



# Stress et entreprise High-tech : Evaluation du stress professionnel dans un service support

Dominique Steiler

► **To cite this version:**

Dominique Steiler. Stress et entreprise High-tech : Evaluation du stress professionnel dans un service support. Working paper serie RMT (WPS 01-05). 2001, 25 p. <hal-00454655>

**HAL Id: hal-00454655**

**<http://hal.grenoble-em.com/hal-00454655>**

Submitted on 9 Feb 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**PAPIERS DE RECHERCHE**

# **WORKING PAPERS**

« Stress et entreprise High-tech :  
Evaluation du stress professionnel dans  
un service support »

Dominique STEILER

**Groupe ESC Grenoble**

**SPR / WPS 01-05**

Mai 2001

Pour plus d'informations :  
For further information:

Rahim BAH  
Groupe ESC Grenoble  
12 Rue Pierre Sémard  
38003 Grenoble Cedex 01  
[rahim.bah@esc-grenoble.fr](mailto:rahim.bah@esc-grenoble.fr)

## **RESUME**

Le stress professionnel, même s'il commence à susciter certaines démarches, n'est pas encore intégré comme l'un des éléments de la performance organisationnelle. Cependant, et c'est là peut-être la meilleure chose, certaines sociétés souvent du domaine High-Tech, par l'intermédiaire de leurs collaborateurs deviennent demandeuses de démarches qui vont au-delà d'une formation ponctuelle. L'objectif de cet article est de proposer un modèle du stress professionnel et de montrer les résultats d'une démarche d'audit du stress dans le service support d'une société informatique. Cet audit repose sur l'utilisation et l'exploitation de deux outils d'évaluation du stress. L'un plus axé sur la recherche d'un niveau de stress perçu en rapport à une population normée (MSP), l'autre, en tant qu'auto-diagnostic, plus enclin à repérer les causes, les conséquences et les moyens de faire face mis en œuvre dans ce groupe (NAT). Les résultats seront enfin regroupés en fonction des préconisations d'intervention dans le cadre d'une prévention primaire, d'action sur les causes, et secondaire d'apprentissage d'habiletés nouvelles pour une diminution de l'impact du stress.

**MOTS-CLEFS :** Stress , Diagnostic, s'en sortir , Mesure du Stress Psychologique (MSP), NTIC, Niveau Actuel de Tension (NAT).

## **ABSTRACT**

Even if stress management is a matter of interest in companies, it is not integrated as a real component of present organizational performance. However, some collaborators, in High-Tech companies, ask for a pro-active stress management process beyond punctual stress seminars. The purpose of this article is to present an occupational stress model and to show the results of a stress audit procedure in the support service of a computing company. This audit is based on two stress assessment tools. The first one with the aim of a subjective stress appraisal (MSP) and the second one as an auto-diagnosis on causes, effects and coping processes (NAT). The results are presented in the scope of primary prevention, that is cause oriented, and secondary prevention, which focus on the acquisition of personal stress management techniques.

**KEY-WORDS:** Stress, Diagnostic, Coping, Measure of Psychological Stress (MPS), ICT, Current Tension level.

## INTRODUCTION

Aujourd'hui encore, dans les entreprises françaises, parler du stress au travail pour faire avancer ce que tout le monde ressent mais que personne ne dit, relève d'une difficulté surprenante. Pour l'employé, c'est la croyance de prendre le risque de faire entendre « je suis incompetent », pour le manager et pour l'entreprise, c'est prendre le risque de reconnaître cette tension ou de reconnaître que l'on « joue » avec elle.

Cependant, certaines entreprises, à l'écoute de ces tensions et de leurs répercussions sur les hommes et sur le travail, démarrent des actions dont l'envergure s'étend de plus en plus. Parmi celles-ci, on retrouve souvent des entités High-Tech dont le fonctionnement même, très en avance en matière de nouvelles technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) peut devenir, par excès, générateur de tension, mais du même coup révélateur d'un besoin de reconstruction et de renforcement de l'humain.

L'objectif de ce travail est, par l'illustration d'un cas réel en entreprise, de montrer une application possible d'un modèle de gestion du stress au travail. L'intervention présentée a eu lieu au sein du service support clientèle d'une entreprise High-Tech de construction de matériel et de produits informatiques. Le manager de ce service a proposé à ses pairs de réfléchir à la possibilité de mettre en place une démarche pour tenter de répondre aux difficultés, engendrées par le stress, repérées dans ce service. Celles-ci étaient alors identifiées et labellisées comme : symptômes de stress – malaise – peur du contact client – sous-estimation de ses propres compétences – mauvaise image du métier...

En réponse à cette demande, nous avons proposé une démarche conseil englobant une phase d'évaluation du stress. Notre objectif était, dans cette démarche, de mettre en évidence les causes de stress, les effets sur les individus ainsi que les moyens de faire face utilisés dans un service support directement issu de ce domaine d'activité. Si de nombreuses études tentent de mettre en valeur les relations entre les stressseurs inhérents au travail et le stress perçu par les collaborateurs d'une entreprise, elles portent souvent sur des domaines éloignés du monde High-Tech (Biggam, Power, & MacDonald, 1997; Cooper, 1999; Robinson & Inkson, 1994; Shanfa, Sparks, & Cooper, 1998; Stora, 1999).

Nous verrons tout d'abord un positionnement sur l'approche du stress professionnel telle que nous l'envisageons. Nous présenterons ensuite le modèle théorique sur lequel s'appuie cette démarche diagnostic. Une description de la méthode et les outils employés précèdera la présentation des résultats de cette étude de cas. Enfin, pour conclure, nous reviendrons sur la démarche de diagnostic du stress et ouvrirons sur des questions prospectives.

## **2. LE STRESS AU TRAVAIL**

Le stress au travail est devenu dans l'Union Européenne une préoccupation de première importance. Comme le souligne le ministre belge du travail (Smēt, 1993), au cours d'une enquête européenne sur la sécurité et la santé au travail, à la question «de quelle manière votre travail influe sur votre santé ? », 56% des répondants ont mentionné le stress. Cinq raisons conduisent à s'intéresser au stress au travail (Kompier & Lennart, 1995) :

- Le stress est un problème pour le travailleur et pour l'entreprise,
- Les problèmes de stress au travail sont en augmentation,
- C'est une obligation juridique (issue de la directive cadre santé sécurité),
- Le stress dangereux peut être évité,
- Les entreprises sont confrontées à des changements importants générateurs de tensions.

Si l'efficacité, la satisfaction, la santé et le bien-être individuel ou collectif dépendent des qualités humaines, des compétences techniques et des connaissances des personnes, ils sont également soumis à leurs capacités de faire face aux situations de tensions, de conflits et de performance, donc de stress. Ces situations parfois critiques, parfois chroniques peuvent engendrer des réponses, inadaptées tant sur le plan personnel qu'organisationnel et déstabiliser autant les capacités d'action dans l'urgence de la situation que la santé future des personnes, des équipes et même des entreprises. En cela, la gestion du stress au travail revêt une approche globale qui va du bien-être individuel à la performance collective.

