**Stress, santé et performance au travail**

**Presses de l’Université du Québec**

**Membre de**

Édifice Fleurie, 480, rue de la Chapelle, bureau F015, Québec (Québec) G1K 0B6 Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : [puq@puq.ca](mailto:puq@puq.ca) – Internet : [www.puq.ca](http://www.puq.ca/)

*Diffusion / Distribution:*

**Canada** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand

Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

**FranCe et** Sofédis, 11, rue Soufflot

**Belgique** 75005 Paris, France – Tél. : 01 53 10 25 25

Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

**SuiSSe** Servidis SA, chemin des Chalets 7

1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.25

La Loi sur le droit d’auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titu- laires de droits. Or, la photocopie non autorisée — le « photocopillage » — s’est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L’objet du logo apparaissant ci-contre est d’alerter le lecteur sur la menace que représente pour l’avenir de l’écrit le développement massif du « photocopillage».

Stress, santé et performance au travail

De la compréhension à l’action

2e édition

## Simon L. Dolan Eric Gosselin André Arsenault



**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Titre: Stress, santé et performance au travail: de la compréhension à l’action / Simon L. Dolan, André Arsenault et Eric Gosselin.

Autres titres: Stress, self-esteem, health and work. Français

Noms : Dolan, Simon L. (Simon Landau), 1947- auteur. | Arsenault, André, 1943- auteur. | Gosselin, Eric, 1967- auteur.

Description: 2e édition. | Traduction de : Stress, self-esteem, health and work. | Publié antérieurement sous le titre: Stress, estime de soi, santé, travail. 2009. | Comprend des références bibliographiques.

Identifiants: Canadiana (livre imprimé) 20210068027 | Canadiana (livre numérique) 20210068035 | ISBN 9782760556270 | ISBN 9782760556287 (PDF) |

ISBN 9782760556294 (EPUB)

Vedettes-matière: RVM : Stress dû au travail. | RVM : Stress dû au travail—Prévention. | RVM : Gestion du stress. | RVM : Estime de soi. | RVM : Travail—Aspect psychologique.

Classification : LCC HF5548.85.D6414 2022 | CDD 158.7/2—dc23





*Révision*

Josée Tardif

*Correction d’épreuves*

Christian Bouchard

*Conception graphique*

Julie Rivard

*Mise en page*

Interscript

*Images de couverture*

iStock

**Dépôt légal : 1er trimestre 2022**

› Bibliothèque et Archives nationales du Québec

› Bibliothèque et Archives Canada

**© 2022 – Presses de l’Université du Québec**

*Tous droits de reproduction, de traduction et d’adaptation réservés*

Imprimé au Canada D5627-1 [01]

Nous dédions ce livre à tous les travailleurs de la santé, de par le monde, qui ont œuvré à nous permettre de vaincre la pandémie de COVID-19. Plus que tous, ils connaissent l’importance de gérer le stress professionnel…

Les auteurs aimeraient aussi honorer la mémoire du professeur Ron Burke, de l’Université York,

qui fut un grand pionnier de l’étude du stress au travail et une source d’inspiration pour tous ceux qui ont eu la chance de le côtoyer.

# Table des matières

[Liste des exercices ................................................................... XIII](#_bookmark0)

[Liste des figures ...................................................................... XV](#_bookmark1)

[Liste des tableaux .................................................................... XVII](#_bookmark2)

[Liste des sigles et acronymes .................................................... XIX](#_bookmark3)

[Introduction ............................................................................ 1](#_bookmark4)

[Chapitre 1 */*](#_bookmark5)

[**Stress, santé et travail : vue d’ensemble** ................................ 13](#_bookmark5)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [1.1 */*](#_bookmark5) | [Peut-on concilier performance et bien-être](#_bookmark5)  [au travail? ....................................................................](#_bookmark5) | [13](#_bookmark5) |
| [1.2 */*](#_bookmark6) | [Qu’est-ce que la qualité de vie au travail? .....................](#_bookmark6) | [18](#_bookmark6) |
| [1.3 */*](#_bookmark7) | [Qualité de vie et stress au travail ..................................](#_bookmark7) | [23](#_bookmark7) |
| [1.4 */*](#_bookmark8) | [Stress, santé psychologique et travail ...........................](#_bookmark8) | [27](#_bookmark8) |
| [1.5 */*](#_bookmark9) | [Grands paradoxes du stress ..........................................](#_bookmark9) | [30](#_bookmark9) |
|  | [1.5.1 */* Premier paradoxe – la banalisation sociale](#_bookmark9)  [du phénomène ..................................................](#_bookmark9) | [30](#_bookmark9) |

* + 1. [*/* Deuxième paradoxe – l’absence d’une réelle](#_bookmark10)

[volonté d’intervention ....................................... 31](#_bookmark10)

* + 1. [*/* Troisième paradoxe – l’écart entre](#_bookmark11)

[la connaissance et l’action ................................. 33](#_bookmark11)

[1.6 */* Post-scriptum ............................................................... 35](#_bookmark12)

Stress, santé et performance au travail

[Chapitre 2 */*](#_bookmark14)

[**Stress professionnel : modèles et concepts** ........................... 37](#_bookmark14)

[2.1 */* Concept et définition .................................................... 37](#_bookmark14)

[2.2 */* Qu’est-ce que le stress professionnel? .......................... 42](#_bookmark16)

* 1. [*/* Principaux modèles explicatifs du stress ...................... 44](#_bookmark17)

[2.3.1 */* Explications initiales ......................................... 44](#_bookmark17)

* + 1. [*/* Modèles transactionnels du stress ..................... 51](#_bookmark20)
    2. [*/* Modèles interactionnistes du stress ................... 60](#_bookmark23)
  1. [*/* Facteurs déterminant le stress au travail ...................... 63](#_bookmark26)

[2.4.1 */* Vulnérabilité au stress ....................................... 63](#_bookmark26)

[2.4.2 */* Stresseurs organisationnels ............................... 64](#_bookmark27)

[2.5 */* Stress, émotions et santé .............................................. 70](#_bookmark28)

[2.6 */* Post-scriptum ............................................................... 74](#_bookmark29)

[Chapitre 3 */*](#_bookmark31)

[**Antécédents et conséquences du stress professionnel** ......... 79](#_bookmark31)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| [3.1 */*](#_bookmark31) | [Une question d’adaptation à l’environnement ..............](#_bookmark31) | | [79](#_bookmark31) |
| [3.2 */*](#_bookmark35) | [Antécédents du stress au travail ...................................](#_bookmark35) | | [85](#_bookmark35) |
|  | [3.2.1 */* Principaux antécédents extrinsèques](#_bookmark36)  [du stress ............................................................](#_bookmark36) | | [87](#_bookmark36) |
|  | [3.2.2 */* Principaux antécédents intrinsèques](#_bookmark37) | |  |
|  |  | [du stress ............................................................](#_bookmark37) | [88](#_bookmark37) |
| [3.3 */*](#_bookmark39) | [Stress](#_bookmark39) | [et personnalité ...................................................](#_bookmark39) | [91](#_bookmark39) |
|  | [3.3.1 */*](#_bookmark39) | [Type de personnalité A, B et C ...........................](#_bookmark39) | [91](#_bookmark39) |
|  | [3.3.2 */*](#_bookmark41) | [Locus de contrôle ..............................................](#_bookmark41) | [95](#_bookmark41) |
|  | [3.3.3 */*](#_bookmark42) | [Mesure combinée de la personnalité](#_bookmark42)  [de Dolan et Arsenault ........................................](#_bookmark42) | [96](#_bookmark42) |
|  | [3.3.4 */*](#_bookmark44) | [Profil de la personnalité résistante au stress .......](#_bookmark44) | [99](#_bookmark44) |
|  | [3.3.5 */*](#_bookmark45) | [Personnalité de type « R» ...................................](#_bookmark45) | [100](#_bookmark45) |
|  | [3.3.6 */*](#_bookmark46) | [Cinq grands facteurs de personnalité .................](#_bookmark46) | [102](#_bookmark46) |
| [3.4 */* Conséquences du stress professionnel ......................... 105](#_bookmark47) | | | |

[3.4.1 */* Conséquences individuelles .............................. 106](#_bookmark48)

[3.4.2 */* Conséquences organisationnelles ...................... 111](#_bookmark51)

[3.5 */* Post-scriptum ............................................................... 115](#_bookmark52)

Table des matières

[Chapitre 4 */*](#_bookmark55)

[Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique ..... 123](#_bookmark55)

[4.1 */* Pourquoi l’estime de soi? .............................................. 123](#_bookmark55)

[4.2 */* Qu’est-ce que l’estime de soi? ....................................... 125](#_bookmark56)

[4.3 */* Multiples facettes de l’estime de soi ............................. 128](#_bookmark57)

[4.4 */* Origines et incidences de l’estime de soi ....................... 134](#_bookmark58)

[4.4.1 */* Antécédents de l’estime de soi ........................... 135](#_bookmark59)

[4.4.2 */* Conséquences d’une faible estime de soi ........... 137](#_bookmark61)

[4.5 */* Estime de soi et travail ................................................. 138](#_bookmark62)

* 1. [*/* Estime de soi – équilibre entre accomplissements](#_bookmark65)

[et valeurs ..................................................................... 143](#_bookmark65)

* 1. [*/* Comment développer l’estime de soi et éviter](#_bookmark67)

[le stress ........................................................................ 146](#_bookmark67)

[4.8 */* Estime de soi organisationnelle .................................... 155](#_bookmark68)

[4.8.1 */* Gestion et estime de soi organisationnelle ......... 159](#_bookmark70)

[4.8.2 */* Vers un gestionnaire nouveau ............................ 162](#_bookmark71)

[4.9 */* Post-scriptum ............................................................... 164](#_bookmark72)

[Chapitre 5 */*](#_bookmark75)

[Stratégies de gestion du stress : de l’individu](#_bookmark75)

[**à l’organisation** ...................................................................... 171](#_bookmark75)

[5.1 */* Gérer le stress pour mieux performer ........................... 171](#_bookmark75)

[5.2 */* Stratégies individuelles ................................................ 173](#_bookmark76)

* + 1. [*/* Gestion des aspects physiologiques ................... 174](#_bookmark77)
    2. [*/* Stratégies de gestion des aspects cognitifs](#_bookmark79)

[et comportementaux ......................................... 183](#_bookmark79)

[5.3 */* Stratégies organisationnelles ........................................ 192](#_bookmark81)

* + 1. [*/* Principaux obstacles à l’intervention](#_bookmark82)

[organisationnelle ............................................... 193](#_bookmark82)

* + 1. [*/* Processus de diagnostic organisationnel ............ 195](#_bookmark83)
    2. [*/* Interventions organisationnelles en matière](#_bookmark85)

[de stress ............................................................. 199](#_bookmark85)

* + 1. [*/* Gestion des ressources humaines et stress ......... 206](#_bookmark86)
    2. [*/* Un mode de gestion intégré du stress et](#_bookmark87)

[du bien-être au travail: la gestion par valeurs .... 210](#_bookmark87)

Stress, santé et performance au travail

* + 1. [*/* Exemples d’intervention en matière de stress](#_bookmark89)

[dans les organisations ........................................ 214](#_bookmark89)

[5.4 */* Post-scriptum ............................................................... 216](#_bookmark90)

[Conclusion .............................................................................. 219](#_bookmark91)

[Annexe */*](#_bookmark92)

[Stress, estime de soi, valeurs et bien-être psychologique](#_bookmark92)

[en contexte de COVID-19 ...................................................... 225](#_bookmark92)

# Liste des exercices

[1.1 */* Évaluez la qualité de votre vie au travail ........................ 36](#_bookmark13)

[2.1 */* Évaluez votre propension générale au stress.................. 75](#_bookmark30)

[3.1 */* Évaluez votre niveau de stress ....................................... 83](#_bookmark34)

[3.2 */* Évaluez votre type de personnalité ................................ 94](#_bookmark40)

[3.3 */* Avez-vous le contrôle de votre travail? .......................... 95](#_bookmark41)

[3.4 */* Bref audit du stress ........................................................ 118](#_bookmark54)

[4.1 */* Évaluez votre estime de soi............................................ 165](#_bookmark73)

[4.2 */* Évaluez l’estime de soi organisationnelle....................... 167](#_bookmark74)

[5.1 */* Évaluez votre niveau d’assertivité.................................. 189](#_bookmark80)

# Liste des figures

[1.1 */* Concept de qualité de vie au travail](#_bookmark6)

[et ses diverses ramifications ......................................... 18](#_bookmark6)

[2.1 */* Mosaïque du stress ....................................................... 41](#_bookmark15)

[2.2 */* Dynamique biologique du stress .................................. 47](#_bookmark18)

* 1. [*/* Action des hormones lors d’un stress de forte intensité](#_bookmark19)

[(saut en parachute) ...................................................... 49](#_bookmark19)

* 1. [*/* Syndrome général d’adaptation proposé par Selye ....... 51](#_bookmark20)
  2. [*/* Schématisation de la perspective transactionnelle](#_bookmark21)

[du stress ....................................................................... 54](#_bookmark21)

* 1. [*/* Modèle cognitif et conditionnel](#_bookmark22)

[du stress professionnel ................................................. 59](#_bookmark22)

[2.7 */* Modèle DCS de Karasek et Theorell .............................. 61](#_bookmark24)

[2.8 */* Modèle effort/récompense de Siegrist .......................... 62](#_bookmark25)

* 1. [*/* Courbe en « U» inversé liant la stimulation](#_bookmark32)

[à la performance .......................................................... 80](#_bookmark32)

* 1. [*/* Illustration de la conception polymorphique](#_bookmark33)

[de la relation stress/performance ................................. 81](#_bookmark33)

* 1. [*/* Sources extrinsèques et intrinsèques de stress ............. 87](#_bookmark36)
  2. [*/* Qu’est-ce qui provoque le stress au travail? .................. 90](#_bookmark38)
  3. [*/* Diverses origines structurant la personnalité ............... 91](#_bookmark39)

[3.6 */* Modèle combiné de la personnalité .............................. 97](#_bookmark43)

[3.7 */* Liens entre le stress et diverses maladies ..................... 107](#_bookmark49)

Stress, santé et performance au travail

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [3.8 */*](#_bookmark53) | [Modèle synthèse du stress au travail ............................](#_bookmark53) | [117](#_bookmark53) |
| [4.1 */*](#_bookmark60) | [Tenants et aboutissants de l’estime de soi ....................](#_bookmark60) | [136](#_bookmark60) |
| [4.2 */*](#_bookmark63) | [Interrelation entre l’estime de soi et le stress ................](#_bookmark63) | [140](#_bookmark63) |
| [4.3 */*](#_bookmark64) | [Formule CRASH ...........................................................](#_bookmark64) | [142](#_bookmark64) |
| [4.4 */*](#_bookmark66) | [Modèle triaxial de l’estime de soi ..................................](#_bookmark66) | [145](#_bookmark66) |
| [4.5 */*](#_bookmark69) | [Vision systémique de l’estime de soi ............................](#_bookmark69) | [156](#_bookmark69) |
| [5.1 */*](#_bookmark84) | [Stades du processus de diagnostic organisationnel ......](#_bookmark84) | [196](#_bookmark84) |
| [5.2 */*](#_bookmark88) | [Évolution des philosophies de gestion .........................](#_bookmark88) | [211](#_bookmark88) |
| [A.1 */*](#_bookmark93) | [Modèle bidimensionnel de la santé psychologique](#_bookmark93)  [et du bien-être ..............................................................](#_bookmark93) | [229](#_bookmark93) |

XVI

# Liste des tableaux

* 1. [*/* Cadre de Borysenko: liens entre stress et maladie ........ 109](#_bookmark50)
  2. [*/* Pathologies physiques fréquemment associées](#_bookmark50)

[au stress ....................................................................... 109](#_bookmark50)

[5.1 */* Stratégies classiques de lutte contre](#_bookmark78)

[le stress professionnel .................................................. 177](#_bookmark78)

# Liste des sigles et acronymes

**GpI** Gestion par instructions

**GpO** Gestion par objectifs

**GpV** Gestion par valeurs

**IRSST** Institut de recherche sur la santé et sécurité du travail du Québec

**QVT** Qualité de vie au travail

**SGA** Syndrome général d’adaptation

**SPT** Santé psychologique au travail

# Introduction

Nous croyons que cette nouvelle édition paraît à point nommé, car le monde organisationnel est soumis à des exigences de productivité histo- riques, exigences qui demeurent, faut-il l’admettre, complexes à conju- guer avec une promotion et un soutien de la santé psychologique au travail. Si certains cadres envisagent stratégiquement d’accroître la pro- ductivité qualitative et quantitative de leur personnel en les poussant à la limite de leurs capacités, trop souvent ces mêmes gestionnaires ont de la difficulté à entrevoir les effets humains collatéraux de cette quête productiviste. Ils ne voient pas (ou simplement, sous-estiment) l’inci- dence directe qu’a sur leur propre vie et leur santé les pressions psycho- logiques qu’ils subissent ainsi que celles qu’ils font conséquemment subir à leur équipe de travail. Il serait évidemment utopique d’espérer aujour- d’hui rencontrer des contextes de travail exempts de toutes formes de stress. Le père du stress, Hans Selye, l’exprimait assez simplement lors- qu’il mentionnait que seule la mort nous libère complètement du stress, ce qui naturellement s’applique par extension à la réalité organisation- nelle. Cependant, force est de reconnaître que les facteurs de stress semblent prendre de plus en plus de place, soit par un manque de stimu- lation ou trop souvent par une hyperstimulation qu’on associe à une sur- charge de travail. Sous un angle ou l’autre, la question qui prime est celle de l’adaptation et de la nécessaire adéquation entre les conditions de travail et la santé psychologique des travailleurs.

