ressources humaines pourra certainement faire baisser la pression associée et de ce fait diminuer le stress associé.

### **3.7. Conclusion**

Pour conclure notre chapitre et afin de réduire le nombre et l'ampleur des facteurs stressants, il faut modifier les réactions envers ces éléments.

D'abord, nous devons prendre conscience de leur présence. Ensuite, les identifier et enfin, les traiter séparément suivant le guide que nous avons élaboré dans ce chapitre.

Nous terminons par un schéma, expliquant les étapes nécessaires auxquelles nous devons nous intéresser pour lutter contre les facteurs stressants présents dans le milieu du travail. Dans ce contexte, l'auteur Gérard Lebel a dit dans son livre: "pensée entraîne une émotion puis un comportement".

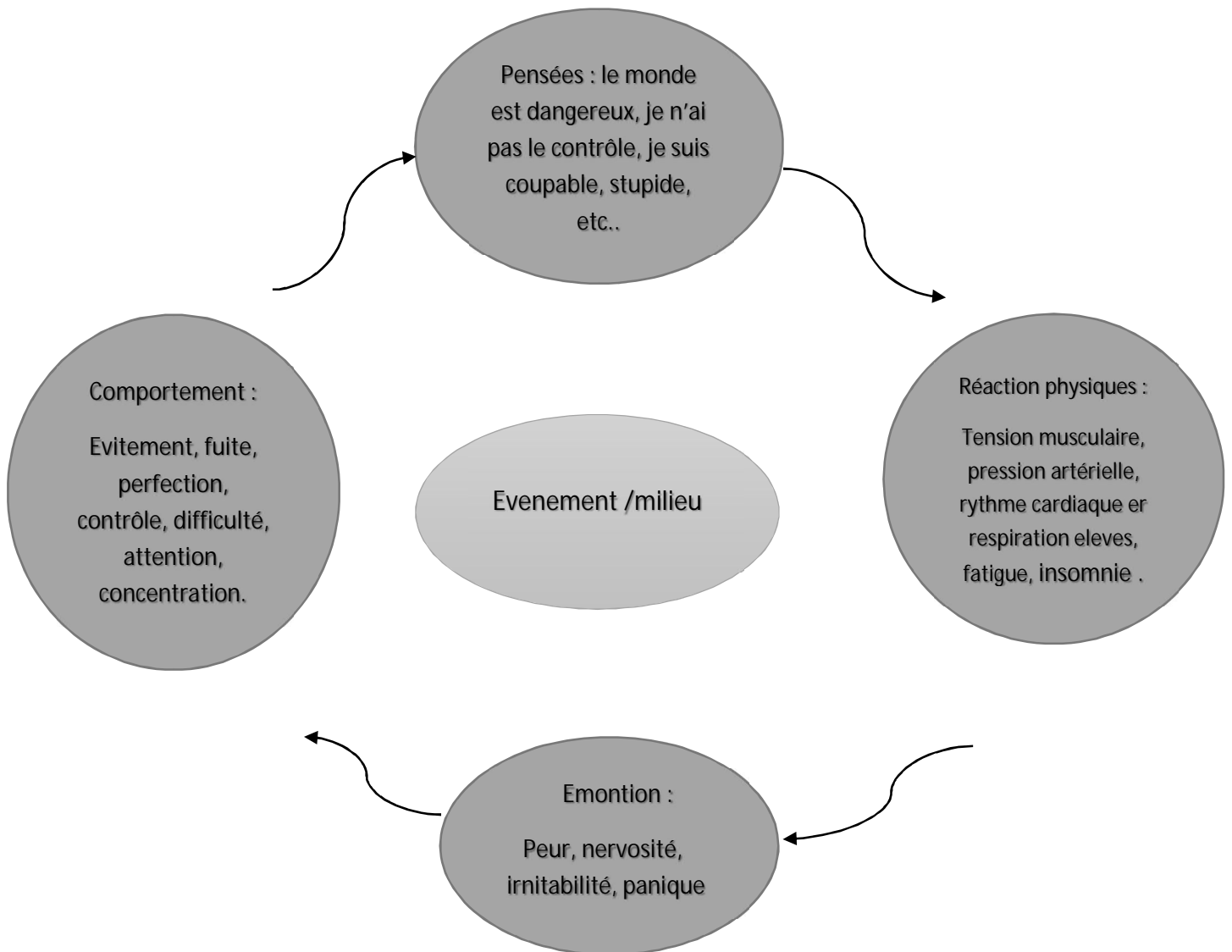


Figure 23. Les compartiments à traiter pour sortir des situations stressantes [Lebel, 2011]

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

---

Le stress devient un véritable problème. Il est de plus en plus influant dans notre vie surtout avec les changements fréquents à l'échelle de la société et des contraintes rencontrées au quotidien. Son impact tant sur l'individu et la société est considérable.

### **4.1 OBJECTIFS REALISEES**

Le premier objectif dans mes recherches était d'effectuer une revue de la littérature pour en dégager les méthodes de gestion de stress au travail utilisée je dois aussi, dans le cadre de mon objectif, identifier les facteurs de stress dans le milieu de travail à travers plusieurs situations critiques.

Le second objectif était de faire une définition de stress ses types, et ses causes.

Finalement, mon dernier objectif avait pour but de découvrir comment le stress au travail affecte le niveau de motivation au travail, que peuvent faire les employeurs pour réduire le stress professionnel dans leur milieu de travail et son impact sur les travailleurs et dans le milieu de travail.

### **4.2 TRAVAIL FUTURS ET LIMITATION**

Malgré le travail accompli et les résultats obtenus, mon mémoire reste actuellement au stade théorique. La réalisation de tests pratiques qui viendrait valider les propositions serait souhaitable. Cela devrait passer par le développement du jeu proposé et son évaluation.