Cox (1992) présente les trois grandes approches scientifiques historiques du stress :

- *le stress réponse* : variable dépendante représentée par la réponse émise face à un environnement perturbant (réponse physiologique, cognitive ou comportementale),
- *le stress stimulus* : variable indépendante représentée par les éléments perturbateurs de l'environnement (éléments internes ou externes, physiques et psychosociaux),

- *le stress "transaction"* : résultante de l'évaluation des capacités personnelles face à la demande environnementale perçue.

Cette dernière approche, qui n'est en rien totalement dissociée des deux précédentes, reste actuellement la plus adéquate pour expliquer le phénomène de stress et peut également se résumer selon Lazarus (in Cox, 1992) de la manière suivante : "le stress survient lorsqu'une personne doit faire face à une demande qui dépasse ses capacités d'adaptation."

Dans ces conditions, le stress représente bien la mise en relation d'une demande de l'environnement face à laquelle le collaborateur va devoir émettre une réponse. Cette réponse pourra, suivant les cas, être correctement adaptée ou au contraire inadaptée et alors déclencher un ensemble de pathologies immédiates, retardées ou chroniques, sur les versants personnels et/ou organisationnels (Rivolier, 1992).

Si l'on se place du point de vue organisationnel, les manifestations de stress pourront se traduire par exemple par une augmentation de l'absentéisme ou au contraire du présentéisme, une diminution de l'engagement et de la motivation, une augmentation du taux d'accidents ou encore une diminution de la productivité ou de la qualité des biens ou des services.

Nous voyons donc ici le lien fort qui existe entre la situation, la personne, l'organisation (au sens d'entité organisationnelle), le stress, la performance et les conséquences résultantes. Comme le souligne Le Scanff et al. (Le Scanff, Rivolier, LaRue, Steiler, & Chamadilis, 1997), "c'est le sujet qui constitue la variable déterminante des relations observées". C'est donc en fonction de lui que devront être proposées, testées et validées des stratégies d'actions ou d'adaptations adéquates.

Ceci ne sous-entend pas que le collaborateur est le seul acteur de la "dynamique stress", donc de sa solution. Au contraire, l'organisation prend la part principale dans la mise en œuvre d'actions directement axées sur la réduction des stressés.

Ces actions menées par les acteurs de l'entité organisationnelle, couvrent des motivations qui s'expriment pleinement à travers les enjeux humains, sécuritaires et économiques.

Pour ces trois aspects, des travaux menés par le Bureau International du Travail (BIT, 1992) et la Fédération Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (FEACVT, 1993) sur différentes populations, ont montré les capacités de tels programmes (type gestion du stress).

Les **enjeux humains** sont présents essentiellement à travers l'amélioration des capacités de faire face aux stressés. Il en découle, entre autres, une amélioration de la santé, du bien-être personnel, une diminution des nombreuses pathologies liées au stress et une amélioration de la satisfaction au travail.

Les **enjeux sécuritaires** sont le point central des démarches actuelles en facteurs humains. L'homme n'est plus considéré comme la cause des 70 à 80% d'accidents, mais devient au contraire la solution potentielle d'amélioration de la sécurité. "Aux Etats-Unis, la société Kimberly-Clark signale une diminution de 70% des accidents depuis qu'elle a lancé un programme de ce type (gestion du stress)" (BIT, mars1993).

Les **enjeux économiques** sont aussi importants. "Le coût des absences de maladies liées au stress...a été estimé au Royaume-Uni à plus de 5 milliards de livres par an." (FEACVT, 1993). "L'Equitable Life Insurance Society et la société Kennecot estiment que pour chaque dollar investi dans ces programmes (gestion du stress), ils en ont économisé environ six" (BIT, mars1993).

De plus, ces travaux insistent sur les enjeux financiers des demandes grandissantes de prise en charge du stress comme maladie professionnelle : "aux USA elles ne représentaient que 5% des demandes d'indemnisation des maladies professionnelles mais ce pourcentage était déjà de 15% en 1989... En Australie, à la suite de l'adoption d'une loi en 1988, les demandes d'indemnisation du stress présentées par les agents de l'état ont augmenté de 90%..." (BIT, mars1993).

Ces enjeux financiers ne doivent cependant pas être érigés en objectifs d'une démarche de gestion du stress professionnel. Ils doivent être perçus comme la résultante, la conséquence d'un important travail par et avec des hommes.

### **3. UN MODELE DU STRESS AU TRAVAIL**

La prise en compte du stress au travail est avant tout une affaire de prévention. Elle peut se décliner en trois niveaux selon le degré de stress atteint - Cooper (Cooper, Liukkonen, & Cartwright, 1996) :

"- prévention primaire : agir pour réduire ou éliminer les stressés potentiels

- prévention secondaire : améliorer la conscience du stress et fournir les moyens d'acquérir des habiletés de gestion du stress.
- prévention tertiaire : la réhabilitation des personnes ayant souffert ou en souffrance pour cause de stress."

Si nous voulons comprendre le stress, si nous désirons l'équilibrer, pour des objectifs individuels de bien-être et organisationnels de performance, il nous semble important de disposer d'un modèle d'analyse. Celui-ci sera utile pour anticiper et prévenir les effets possibles des NTIC ou à l'opposer pour orienter leur utilisation préventive.

### Le modèle d'analyse

Notre modèle, qui est une adaptation du modèle de performance au travail issu des travaux de Savoie et Forget (Savoie & Forget, 1984), s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- Le stress est une réaction individuelle issue de l'évaluation de la personne sur une demande (perçue) qui lui est faite face à ses capacités (perçues) de réponses.
- Les caractéristiques de la demande et des capacités perçues sont fonction de l'environnement organisationnel dans lequel évolue la personne.

Le stress au travail est fonction à la fois de la personne et de l'environnement organisationnel. Pour y remédier, il va donc falloir chercher un engagement mutuel collaborateur-entreprise dans lequel le développement personnel prendra, de fait, une position importante.

Pour le collaborateur, il s'agira d'agir et de s'engager dans une démarche d'acquisition ou d'évolution des habiletés de faire face au stress. Pour l'entreprise l'engagement sera d'offrir au collaborateur les opportunités et les libertés d'action et/ou de développement de ces habiletés.