Ces transformations du monde du travail s’accompagnent de phéno- mènes mondiaux que peu auraient pu stratégiquement prévoir et qui touchent maintenant de façon directe et significative la capacité d’adap- tation des individus et des organisations. Que l’on pense à la crise envi- ronnementale qui crée de nouveaux enjeux socio-organisationnels et réglementaires ou encore aux défis qu’occasionnent les crises sanitaires

Stress, santé et performance au travail

(p. ex. pandémies) qui bousculent profondément le fonctionnement des sociétés et des organisations. De tels phénomènes globaux remettent en question l’ordre établi et forcent les organisations et les individus qui les composent à faire preuve d’une flexibilité et d’une adaptabilité sans pré- cédent. Bien que le stress vécu par les personnes demeure majoritaire- ment issu des sources organisationnelles, il importe de plus en plus de considérer l’ensemble des autres sources de stress qui surcharge la capa- cité adaptative afin de brosser un portrait global de la santé psychologique au travail.

Force est de reconnaître qu’un niveau de stress élevé entraîne habi- tuellement un fléchissement de la performance. Bien que la réalité soit souvent plus nuancée, la pression au travail oblige le travailleur à fournir un surcroît d’effort et d’attention pour réaliser une tâche sans pour autant garantir la réussite. Pour répéter un stéréotype bien connu, on peut être un surhomme ou une surfemme pendant une journée, une semaine, voire un mois, mais cela est impossible pendant une année sans hypo- théquer sérieusement sa capacité adaptative. Les efforts surhumains déployés continuellement par les employés entraînent inévitablement un déséquilibre physique ou psychologique qui se solde à moyenne échéance par un état de santé altéré. Un stress excessif subi au travail se répercute aussi dans la vie à l’extérieur du milieu de travail, suscitant une baisse de l’énergie et rendant pratiquement impossible l’atteinte de l’équi- libre entre le travail et la vie privée. D’où l’importance cruciale de bien gérer les charges de travail et les autres exigences génératrices de stress dans l’environnement professionnel.

L’estime de soi est l’un des paramètres individuels qui peut servir à expliquer la sensibilité au stress et les capacités de résistance fort variables de chacun. En effet, le niveau d’estime de soi varie d’une per- sonne à l’autre, et des auteurs font un lien entre des lacunes sur le plan de l’estime de soi et le stress professionnel. D’après nos expériences qui reposent sur des centaines d’entrevues avec des gestionnaires et des pro- fessionnels d’organisations variées établies un peu partout dans le monde, le manque d’estime de soi produit inévitablement un surcroît de stress parce que l’insécurité qui l’accompagne structure la perception de l’envi- ronnement. En outre, il arrive souvent que l’environnement de l’entre- prise lui-même mine l’estime de soi des travailleurs ou mène à des conflits d’origine émotionnelle, lesquels sont à leur tour une source de stress. Les personnes pourvues d’une saine estime de soi s’en tirent ainsi souvent mieux dans de telles circonstances.

Introduction

Les constats qui précèdent définissent les balises du présent ouvrage. Nous désirons proposer des modèles conceptuels et pratiques per- mettant de relever l’un des plus grands défis de notre temps : générer la richesse et la santé et créer des emplois dans un contexte mondial hyperconcurrentiel, sans produire de niveaux de stress excessifs.

Ce livre s’adresse à tous les intervenants organisationnels. Il offre au lecteur un parcours complet stimulant qui démystifie la notion de *stress* et propose des explications accessibles, de même qu’une panoplie de pistes de réflexions et d’outils facilitant la gestion du stress en contexte organisationnel. Dans cette optique, le gestionnaire, le cadre, le spécia- liste en ressources humaines et l’étudiant trouveront dans ce livre un cadre d’analyse pour mieux comprendre les défis du mieux-être et de la santé psychologique au travail et ainsi d’être mieux à même de diagnos- tiquer et d’intervenir dans des contextes particuliers. Afin d’ancrer les propos dans la réalité contemporaine, on trouvera aussi dans ce livre, ici et là, les propos de présidents de multinationales, de chefs de grandes sociétés et d’entreprises, ainsi que de spécialistes des milieux univer- sitaires et scientifiques. Cela permettra, entre autres, d’apprécier la pertinence des solutions proposées dans l’ici et le maintenant.

Le contexte actuel, les relocalisations d’entreprises, les fermetures, les fusions, les soubresauts économiques amènent bon nombre de chefs de direction à utiliser la même rengaine: « *Notre personnel est notre meil- leur atout* ». La réalité, toutefois, révèle que cette phrase représente sou- vent un vœu pieux et qu’il existe encore malheureusement un large fossé entre la parole et l’acte. Dans les faits, les investissements dans le bien- être de ce meilleur atout qu’est le personnel demeurent beaucoup trop limités et la recherche d’une maximisation des profits prédomine presque toujours sur la santé psychologique des travailleurs. Force est de consta- ter que dans la plupart des grandes organisations, les niveaux de stress semblent avoir atteint des records historiques.

Tout cela nous amène à considérer que la clé se trouve possiblement dans la notion d’*équilibre* entre les capacités et les pressions productives, clé que ce livre cherchera à préciser et à décrire. En ce sens, les enjeux structurant la raison d’être de cet ouvrage sont les conséquences liées aux efforts répétés pour obtenir une capacité concurrentielle optimale ayant été déployés avec plus d’acuité depuis le début du XXIe siècle. Bien qu’il fût présent différemment à toutes les époques, le productivisme atteint depuis peu, dans une perspective tant organisationnelle que sociale, des sommets jusqu’à maintenant inégalés. Ces pressions s’exercent sous

Stress, santé et performance au travail

des formes variées, en fonction de la conjoncture économique, politique ou sociale de chaque réalité organisationnelle. Tous les travailleurs savent que les exigences du travail et de l’organisation sont une source impor- tante de stress au quotidien. De nos jours, la plupart des organisations du monde emploient la même expression consacrée: « On en a besoin pour hier ». Chaque jour, les échéanciers, les urgences et les exigences des col- lègues, des subordonnés, des superviseurs, des clients gouvernent le rythme de travail des employés, quels que soient leur échelon hiérar- chique, leur catégorie professionnelle ou leur niveau de responsabilité. Il fut un temps où la pénibilité physique du travail était le principal élé- ment qui minait la santé des travailleurs. Alors que la technologie et l’entrée dans une économie du savoir ont libéré une bonne part des tra- vailleurs de cette forme de pénibilité, c’est la pénibilité psychologique qui menace maintenant la santé des employés. Et l’origine de cette pénibilité psychologique est par définition inévitablement humaine…

Bien que cela soit paradoxal, malgré les immenses progrès dans les domaines de la médecine et de la psychologie, malgré l’enrichissement de nos connaissances scientifiques et socio-organisationnelles, les chefs d’entreprise tardent à se rendre compte que les moyens qu’ils déploient afin d’assurer la rentabilité de leur entreprise sont une cause de souf- france, de détresse et d’épuisement de leurs ressources. Pourtant, ce sont ces mêmes ressources humaines qui ont permis d’édifier leur organi- sation et dans lesquelles réside leur meilleur gage de rentabilité et de pérennité. Ils ne remarquent pas non plus qu’ils risquent eux-mêmes d’être victimes du stress généré par la culture d’entreprise qu’ils ont contribué à instaurer. Nous devons comprendre, ce qui complique la question, que le stress au travail est un phénomène inodore et incolore, mais qui a des effets potentiellement dévastateurs sur la santé et le bien- être des individus comme sur celui des organisations. La maxime formu- lée par Thomas Hobbes voulant que l’« *Homme est un loup pour l’Homme* » nous semble prophétique lorsqu’il est question de la gestion du stress et de la santé psychologique au travail. Actuellement, nous sommes obligés d’admettre que l’Homme est souvent le plus grand ennemi de sa propre santé psychologique au travail!

En résumé, depuis le début du XXIe siècle, des transformations socio-organisationnelles importantes sont opérées dans la plupart des organisations du monde. Une concurrence accrue, une mondialisation des économies, une entrée massive des technologies de l’information dans les processus productifs sont quelques exemples des facteurs de renouvellement touchant les entreprises. Dans ce contexte, une quête

Introduction

historiquement inégalée d’efficacité, d’efficience et de rendement est instaurée par les gestionnaires, quête qui évidemment demande un enga- gement considérable et des efforts constants aux travailleurs et qui se fait la plupart du temps au détriment de leur santé psychologique. Pourtant, il est possible de réconcilier la performance organisationnelle et la santé des travailleurs; réconciliation qui demande d’envisager l’une par l’autre, c’est-à-dire de voir la santé comme un vecteur de performance pérenne et la performance comme un levier au bien-être des acteurs organisationnels. Ce livre a pour principal but de visiter les paramètres de cette nécessaire adéquation afin d’organiser cette quête de productivité dans les balises des capacités psychologiques de la ressource la plus importante de toutes organisations, l’humain.

Dans le présent ouvrage, nous ne cherchons pas à donner des exemples de la façon parfaite d’endiguer la pression en milieu de travail. En fait, on aura beau chercher, il n’existe pas de panacée simple et universelle capable d’éradiquer ce problème ou de le résoudre définitivement. Au contraire, nous entendons présenter tous les éléments complexes de ce phénomène de la façon la plus simple et la plus concise possible, pour bien faire comprendre la nature du stress, son incidence sur la santé et les choix qu’il est possible de faire afin de conjuguer la performance d’une entreprise au mieux-être de ses travailleurs. Nous mettrons l’accent sur les paramètres diagnostiques qui permettent aux décideurs organisation- nels de reconnaître clairement les enjeux et ainsi d’être plus à même d’opter pour des modes de gestion permettant de relever les défis de leur contexte particulier. Bien que plusieurs pistes de solutions soient abor- dées, il ne s’agira pas de formuler des recettes préétablies, mais d’illustrer les éléments d’analyses sous-jacentes à chacune des solutions, éléments permettant d’assurer la meilleure efficacité dans une quête d’adéquation. Pour ce faire, le livre s’articule en cinq chapitres.

Le **chapitre 1** jette les bases d’une réflexion générale sur la nécessité de conjuguer la productivité et l’efficience organisationnelles à la santé psychologique. On y aborde, entre autres, les ramifications entre la qua- lité de vie au travail et le stress dans l’optique de l’émergence d’un nou- veau modèle de gestion. Les grands paradoxes du stress sur lesquels reposent les modes traditionnels de gestion sont aussi présentés.

Le **chapitre 2** expose le phénomène du stress en général et du stress professionnel en particulier par l’analyse de ses facteurs déterminants et catalyseurs, de leurs symptômes et de leurs conséquences.

Stress, santé et performance au travail

Le **chapitre 3** examine de plus près les sources et les antécédents du stress professionnel, de même que leurs coûts et leurs conséquences pour la santé psychologique des employés et, par ricochet, pour l’efficience de l’entreprise.

Le **chapitre 4** approfondit la notion d’*estime de soi* dans le contexte général du stress et de la santé, en plus de présenter quelques aspects connexes. Il contient aussi des réflexions sur l’estime de soi et d’autres différences individuelles. Ce chapitre se termine sur une analyse des relations entre l’estime de soi et le stress professionnel.

Le **chapitre 5** propose des clés pour l’application de stratégies indi- viduelles de traitement du stress, y compris des indications pour sa prévention par le développement d’une saine santé psychologique. Le chapitre porte aussi sur les stratégies organisationnelles de gestion du stress professionnel. Y sont analysés les obstacles à surmonter ainsi que les divers niveaux d’intervention possibles.

Nous avons rédigé *Stress, santé et performance au travail* en ayant quatre objectifs en tête: offrir un ouvrage facile à lire et à comprendre, présenter les éléments essentiels du sujet, adapter le contenu à la situa- tion actuelle des organisations et stimuler les lecteurs. Nous espérons que ce livre suscitera la réflexion et la discussion dans le domaine de la gestion du stress professionnel et de la santé psychologique. Cet ouvrage s’adresse autant aux entrepreneurs et chefs d’entreprise qu’aux professionnels de la santé au travail et aux futurs gestionnaires en formation.

Voici quelques-unes des principales caractéristiques du présent ouvrage:

* *Un langage et des termes simples*. En écrivant ce livre, nous avons tenté d’employer un langage facile à comprendre par les profes- sionnels, en évitant les exemples abstraits ou trop vagues, afin de présenter un texte direct qui se lit facilement et rapidement.
* *Des exemples actuels*. Le contenu s’accompagne de cas d’entreprises et de commentaires de spécialistes reconnus en la matière.
* *Des éléments stimulants*. Chaque chapitre contient des éléments qui peuvent servir à alimenter la réflexion sur les aspects à l’étude. Les outils d’autoévaluation proposent aux lecteurs de déterminer certaines caractéristiques de leur propre dynamique du stress, et de courtes études de cas facilitent l’analyse de situations concrètes.

L’idée originale de cet ouvrage est de susciter une prise de conscience chez les dirigeants et les organisations afin qu’ils comprennent tout ce que coûte le stress au travail. Nous devons garder à l’esprit que notre milieu

Introduction

de travail dépend de nous et qu’ensemble, nous pouvons créer des milieux de travail sains, attentifs au bien-être des travailleurs, tout en étant hautement productifs. Sans solidarité, l’humanité n’a pas d’avenir.

Pour l’essentiel, les réflexions et les points d’intervention mention- nés dans cet ouvrage sont le fruit de notre expérience personnelle, professionnelle et universitaire.

**Simon L. Dolan** – Simon L. Dolan est actuellement le président de la Global Future of Work Foundation (globalfutureofwork.com). Il a développé trois principaux champs d’intérêt au cours de sa longue carrière en recherche : le stress, le coaching et la gestion par valeurs, ainsi que l’avenir du travail. Après l’obtention de son doctorat, il a commencé sa recherche sur le thème du stress au travail. Pour Simon L. Dolan, l’intérêt pour le domaine du stress professionnel remonte aux années 1970 et à une expérience qu’il a vécue à la clinique Mayo, au Minnesota. Pendant ses études de doctorat à l’Université du Minnesota, il a collaboré à une recherche sur les percep- tions des patients qui avaient survécu à leur première crise cardiaque. Aucun de ces patients n’avait d’autre antécédent de cardiopathie, et tous étaient sur le marché du travail; il s’agissait essentiellement de patients qui s’étaient considérés comme étant en bonne santé toute leur vie. C’est avec surprise que l’équipe de recherche a corroboré que plus de 90 % de ces 210 patients attribuaient leur crise cardiaque à leur travail. Évidem- ment, ce constat découlait uniquement de la perception des patients et non d’une constatation objective; il était donc impossible d’en tirer des conclusions définitives. Pourtant, cette révélation a eu assez d’incidence sur lui pour qu’il consacre plus de 40 ans de sa vie à la recherche dans ce domaine. On peut résumer comme suit l’impulsion qu’a générée cette révélation: le travail peut avoir une valeur positive et favoriser le bien-être personnel (sur les plans économique, social et psychoémotionnel), mais quand tout va mal au travail, l’effet sur la santé est potentiellement dévas- tateur. Il en est venu à la conclusion qu’une nouvelle forme de toxicité est apparue au XXe siècle; elle est incolore et inodore, mais elle peut avoir un effet cumulatif très nocif sur la santé individuelle et le bien-être orga- nisationnel. Ce constat a suscité un nouvel intérêt dans un domaine pro- fessionnel qu’on a appelé la « psychotoxicologie du travail ». Après ses études doctorales au Minnesota, il s’est joint à l’équipe internationale dirigée par Hans Selye à Montréal. À cette époque, le Dr Selye était consi- déré comme le « gourou» du domaine du stress; on l’appelait d’ailleurs souvent « le père» du stress. Ce livre repose en grande partie sur les tra- vaux qu’il a réalisés avec Hans Selye au début de sa carrière à l’Université

Stress, santé et performance au travail

de Montréal; il porte également la marque d’autres universitaires distin- gués avec qui il a collaboré, comme les professeurs Randall Schuler et Susan Jackson de l’Université de New York (aujourd’hui à l’Université Rutgers, New Jersey), le professeur Ron Burke de l’Université York ainsi que le professeur Cary Cooper de l’Université de Manchester.