### **4.3. Bilan personnel du travail de recherche**

Pour conclure, j'aimerais profiter de l'occasion pour revenir sur mon initiation à la recherche scientifique. Mon parcours tout au long de ce premier projet de recherche n'a pas toujours été facile. En fait l'incapacité de faire les tests sur mon projet était un handicap majeur ce qui m'a poussé à changer de cap en

## CONCLUSION GENERALE

---

passant d'une étude pratique à une mémoire théorique. Il m'a parfois été difficile de faire avancer cette recherche. Heureusement, j'ai trouvé le domaine de mon projet très intéressant et d'actualité. J'ai été tout au long de cette période entouré par un directeur de recherche exceptionnel qui m'a appuyé et a su répondre à mes interminables questions sur l'approche théorique et la conception de notre jeu proposé. Cette expérience m'a permis de développer de nouvelles compétences pour la recherche.



# Bibliographie

## Bibliographie

1. analyse socio-technique. Le Travail Humain, 1990.
2. avec l'âge, le sexe, la scolarité et le revenu, Zoom Santé : Santé et bien-être.
3. Baglioni AJJ, Cooper CL, & hingley P (1990). Job stress, mental health and job satisfaction among UK senior nurses. S med : 6, 9-20.
4. Bentley et al, 2009]Bentley, T., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner,
5. Bogg J, Cooper CL (1992). Job satisfaction, mental health and occupational stress among senior civil servants. Hum Rel : 48,, 327-341.
6. Bordeleau et al, 2007]Bordeleau, Monique et Issouf Traoré (juin 2007)
7. Cohen S, Kamarck T, Mermelstein R (1983). A global measure of perceived stress. J Health and Soc Behavior, 24 : 385-396.
8. Conseil canadien de la sécurité, 2011]Conseil canadien de la sécurité / prévention canada, avril 2011.
9. Cooper CL, Sloan SJ, Williams (1988). Occupational Stress Indicator Management Guide. NFER-Nelson, Windsor. De Keyser V, Hansez I (2000). WOCCQ : Working conditions and contrôle questionnaire. Université de Liège, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Psy tra ent : 76.
10. Cox et al, 2000]Cox, Griffiths et Rial-Gonzales, Work-related stress 2000.
11. D., O'Driscoll, M., & Trenberth, L. (2009). Understanding stress and bullying in New Zealand workplaces, these de doctorat. Auckland, New Zealand: Massey University.
12. DGT et at, 2015] DGT, anact, INRS ; le syndrome d'épuisement professionnel ou burmout Mieux comprendre pour mieux agir ; mai 2015

13. French JRP, Caplan RD (1972). Organisational stress and individual strain. In Murow, AJ, *The failure of success*, 30-66. Amacom : New York. Guillet L, Hermand D (2006). Critique de la mesure du stress. *Ann Psy* : 106, 1 : 129-164.
14. Friedmann, 2007]Friedmann, G. Solitude et isolement organisés au travail. XIeme JIST, London,2007.
15. Health, 2003]Health and Safety Executive. Research report: Bullying at
16. Holmes TH, Rahe RH (1967). The social Readjustment scale. *J psychosom res*, 11 : 213-218.
17. Karasek R, Brisson C, Kawakami N, Houtman I, Bongers P, Amick B (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ) : An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial characteristics. *J Occ Health Psy* : 3, 322 – 355.
18. Karasek R (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. Columbia University, 36. Karasek RA, Theorell T (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Book : New York.
19. Karasek RA (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Adm Sci Quart* : 24 : 285 - 308.
20. Kirkcaldy BD, Cooper CL (1992). Managing stress of change : Occupational stress among senior police officers in Berlin. *Sc Med* : 8, 219-231. Lazarus RS (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill : New York.
21. Lazarus RS (1999). *Stress and emotion : A new synthesis*, Springer Publishing Co : New York.
22. Lazarus RS, Folkman S (1989). *Manual for study of daily hassles*. Consulting Psychologists Press : Palo Alto.

23. Lazarus RS (1984). Stress, appraisal, and coping. Springer : New York.
24. Lebel, 2011]Gérard Lebel, inf. clinicien, MPS, MBA; Guide d'autosoins pour la gestion du ; fou de soi, pas fou de stress; 10 mars 2011.
25. Liévin et al, 1990]Liévin D., Krawsky G. le travail isolé et ses risques, une
26. Lin et al, 1979]Lin, N., Simeone, R. L., Ensel, W.M.,& Kuo, W.Social support, stressful life events, and illness : a model and an empirical test,1979.
27. Marc et al, 2011]Marc, J., Grosjean, V. & Marsella, M.C. Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail,2011.
28. Ouellet et al, 2013]Rédaction :Marc Ouellet, APSSAP Pierre Gratton, APSSAP, 2005; Révision :Annie Drouin, erg. APSSAP Jean-Philippe La
29. Payne R, Fletcher BC (1983). Job demands, supports, and constrains as predictors of psychological strain among schoolteachers. J Voc Behav : 22, 136-147.
30. Randall, 2001]Randall, P. Bullying in adulthood. East Sussex, England: Brunner-Routledge,2001.  
WorkSafe, 2014]WorkSafe New Zealand, Preventing and responding to workplace bullying,2014.
31. Safe Work ,2011]Safe Work Australia. Draft model code of practice:
32. Santé générale, santé mentale et stress au Québec : regard sur les liens
33. work: A review of the literature. London, England: Author, 2003.
34. Workplace bullying. Canberra, Australia,2011.