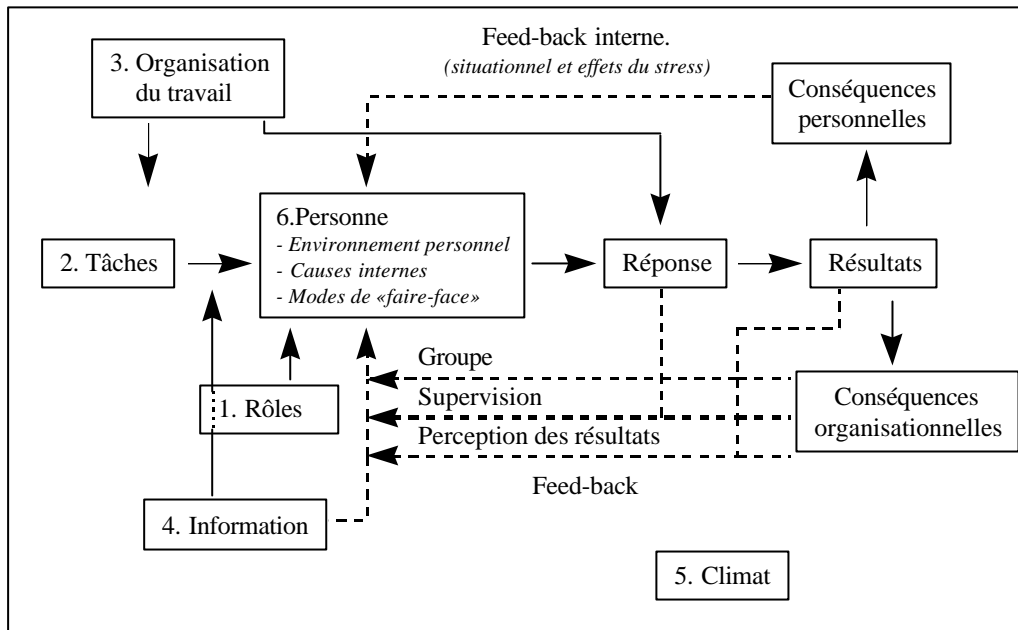


Figure 1 : Modèle d'optimisation de la performance et du stress au travail. (Steiler, 2000)

Un événement, une tâche sollicite la personne (2) et sera perçue à travers les filtres individuels (6). En fonction de l'organisation du travail (3), du climat (5) et des informations (4) et (1) à sa disposition, la personne émet une réponse. Cette dernière conduit à des résultats qui engendrent des conséquences pour elle-même et pour l'organisation. Les conséquences et les résultats de cette réponse sont perçus en retour à travers les feed-back internes, de groupe et de supervision.

Notre modèle prend en compte quatre catégories regroupant des points critiques dont le repérage est nécessaire pour la mise en œuvre d'un plan d'action personnel et organisationnel :

CAUSES EXTERNES	rôles - tâches - organisation du travail - climat - information - environnement personnel.
CAUSES INTERNES	image de soi - style de vie - interrupteurs de stress - personnalité de type A.
MODE DE "FAIRE-FACE"	orientés sur l'action - orientés sur l'adaptation.
EFFETS DU STRESS	physiques - mentaux - comportementaux - émotionnels.

Tableau 1 : Les catégories du modèle d'analyse du stress au travail.

Si une anomalie vient se greffer sur l'un des points critiques, apparaît alors un dysfonctionnement qui peut générer un stress chez les personnes.

Cependant, et il en est de même pour l'ensemble de la démarche de gestion du stress, ces points critiques peuvent devenir des points-clés sur lesquels il faudra compter pour améliorer l'équilibre et la performance du couple collaborateur-entreprise.

### Les conséquences d'un dysfonctionnement

Dans l'entreprise, la grande majorité des stress et des tensions subies par les personnes provient d'une anomalie localisée sur un point critique du modèle. Le schéma, ci-dessous, décrit l'enchaînement qui conduit de l'anomalie aux coûts du stress.

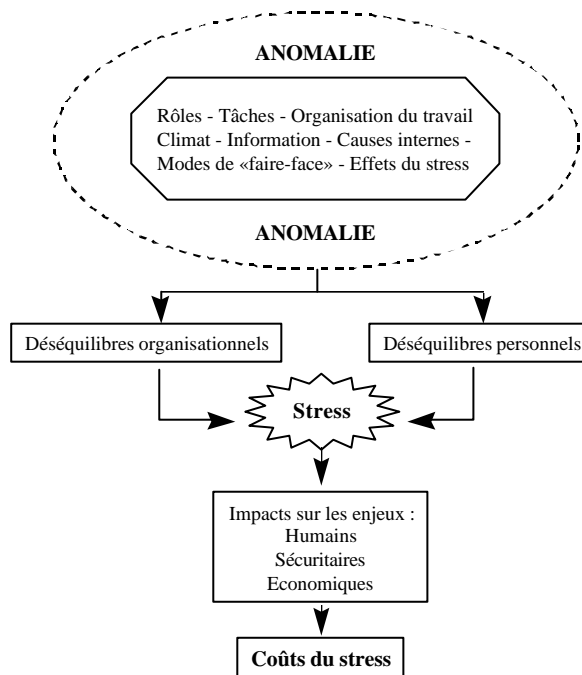


Figure 2 : Génération des coûts du stress

Lorsqu'une anomalie, ou un dysfonctionnement, vient perturber l'un des points critiques, elle conduit à un déséquilibre organisationnel ou personnel. Celui-ci provoque un stress qui, en modifiant la performance, va se répercuter sur les enjeux humains, sécuritaires et économiques précédemment cités.

Nous souscrivons au fait que le couple collaborateur-organisation peut être un gestionnaire efficace des stress et des tensions individuelles en agissant au niveau des points critiques sur

les anomalies. Faut-il bien entendu qu'une conscience du phénomène soit existante et acceptée et que des moyens soient alloués à cette collaboration.

#### **4. METHODOLOGIE**

Nous allons présenter ci-après, les caractéristiques de la population étudiée, le protocole mis en œuvre dans cette démarche ainsi que les objectifs. Enfin nous présenterons les outils utilisés.

39 personnes sur les 50 membres du service concerné ont constitué notre échantillon. Sur ce nombre, cinq personnes n'ont pas rempli correctement les questionnaires. Seuls 34 questionnaires ont donc été exploités, 8 (24%) pour des femmes et 26 (76%) des hommes. 27 (77%) ont une vie de couple et 7 (23%) une vie célibataire ou séparée. Les catégories socioprofessionnelles se répartissent en employés(es) (6%), techniciens(es) (62%) et cadres supérieurs (32%). L'échelle des âges s'étale de 35 ans à 56 ans. La moyenne d'âge est de 47,5 ans. Sur les 33 personnes qui ont donné leur âge, 24 % étaient âgés entre 35 et 43 ans et 76% entre 44 et 56 ans.