**Eric Gosselin** – Le professeur Eric Gosselin s’intéresse depuis toujours aux phénomènes psychologiques structurant l’adoption des comporte- ments. Fort impressionné par les études classiques en psychologie sociale (voir Ash, Milgram, Zimbardo) auxquelles il a été initié alors qu’il était cégépien, il s’est rapidement abreuvé aux écrits psychologiques, parti- culièrement psychanalytiques, afin de mieux pénétrer les abysses de l’action humaine. Après des études universitaires en psychologie à l’Uni- versité d’Ottawa, et peu intéressé par la chose clinique qui était alors la principale voie de salut en psychologie, il s’est tourné vers les relations industrielles à l’Université du Québec en Outaouais afin de mieux com- prendre l’*homo faber*. Il réalise alors, sous la direction des professeurs Robert-Paul Bourgeois et Francine Rancourt, des travaux de recherche sur les facteurs sous-jacents au choix et à l’orientation de carrière, choix qu’il inscrit directement dans le prolongement d’une quête d’actualisa- tion et de réalisation de soi. C’est au début de ses études doctorales à l’Université de Montréal qu’il fera la rencontre du professeur Dolan, qui en plus d’assumer le rôle de la direction de sa thèse, l’initiera au domaine de la santé psychologique et du stress au travail. Il sera ainsi l’un des derniers étudiants à joindre les rangs du Centre de recherche sur le stress et la santé au travail, centre de recherche fondé quelques années aupa- ravant par les professeurs Dolan et Arsenault. Ses années doctorales sur la montagne lui ont permis de découvrir un univers inexploré de savoirs sur la santé au travail au contact de son directeur, et mentor, le professeur Dolan. Dès lors, l’essentiel de son intérêt se concentrera sur les détermi- nants du stress et de la santé psychologique au travail. Pour fermer la boucle, une année postdoctorale passée à l’Institut en santé des popu- lations ainsi qu’à l’École de psychologie de l’Université d’Ottawa lui permettra d’élargir ses perspectives grâce aux enseignements de la pro- fesseure Louise Lemyre et des collaborations avec son équipe de recherche du GAP-Santé. Embauché dès 1998 comme professeur de psychologie du travail et des organisations au Département de relations industrielles de l’Université du Québec en Outaouais, Eric Gosselin poursuit depuis une carrière comme chercheur, professeur et consultant dans le domaine de la psychologie du travail. Il se joint en 2010 au Laboratoire d’analyse

Introduction

psychoneuroendocrinologique du stress et de la santé (LAPS2) de l’UQO et mène depuis un programme de recherche axé sur les neurosciences organisationnelles. Il a dirigé de nombreux étudiants aux cycles supé- rieurs et a publié plusieurs articles scientifiques, dont le livre *Comporte- ment organisationnel* (Chenelière Éducation) en collaboration avec les professeurs Dolan, Morin et Bélisle. Ses principaux champs d’intervention et de recherche portent sur la santé psychologique et la gestion du stress au travail, le présentéisme, l’interface entre la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie et les dynamiques intersubjectives sous-jacentes aux épisodes conflictuels en milieu de travail.

**André Arsenault** – Pour André Arsenault, l’intérêt pour la médecine psy- chosomatique remonte au Collège Sainte-Marie où la lecture de Franz Alexander (1891-1964) a marqué son imaginaire et fait changer son option de sciences pures pour la médecine. La faculté s’est avérée un milieu fortement aliénant dans un processus de socialisation très centré sur la maladie plutôt que sur le malade. Quant à la prévention, elle faisait partie de l’univers des rêveurs et des utopistes de la santé publique d’alors. L’intérêt pour la santé mentale au travail s’est concrétisé à travers l’action syndicale comme promoteur de meilleures conditions d’apprentissage des médecins en formation auprès de la Commission Castonguay. Jeune professeur en médecine nucléaire à l’Université de Sherbrooke, il a conti- nué à partager ses champs d’intérêt entre la chimie, la physique et les mathématiques, et les sciences de la santé communautaire. Là, l’épidé- miologie, la sociologie et l’économie de la santé ont alimenté une réflexion sur le stress et l’aliénation au sein de la faculté qui affectait la qualité de vie des professeurs, des étudiants et des malades tout autant. Selon le mot lumineux de son ami Rodrigue Johnson, sociologue et camarade de faculté, le patient était et est devenu l’objet d’une intervention et non pas le sujet de sa maladie. Cette crise identitaire l’a amené à abandonner sa carrière de professeur en médecine nucléaire pour devenir médecin du travail à Hydro-Québec dans une organisation où la prévention devait être une priorité. Au début des années 1980, la réforme de la santé au travail était dans l’air et Hydro-Québec apparaissait comme un terrain fertile. C’est dans ce contexte que s’est produite la rencontre avec Simon ; ce dernier travaillait sur un cadre théorique et un canevas de recherche- action sur le stress au travail, et André se trouvait dans une boîte en proie à la tourmente d’une réorganisation majeure du travail : la fin des grands barrages, un climat d’après marathon, une quantité phénoménale de pro- fessionnels qualifiés payés à ne rien faire et malades d’une perte de sens

Stress, santé et performance au travail

de leur quotidien au travail. Ce fut le début d’une passionnante colla- boration. De professeur de médecine, André est devenu professeur en relations industrielles à l’invitation de Simon à l’Université de Montréal. Pendant 10 ans, créateur et directeur d’une équipe de soutien à la recherche à l’Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec (IRSST), André Arsenault a soutenu la mise en place d’une approche à la prévention des maladies et des accidents du travail centrée sur l’appropriation par les acteurs sociaux de l’organisation du travail. Puis ce fut la publication du livre manifeste de leurs consensus, *Stress, santé et rendement au travail* dans lequel ils osaient proposer le terme de *santé du travail*. Un éminent collègue avait insisté pour qu’ils aban- donnent ce terme le jugeant trop audacieux. Mais cet oxymoron a marqué le coup d’une suite de travaux sur le stress et l’organisation du travail. Virage additionnel, André est revenu à la médecine nucléaire à l’Institut de cardiologie de Montréal et, après 20 ans de travaux menés séparément, leurs routes se croisent à nouveau. Car en ce moment, des travaux sur la maladie cardiovasculaire et les facteurs de risques convergent pour faire du milieu de travail un bouillon de culture pour les troubles psycho- somatiques liés au stress: perte d’estime de soi, habitudes alimentaires bousculées, épidémie d’obésité et de troubles du sommeil, hypertension, syndrome métabolique. De son côté, Simon se pointe avec des concepts de restructuration organisationnelle centrée sur les valeurs. Mirage ou lueur d’espoir, le concept est au moins à la portée de tous à une époque où l’individu, comme personne, n’a des chances de retrouver un sens au travail que si l’entreprise fait l’objet d’un recentrage sur l’objet de son existence dans sa dimension immatérielle et identitaire.

Nous voudrions donc dédier cet ouvrage aux collègues à qui nous sommes particulièrement redevables de nous avoir aidés à évoluer et à développer ce cadre de référence. Simon L. Dolan veut, dans un premier temps, exprimer sa gratitude à son mentor spirituel, le regretté professeur Arie Shirom (de Tel-Aviv) qui l’a initié au champ d’études du stress au travail. Il tient également à exprimer sa reconnaissance la plus sincère au regretté Dr Hans Selye, qui a cru en lui, lui a donné son appui et lui a ouvert des portes au cours de ses premières années à l’Université de Montréal. Il veut aussi remercier le Dr André Arsenault, coauteur de cet ouvrage, pour sa confiance et sa collaboration pendant près de 20 ans de travail commun et de direction conjointe du Groupe de recherche Stress et santé au travail de l’Université de Montréal et le travail commun et pionnier qu’ils ont fait pour l’IRSST. En fait, la première édition du présent ouvrage, rédigée en français avec André Arsenault en 1980 (et préfacée

Introduction

par Hans Selye), est devenue un succès de librairie au Canada1. Le coauteur a appris énormément d’André, non seulement sur le plan scien- tifique (André est un brillant statisticien), mais aussi sur le plan humain (André figure parmi les plus grands humanistes qu’il ait rencontrés).

André Arsenault voudrait, quant à lui, remercier au premier chef le regretté Fernand Seguin, héros de son enfance « en pantoufles», qu’il a retrouvé comme membre du comité scientifique de l’IRSST dans les années 1980 et qui a été un formidable accompagnateur des travaux sur l’organisation du travail et le stress. Il leur avait fait l’honneur de com- menter à la radio de Radio-Canada leur ouvrage sur *Le stress et ses effets sur l’individu et l’organisation*. Lors d’un dîner en tête-à-tête, il leur avait aussi fait part du chemin qui restait à parcourir pour arriver à cerner cette réalité dans toute la complexité du rapport entre le sujet, ardoise sur laquelle le stress inscrit les traces de son passage parfois grinçant, et l’environnement qui sollicite et assaille le champ perceptuel du sujet en jouant souvent dans ses angles morts. Rodrigue Johnson, sociologue de la santé, ex-collègue de Sherbrooke, qui a été au cœur d’une mutation dans la carrière d’André et l’a fait virer au social dans sa forme la plus qualitative jetant un regard sur le sujet comme un être malade aux prises avec une perte de sens et une déchirure du vêtement social qui lui per- mettait de jouer la magie des costumes et des masques et le désap- propriait de son autonomie pour le mettre en jaquette fendue dans un isoloir, espace de solitude et surtout d’isolement. Et Jean-Marie Romeder, mathématicien et épidémiologiste qui a joué dans le tout autre registre des représentations multidimensionnelles du réel à cheval entre les méthodes quantitatives à l’américaine et les méthodes qualitatives à la française. Outillage méthodologique précieux pour aborder le réel en respectant sa complexité sans écarter le sujet et sa représentation unique de la réalité.

Ensemble, nous avons mis sur pied le Groupe de recherche Stress et santé au travail, qui a été très actif et a produit un grand nombre d’œuvres savantes publiées sous forme de monographies et d’articles scientifiques jusqu’au milieu des années 1990.

Eric Gosselin tient à exprimer ses sincères remerciements à ses men- tors scientifiques que sont le regretté professeur Robert-Paul Bourgeois et la professeure Francine Rancourt (Université du Québec à Hull), ainsi que le professeur Simon L. Dolan (Université de Montréal). Chacune à leur

1 Dolan, S. L. et Arsenault, A. (1980). *Stress, santé et rendement au travail* (préface de Hans Selye), Montréal, Monographie no 5, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Stress, santé et performance au travail

façon, au cours de ses années de formation aux cycles supérieurs, ces personnes lui ont offert les conseils et la latitude nécessaires au dévelop- pement de ses habiletés en recherche et ont été des modèles de rigueur, d’intégrité et d’innovation qui l’ont grandement inspiré. Il tient aussi à souligner l’apport de ses étudiants à la maîtrise et au doctorat des der- nières années qui l’ont ponctuellement obligé à revoir ses conceptions et à reconsidérer ce qu’il tenait parfois pour acquis. Ces étudiants, qu’il considère comme autant de collaborateurs, sont une source inépuisable de curiosité et de dépassement.

Puisse la passion de satisfaire sa curiosité intellectuelle vivre à jamais et ses bienfaits pour l’humanité triompher!

*Simon L. Dolan Eric Gosselin André Arsenault*

Chapitre 1 */*

# Stress, santé et travail: vue d’ensemble

J’oublie ce que j’entends, je me rappelle ce que je vois, je comprends ce que je fais.

CONFUCIUS

## */* Peut-on concilier performance et bien-être au travail ?

Quiconque a déjà travaillé au sein d’une entreprise connaît l’importance d’améliorer la productivité. Alors que pendant longtemps cette quête productiviste visait principalement à accroître la rentabilité de l’entre- prise, force est de reconnaître que l’amélioration de l’efficience organisa- tionnelle est maintenant nécessaire pour simplement assurer la pérennité de l’organisation. Pendant longtemps, les travailleurs, comme les orga- nisations, se sont crus à l’abri de la concurrence mondiale; rares étaient donc les mesures incitatives mises en place pour accroître la productivité. Or trois facteurs ont, entre autres, rapidement transformé cette réalité:

* + - L’allongement des cycles de récession;
    - La mondialisation des marchés et le dynamisme de la concurrence internationale;
    - La pénurie de main-d’œuvre issue de l’évolution démographique.

Les entreprises qui se rendent compte que leur survie est en jeu se sentent de plus en plus contraintes d’accroître leur productivité. Beaucoup d’entre elles doivent donc se soumettre à l’épreuve ultime de survie: affronter à la fois une situation économique complexe et une productivité subopti- male. Toute baisse de la productivité se répercute sur le niveau de vie des travailleurs, sur l’ensemble de la collectivité et sur la capacité concurren- tielle de l’entreprise. Or cette quête de productivité survient à une époque

Stress, santé et performance au travail

où la main-d’œuvre, mieux formée qu’auparavant, cherche à maîtriser son travail par la participation. Les travailleurs ne veulent plus être consi- dérés comme les rouages d’une mécanique de production; ils réclament de nouvelles approches managériales permettant de rehausser du même coup leur qualité de vie au travail et leur productivité1.

Le présent chapitre porte sur certains changements organisationnels qui permettent d’améliorer la qualité de vie au travail sans compromettre la productivité de l’organisation. En fait, il permettra de considérer la qualité de vie et la santé psychologique au travail comme des leviers de maximisation de la performance, et non comme des antagonistes naturels. C’est d’ailleurs la vision qui est de plus en plus partagée par un bon nombre d’entreprises2.

Par le passé, les efforts déployés pour accroître la productivité étaient axés sur les changements technologiques; avec le temps, ces tentatives ont eu un effet secondaire notable: la détérioration de la qualité de vie au travail chez un nombre croissant d’employés. En général, on deman- dait au personnel de travailler plus rapidement, d’être plus productif, de passer moins de temps à réfléchir et de programmer leurs activités pro- fessionnelles en fonction des technologies en place. Si cette approche a pu paraître efficace initialement, nous savons maintenant qu’elle ne l’est plus. Ainsi, les employés cherchent désormais à mieux contrôler leurs tâches, à exercer une latitude décisionnelle, à élargir leurs possibilités d’autodétermination, à trouver du sens dans leurs tâches et à s’investir dans tous les aspects de leur travail.

C’est pourquoi, depuis près de 50 ans, on cherche à concevoir une approche plus globale afin d’accroître la productivité des entreprises sans compromettre le bien-être physique et psychologique de la main-d’œuvre. Cette approche repose particulièrement sur les notions de *qualité de vie au travail* (QVT) et de *santé psychologique*. Malgré les intentions louables et humanistes de ce mode de fonctionnement, force est de reconnaître que la qualité de vie au travail n’est évidemment pas le but ultime des organisations. Les entreprises ont pour objectifs stratégiques de survivre, de croître, de réaliser des bénéfices ou d’offrir des services de qua- lité, donc d’être productives. L’intérêt pour la qualité de vie au travail

1. Leitão, J., Pereira, D. et Gonçalves, A. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers feelings of contributing, or not, to the organization’s productivity, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*, 1-18.
2. Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail: équiper les acteurs pour négocier le travail, l’expérience de l’ANACT, *Négociations*, *1*, 134.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

présuppose que cette amélioration se conjugue avec des gains pour la santé, le bien-être et la satisfaction des employés, et que ces derniers pourront alors, dans ce contexte, devenir plus productifs.

Faits intéressants

La QVT est un concept large qui intègre notamment la santé et la sécu- rité au travail, la rémunération, la qualité de l’emploi, la formation et le développement de carrière, l’égalité, les relations avec les collègues et les supérieurs, la reconnaissance, l’autonomie, l’équilibre travail-vie personnelle, les saines habitudes et la performance. Mais, avant tout, c’est une approche qui va au-delà de la prise en compte des risques au travail pour s’intéresser aux leviers qui génèrent et améliorent la santé au travail. Un peu comme une entreprise qui souhaite non seulement ne pas avoir de pertes, mais également réaliser des profits.