L'ensemble du service s'est vu proposé, dans un premier temps, une conférence de présentation de la démarche conseil avec l'intitulé «Stress and you, Who is the leader ? », dont le but était d'informer et d'obtenir l'adhésion des futurs participants volontaires. A l'issue de cette présentation, chaque volontaire a suivi un protocole d'évaluation du stress. Ce protocole, d'une durée d'une heure trente, comprenait la présentation du protocole des outils et des objectifs visés ainsi que la passation collective de deux questionnaires pour deux mesures distinctes :

- un auto-diagnostic pour repérer les causes externes, internes, les moyens de faire face mis en œuvre et les effets du stress sur les personnes (questionnaire NAT, voir ci-après)
- Un test normé pour permettre à chacun de se positionner en terme de stress psychologique par rapport à un référent validé (questionnaire MSP, voir ci-après).

Les objectifs globaux de cet audit du stress étaient :

- Permettre à chacun de se positionner quant à son niveau de stress,
- Avoir un support de travail pour démarrer un plan d'action personnel,
- Elaborer un profil de groupe,

- Avoir un support de travail pour démarrer un plan d'action collectif,
- Disposer d'une évaluation initiale avant intervention, point de repère écrit pour une évaluation, dans le temps, des progrès en matière de gestion de soi.

#### **4.1. Le questionnaire NAT - Niveau Actuel de Tension :**

Nous avons construit ce questionnaire à partir du modèle décrit précédemment. Il n'est pas un test psychologique mais un auto-diagnostic qui permet le repérage de données individuelles et/ou collectives en terme de stress professionnel.

Ses objectifs sont :

- Donner une image instantanée, subjective de stress perçu,
- Repérer les principales causes de stress,
- Evaluer les effets du stress,
- Evaluer et identifier les stratégies de faire face utilisées,
- Fournir une échelle des priorités d'action,
- Fournir une base de travail pour l'élaboration d'un plan d'action individuel et/ou collectif.

Son contenu :

- Le NAT contient 160 questions réparties dans quatre grandes catégories :
- Causes externes - Causes internes - Modes de faire face - Effets du stress (cf. Tableau 1)

##### **4.1.1. Causes Externes**

Les causes externes représentent l'ensemble des stimuli liés à l'environnement personnel et/ou professionnel qui portent en eux un potentiel à déclencher du stress chez la personne.

##### **4.1.2. Causes Internes**

Le stress provient de l'évaluation par la personne de la demande (externe) qui lui est faite face aux capacités (interne) qu'elle pense avoir pour y répondre. Ces capacités vont être fonction principalement de la propre perception d'elle-même qu'entretient la personne, mais aussi de son style de vie, de sa personnalité et de son éducation face aux demandes.

### **4.1.3. Les Modes de Faire Face au Stress**

Lorsqu'un stress survient, nous mettons en œuvre un certain nombre de "techniques", de moyens qui vont nous servir à restabiliser le déséquilibre engendré par le stress. Confronté à ce stress, deux fonctions de "faire face" ont été communément identifiées : la mise en œuvre de moyen d'action sur le problème et la régulation de la réponse émotionnelle. Lazarus et Folkman (Lazarus & Folkman, 1984), dont les modes ci-dessous sont inspirés, ont construit une échelle des modes de "faire-face" basée sur ces deux modes. Les moyens de faire face à l'expérience de stress sont multiples et peuvent ne pas toujours être adaptés. Un moyen de faire-face sera efficace s'il permet de maîtriser ou de diminuer l'impact du stress.

### **4.1.4. Les Effets du Stress**

Si le stress n'est pas correctement équilibré ou si un stress chronique s'est installé, des symptômes de stress vont apparaître aux niveaux des sphères physiques, émotionnelles, cognitives et comportementales. Ils pourront générer, dans un premier temps, des pathologies fonctionnelles (l'organe fonctionnera moins bien), puis si le stress persiste, des pathologies organiques (l'organe sera atteint, voire détruit).

Les résultats de ce questionnaire fournissent pour la personne ou le micro-espace exploré :

- Un résultat moyen global,
- Un profil global, reprenant les 4 grandes familles,
- Un profil par catégorie,
- Un profil par cause externe,
- Un profil par mode de faire-face,
- Un profil de priorité d'intervention.

Ils permettent d'envisager :

- un degré d'urgence qui caractérise le niveau atteint sur l'échelle définie,
- un degré de priorité qui fournit l'ordre indicatif des priorités d'action.

## **4.2. Le questionnaire MSP – Mesure du Stress Psychologique**

Comme le soulignent les auteurs (Lemyre, Tessier, & Fillion, 1990, p11), les outils de mesure du stress fournissent habituellement « un résultat inférentiel à partir d'une quantité de stress vécus dans une période passée... (ou) à partir d'une liste de symptômes provenant

d'échelles d'anxiété ou de dépression (Kessler, Price, & Wortman, 1985; Thoits, 1982)... ». Dans le premier cas, on obtient au mieux une «approximation du potentiel stressogène, sans renseigner sur l'état réel de stress ressenti ». Dans le second la «mesure associée ainsi à la maladie est distribuée anormalement dans la population... (alors que) l'expérience phénoménologique devrait montrer une distribution normale ».

Le but de ces chercheurs est donc devenu de construire un instrument :

- qui vise directement à l'état subjectif de se sentir stressé,
- qui soit, par son élaboration, méthodologiquement indépendante des stressors,
- dont les items ne décrivent pas les symptômes pathologiques et ne proviennent pas d'une population clinique,
- qui démontre des qualités psychométriques de validité, de fidélité, de fiabilité et de sensibilité,
- qui soit facile et économique d'administration.

Ces éléments sont primordiaux dans le cadre d'une démarche écologique de prise en compte du stress au travail dont l'objet est à l'opposé d'une démarche thérapeutique.

Son contenu :

La MSP est constituée de 49 items répartis en 3 types d'indicateurs :

- a) cognitivo-affectifs,
- b) somatiques,
- c) comportementaux

Le sujet répond sur une échelle de 1 à 8, de «pas du tout » à «énormément », en considérant la période de temps précise décrite dans la consigne, à savoir les 4 à 5 derniers jours

Les résultats sont fournis sous forme de :

- Centile : indique le rang du score.
- Score T : sa distribution varie principalement de 20 à 80 et il est ajusté de façon à ce que la moyenne corresponde à 50 et l'écart type à 10. Permet la comparaison du score de l'individu à la moyenne du groupe normatif. Si le score est supérieur à 50, il se situe au-dessus de la moyenne, et vice versa.

-

« Ainsi une personne qui obtient 94 à la MSP a un score T de 40 et un rang centile de 15. L'interprétation du score nous dit donc qu'il est de 10 en dessous de la moyenne et que 15% des individus ont un score plus faible que lui. » (Lemyre, Tessier, & Fillion, 1990, p23)

Les objectifs spécifiques que nous lui avons attribués dans le cadre de notre travail étaient :

- Fournir une valeur normée du niveau de stress de la personne,
- Permettre un positionnement statistiquement valide et fiable dans une population de référence,
- Permettre une évaluation valide de l'évolution dans le temps.