La QVT, ce n’est pas seulement « ne pas être mal au travail », c’est

« être bien au travail ». Sa perception dépend des critères de la personne en fonction de ses aspirations, de l’étape où en est sa carrière et des variables de l’organisation. Les critères d’évaluation de la QVT sont donc à la fois subjectifs et objectifs.

Source : Tornare, J., Rinfret, N. et Privé, C. (2018). Qualité de vie au travail : comment 40 ans de recherches scientifiques peuvent vous amener à convaincre votre direction, *Revue RH*, *21*(3),

<https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-3/comment-40-ans-recherches- peuvent-convaincre-direction>, consulté le 15 novembre 2021.

Il est difficile de circonscrire les notions de *qualité de vie au travail* et de *santé psychologique*. Le présent chapitre traite d’un processus qui amène tous les membres de l’organisation à participer aux décisions qui concernent leur emploi en particulier et leur milieu de travail en géné- ral. Ce processus repose sur des voies de communication ouvertes et appropriées qui stimulent l’engagement au travail et la satisfaction pro- fessionnelle tout en réduisant le niveau de stress et d’épuisement. Essen- tiellement, la qualité de vie et la santé psychologique au travail sont associées à une culture organisationnelle ou à un style de gestion nova- teur qui nourrit un sentiment d’appartenance et la dignité des employés, les responsabilisent et leur donnent voix au chapitre. Généralement, l’organisation qui se distingue par sa qualité de vie au travail favorise la démocratie organisationnelle : les suggestions, les questions et les cri- tiques y sont perçues comme autant de pistes pour l’amélioration. Dans

Stress, santé et performance au travail

ce genre de milieu, le désaccord constructif est considéré comme une marque d’intérêt pour l’organisation et non comme une critique. Les ges- tionnaires qui promeuvent ce type de participation font souvent jaillir des idées et des mesures propices à améliorer l’efficience et l’efficacité de fonctionnement de l’organisation, ce qui améliore à la fois les conditions et le climat de travail. Simplement dit, ce style de gestion considère que le plus grand expert de la tâche est celui qui l’effectue quotidiennement, bien plus que celui qui le supervise.

La **qualité de vie au travail (QVT)** est un processus par lequel tous les membres d’une organisation, grâce à des voies de communication ouvertes et accessibles, influencent et commentent les décisions qui touchent leur emploi et leur milieu de travail, ce qui favorise l’engage- ment et la satisfaction du personnel et atténue la pénibilité de l’emploi. Le concept de *qualité de vie au travail* est une notion synthèse qui englobe à la fois des dimensions liées au stress, à la santé psychologique et aux attitudes, en prenant en considération les divers facteurs organisationnels qui les influencent3. Le style de gestion axé sur la QVT suscite chez les employés un sentiment de maîtrise et d’estime de soi, d’appartenance et de responsabilité. Les organisations qui offrent une bonne QVT encou- ragent la démocratie organisationnelle et accueillent favorablement les suggestions, les questions et les critiques susceptibles d’alimenter des améliorations de toutes sortes. Le mécontentement constructif, preuve d’un engagement du travailleur, y est perçu comme une opportunité d’amélioration organisationnelle plutôt que comme un ronchonnement nuisible et inapproprié. L’ouverture de la direction à de tels sentiments d’engagement favorise souvent l’émergence d’idées et d’actions propres à améliorer l’efficacité de l’organisation. Un environnement de travail de qualité implique par définition une organisation qui favorise la santé psychologique de ses travailleurs et qui ainsi leur permet, entre autres, de vivre moins de stress au travail, d’entretenir de meilleures relations interpersonnelles, d’atteindre de meilleurs niveaux de satisfaction, d’engagement et d’implication au travail4.

1. Dupuis, G., Martel, J.-P., Voirol, C., Bibeau, L. et Hébert-Bonneville, N. (2009). *La qualité de vie au travail: bilan des connaissances*, Centre de liaison sur l’intervention et la prévention psychosociales (CLIPP).
2. Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life, *Journal of Human Values*, *19*, 73-82.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

Faits intéressants

La qualité de vie au travail est un sujet d’actualité, car elle concerne le bien-être des personnes dans les organisations. Plusieurs indicateurs servent à l’évaluer, mais les principaux sont la santé mentale et phy- sique des employés, la force de leur engagement dans leur travail et l’équilibre travail-vie privée. Pour assurer la qualité de vie au travail, il faut organiser le travail de manière à ce qu’il ait un sens et que les conditions soient saines et sécuritaires.

Source : (s. a.) (2016). Donner un sens au travail pour stimuler la qualité de vie au travail, *Gestion*, 14 juillet, <https://[www.revuegestion.ca/donner-un-sens-au-travail-pour-stimuler-la-qualite-de-](http://www.revuegestion.ca/donner-un-sens-au-travail-pour-stimuler-la-qualite-de-)

vie-au-travail>, consulté le 22 octobre 2021.

La **santé psychologique au travail (SPT)** est l’une des résultantes les plus importantes d’une bonne qualité de vie au travail. Bien qu’il existe diffé- rentes façons de circonscrire cette notion, l’Organisation mondiale de la santé (OMS)5 considère que la santé psychologique est un « état de bien- être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté». Transposer à l’environnement de travail, la santé psychologique peut être associée à la capacité d’adaptation de l’individu à son travail et au milieu dans lequel celui-ci est réalisé. Ainsi, la SPT est un concept intégrateur qui comprend tant des indicateurs liés au bien-être au travail que des indicateurs liés à la détresse. Parmi les indicateurs d’une bonne santé psychologique d’un travailleur, on retrouve son niveau de motivation au travail, son engagement organisationnel, sa satisfaction au travail, son estime de soi professionnelle et sa loyauté envers l’orga- nisation, dont son intention de demeurer membre de l’organisation. D’ailleurs, des niveaux faibles de santé psychologique chez les travailleurs sont une préoccupation croissante dans de nombreux pays6.

Peu importe sa nature, ou encore le nom qu’on lui accole, productivité, performance, rendement, efficacité ou efficience, les extrants seront meil- leurs lorsque l’employé pourra travailler dans un environnement de qua- lité. Le travailleur offrira généralement des efforts supérieurs lorsque les paramètres de son environnement de travail répondent à ses besoins, à

1. Santé mentale : renforcer notre action. Organisation mondiale de la santé, 2018. (https://[www.who.int/fr/](http://www.who.int/fr/) news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response)
2. Kotera, Y. et Vione, K. C. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (NWW) : A systematic review, *International Journal of Environmental Research and Public Health Review*, *17*, 1-13.

Stress, santé et performance au travail

ses aspirations, à ses désirs, à ses valeurs7. Pour ce faire, il faut cependant savoir conjuguer l’atteinte des objectifs organisationnels à ceux des tra- vailleurs. Quoique l’incidence de la qualité de vie au travail sur la perfor- mance soit une évidence maintes fois démontrée scientifiquement, les conditions menant de l’une à l’autre demeurent un sujet de discussion. C’est l’élucidation de ces conditions qui est l’un des principaux objectifs de ce livre. La figure 1.1 présente les diverses ramifications du concept de *qualité de vie au travail*.

Figure 1.1 */* **Concept de qualité de vie au travail et ses diverses ramifications**

Organisation du travail

Conditions objectives de travail

**Qualité de vie au travail (QVT)**

Santé physique

Motivation Engagement Satisfaction Estime de soi

Loyauté

au travail organisationnel au travail professionnelle organisationnelle

**Santé psychologique**

**Stress occupationnel**

## */* Qu’est-ce que la qualité de vie au travail ?

La qualité de vie au travail est un concept multidimensionnel et multi- facette, une philosophie qui vise à améliorer la vie des employés d’une organisation et qui intègre diverses notions, dont celle de *santé psycho- logique*. Simplement dit, la qualité de vie au travail est un effort concerté afin de créer une « qualité de l’expérience humaine au travail8 ». Pour

1. Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L. et Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work : The role of personal resources social-organizational resources, and job demands, *International Journal of Stress Management*, *18*, 372-395.
2. Walton, R. E. (1973). Quality of working life : What is it?, *Sloan Management Review*, *15*, 11-21.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

atteindre cette cible, ses promoteurs recourent à des méthodes, des pra- tiques et des activités variées qui vont des processus complexes de chan- gement continu mis de l’avant par le mouvement sociotechnique jusqu’au modelage des procédés cher aux tenants de la conception des systèmes et des théories de la contingence. Le concept de *qualité de vie au travail* peut s’exprimer en termes opérationnels et s’appliquer sous forme de programmes adaptés à la situation particulière d’une organisation. Certains de ces programmes ont une portée particulière et restreinte ; d’autres ont pour objectif d’opérer des changements multiples dans un large éventail de secteurs de l’entreprise. Pour bien comprendre le rôle des programmes de qualité de vie au travail, nous décrirons brièvement les liens de la QVT avec les autres domaines de la gestion en visitant certains concepts des théories de l’organisation du travail.

Matière à réFlexion */* **Les trois dimensions de la qualité de vie**

La qualité de vie trouve son expression maximale dans ses aspects liés à la santé. Les trois dimensions qui structurent la qualité de vie sont:

**La dimension physique**, soit la perception de l’état de santé physique, compris comme l’absence de tout malaise produit par une maladie ou par les effets négatifs de son traitement. Il n’y a pas de doute : la santé est un élément essentiel de la qualité de vie.

**La dimension psychologique**, soit la perception des états cognitifs et affectifs tels que la peur, l’anxiété, le manque de communication, la perte d’estime de soi et l’incertitude face à l’avenir. Cette dimension englobe également les convictions personnelles et spirituelles, y compris le sens de la vie et les attitudes à l’égard du bien-être.

**La dimension sociale**, soit la perception de la qualité des relations inter- personnelles et de l’adéquation des rôles sociaux, comme celui de citoyen, d’ami, de conjoint, de parent et, bien sûr, celui de travailleur.

Bien que certains fassent remonter l’origine de la qualité de vie au travail aux travaux de l’École des relations humaines, il faut reconnaître qu’his- toriquement, le terme de *qualité de vie au travail* (QVT) tire sa source d’une série de conférences parrainées par le ministère du Travail des États-Unis et la Fondation Ford à la fin des années 1960 et au début de la décennie suivante. Ces conférences portaient sur un concept très populaire à l’époque, celui de l’*aliénation des travailleurs*.

Stress, santé et performance au travail

Bon nombre des facteurs d’aliénation et de mécontentement des tra- vailleurs étaient réunis dans la tristement célèbre usine de General Motors à Lordstown, en Ohio. Cette usine moderne et automatisée avait été conçue par des ingénieurs en mécanique automobile à la fin des années 1960 dans le but de maximiser l’efficience de la production d’un modèle de petite voiture bon marché. General Motors cherchait ainsi à concur- rencer les constructeurs étrangers de voitures compactes qui commen- çaient à accaparer des parts du marché américain de l’automobile. L’usine de Lordstown commença alors à produire un modèle qui se voulait concurrentiel, la Chevrolet Vega. Grâce à l’automatisation, la vitesse de sa chaîne de montage dépassait considérablement celle des usines plus anciennes, à telle enseigne que Lordstown en vint à symboliser le « blues du col bleu», c’est-à-dire le mécontentement et l’aliénation des travail- leurs à l’ère industrielle de l’automobile, cristallisant du même coup le militantisme de la jeune classe ouvrière de l’époque. Les souvenirs de quelques travailleurs de l’automobile de Lordstown ont été recueillis dans le cadre d’un projet d’histoire orale mené à l’Université d’État de Youngstown. Jim Graham, un militant syndical né en Grèce, y reprenait à son compte la formule consacrée selon laquelle les travailleurs de l’au- tomobile n’avaient plus besoin de cerveau pour exécuter leurs tâches. Interrogé sur les grèves sauvages du début des années 1970, Graham raconta que les cadres avaient dit un jour aux ouvriers: « *Quand vous venez à l’usine, laissez votre cerveau à la porte et n’entrez qu’avec votre corps, parce qu’on n’a besoin de rien d’autre. Laissez votre cerveau en entrant, nous vous dirons quoi faire, comment le faire, quand manger, quand prendre un café.* »

Les participants à cette série de conférences ont conclu qu’un emploi ne se borne pas simplement à un salaire, à une répétition de tâches rou- tinières et à une exécution des directives. Pour eux, la notion d’*emploi* dépasse la simple prestation de travail et englobe d’autres concepts : une certaine participation aux processus décisionnels ; une plus grande auto- nomie quant aux horaires de travail quotidiens ; enfin, une nouvelle conception des tâches, des systèmes et des structures de l’organisation, qui stimule l’apprentissage chez les employés et favorise un niveau satis- faisant d’intérêt et d’engagement du personnel à l’égard des enjeux du travail9.

1. Martel, J.-P. et Dupuis, G. (2006). Quality of work life : Theoretical and methodological problems and presentation of a new model and measuring instrument, *Social Indicators Research*, *77*, 333-368.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

Faits intéressants

Plusieurs considèrent que de longues heures de travail entraînent une meilleure productivité, mais cela n’est qu’un mythe. Dans les faits, de longues heures de travail sont généralement associées à une plus faible productivité des unités de travail, alors qu’une durée plus limitée des heures de travail est liée à une plus grande productivité. Travailler un nombre d’heures excessif sur une base régulière est corrélé à une baisse de la productivité causée par une plus grande fatigue, et ces travailleurs aux longues heures de travail et à la grande charge de travail rap- portent une baisse de la satisfaction et de la motivation au travail ainsi que des taux plus élevés d’absentéisme et de roulement.

De très longues heures de travail hebdomadaire sont positivement associées à de la fatigue chronique, menant à des problèmes de santé tels les maladies cardiovasculaires, les troubles gastro-intestinaux, et même à la mortalité (p. ex. *karoshi* au Japon). De longues heures heb- domadaires de travail sont aussi positivement associées à un état dégradé de santé mentale, c’est-à-dire à des niveaux plus élevés d’anxiété, de dépression et de problèmes de sommeil.

Source : Messenger, J. (2018). *Working Time and the Future of Work. ILO Future Of Work Research Paper Series 6*. Genève, International Labour Organization, 12-13 (traduction libre).

Le terme *qualité de vie au travail* est longtemps demeuré ambigu, jusqu’à ce qu’une poignée de sociétés, notamment Procter & Gamble et General Motors aux États-Unis ainsi que Volvo en Scandinavie, manifestent leur intérêt de mettre ce concept en pratique. La mise en œuvre, dans leurs nouvelles usines, de programmes destinés à améliorer la qualité de vie au travail produisit des résultats positifs, à la suite desquels d’autres sociétés, dont Ford, lancèrent des initiatives semblables à la fin de la même décennie, obtenant elles aussi de bons résultats. Puis au début des années 1980, les États-Unis connaissent une profonde récession. La concurrence asiatique, qui offre des produits bon marché de grande qua- lité, se met à inquiéter sérieusement les dirigeants des sociétés améri- caines, ce qui amène bon nombre d’entre eux, de même que divers organismes publics, à opter pour la qualité et à instaurer des programmes de qualité de vie au travail.

Malgré un historique riche et varié, malgré maintes tergiversations théoriques et conceptuelles, la notion de *qualité de vie* a traversé le temps et demeure encore aujourd’hui pleinement d’actualité puisqu’elle favorise

Stress, santé et performance au travail

le dialogue entre l’organisation, ses employés et la communauté. La qua- lité de vie au travail interpelle nécessairement l’ensemble des acteurs sociaux : les entreprises, les gestionnaires, les travailleurs, l’État, les syn- dicats, etc. D’ailleurs, plusieurs auteurs en appellent à un renouveau de la qualité de vie au travail dans les organisations10.