## **5. LES RESULTATS**

Au cours de la présentation du projet avait été levé la question cruciale de l'anonymat des évaluations initiales. Il est clair qu'une telle démarche où l'investissement personnel est primordial, se doit pour des raisons déontologiques, d'implication des participants et d'efficacité de la démarche, de mettre tout en œuvre pour garantir, dès le début de l'action, une confidentialité totale des résultats individuels. Ce rôle revient au consultant, tant dans le rapport qu'il a avec les participants qu'avec l'administration ou la hiérarchie de l'entreprise concernée.

Les résultats ont donc été remis en main propre à tous les participants.

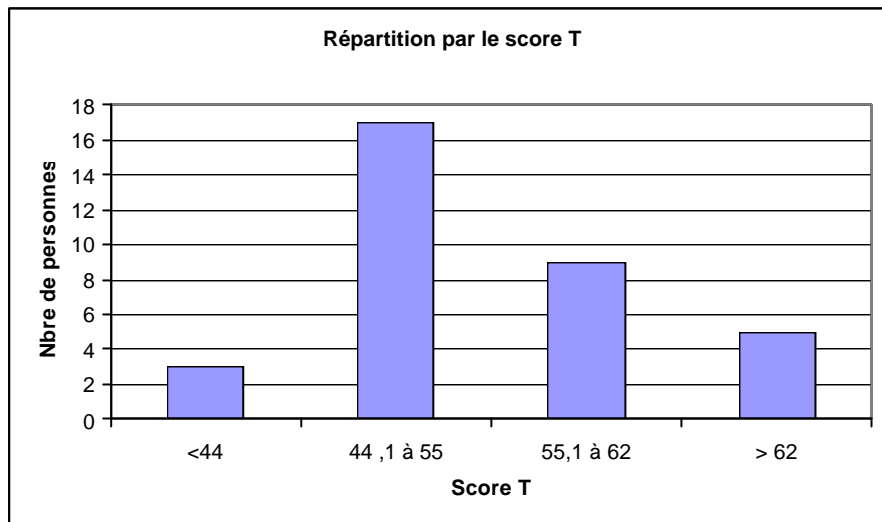
### **5.1. Mesure du Stress Psychologique**

Au niveau du groupe, en ce qui concerne la Mesure du Stress Psychologique, les résultats calculés à partir de la moyenne des scores bruts, sont les suivants :

- Score brut moyen : 167,6
- Centile : 70
- Score T : 54

Le score T est donc de 4 au-dessus de la moyenne et 70% des individus de la population de référence ont un score plus faible que ce groupe.

Ce qui signifie que ce groupe a un niveau de stress à peine supérieur à la moyenne de la population de référence.



Graphique 1 : répartition de l'échantillon en fonction du score T

Le score T médian est égal à 52,65. Il est donc inférieur à la moyenne, ce qui reflète une asymétrie positive que l'on retrouve dans le graphique ci-dessus et qui traduit bien que seul 14,7% des sujets, 5 personnes au total, ont un score nettement supérieur à la moyenne.

<44	correspond à un score faible, inférieur à la moyenne des gens	3 personnes
44,1 à 55	correspond à un score identique à la moyenne des gens	17 personnes
55,1 à 62	correspond à un score légèrement supérieur à la moyenne des gens	9 personnes
>62	correspond à un score nettement supérieur à la moyenne des gens	5 personnes

Tableau 2 : correspondance des scores.

## 5.2. Niveau Actuel de Tension

Ce questionnaire va nous permettre de repérer les causes principales de stress dans le groupe, l'efficacité des moyens de faire face et les effets du stress sur les personnes.

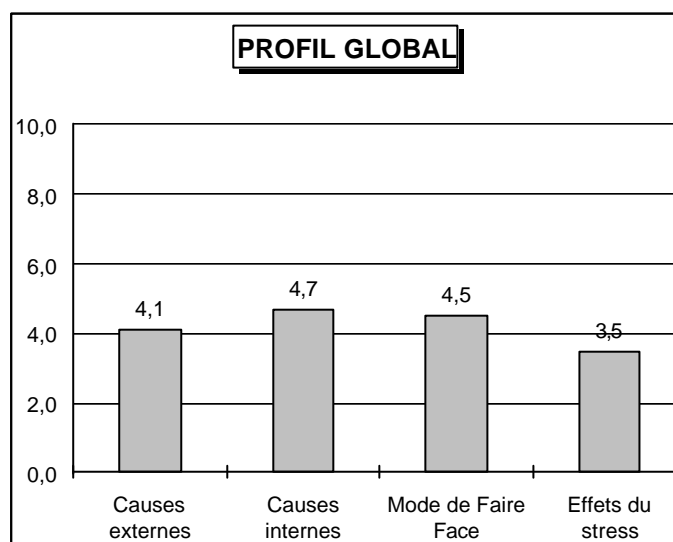
Les résultats sont à rapprocher de l'échelle suivante :



0-2	Pas de stress : RAS
2-4	Peu de stress : Un léger effort vous permet de faire face au stress.
4-6	Stress moyen : Ce niveau de stress demande un effort modéré pour faire face aux situations.
6-8	Stress élevé : Le stress va vous conduire à des complications individuelles et professionnelles.
8-10	Stress extrême : Trop de stress pèse sur vous. Vous devez agir immédiatement.