Il y a bien des façons de définir la qualité de vie au travail, disons que c’est un concept dont les frontières sont difficiles à tracer clairement11. Ainsi, le concept de QVT peut inclure, entre autres, la rémunération, les avantages collectifs, les occasions de formation, les congés, la stabilité de l’emploi et, bien sûr, l’équilibre emploi-famille12. Cependant, une façon plus intégrative et holistique de circonscrire la QVT combine quatre éléments inspirés des attentes et de points de vue exprimés par les travailleurs eux-mêmes à l’égard de leur entreprise:

* 1. **Le sentiment d’être soutenu et bien traité par l’entreprise**. Certaines entreprises offrent à leurs employés un train de services personnels qui s’ajoutent à leurs avantages sociaux. En Belgique, par exemple, il est de pratique courante d’offrir des services juridiques gratuits aux employés en instance de divorce.
  2. **Le souci qu’a l’entreprise de faciliter la vie de ses employés**. En Suède, des sociétés ont conclu avec certains de leurs fournisseurs des ententes permettant à leurs employés de faire des achats par l’intranet de l’entreprise et de profiter de rabais considérables et de la livraison gratuite des biens à domicile ou au lieu de travail.
  3. **La nécessité de combler ses besoins personnels**. De plus en plus, les employés demandent que leur vie personnelle soit prise en compte au travail. L’entreprise peut alors leur offrir un éventail d’activités qui contribuent à réduire le stress chez le personnel et à accroître la productivité. On pense par exemple aux possibilités de télétravail ou même à la mise à disposition jour et nuit d’une ligne d’aide aux ressources humaines.
  4. **La nécessité de maintenir de bonnes relations interpersonnelles**. La reconnaissance par l’entreprise de chacun de ses employés contribue à maintenir de bonnes relations de travail, non seulement avec la direction, mais aussi entre collègues.

1. Warhurst, C. et Knox, A. (2020). Manifesto for a new quality of working life, *Human Relations*, 1-18.
2. Klein, L. L., Pereira, B. A. D. et Lemos, R. B. (2019). Quality of working life : Parameters and evaluation in the public service, *Human and Social Management*, *20*, 3-33.
3. Jebli, F. et Tremblay, D.-G. (2016). La QVT au Québec : enjeux, attentes et réalités organisationnelles, *Revue des conditions de travail*, ANACT, 33-42.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

Il y a bien des orientations susceptibles d’améliorer la qualité de vie au travail et les stratégies d’implantation doivent s’ajuster à chaque contexte organisationnel. Cependant, parmi les stratégies fréquemment observées, on retrouve : la réingénierie des emplois et la réorganisation du travail, la participation des employés, le soutien au développement de carrière, l’amélioration des relations interpersonnelles, les équipes de travail auto- gérées, une promotion de la reconnaissance, une flexibilité des horaires de travail et une culture organisationnelle axée vers la collaboration13.

## */* Qualité de vie et stress au travail

La qualité de vie au travail entraîne d’importantes répercussions sur l’état émotionnel ainsi que sur la possibilité pour l’individu d’atteindre un équi- libre socioaffectif. Bien des gens considèrent le travail comme l’une des activités fondamentales de l’existence humaine, celle qui nous permet de produire les biens et les services indispensables à la vie moderne, celle qui régule nos temps sociaux, celle qui nous permet de nous intégrer au tissu social que représente notre réseau de relations professionnelles.

En offrant des emplois adéquats et épanouissants, les sociétés amé- liorent la qualité de vie au travail et sociale; les travailleurs obtiennent ainsi la possibilité de satisfaire les besoins, les aspirations et les valeurs qu’ils recherchent dans leur vie professionnelle, familiale et sociale.

Étant donné le nombre d’heures que nous passons à travailler, il importe d’avoir conscience des répercussions et des conséquences du travail sur notre vie. Ce constat vaut pour n’importe quel type de relations de travail, que ce soit au sein d’un groupe de professionnels, d’une firme d’experts-conseils, d’une microentreprise ou d’une grande société. Certes, la dynamique des relations interpersonnelles diffère d’un milieu à l’autre, compte tenu du lien étroit entre la structure organisationnelle et ses processus psychosociaux inhérents.

De tout temps, les travailleurs ont aspiré à établir des relations per- sonnelles positives, dans leur vie en général, et particulièrement dans leur milieu de travail. Les personnes versées dans l’art de combiner travail et amitié – la camaraderie – sont autant d’exemples tirés du quotidien qui nous aident à renouveler et à remodeler notre confiance et notre espoir dans la possibilité d’établir des relations humaines positives et gratifiantes

1. Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life, *Journal of Human Values*, *19*, 73-82.

Stress, santé et performance au travail

au travail. Comme le considérait Aristote, l’être humain est un animal grégaire et l’actualisation positive de cette grégarité est pour plusieurs une condition essentielle de bien-être.

Nous devons garder à l’esprit que le nœud du problème se situe dans la perception d’un danger ou d’une perturbation considérée comme une menace au même titre qu’une catastrophe naturelle, une pandémie ou une perte émotionnelle (décès d’un être cher, séparation, perte d’emploi, retraite). Aujourd’hui pourtant, le stress lié au travail revêt un sens par- ticulier. Chacun peut avoir sa propre perception des stimuli ou des perturbations associés à son lieu de travail: ce que certains considèrent comme un défi qui stimule l’amélioration et le développement person- nels est perçu par d’autres comme une terrible menace. Cette distinction prend toute son importance lorsqu’il s’agit d’évaluer l’estime de soi, la tolérance à la frustration, l’optimisme, la créativité et le sentiment de sécurité – interne et externe – obtenus, entre autres, grâce aux réseaux de soutien social, que ce soutien soit émotionnel, d’estime, informatif ou matériel.

Si l’on transpose cette situation au travail et à sa relation avec la qualité de vie, il tombe sous le sens que la présence d’exigences de travail démo- tivantes, insatisfaisantes, démoralisantes peut se répercuter sur le rendement et perturber par un processus d’entraînement, voire de géné- ralisation, l’évolution de la vie personnelle, familiale et sociale. L’équilibre entre le travail et la famille, l’existence d’un bon climat de travail, un environnement de travail psychologiquement sain, la mise en place de programmes de prévention des risques et un faible taux d’accidents et de maladies professionnelles sont autant de facteurs qui réduisent au minimum la prévalence du stress chronique et pathologique.

Matière à réFlexion

Dans l’analyse des conditions de travail, faire référence au stress et aux risques psychosociaux traduit une démarche de prévention. Par contre, parler de qualité de vie au travail suppose de s’inscrire dans une visée de promotion de la santé au travail. Ce renversement de paradigme peut paraître difficile et incertain, mais il est indispensable quand on cherche à créer un environnement physique et psychologique favorable, en privi- légiant la cohérence et la continuité, qui passe par une coconstruction

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

collective et qui engage l’ensemble des acteurs de l’entreprise pour atteindre le bien-être et la satisfaction des individus, pour que le travail ne soit pas une souffrance, mais créateur de valeurs individuelles et sociales ainsi qu’un vecteur de développement de l’individu.

Source : Salès-Wuillemin, E. (2018). Le stress, les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail : des concepts au cœur de la prévention et de la promotion de la santé, *Revue ADSP*, (103), 28.

De nos jours, il est question de nouvelles sources de stress liées au travail telles que la précarité d’emploi, l’hyperactivité dans les trajectoires de carrière, l’avènement technologique, les préoccupations environnemen- tales, les risques sanitaires, pour n’en nommer que quelques-uns. D’une part, la précarité issue d’un contrat psychologique transactionnel entre l’employeur et l’employé compromet les projets personnels et familiaux à long terme; d’autre part, elle fait obstacle à la loyauté et à l’engagement, à la socialisation, à la solidarité et tout particulièrement à la confiance mutuelle. S’ajoutent à cela d’autres facteurs tels que le besoin de chan- gement permanent, une dépendance extrême à l’informatique (le virtuel remplaçant les contacts interpersonnels) et la difficulté de trouver un moment de quiétude au milieu des événements techniques, économiques et culturels qui se succèdent à un rythme effréné.

Le lien de concomitance que l’on observe aujourd’hui entre la frag- mentation des sphères personnelle, familiale et professionnelle, d’une part, et la disparition des sphères spirituelle et culturelle des lieux de travail, d’autre part, concourt à accentuer la perte de sens du travail. Depuis quelques décennies, le rythme de tous les aspects de la vie s’accélère et expose les travailleurs à des pressions accrues. On s’attend à ce qu’ils produisent un travail de meilleure qualité en moins de temps et en consommant moins de ressources.

Les effets délétères du stress sur la santé acquièrent de plus en plus de preuves. D’après la sixième enquête européenne sur les conditions de travail menée par la Fondation européenne pour l’amélioration des condi- tions de vie et de travail, l’organisation du travail a subi des transfor- mations en Europe. Entre autres, selon cette étude, 33 % des travailleurs de l’UE devaient respecter des délais très courts et travailler à une cadence élevée; 57 % des travailleurs avaient des horaires de travail irréguliers; plus d’un travailleur sur cinq (22 %) devait travailler durant son temps libre pour satisfaire aux exigences de son travail plusieurs fois par mois

Stress, santé et performance au travail

et environ 16 % des travailleurs déclaraient être exposés à des incivilités et à des incidences de violence au travail. Globalement, les résultats de cette enquête illustrent:

l’importance des pratiques des entreprises et des lieux de travail pour préserver la santé et la sécurité (en incluant notamment les risques psychosociaux), améliorer l’équilibre entre vie profession- nelle et vie privée, soutenir le déroulement des carrières, favoriser l’utilisation et le développement des compétences, gérer la charge de travail et concevoir des postes de travail intéressants pour ceux qui les occupent14.

Il semble clair que le traitement des problèmes de santé psychologique représente encore un enjeu organisationnel prioritaire et que l’amélioration de la qualité de vie au travail demeure un défi contemporain.

Les avis sont partagés quant à la nécessité pour les organisations de se soucier des émotions de leurs employés. Pour résumer la question, voici trois raisons qui devraient inciter les cadres et les dirigeants d’une organisation à tenir compte des émotions vécues par leurs employés puisqu’elles sont susceptibles de nourrir le stress et la tension:

1. Du point de vue de la qualité du travail, les travailleurs éprouvent davantage de satisfaction lorsque leur milieu de travail est sécuritaire et confortable.
2. Les gestionnaires devraient s’efforcer de réduire le stress profes- sionnel, un facteur qui produit des résultats négatifs. Les spécia- listes en santé mentale estiment que 10 % des travailleurs souffrent de dépression ou d’un niveau élevé de stress, ce qui finit par nuire à leur rendement.
3. Le stress a d’énormes coûts sociaux et économiques; on estime que les dépenses occasionnées par les maladies liées au stress au tra- vail atteignent 25,4 milliards d’euros par an en Europe, entre 17 et 36 milliards de dollars au Canada et 300 milliards de dollars aux États-Unis15.
4. Rapport de la sixième enquête européenne sur les conditions de travail – synthèse exécutive (2015). Fondation européenne pour l’amélioration des conditions de vie et de travail.
5. Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P., Cosmar, M., Gründler, R., Flemming, D., Cosemans, B. et Van den Broek, K. (2014). *Calculating the Cost of Work-Related Stress and Psychosocial Risks*, European Agency for Safety and Health at Work.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

## */* Stress, santé psychologique et travail

Selon la définition qu’en donne l’Organisation mondiale de la santé (OMS), la promotion de la santé englobe toutes les mesures qui permettent aux personnes, aux groupes et aux organisations de mieux maîtriser les fac- teurs de risque pour leur santé. Ces mesures ont pour objectif d’améliorer la santé des personnes, des groupes, des organisations et des collectivités. Ainsi, la santé psychologique implique la présence de symptômes positifs (p. ex. bien-être) et l’absence de symptômes négatifs (p. ex. détresse), la santé et la maladie n’étant pas des pôles nécessairement opposés sur un même continuum16.

à la une */* **Pour un milieu de travail stimulant**

Si ça ne va pas bien au bureau, il y a de fortes chances que cela entraîne des répercussions sur la vie personnelle. Il est par ailleurs encourageant d’observer que les entreprises se préoccupent davantage du bonheur de leurs employés depuis quelques années. Il est même devenu assez fréquent qu’une compagnie fasse une publicité non plus axée sur la qualité d’un produit X, mais plutôt sur le fait qu’elle est un bon employeur, une tendance de plus en plus à la mode.

Avoir la chance de travailler dans un milieu qui nous anime, nous sti- mule et facilite notre lever matinal, ce n’est pas donné à tous. Or, avec un peu de volonté et d’imagination, il est possible de transformer les labeurs du quotidien en un environnement professionnel valorisant et agréable qui stimule l’ambition. De même, les employeurs en quête de productivité et d’amélioration du taux de rétention de leurs travailleurs auraient intérêt à s’interroger sur l’ensemble des aspects – tant positifs qu’irritants – qui compose[nt] une journée au boulot.

La capacité à innover d’une entreprise repose sur ses ressources humaines. Il est par conséquent primordial de porter une attention particulière à l’environnement dans lequel les gens travaillent, ce qui ne manquera pas d’influencer leur degré de créativité.

Si autant de compagnies investissent temps et ressources dans la pla- nification et l’aménagement d’un espace de travail confortable et spa- cieux, c’est qu’elles sont convaincues qu’il y a d’importants gains en

1. Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L. et Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work : The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, *18*, 372-395.

Stress, santé et performance au travail

performance à réaliser. [De plus], l’implantation d’une salle de repos avec une aire de jeux, par exemple, permet aux employés de réellement décrocher et de se ressourcer durant leurs pauses, tout en tissant des liens entre eux, une avenue très populaire chez les PME. L’aménagement d’un salon avec divertissements n’est pas une folle dépense d’un jeune dirigeant écervelé, mais doit plutôt être perçu comme un investisse- ment payant à court, à moyen et à long terme afin de faciliter son recrutement et favoriser son taux de rétention.

Nul besoin d’engager de folles dépenses pour redessiner les espaces de travail si les budgets ne s’y prêtent pas. De petits gestes peuvent suffire à motiver les troupes. Pensons à la décoration des espaces com- muns et de l’entrée des bureaux à cloisons, un moyen ludique d’encou- rager chacun à exprimer sa créativité et à personnaliser le lieu où, après tout, il passe le plus clair de son temps. Le fait de souligner les anni- versaires par un gâteau et quelques guirlandes est aussi une astuce qui garantit une valorisation des employés et une manière simple de rompre avec la monotonie de la routine.

Finalement, malgré l’ampleur des tâches à accomplir et l’importance de respecter les délais, un peu d’humour et de complicité entre collègues sont susceptibles d’améliorer les performances. Ne perdons jamais de vue qu’un milieu de travail où l’on rit est un endroit où l’on est heureux !

Source : Jobillico, 31 mars 2016. <https://[www.envirocompetences.org/nouvelles/pour-un-milieu-](http://www.envirocompetences.org/nouvelles/pour-un-milieu-) de-travail-stimulant/>, consulté le 22 octobre 2021.

On peut donc définir la promotion de la santé comme un processus qui permet à chacun d’élever son niveau d’estime de soi en ce qui a trait à sa santé. En ce sens, la santé représente une ressource de la vie usuelle qui aide les personnes et les groupes à combler leurs attentes et leur désir de passer à l’action, de mobiliser les autres et de changer leur monde. La promotion de la santé en milieu de travail suppose un effort concerté des entreprises, des travailleurs, des syndicats et de l’ensemble de la société dans le but d’améliorer la santé et le bien-être des individus au travail. Cette promotion se fait à travers un ensemble de mesures, dont:

* Améliorer l’organisation des tâches et l’environnement de travail;
* Encourager une participation active aux processus organisationnels;
* Promouvoir le développement professionnel et personnel.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

Le fait de disposer d’une main-d’œuvre active, en santé, motivée et qua- lifiée constitue un atout essentiel pour les entreprises du xxie siècle. De plus en plus, les observations soutiennent que l’amélioration de la santé au travail est un facteur clé de l’efficacité et de la capacité concurrentielle d’une entreprise, puisqu’une part des avantages compétitifs d’une orga- nisation réside intrinsèquement dans les caractéristiques de ses res- sources humaines. Dans les entreprises novatrices, la qualité de vie au travail et la qualité des produits ou des services font partie intégrante d’un même alignement stratégique.

La promotion de la santé en milieu de travail passe inévitablement par une réduction du stress professionnel; le stress occupationnel étant une composante importante de la qualité de vie au travail17. Elle a pour objec- tif de maximiser la présence des facteurs qui favorisent la santé du per- sonnel. L’atteinte de cet objectif passe par une amélioration des conditions de travail, l’incitation des travailleurs à participer et le soutien des com- pétences professionnelles. Les approches et les procédés méthodologiques comptent parmi les principaux éléments nécessaires à la promotion de la santé au sein de l’entreprise. Pour obtenir des valeurs de référence, on mesure la charge de travail et ses effets subjectifs sur le bien-être par

divers moyens, notamment les questionnaires,

Le stress est une cause directe ou un catalyseur de plusieurs des maladies psychologiques et physiologiques les plus

courantes et les plus dommageables pour l’humain.

les outils de détection des facteurs de risque pour la santé et les « cercles de santé». À l’instar des traditionnels cercles de qualité sur lesquels ils se fondent, les cercles de santé donnent à chaque employé l’occasion de participer, à titre d’expert dans son domaine, au processus de réduction du stress associé à ses propres fonctions.