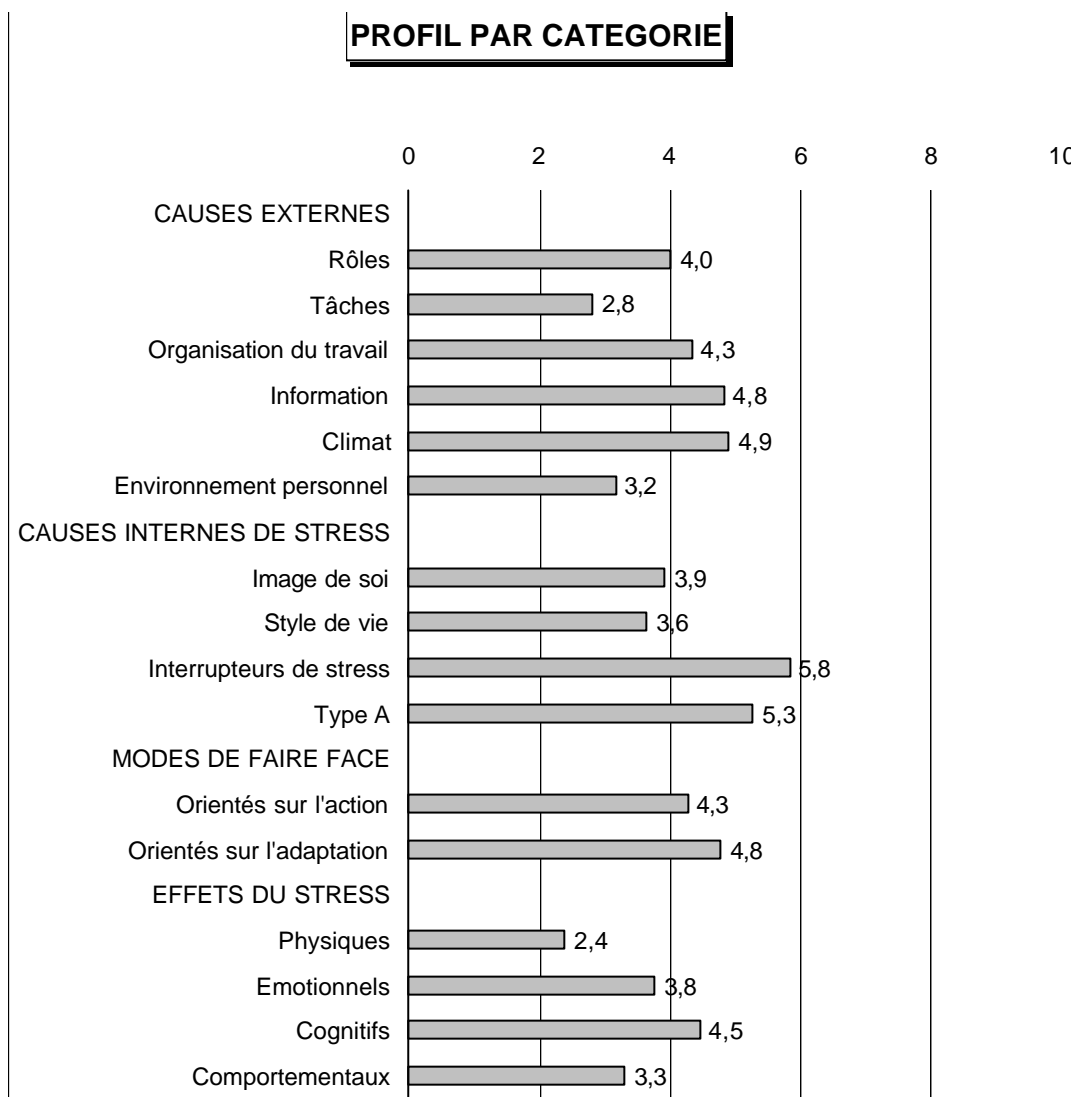
Tableau 3 : correspondance des résultats du NAT.

La moyenne globale du groupe support est de 4,2 ce qui correspond à un niveau moyen de stress en corrélation avec les résultats de la MSP.



Graphique 2 : Profil moyen global de l'échantillon

Pour mener l'analyse des résultats, nous allons observer les données issues des quatre catégories du NAT, présentées pour le groupe observé dans le graphique ci-dessous :



Graphique 3 : Profil NAT par catégories

Nous nous intéresserons à chaque catégorie ou sous-catégorie dont la moyenne est supérieure à 4.

Les causes externes de stress :

Rôles :	Charge de rôle	Conflit de rôle	Ambiguïté de rôle	Autonomie	Responsabilité
Moyenne	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>4,6</b>	3,6	3,4
Ecart type	<b>1,35</b>	<b>2,05</b>	<b>1,75</b>	1,74	1,52

Tableau 4 : les rôles

- La dimension la plus génératrice de tension quant aux rôles est l'ambiguïté de rôle. Ce qui reflète une sensation de manque des informations nécessaires pour l'exécution de son travail. En effet sur 34 personnes, 11 (32,3%) d'entre elles estiment que cette dimension génère un stress élevé, et l'on passe à 22 personnes (64,7%) qui l'évaluent comme un stress moyen à élevé.

- Charge de rôle est la seconde dimension génératrice de tension. Elle est plus uniformément répartie avec seulement 4 personnes (11,7%) qui la considèrent comme un stress élevé et 19 (55,8%) comme un stress moyen.

- Conflit de rôle, présence de deux attentes dont les satisfactions sont mutuellement incompatibles, a une dispersion plus élevée. Ainsi nous allons retrouver 12 personnes avec un score supérieur à 5 dont 6 avec un score supérieur à 6 (stress élevé) et 2 avec un score supérieur à 8 (stress extrême)

<i>Tâches</i>	Contraintes	Conditions de travail	Intérêts	Sécurité
Moyenne	<b>4,1</b>	2,6	2,5	2,0
Ecart type	<b>1,92</b>	1,94	1,76	1,66

*Tableau 5 : les tâches*

- Trois personnes (8,8%) considèrent que les contraintes liées à leur travail sont une source élevée de stress, alors que 13 d'entre elles considèrent ce critère comme pas stressant du tout.

<i>Organisation du travail</i>	Rythme	Structure organisationnelle	Sélection, formation, entraînement	Changements	Moyens
Moyenne	<b>4,7</b>	4,0	3,6	<b>4,2</b>	<b>5,2</b>
Ecart type	<b>1,53</b>	1,66	1,61	<b>2,57</b>	<b>1,73</b>

*Tableau 6 : l'organisation du travail*

- 14 personnes (41,17%) considèrent que le manque de moyens pour accomplir leur travail représente un stress élevé, voir très élevé pour une personne.

- En ce qui concerne le rythme de travail, la répartition se fait par tiers. Pour 11 personnes (32,3%) le rythme de travail représente un stress élevé et pour 11 autres ne représente pas de stress. Les 12 personnes restantes l'évaluent comme un stress moyen.

- Changements, mesure l'impact que peut avoir un changement vécu dans l'organisation (ex : fusion, rapprochement de service, réseau informatique...) présente un écart type plus important. En effet, pour 10 personnes (29,4%), cette dimension représente un stress élevé, voire extrême pour deux d'entre elles (score à 8,8). A l'opposé, pour 18 d'entre elles cela ne représente que peu de stress, voir pas de stress du tout (pour 7 personnes).

<i>Information</i>	communication verticale	communication horizontale	qualité des informations	quantité des informations	feed-back
Moyenne	<b>4,4</b>	3,8	<b>5,6</b>	<b>5,3</b>	<b>5,0</b>
Ecart type	<b>1,98</b>	1,54	<b>1,49</b>	<b>1,72</b>	<b>1,67</b>

*Tableau 7 : l'information*

- Qualité des informations est en ce qui concerne les cause externes le second facteur le plus générateur de stress. Non seulement sa valeur l'indique, mais également son écart type. 9 personnes (26,5%) lui attribuent un stress élevé voire extrême (pour deux personnes). On ne retrouve que 7 personnes dont le score est inférieur à 5.