Il convient de mentionner que les épisodes de stress courts ou peu fréquents, qui apparaissent ponctuellement dans les entreprises, com- portent peu de risques pour la santé. Mais en présence de situations stres- santes continues, l’organisme demeure dans un état d’alerte constant qui accélère l’usure des systèmes biologiques. À la longue, cet état d’alerte peut mener à l’épuisement ou occasionner des troubles, en plus d’affaiblir gravement les mécanismes de défense de l’organisme. Le risque de maladie ou d’accident s’en trouve donc alors accru.

1. Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life, *Journal of Human Values*, *19*, 73-82.

Stress, santé et performance au travail

Au cours des 20 dernières années, nombre d’études ont porté sur le lien entre le stress professionnel et diverses maladies. D’après ce que révèlent ces études, les changements d’humeur, la perturbation des cycles du sommeil, les troubles gastro-intestinaux, les céphalées et les change- ments de comportements sociaux envers la famille et les amis sont des problèmes fréquemment associés au stress et qui se développent rapide- ment. Ces symptômes précoces du stress lié au travail sont habituelle- ment faciles à reconnaître. Mais le lien entre le stress professionnel et l’apparition de maladies chroniques est plus difficile à établir, car ces affections se développent lentement et peuvent dépendre d’une multi- tude d’autres facteurs. Cependant, les données sur le sujet nous portent de plus en plus à considérer que le stress joue un rôle dans l’apparition de divers problèmes de santé, notamment les troubles cardiovasculaires, musculosquelettiques et psychologiques.

## */* Grands paradoxes du stress

Le stress est sans aucun doute l’un des concepts psychologiques les mieux connus par la population en général, et par les travailleurs en particulier. Cela est tellement vrai que la notion de *stress* est souvent utilisée à tort et à travers et est un terme largement galvaudé. La connaissance d’un concept ne veut pas dire sa compréhension, et on constate cela réguliè- rement dans les conversations mondaines avec des personnes de notre entourage. Pourtant, tous affirment, sans trop de gêne, bien saisir les particularités de cette notion complexe qu’est le stress. Nous présen- tons ci-après trois paradoxes qui nous semblent bien dépeindre cette ambivalence quant à la notion de *stress* ; trois paradoxes sociaux et organisationnels qu’il convient de déboulonner.

#### */* Premier paradoxe – la banalisation sociale du phénomène

Le stress est, de toute évidence, dans les sociétés industrialisées, un enjeu majeur de santé publique. Que son origine soit liée à l’environnement de travail, qui est l’environnement le plus stressogène pour la plupart des individus, ou à d’autres sphères d’activités, le stress est la cause d’un nombre croissant de problèmes de santé physique et psychologique. Tous le reconnaissent, le stress coûte des milliards de dollars annuellement en raison des soins de santé, de l’improductivité ou encore des absences qu’il génère. Plusieurs sociétés ont mis en place des programmes de pré- vention, de sensibilisation et d’intervention afin de contrer ce fléau qui

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

met en péril le bon fonctionnement et le développement social d’un nombre grandissant de pays. Comme plusieurs le mentionnent, le stress est le mal du siècle.

Malgré cet état de fait, force est de reconnaître qu’on banalise encore trop souvent le phénomène. À titre d’exemple, il convient de décrier une marchandisation du stress, où le stress est parfois perçu comme une bonne occasion commerciale. On retrouve la preuve de cela dans les mul- tiples produits actuellement sur le marché auxquels on accole des pro- priétés antistress. Des chemises n’ayant pas besoin de repassage, aux souliers offrant un bon confort, en passant par nombre de boissons dites relaxantes, toutes les occasions sont bonnes pour commercialiser ce grave fléau social en accolant des propriétés antistress à des produits de tout acabit. L’appellation *antistress* n’est soumise à aucune législation obli- geant les promoteurs à faire une quelconque démonstration de l’efficacité de leur produit. Aucune vérification, aucun test clinique, aucune preuve n’est nécessaire et tout un chacun peut, s’il considère que cela moussera ses ventes, apposer sur son produit l’étiquette « antistress».

Bien que le stress soit un fléau social, un mal qui touche un nombre important de personnes, il y a une banalisation des solutions offertes aux individus pour faire face aux problématiques qui en découlent. Si votre travail est trop stressant, si votre vie génère trop d’anxiété, pas de pro- blème… certains proposent sans gêne nombre de produits capables de corriger miraculeusement la situation. Cette marchandisation est dange- reuse, et il n’y a aucun avantage à banaliser les solutions à cette grave calamité sociale.

#### */* Deuxième paradoxe – l’absence d’une réelle volonté d’intervention

Malgré les vives tensions et les pressions psychologiques croissantes vécues chaque jour au travail, on persiste à associer la santé au travail principalement à la sécurité et à l’hygiène. Pourtant, le contexte fluctuant dans lequel les organisations évoluent actuellement et l’incertitude du marché du travail avec laquelle les entreprises doivent composer ont des effets directs sur le bien-être et la santé psychologique de leurs travail- leurs. Les effets du stress sur la santé sont de plus en plus visibles et évi- dents18. Ainsi, pour efficacement s’attaquer aux problèmes de santé actuels

1. Tran, C. T. H., Tran, H. T. M., Nguyen, H. T. N., Mach, D. H., Phan, H. S. P. et Mujtaba, B. G. (2020). Stress management in the modern workplace and the role of human resource professionals, *Business Ethics and Leadership*, *4*, 26-40.

Stress, santé et performance au travail

des travailleurs, il faut décloisonner la notion de *santé au travail* afin qu’elle englobe non seulement le bien-être physique, mais, autant et éga- lement, le bien-être psychologique. Il y a lieu de reconnaître que dans des économies plus axées vers le savoir, la traditionnelle pénibilité physique du travail devient de plus en plus une pénibilité psychologique.

Les opinions divergent sur l’importance pour l’organisation de se soucier des émotions et des états d’âme de son personnel. Les modèles traditionnels de gestion ancrés dans des principes de rationalité pure sous-estiment l’importance et la place des émotions dans les processus décisionnels et productifs. Les nouveaux modèles de gestion recon- naissent que les émotions sont un facteur incontournable et nécessaire à une saine gestion organisationnelle. La reconnaissance de l’importance de notions, tels la passion au travail, le courage managérial ou encore l’intelligence émotionnelle, permet d’entrevoir le rôle essentiel de la vie affective tant pour les gestionnaires que pour les employés. Générale- ment, on avance quatre motifs qui devraient inciter les dirigeants et les gestionnaires à intégrer les aspects émotionnels dans leur mode de gestion:

* Les travailleurs ressentent davantage de satisfaction lorsque leur milieu de travail est sécuritaire et confortable, ce qui accroît la qualité de leur travail.
* Le stress professionnel entraîne des effets délétères qui ont une incidence directe sur le rendement et la productivité.
* Le stress coûte très cher à l’entreprise.
* Les organisations commencent à être tenues solidairement respon- sables du stress de leurs employés et de ses conséquences éven- tuelles sur leur santé, dans plusieurs pays, par le biais de diverses législations.

Aujourd’hui, nous avons des données probantes qui démontrent que le stress est une cause directe ou un catalyseur des troubles psycholo- giques et physiologiques les plus courants et les plus graves qui affligent les pays industrialisés ou en développement : les maladies cardiovas- culaires, le diabète, l’asthme, l’hypertension, l’ostéoporose, l’anxiété, la dépression, l’insomnie, les troubles cognitifs ou le vieillissement préma- turé. Dans le monde de la santé et de la sécurité au travail, à l’échelle internationale et plus particulièrement en Europe, on assiste depuis quelques années à l’émergence d’études et d’analyses de ce qu’on appelle les « nouveaux risques», dont plusieurs sont considérés comme étant de nature psychosociale.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

Il ne faut pas oublier que le rôle des organisations est double en matière de santé psychologique au travail. Les entreprises doivent d’abord mettre en place des environnements de travail exempts de risques psy- chosociaux, des environnements qui ne mettent pas à risque la santé psychologique de leurs travailleurs. Mais aussi, les organisations ont la responsabilité sociale d’être des vecteurs d’amélioration de la santé psychologique. Le travail est une activité devant favoriser l’épanouisse- ment, le développement et l’émancipation de la personne. Une organisa- tion limitant les risques psychosociaux est le minimum requis ; une organisation permettant aussi à ses travailleurs de cultiver leur santé psychologique est l’idéal.

#### */* Troisième paradoxe – l’écart entre la connaissance et l’action

On s’intéresse au stress au travail depuis plus de 40 ans. En fait, dès la découverte du stress en 1936, les chercheurs du domaine du travail ont rapidement transposé la notion de *stress* dans l’environnement du travail afin de comprendre les tenants et les aboutissants de cet état dans le contexte organisationnel. Ainsi, à partir des années 1970, nombre d’obser- vations et de modélisations ont été formulées afin de saisir la réalité du stress dans les balises de l’entreprise. Cet intérêt des chercheurs allait alors de pair avec les préoccupations des gestionnaires en matière de qua- lité de vie au travail, et par la suite de bien-être et de santé psychologique au travail. Nous possédons actuellement un éventail de cadres explicatifs et d’outils d’intervention permettant de développer des programmes organisationnels efficaces afin de minimiser les stresseurs ainsi que les conséquences du stress. Notre compréhension des rouages de ce phéno- mène, bien qu’encore imparfaite, est très avancée et les sciences organi- sationnelles offrent divers moyens fiables et valides de contrer le stress au travail et ses incidences sur la santé.

Matière à réFlexion

Lorsque le contexte concurrentiel est rude, on a tendance à penser qu’investir dans la qualité de vie au travail est une perte de temps et d’argent. Il est alors tentant d’argumenter en mettant en avant la limita- tion des coûts indirects liés à l’absentéisme, au *turnover* [roulement du personnel], au mauvais climat social. Si l’amélioration de la QVT peut en effet répondre à ces problématiques, il apparaît essentiel de ne pas se

Stress, santé et performance au travail

limiter à cet argument défensif. Lorsqu’elle est articulée aux enjeux stratégiques de l’entreprise, la prise en compte des enjeux de santé et de qualité de vie au travail permet au contraire d’accompagner le déve- loppement ou la mise en œuvre de nouveaux projets structurants. D’où l’importance de dépasser les seuls indicateurs de coûts et créer des indi- cateurs aptes à valoriser le travail (p. ex. degré d’autonomie, accès à la formation, ressenti des salariés sur les changements mis en place) et [les appréhender] comme une source de valeur et de développement.

Source : Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail (ANACT) (2016). *10 questions sur… les indicateurs de santé et qualité de vie au travail*.

Pourtant, il faut reconnaître que la situation dans les organisations ne s’améliore guère. En fait, les diverses études récentes sur le sujet constatent que la situation s’aggrave et qu’on observe un accroissement constant du stress professionnel au cours des dernières décennies19. Bien que la réalité organisationnelle mute constamment et que de nouveaux stresseurs (p. ex. avènement technologique, crise environnementale, urgences sanitaires) apparaissent régulièrement, il appert que tant les anciens que les nouveaux stresseurs minent toujours la santé psycholo- gique des travailleurs. Cet accroissement du stress observé lors de plu- sieurs enquêtes est assurément un constat d’échec, échec à la fois causé par le manque de volonté des gestionnaires de vraiment s’attaquer aux problèmes du stress, échec pouvant être aussi attribué aux lacunes péda- gogiques et au manque de vulgarisation des savoirs scientifiques. Au risque de se répéter, aucun contexte de travail ne pourra être totalement exempt de stress, mais les indices exagérément élevés de stress qu’on observe dans nombre d’entreprises peuvent, grâce aux connaissances jusqu’à maintenant acquises, être ramenés à des niveaux bien plus accep- tables pour tous. Il y a donc un paradoxe évident entre la situation prévalant encore dans les entreprises et les grandes connaissances scientifiques que l’on possède afin de faire face au stress.

1. Awino, Z. B., Ogutu, M., Musyoka, M. et Kenyatta, J. (2018). Work culture: Stress management in reducing stress and improving organizational performance, *China-USA Business Review*, *17*, 144-154.

Chapitre 1 */* Stress, santé et travail: vue d’ensemble

## */* Post-scriptum

Dans la plupart des entreprises, l’organisation du travail subit encore l’influence des modèles de gestion traditionnels qui mettent l’accent prio- ritairement sur l’atteinte d’objectifs économiques. Cependant, la com- plexité des changements d’ordre social, économique et culturel fait naître une nouvelle toxicologie du milieu de travail: le stress professionnel. La mondialisation des marchés et la concurrence féroce amènent les entre- prises à prendre conscience que leur compétitivité passe par l’innova- tion et par leur capacité à répondre tant aux besoins de leur clientèle qu’à ceux de leur personnel, bien que plusieurs cherchent encore le meilleur moyen d’y arriver.

Qui plus est, les travailleurs sont de plus en plus scolarisés et de mieux en mieux formés ; ils ont de nouvelles attentes ; le travail ne se borne plus à être un moyen de gagner raisonnablement sa vie. Les travailleurs désirent un emploi intéressant, signifiant, stimulant et valorisant20. Ils insistent de plus en plus pour participer à la prise de décision, ce qui oblige les chefs d’entreprise à revoir et à remodeler les postes pour répondre à ces exigences.

Nous vivons à une époque où il est de plus en plus difficile de séparer la vie professionnelle et la vie personnelle; les familles éclatent, les gens vivent de plus en plus seuls et l’individualisme gagne du terrain. Le milieu de travail devient alors un des rares endroits où les gens ont la possibilité d’interagir, de tirer parti de leurs aptitudes et de contribuer à l’atteinte d’objectifs communs en effectuant un travail qui donne un sens à leur vie. En général, le milieu de travail est appelé à prendre de l’importance dans la satisfaction des besoins d’affiliation, d’estime et d’accomplissement des travailleurs.

Si les employés ne peuvent combler les attentes qu’ils ont à l’égard de leur emploi et qu’en plus ils doivent soutenir un style de gestion directif, la prévalence du stress lié au travail et la proportion de travailleurs qui souffrent de maladies va augmenter. Cette nouvelle réalité du XXIe siècle donne naissance à un nouveau phénomène psychoprofessionnel intan- gible, mais grandement nocif pour la santé physique et psychologique des travailleurs. La recherche d’une solution à ce grave problème n’est pas un luxe, mais une réelle nécessité.

1. Dolan, S., García, S. et Richley, B. (2006). *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the 21st Century*, Londres, Palgrave Macmillan.

Stress, santé et performance au travail

exerCiCe 1.1 */*

## Évaluez la qualité de votre vie au travail

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aspects** | **Jamais** | **Rarement** | **Parfois** | **Souvent** | **Toujours** |
| **1.** En général, j’ai du plaisir quand je travaille  (y compris à la maison). |  0 |  1 |  2 |  3 |  4 |
| **2.** Mon travail (y compris à la maison) est gratifiant. |  0 |  1 |  2 |  3 |  4 |
| **3.** J’apprécie mon travail. |  0 |  1 |  2 |  3 |  4 |
| **4.** J’arrive à équilibrer mon travail et ma vie personnelle. |  0 |  1 |  2 |  3 |  4 |
| **5.** Après une journée normale de travail, je me sens bien. |  0 |  1 |  2 |  3 |  4 |
| **6.** Les choses que je fais habituellement au travail sont amusantes. |  0 |  1 |  2 |  3 |  4 |
| **7.** Ma qualité de vie actuelle me satisfait. |  0 |  1 |  2 |  3 |  4 |
| **8.** Après une journée de travail, je suis de bonne humeur. |  0 |  1 |  2 |  3 |  4 |

**Note globale =**

##### Note et interprétation

*De 24 à 32 points* – Vous avez un excellent niveau de qualité de vie au travail.

*De 12 à 23 points* – Vous avez un bon niveau de qualité de vie au travail.

*De 0 à 11 points* – Vous avez un (sérieux) problème de qualité de vie au travail.

### Chapitre 2 */*

# Stress professionnel: modèles et concepts

Une grande partie du stress que les gens ressentent ne vient pas d’avoir trop à faire, il vient de ne pas finir ce qu’ils ont commencé.