- Quantité des informations est également une cause de stress importante. 14 personnes (41,2%) considèrent ce facteur comme générateur d'un stress élevé, voire très élevé pour deux d'entre eux.

- Feed-back, représente la perception de la personne quant aux informations en retour qu'elle reçoit de la part de ses pairs, de ses supérieurs, des résultats de son travail. La répartition se fait ici par tiers, 11 (32,3%) personnes perçoivent un stress élevé, 11 un stress moyen et 12 (35,3%) peu de stress.

- Communication verticale. Là aussi, la déviation standard est plus élevée car sur 34, 1à personnes ont un score supérieur à 6 (stress élevé), alors que 15 en ont un inférieur à 4 (stress faible).

<i>Climat</i>	Mode de management	Ambiance et conflits	Satisfaction au travail	Liberté d'expression	Sécurité de l'emploi
Moyenne	<b>6,4</b>	3,8	<b>5,1</b>	3,9	<b>5,3</b>
Ecart type	<b>1,85</b>	1,66	<b>1,39</b>	2,00	<b>3,05</b>

*Tableau 8 : le climat*

- Mode de management représente la dimension la plus génératrice de tension dans ce groupe. 21 (61,8%) personnes ont identifié ce domaine comme source d'un stress élevé, dont 8 (23,5%) d'un stress extrême. A l'opposé, seule 1 personne considère cette cause comme génératrice de peu de stress.

- Sécurité de l'emploi est également l'une des causes les plus présente. Cependant son écart type nous indique une dispersion plus importante des résultats. En effet, si pour 16 personnes

(47%) cela représente un stress élevé, voire extrême (pour 8 personnes), à l'autre extrémité, pour 14 personnes (41,2%) cela ne représente que peut ou pas de stress.

- Pour 8 personnes (23,5%), l'indicateur satisfaction au travail est une source de stress élevé.

La dimension « Environnement Personnel » ne représente pas un domaine significatif de sources de causes externes pour ce groupe.

Les causes internes de stress :

	Image de soi	Style de vie	Interrupteurs de stress	Type A
Moyenne	3,9	3,6	<b>5,8</b>	<b>5,3</b>
Ecart type	1,50	1,45	<b>2,25</b>	<b>1,41</b>

Tableau 9 : les causes internes

- 17 personnes (50%) considèrent ne pas pouvoir mettre en œuvre des activités qui pourraient réduire leur tension. L'écart type est important car sur ces 17, 10 ont un score supérieur à 7,5 (stress élevé et extrême) alors que 7 ont un score inférieur à 4.

- La population est relativement homogène quant à ce critère. Seules 4 personnes ont un score indiquant un stress faible. Les caractéristiques de la typologie A sont principalement : des exigences fortes envers soit et les autres, une inflexibilité, un amour de la pression...

Les modes de faire face :

Plus un score est élevé, plus il indique l'absence ou le peu d'utilisation d'un mode de faire face au stress.

<i>Orientés sur l'action</i>	Préparation	Confrontation	Demande d'aide	Gestion du temps
Moyenne	<b>3,5</b>	<b>4,9</b>	<b>3,3</b>	<b>5,4</b>
Ecart type	1,35	<b>2,07</b>	2,36	<b>1,85</b>

Tableau 10 : les modes de faire face d'action

- La gestion du temps semble être une source majeure de stress. 12 personnes (35,3%) la désignent comme une cause de stress élevée voire très élevée et 13 (38,2%) autres comme une source de stress moyen.

- Confrontation représente la capacité à affronter le problème de face. L'écart type indique une dispersion relativement importante, en effet pour 8 personnes (23,5%) cela représente un stress élevé alors que pour 11 autres personnes (32,3%) cela ne représente pas de stress.

<i>Orientés sur l'adaptation</i>	Modification attention	Soutien social	Relaxation	Pensée positive	Fuite	Maîtrise de soi
Moyenne	<b>5,0</b>	<b>4,6</b>	<b>6,9</b>	<b>4,2</b>	3,2	<b>4,7</b>
Ecart type	<b>1,75</b>	<b>2,61</b>	<b>2,27</b>	<b>1,56</b>	1,77	<b>2,05</b>

Tableau 11 : les modes de faire face d'adaptation

- Relaxation reflète la capacité à mettre en œuvre une technique de gestion de l'activation physiologique, mentale ou comportementale en dehors et pendant une situation stressante.

C'est l'indicateur le plus élevé de tous, qui montre une forte sous utilisation de l'ensemble des moyens de régulation de l'activation généralisée. Pour 24 personnes (70,6%) il n'y a quasiment aucun recours à ce type de moyens.

- Le score de Modification de l'attention reflète la difficulté à s'écarter de la situation stressante, à la garder à distance en activant des pensées alternatives pour 13 personnes (38,2%) de façon importante. Pour 9 personnes existe une capacité moyenne et pour les 12 restantes cela ne pose pas de difficulté.

- 8 personnes (23,5%) considèrent que le manque de maîtrise d'elles-mêmes est très générateur de tension alors que pour 10 d'entre elles cela ne pose aucun problème. Ce qui explique l'écart type.

- Soutien social représente la capacité de la personne à avoir recours à autrui pour discuter et partager ses sentiments sur la situation stressante. Pour 7 personnes cette habileté n'est pas présente alors que pour 25 (73,5%) autres c'est une habileté importante (score inférieur à 4 ou à 2).

- La pensée positive qui reflète la capacité à concerner une vision positive des situations stressantes est une habileté moyenne. Seules 2 personnes (5,8%) ont un score élevé, reflétant une difficulté d'utilisation.

#### Les effets du stress :

	Physiques	Emotionnels	Cognitifs	Comportementaux
Moyenne	2,4	3,8	<b>4,5</b>	3,3
Ecart type	1,94	1,78	<b>1,83</b>	1,97

Tableau 12 : les effets du stress

- Seuls les effets cognitifs semblent venir perturber les personnes de l'échantillon. Ces résultats reflètent une fois de plus un niveau global de stress moyen sans impacts trop fort sur la santé des individus.

Pour récapituler les résultats nous allons nous placer dans le cadre, précédemment cité<sup>1</sup> des deux premières stratégies d'intervention sur le stress organisationnel définit par Cooper et al. (Cooper et al., 1996), à savoir :

- prévention primaire : mener des actions pour modifier ou éliminer les sources de stress inhérentes à l'environnement professionnel et pour réduire leur impact négatif sur la personne.
- Prévention secondaire : améliorer les habiletés de détection et de gestion du stress des individus afin de leur permettre de réduire l'impact du stress.

A travers ce cadre, tout en relevant les domaines à améliorer, nous pourrions positionner l'orientation globale des recommandations qui ont été faites.