David ALLEN

## */* Concept et définition

Le mot *stress* est familier à la plupart d’entre nous. Presque tout le monde s’est déjà senti « stressé» ou a des proches ou des amis qui se plaignent de temps à autre de vivre trop de stress. Beaucoup de gens croient que nous vivons à une époque particulièrement stressante. Mais qu’est-ce exactement que le stress? Quelles en sont les causes? Comment savons- nous qu’il nous touche? Quelles en sont les conséquences pour les indi- vidus et pour les organisations? Comme il semble inévitable que chacun d’entre nous subisse régulièrement une dose plus ou moins forte de stress au cours de sa vie, il est important d’apprendre à le reconnaître, à le comprendre et à le gérer.

Malgré la publication de milliers d’articles sur le sujet dans les revues professionnelles et populaires, la notion de *stress* demeure mal comprise du grand public. Et comme ce phénomène attire l’attention de chercheurs issus de disciplines variées allant de la médecine au management, cha- cune ayant son vocabulaire, ses modèles et ses points de vue, il existe plusieurs définitions du stress. Cependant, il demeure possible de déga- ger une définition générale, en précisant toutefois que le sens donné au stress peut varier d’une personne à l’autre et que cette personnalisation du concept est vraisemblablement appelée à se perpétuer.

Stress, santé et performance au travail

Même s’il y a plus de 80 ans que Hans Selye a présenté la notion pour la première fois, la société commence à peine à comprendre toute l’influence qu’exerce le stress sur la santé publique et l’ampleur des pertes économiques qu’il occasionne aux organisations1. La prise de conscience de ce problème a donné lieu à la réalisation d’études et à la proposition de stratégies visant à atténuer un phénomène qu’on associait naguère à la paresse, au manque de capacité ou de volonté. La prolifération, depuis les années 1970, d’articles, de conférences et de documents sur la gestion du stress au travail reflète l’intérêt croissant que suscite ce problème dans les organisations. En fait, la gestion du stress est devenue une priorité pour un bon nombre d’entreprises qui se traduit par la création de nouveaux programmes d’intervention destinés aux employés afin de contrer les stresseurs (interventions primaires), le stress (interventions secondaires) ou les conséquences qui en découlent (interventions tertiaires).

Faits intéressants

Quand on parle de stress, il y a forcément les trois éléments suivants, agencés selon des combinaisons variables :

L’**agent de stress**, ou sa source : un stimulus d’ordre physique, mental, social ou émotionnel survient auquel il faut s’ajuster. Le stimulus peut être mineur (contravention) ou important (déménagement), positif (un mariage) ou négatif (un conflit), exceptionnel (une intervention chirur- gicale) ou constant (un horaire trop chargé), prévu (un examen) ou inattendu (un accident), etc. Mentionnons aussi que le stress peut être d’ordre physiologique, et causé par des événements comme un médi- cament, une blessure ou un coup de froid, puisque l’organisme doit modifier sa chimie pour y réagir. Le manque de stimulation peut aussi créer du stress. Mais on se préoccupe surtout, aujourd’hui, du stress lié au mode de vie et plus particulièrement du stress psychologique.

La **réaction de stress**. Lorsque le cerveau sonne l’alerte, des réactions physiologiques immédiates – comme l’augmentation du rythme car- diaque, la constriction des vaisseaux sanguins et la montée d’adrénaline –

1. Voir, par exemple: Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents, *Nature*, *138*, 32 ; Selye,

H. (1952). *The Story of the Adaptation Syndrome*, Montréal, Acta Inc. Med. Pub.; Selye, H. (1976). *Le stress de ma vie*, Montréal, Stanké ; Selye, H. (1955). Stress and disease, *Science*, *122*, 625 ; Selye, H. (1974). *Stress sans détresse*, Montréal, La Presse.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

[s’]assurent que le corps [peut] réagir à la situation. S’ils persistent au-delà du temps nécessaire pour « fuir le tigre ou l’assommer », ces mécanismes donnent lieu à des malaises physiques et psychologiques : les symptômes de stress.

L’**attitude**. L’intensité de la réaction de stress dépend du message envoyé par le cerveau aux glandes endocrines, et donc de la perception qu’a l’esprit du stimulus en question – le fait de le voir comme plus ou moins dangereux, exigeant ou contraignant. Par exemple : un retard de cinq minutes ne crée généralement pas de stress, sauf si on pense qu’on va rater le train, ou si le cerveau imagine un autre scénario catas- trophique – ce qui peut être le cas si notre éducation nous a féroce- ment dressés à la ponctualité. Une attitude négative ou des attentes irréalistes donnent également lieu à des problèmes de stress.

Source : Dumoulin, L., Mantha, M.-M. et Boivin, M. (2012). Qu’est-ce que le stress ? *Passeport Santé*.

<https://[www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/ArticleComplementaire.aspx?doc=stress\_](http://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/ArticleComplementaire.aspx?doc=stress_) composantes\_do>, consulté le 22 octobre 2021.

Simplement dit, il est possible de considérer que le stress est, dans sa fonction première, un mécanisme d’adaptation. N’en déplaise à tous les promoteurs de l’importance du changement perpétuel, l’être humain est dans sa nature profonde un être d’homéostasie, de stabilité, d’équilibre. Idéalement, toutes les personnes préfèrent évoluer dans un environ- nement stable et prévisible. Un environnement stable présuppose qu’il n’y a pas de risque, qu’il n’y a pas de danger pour nos activités, pour notre développement, pour notre survie. On peut voir une indication de la ten- dance naturelle de l’humain à rechercher l’équilibre dans les divers processus biologiques qui régulent notre organisme. La température corporelle, le rythme cardiaque ou encore le taux de sucre dans le sang tendent tous vers l’équilibre. La survenue d’un quelconque déséquilibre dans les processus biologiques crée des malaises, des inconforts, voire des maladies. Le corps comprend divers mécanismes permettant de pré- server l’équilibre de ses systèmes, et le stress est indéniablement un des gardiens les plus importants du maintien de la stabilité.

Ainsi, chaque fois qu’un stresseur menace réellement ou perceptive- ment l’équilibre physique ou psychologique d’une personne, le processus de stress est enclenché. Nous y reviendrons plus tard, mais pour l’instant, mentionnons que chaque bris d’homéostasie perçu par un centre nerveux

Stress, santé et performance au travail

qui s’appelle l’hypothalamus est immédiatement et rapidement suivi du déclenchement de la sécrétion de diverses hormones d’adaptation, les plus connues étant l’adrénaline et le cortisol2.

Ainsi, le rôle premier du stress est de favoriser un rapide retour à l’équilibre. Assez simplement, plus le déséquilibre sera grand, plus le niveau nécessaire de stress pour retrouver l’équilibre sera important. C’est ce qu’on appelle la charge allostatique, c’est-à-dire l’effort déployé par le corps pour maintenir l’équilibre, malgré des forces environnementales qui provoquent l’inverse. Cela est vrai sur le plan physique, mais aussi sur le plan psychologique, d’où l’origine de l’expression populaire de l’importance de maintenir un bon « équilibre psychologique».

Cette logique de compensation est bien illustrée par la définition ini- tiale que donnait Hans Selye au phénomène du stress. Pour lui, le stress était « *une réponse non spécifique de l’organisme à toute demande qui lui est faite* ». Simplement expliqué, cette définition présuppose qu’à toute les fois qu’une demande est faite à l’organisme, celui-ci réagira toujours de la même manière, c’est-à-dire de façon non spécifique. Le stress est cette réponse non spécifique qui s’actualise particulièrement par la sécré- tion de diverses hormones, qu’on appelle les « hormones de l’adaptation». Cette simple définition suppose ainsi une interaction entre l’organisme et son environnement, que celui-ci corresponde à des situations vécues, aux actions d’autres personnes ou au milieu ambiant.

À ce titre, le stress peut se définir en fonction: a) du stimulus; b) de la réponse; c) de la relation entre stimulus et réponse.

* 1. *En fonction du stimulus*. Le stress est la force ou la stimulation qui agit sur l’individu et produit une réponse de tension.
  2. *En fonction de la réponse*. Le stress est la réponse physiologique ou psychologique de l’individu à un environnement stressant.
  3. *En fonction de l’interaction entre l’individu et l’environnement.* Le stress est dans cette perspective un état se voulant une réaction idiosyncratique de l’individu issue de son évaluation de la trans- action qui s’opère entre les stimuli contextuels et les ressources qu’il possède.

1. Contrada, R. J. et Baum, A. (dir.) (2011). *The Handbook of Stress Science : Biology, Psychology, and Health*, Springer Publishing Company.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

Nous pourrions compléter cette perspective du stress en ajoutant que toute demande, qu’elle soit physique, psychologique, externe ou interne, bonne ou mauvaise, suscite une réponse biologique identique et stéréotypée de l’organisme (figure 2.1). Cette réponse consiste, pour l’organisme, à se mettre en situation d’alerte en mobilisant une réponse endocrinienne qui produit des changements quantifiables et mesurables et qui est à l’origine de nos réactions fonctionnelles ou organiques au stress.

Le stress est généralement considéré comme nocif, mais une vie sans stimulation serait monotone et ennuyeuse; il nous manquerait la force créatrice, source d’innovation et étape préalable à l’atteinte de nos buts. En ce sens, il est pertinent de considérer que le stress est « *un mal, néces- saire* », car il provoque une dépense énergétique qui hypothèque assuré- ment le bon fonctionnement de l’organisme, mais il demeure parfois un facteur de stimulation qui peut être un moteur à l’action.



Figure 2.1 */* **Mosaïque du stress**

Agent stressant physique aigu : l’explosion

Agents stressants physiques chroniques : la famine, la sécheresse

Agents stressants psychosociaux : la circulation

Agents stressants psychosociaux : les relations

Stress, santé et performance au travail

## */* Qu’est-ce que le stress professionnel ?

Au fil des ans, la définition et la portée de la notion de *stress en milieu de travail* ont évolué, englobant un phénomène de plus en plus complexe et multidimensionnel. Aujourd’hui, le stress en milieu de travail ou stress professionnel se définit comme *l’ensemble du processus par lequel la per- sonne perçoit et interprète les caractéristiques de son milieu de travail en fonction de sa capacité à y faire face*. D’après cette définition, le stress est présent lorsque le milieu constitue une menace (réelle ou perçue) pour la personne, soit par les demandes excessives qu’il impose, soit par l’insuffisance ou l’absence des ressources personnelles pour faire face aux demandes.

Il existe une pluralité de situations qui peuvent être exigeantes sur le plan physique ou psychologique en milieu de travail : une cadence de travail trop élevée, une sous-utilisation des compétences, des relations

interpersonnelles difficiles, une impossibilité de

Constitue un agent stressant (un stresseur) tout ce qui compromet l’équilibre allostatique

de l’organisme. L’allostasie est un mécanisme de l’organisme permettant de rétablir un équilibre (homéostasie)

physiologique ou psychologique. L’homéostasie est le maintien d’un niveau d’équilibre optimal entre les éléments d’un système complexe.

faire carrière, une promotion, des responsabili- tés de supervision ou une description imprécise des tâches à effectuer. On appelle « agent stres- sant », ou simplement « stresseur », tout évé- nement ou toute situation qui constitue une demande pour une personne.

Le stress apparaît généralement lorsque l’individu est incapable de répondre adéquate- ment ou efficacement aux stimuli de son envi- ronnement ou que la seule façon d’y arriver est préjudiciable à son état de santé. Le stress pro- fessionnel est donc un déséquilibre entre les capacités du travailleur et la réalité de ses condi-

tions de travail ou, en d’autres mots, la différence qu’il perçoit entre les exigences du travail et sa capacité de réellement les atteindre. Cette défi- nition va de pair avec les théories de la motivation, de la satisfaction ou de l’engagement organisationnel, en ce sens que le travailleur, pour être intéressé par le travail, doit avoir la conviction d’avoir la possibilité de satisfaire ses besoins. Par-delà cette analogie, le stress au travail est la réaction de la personne à une situation jugée menaçante en contexte pro- fessionnel, que cette menace ait un lien ou non avec la disponibilité des moyens nécessaires à la satisfaction de ses besoins.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

Il importe de mentionner que le stress professionnel est le principal stress vécu par la majorité des individus, mais il n’est bien sûr pas la seule source de stress dans la vie des personnes. Les autres sphères d’activités ne sont pas exemptes de stress. On peut vivre du stress ayant comme origine notre sphère familiale, notre sphère conjugale ou encore notre sphère sociale. Ainsi, le stress global vécu par une personne est une simple addition de l’ensemble des stresseurs auxquels il fait face. On ne peut donc pas analyser le stress professionnel en vase clos, mais ce der- nier se doit d’être considéré en fonction des conditions particulières de vie du travailleur. L’organisme ne distingue pas l’origine particulière de la demande adaptative et il réagit indistinctement à la présence de cette dernière.

On évalue normalement les résultats et l’efficacité d’une organisation d’après ses bénéfices, sa position sur le marché, la qualité de ses produits et de ses services, et ses perspectives concurrentielles à moyen ou long terme. Le bien-être et les problèmes de santé des travailleurs ne sont généralement pas considérés, ne serait-ce qu’en partie, comme des extrants organisationnels. Or, dans un contexte où la qualité des res- sources humaines disponibles constitue un avantage concurrentiel pri- mordial, l’offre d’une qualité de vie au travail est un moyen d’optimiser l’engagement des employés à assurer l’atteinte de la mission et des objec- tifs de l’organisation. Dans cette logique, force est de reconnaître que le stress au travail n’est pas un gage de performance organisationnelle, en fait, c’est souvent le contraire3 !

Matière à réFlexion */* **L’Organisation internationale du travail et le stress**

Voici en quels termes l’Organisation internationale du travail (OIT) décrit le stress professionnel:

« Cette maladie représente un danger pour l’économie des pays industria- lisés et en développement. La productivité est compromise par les effets du stress sur la santé physique et mentale des travailleurs. Les entreprises qui aident leurs employés à maîtriser le stress et qui réorganisent soigneu- sement le milieu de travail en fonction des aptitudes et des aspirations humaines ont de bonnes chances d’en tirer un avantage concurrentiel. »

1. Gosselin, E. et Campbell, M. (2014). Stress et performance. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p. 743-744.

Stress, santé et performance au travail

## */* Principaux modèles explicatifs du stress

Les auteurs des premiers écrits sur le stress tentaient de lui découvrir une origine commune: les médecins lui attribuaient une origine physique, chimique ou hormonale ; les psychologues étaient d’avis que les seuls facteurs responsables étaient les réponses psychologiques ou sociales au stress. Aujourd’hui, on reconnaît généralement que le stress naît d’une gamme de facteurs interactifs qui créent une série de réponses multi- factorielles. On considère ainsi que le stress est un phénomène pluriel et qu’il possède diverses facettes qui sont autant de pièces au casse-tête qu’il représente.

Nous allons dans les prochaines pages faire un survol des diverses pistes explicatives formulées afin de démystifier le stress en général, et plus particulièrement le stress professionnel. Pour ce faire, nous utilise- rons une perspective chronologique partant des premières conceptions du stress et allant jusqu’aux modèles actuellement utilisés dans les orga- nisations, les modèles transactionnels et interactionnistes, afin de comprendre les diverses ramifications du stress au travail.

#### */* Explications initiales

Le mot *stress*, comme bien d’autres termes scientifiques, existait avant que son emploi devienne systématique. Il était déjà en usage en anglais au XIVe siècle pour exprimer la ténacité, la tension, l’adversité ou l’afflic- tion. À la fin du XVIIIe siècle, Hocke utilisait ce mot dans un contexte phy- sique, bien que son emploi ne devînt systématique qu’au début du siècle suivant. Le mot *charge* (*load*) était alors défini comme une force externe, le terme *stress* désignait la force engendrée sur l’organisme par l’action de cette force externe qui tendait à le déformer, et le mot *tension* (*strain*) était associé à la déformation ou à la distorsion subie par l’objet. De ces trois notions, celles de *stress* et de *tension* survécurent et furent incorporées au discours médical au cours du XIXe siècle pour désigner des facteurs délétères à divers aspects de la santé. Le Dr Hans Selye, un endocrino- logue de l’Université de Montréal dont les travaux sont la pierre angulaire de l’étude systématique du stress, a été le premier à employer le terme *stress* dans son sens moderne. Notons qu’avant lui, les travaux du français Claude Bernard et de l’américain Walter Cannon avaient pavé la voie à l’éclosion scientifique de la notion de *stress*, dont Selye fut le découvreur4.