	Prévention primaire	Prévention secondaire
Priorité 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de management</li> <li>- Qualité des informations</li> <li>- Quantité des informations</li> <li>- Sécurité de l'emploi</li> <li>- Moyens</li> <li>- Feed-back</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaxation</li> <li>- Interrupteurs de stress</li> <li>- Gestion du temps</li> <li>- Type A</li> <li>- Satisfaction au travail</li> <li>- Modification de l'attention</li> </ul>
Priorité 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rythme de travail</li> <li>- Soutien social</li> <li>- Ambiguïté de rôle</li> <li>- Communication verticale</li> <li>- Charge de rôle</li> <li>- Changements organisationnels</li> <li>- Contraintes de la tâche</li> <li>- Conflit de rôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confrontation</li> <li>- Maîtrise de soi</li> <li>- Effets cognitifs</li> <li>- Pensée positive</li> </ul>

Tableau 13 : les priorités d'intervention

<sup>1</sup> Cf. Un modèle du stress au travail

## CONCLUSION

La technologie et avec elle les NTIC, qui participent au courant millénaire des tentatives d'amélioration des conditions de vie de l'homme, peuvent par moment sembler vouloir gérer notre vie et phagocyter tout notre temps. Cependant, le caractère même du High-Tech rend les qualités humaines et individuelles primordiales. Il agit comme un révélateur. Dans les situations intenses où les délais de prises décisions sont courts et les enjeux importants, les capacités de l'homme à conserver une concentration élevée, à gérer ses émotions, à récupérer rapidement après un échec, une erreur ou simplement à vivre en harmonie, deviennent fondamentales.

Le stress est une cause importante de coûts pour l'entreprise et pour la personne. L'étude de la littérature sur le stress au travail nous montre, en substance, que les difficultés d'évaluation du niveau de stress, de ses causes, de ses effets, et des moyens de faire face mis en œuvre, rendent difficiles les tentatives d'intégration de tout programme de gestion du stress dans la politique globale de l'entreprise.

Cette étude a démarré sur la volonté d'un groupe d'améliorer ses capacités de gestion du stress en situation professionnelle. Les résultats montrent qu'un audit peut être très pragmatique. Il permet de dégager des grandes tendances et d'apporter des éléments de réponses quant aux stratégies à employer pour diminuer les stressseurs et augmenter les capacités des personnes à faire face aux situations de tension.

Nous avons tenté de rendre opérationnelle cette démarche d'évaluation du stress professionnel, première phase d'un processus conseil, afin qu'elle débouche sur des propositions d'action et des recommandations concrètes. Celles-ci, et ce sera la suite de ce travail, devront être élaborées par les collaborateurs eux-mêmes avec le soutien et la participation de leurs managers. C'est à ces conditions que l'implication et la motivation à mettre en œuvre les évolutions seront la plus forte.

Un tel audit du stress, au-delà des mesures et des repères qu'il permet de prendre, doit être considéré comme le point de départ d'une réflexion global sur l'environnement de travail. C'est pourquoi une question reste en suspend : comment intégrer l'évaluation du stress au travail de façon à obtenir des données utiles à la stratégie globale de l'entreprise ? Et de façon plus spécifique, quel type d'outil pourrait permettre un monitoring in situ du niveau et de



l'évolution du stress de façon à pouvoir mettre en œuvre et faire évoluer toute démarche basée sur les besoins de l'entreprise et de ses acteurs ?

## BIBLIOGRAPHIE

1. BIGGAM, F. H., POWER, K. G., & MACDONALD, R. R. (1997), "Coping with the occupational stressors of police work: A study of Scottish officers." *Stress Medicine*, 13(2).
2. BIT. (1992), "Preventing stress at work" (Vol. 11). Genève: Bureau International du Travail.
3. BIT. (mars1993), "Le stress dans le monde du travail", *Le travail dans le monde*. Genève: Bureau International du Travail.
4. COOPER, C. L. (1999), "Occupational stress, job satisfaction and well-being in anaesthetists". *Stress Medicine*, 15(2), 111-126.
5. COOPER, C. L., LIUKKONEN, P., & CARTWRIGHT, S. (1996), "Stress Prevention in the workplace : Assessing the costs and the benefits to organisations." Dublin, Ireland: Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de vie et de Travail.
6. COX, T. (1992). *Stress* ( 10e edit. ed.). Londres: Macmillan.
7. FEACVT. (1993), "Stress at work : causes, effects and prevention," Dublin, Ireland: Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail.
8. FRIEDMAN, & ROSENMAN. (1974), Type A behavior and your heart. N.Y.: Knofit.
9. KESSLER, R. C., PRICE, R. H., & WORTMAN, C. B. (1985), "Social factors in psychopathology: Stress, social support and coping process." *Annual Review of Psychology*, 36 (531-572).
10. KOMPIER, M., & LENNART, L. (1995), "Le stress au travail : causes, effets et préventions. Guide pour les petites et moyennes entreprises," Dublin: Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie au Travail.
11. LAZARUS, & FOLKMAN. (1984), Stress, appraisal and coping. N.Y.: Springer.
12. LE SCANFF, C., RIVOLIER, J., LARUE, J., STEILER, D., & CHAMADILIS, M. (1997), "Stratégies d'intervention mentale et résistance au stress" (Rapport de recherche Contrat DRET n°93/170). Paris: Direction Générale de l'Armement.
13. LEMYRE, L., TESSIER, R., & FILLION, L. (1990), Mesure du Stress Psychologique (MSP) : Manuel d'utilisation. Brossard, Québec.: Editions Behaviora Inc.
14. RIVOLIER, J. (1992), Facteurs humains et situations extrêmes. Paris: Masson.
15. ROBINSON, P., & INKSON, K. (1994), "Stress effects on the health of chief executives of business organizations", *Stress Medicine*, 10, 27-34.
16. SAVOIE, A., & FORGET, A. (1984), "Le stress au travail : mesures et prévention." Montréal: Agence d'Arc INC.
17. SHANFA, Y., SPARKS, K., & COOPER, C. L. (1998), "Occupational stress in workers and managers in steelworks in China". *International Journal of Stress Management*, 5(4), 237-245.
18. SMET, M. (1993, 9-10 novembre), *Official opening*. Paper presented at the European conference : "Stress at work a call for action", Brussels.
19. STEILER, D. (2000), "L'impact des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sur la gestion du Stress", In C. BATTEUX & Y. CHATELAIN & C. DANIEL & R. DUYMEDJIAN & L. D. ROCHE & D. SCHMIDT & D. STEILER (Eds.), *Cyber Gagnant : technologie, Cyberspace & Développement Personnel*. (pp. 137-176). Paris: Maxima.
20. STORA, J. B. (1999), Stress professionnel : enquête française et comparaison internationale., HEC, Paris.
21. THOITS, P. A. (1982), "Life stress, social support and psychological vulnerability : epidemiological considerations", *Journal of Community Psychology*, 10, 341-362.