1. Fink, G. (2017). Stress : Concepts, definition and history, *Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, Elsevier, 1-9.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

Faits intéressants

Plusieurs changements physiologiques caractérisent la réponse de fuite ou de combat:

* Un surcroît de sang afflue au cerveau et aux groupes de grands muscles. Cet afflux de sang supplémentaire rend le sujet plus alerte et plus fort pour faire face au danger.
* La vue, l’ouïe et les autres processus sensoriels s’aiguisent, ce qui accroît la sensibilité à l’agent stressant.
* Du glucose et divers acides gras se libèrent dans la circulation sanguine pour donner à l’organisme un surcroît d’énergie pendant l’événement stressant.
* Les pupilles se dilatent afin d’améliorer la vision dans un endroit sombre.
* Les paumes des mains et la plante des pieds suent, ce qui leur donne une meilleure adhérence pour courir, grimper et agripper des objets.
* Les processus digestifs ralentissent ; par exemple, la bouche s’assèche.

Selye considérait à l’origine le stress comme la réaction à une perturbation de l’homéostasie de l’organisme face à des situations physiques telles que le manque d’oxygène, le froid, une baisse de la glycémie ou l’épuisement. Il en conclut qu’il s’agissait d’une réponse non particulière à pratiquement n’importe quel stimulus nocif, appelant le processus d’activation du phé- nomène le *syndrome général d’adaptation* (SGA). Cette perspective, qui sera tantôt confirmée, tantôt nuancée, parfois critiquée, constitue le jalon de départ de la longue et riche histoire scientifique de la démystification du stress au cours du dernier siècle5.

**Le stress selon Cannon.** Les travaux fondateurs menés par Walter B. Cannon sont réputés essentiels pour l’analyse de la réponse physiolo- gique à un stimulus psychosocial6. S’inspirant des travaux du physio- logiste français Claude Bernard qui avait formulé la notion d’*équilibre du milieu intérieur* qui mettait en évidence la propension naturelle vers

1. Robinson, A. M. (2018). Let’s talk about stress : History of stress research, *Review of General Psychology*, *22*, 334-342.
2. Cannon, W. B. (1929). *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Researches into the Function of Emotional Excitement*, New York, Appleton.

Stress, santé et performance au travail

l’homéostasie des processus biologiques, Cannon réussit à élaborer un modèle du stress basé sur la réaction de l’organisme qu’il appelait

« réponse par la fuite ou le combat» (*fight or flight response model*). D’après ce modèle, lorsqu’un animal qui tentait de satisfaire ses besoins était empêché de le faire, il subissait une contrainte (stress) qui se traduisait par des réactions émotionnelles conjuguées à des réactions sympathiques et hormonales. Ces expériences permirent à Cannon de découvrir les pre- mières hormones du stress, c’est-à-dire la sécrétion de catécholamines (adrénaline et noradrénaline) dans les situations où l’animal se préparait à attaquer ou à fuir. Dans la foulée des observations initiales de Cannon, de nouvelles études sur la théorie cognitive décrivent aujourd’hui quatre modèles fondamentaux de réponse primaire au stress: le combat (*fight*) et la fuite (*flight*), mais aussi, la défaillance (*faint*) et le blocage (*freeze*).

**Quelle est la réponse biologique au stress?** La réaction biologique déclen- chée par une demande adaptative est fort complexe et implique de mul- tiples systèmes biologiques. Simplement décrit, et afin de rendre la dynamique biologique intelligible, disons que le moteur de la réaction biologique que représente le stress est positionné dans un tout petit centre nerveux de moins de quatre grammes appelé l’hypothalamus. L’hypothalamus est situé au centre du cerveau dans une partie très ancienne et a, entre autres, la responsabilité de détecter toutes les menaces à l’homéostasie, et le cas échéant, d’enclencher le processus du stress afin de favoriser le retour à l’équilibre. Pour ce faire, l’hypothalamus est l’un des premiers centres nerveux à recevoir l’information en prove- nance des sens (vue, odorat, toucher, ouïe et goût) et est ainsi à même de détecter très rapidement toutes modifications environnementales sus- ceptibles de mettre à risque la capacité de maintenir l’équilibre physique ou psychologique.

Dès que l’hypothalamus détecte une situation suspecte, il enclenche en l’espace de quelques millisecondes le mécanisme d’adaptation que représente le stress. Pour ce faire, il utilise principalement deux voies, parallèlement et simultanément (figure 2.2). Ainsi, par la voie directe, il informe les glandes surrénales (qui s’appellent ainsi, car elles sont situées au-dessus des reins) en passant directement par la moelle épinière. Dès lors, la partie centrale des glandes surrénales (la médullosurrénale) sécrète une des hormones d’adaptation la mieux connue, soit l’adré- naline. L’adrénaline est l’hormone du stress dont on ressent les effets le plus rapidement. Cette hormone du groupe des catécholamines est

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

responsable, entre autres, de l’augmentation du rythme cardiaque, de l’accélération de la respiration, de l’augmentation de la transpiration et du ralentissement de la fonction digestive.

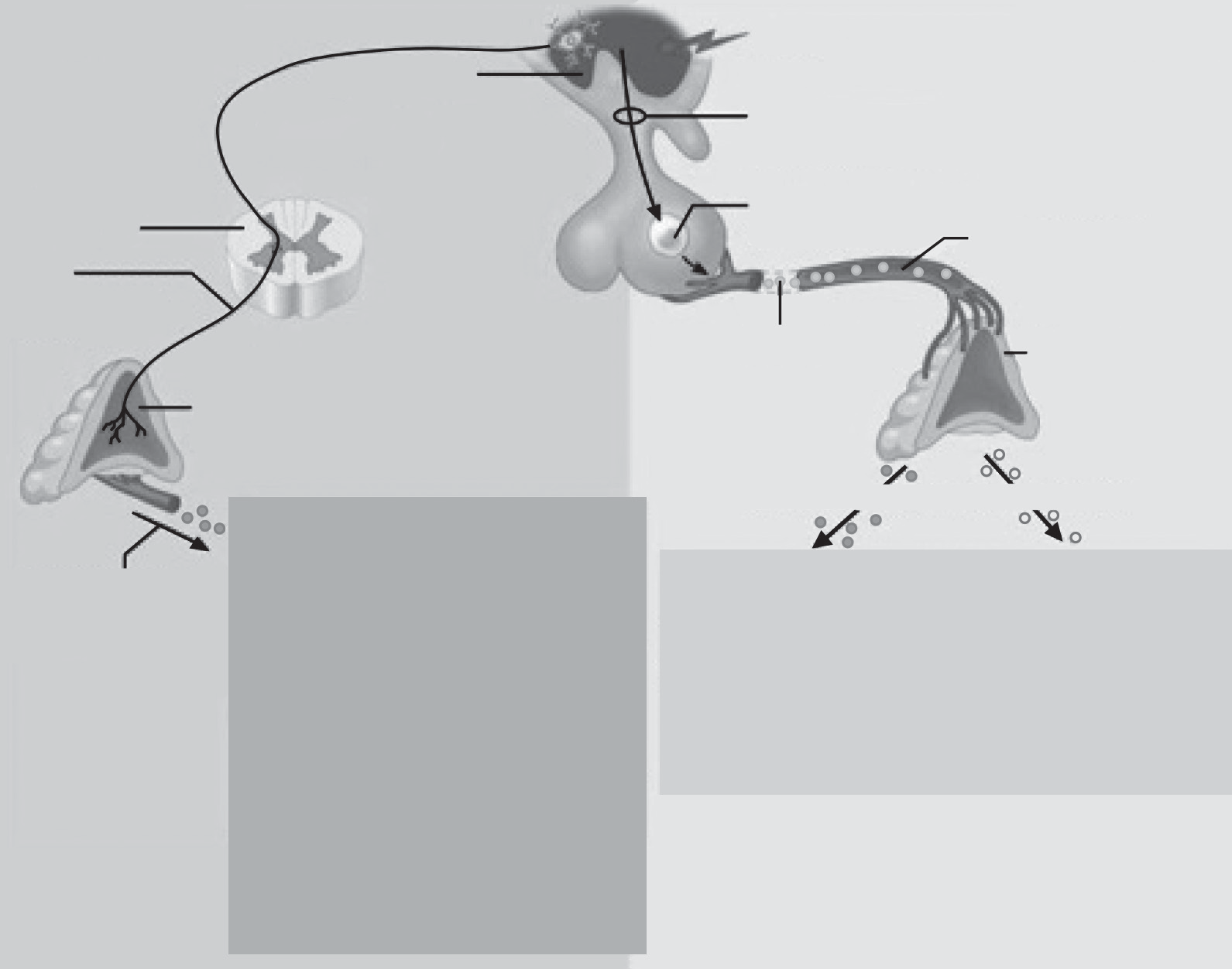


Figure 2.2 */* **Dynamique biologique du stress**

**Court terme**

Stress

**Plus prolongé**

Hypothalamus

CRH

(corticolibérine)

Influx nerveux

Moelle épinière

Fibres sympathiques préganglionnaires

Cellules corticotropes

de l’hypophyse antérieure

Vers la structure cible sanguine

ACTH

Cortex surrénal

Médullosurrénale

Minéralocorticoïdes

Glucocorticoïdes

Catécholamines (adrénaline et noradrénaline)

**Réactions au stress à court terme**

1. Augmentation du rythme cardiaque
2. Augmentation de la pression artérielle
3. Le foie convertit le glycogène en glucose qu’il libère dans le sang
4. Dilatation des bronchioles
5. Modifications de la circulation normale du sang conduisant à un état de vigilance accrue, une baisse d’activité du système digestif et une baisse de

la production d’urine

1. Augmentation du taux métabolique

**Réactions au stress à long terme**

1. Augmentation de

la rétention d’eau et du sodium par les reins

1. Augmentation du volume sanguin et

de la pression artérielle

1. Les protéines et les graisses sont converties en glucose ou en énergie
2. Augmentation de la glycémie
3. Immunodépression

Source : Lee, D.Y., Kim, E. et Choi, M.H. (2015). Technical and clinical aspects of cortisol as a biochemical marker of chronic stress, *BMB Rep*, *48*(4), 209-216, traduction de AOR Canada,

<https://aor.ca/wp-content/uploads/AOR-Marketing-Clinicians-Digests-HPA-Axis-FR.pdf>, consulté le 15 novembre 2021.

Par la voie indirecte, l’hypothalamus fait appel au service d’un intermé- diaire appelé hypophyse pour enclencher le processus adaptatif. Ainsi, par l’utilisation d’une neuro-hormone, le CRH (*corticotropin-releasing hormone*) ou corticolibérine, l’hypothalamus informe l’hypophyse qu’une situation inhabituelle et menaçante a actuellement cours. Dans un tel scénario, l’hypophyse innerve immédiatement les grandes surrénales par le biais de l’hormone adrénocorticotrope (ACTH) et alors la partie externe de ces glandes (la corticosurrénale) libère instantanément dans le flux sanguin l’hormone que l’on nomme le cortisol. Le cortisol, qui est une hormone de la famille des corticostéroïdes, permet, entre autres, d’aug- menter la production de sucre, d’activer le système nerveux central, d’augmenter la coagulation et de tonifier la tension musculaire.

Stress, santé et performance au travail

Ainsi, chaque fois que l’organisme perçoit un contexte physique poten- tiellement menaçant (p. ex. froid, chaleur, danger) ou une situation psy- chologiquement risquée en raison de son caractère incontrôlable, imprévisible, nouveau ou qui menace l’estime de soi7, il enclenche le processus de stress qui amène la sécrétion d’un cocktail d’hormones, dont à chaque occasion, l’adrénaline et le cortisol. Le rôle de ces hormones est de mettre la personne en alerte afin de faire face à la situation et de main- tenir ou de rétablir, dans les plus brefs délais, l’homéostasie. Tant l’adré- naline que le cortisol sont des hormones cataboliques, c’est-à-dire qui amènent une dépense d’énergie. En fait, ces hormones puisent dans toutes les réserves énergétiques de la personne afin de s’adapter rapide- ment. Un grand déséquilibre provoque une grande dépense d’énergie en raison du besoin d’un stress intense (p. ex. saut en parachute ; figure 2.3). Un petit déséquilibre génère un stress de faible intensité et une dépense énergétique limitée. Bien sûr, l’énergie dont nous disposons n’est pas sans limites et un stress chronique, c’est-à-dire de très longue durée, provoque après un certain temps un épuisement des ressources de l’individu.

Faits intéressants

En situation de stress, l’organisme réagit selon trois axes.

**La réponse neurale**. Les systèmes nerveux sympathique et parasym- pathique s’activent immédiatement. Ces systèmes contrôlent la respi- ration, la fréquence cardiaque, la tension musculaire et les mouvements.

**La réponse neuroendocrinienne**. Cette réponse, qui s’active graduel- lement, accroît l’activité de la moelle épinière et des glandes surrénales qui libèrent l’adrénaline, la noradrénaline et les catécholamines. Cette étape est très importante, car elle prépare l’organisme à répondre à toute menace externe par le combat ou par la fuite.

**La réponse endocrinienne**. Cette réponse a lieu lorsque l’activité adap- tative se doit d’être maintenue. Cet axe contrôle la libération de gluco- corticoïdes (glucose et corticoïdes), de minéralocorticoïdes (surtout le magnésium), d’hormones de croissance (produites par le thymus et l’hypophyse), d’hormones thyroïdiennes, de vasopressine (qui accroît la tension) et de cortisol.

1. Lupien, S. (2010). *Par amour du stress*, Montréal, Éditions au Carré.

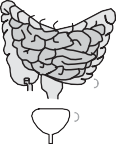


Figure 2.3 */* **Action des hormones lors d’un stress de forte intensité (saut en parachute)**

Thyroïde

Hypothalamus

Hypophyse

Cœur

Région crânienne

Foie

Rate Pancréas

Région cervicale

Intestins

Glande surrénale

Région thoracique

Vessie

Testicules

Région lombaire

Réponses hormonales Réponses parasympathiques Réponses sympathiques

Vertèbres sacrées

Source : Rosenzweig, M. R., Breedlove, S. M., et Watson, N. V. (2004). *Biological Psychology, An Introduction to Behavioral and Cognitive Neuroscience*, 4e éd., p. 481. © Sinaur Associates Inc. Publishers, reproduit avec l’autorisation de l’éditeur.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

49

Stress, santé et performance au travail

**Le stress selon Selye.** C’est dans les années 1930 que Hans Selye, alors qu’il venait tout juste d’immigrer au Canada, a amorcé ses travaux. Ce grand pionnier de la recherche sur la physiologie du stress a au départ étudié les réactions de souris de laboratoire à divers agents stressants (stresseurs) physiques tels que la chaleur, le froid et l’exercice intensif, de même que leurs réactions métaboliques à des agents chimiques tels que l’injection d’hormones et de stéroïdes.

Selye observa que, peu importe l’agent nocif utilisé, l’animal avait tou- jours la même réaction non spécifique, ce qui l’amena à considérer qu’il y avait une réponse biologique sous-jacente à toute menace à l’homéo- stasie de l’organisme; il appela cette réaction univoque le stress. S’appuyant sur ses recherches, il formula la théorie de la réponse non spécifique, qu’il définit comme étant le *syndrome général d’adaptation* (SGA).

Ce syndrome renvoie aux divers changements que suscite dans l’organisme la présence plus ou moins constante d’un agent stressant. Comme on suppose que la réponse de l’organisme est la même, peu importe l’agent stressant avec lequel il est aux prises, tous les organismes stressés activeront la même réponse généralisée et non spécifique. L’activation produite dans le contexte du SGA se déroule en trois phases (figure 2.4):

1. La première phase est celle de *l’alerte*. Comme l’avait observé aussi Cannon, elle se produit au moment même où l’organisme repère soudainement une menace ou une situation stressante. Cette phase que l’on peut associer à une forme de défense passive se caractérise par la libération de diverses hormones qui mettent l’organisme en alerte et qui lui permettent de faire face à la situation et de la surmonter, mobilisant des ressources exceptionnelles à cette fin.
2. Le prolongement ou l’échec de cette stratégie enclenche la deuxième phase, celle de *la résistance* ou de la défense active, où l’activation reste élevée, bien qu’inférieure à celle de la phase pré- cédente, et qui a pour but d’atténuer la situation stressante. Cette hyperactivation modérée peut être maintenue plus longtemps que l’état d’alerte ; elle augmente donc les chances de surmonter la situation stressante. Si cet effort réussit à en venir à bout, il marque la fin du SGA.
3. Dans le cas contraire, la période d’hyperactivation modérée ne peut pas s’éterniser, car les réserves de l’organisme s’épuisent plus vite qu’elles ne sont produites. Conséquemment, si la situa- tion stressante n’est pas dissipée, les ressources s’effritent. On

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

entre alors dans la troisième phase, *l’épuisement*, où l’organisme achève de consommer ses ressources et perd progressivement (ou, parfois, soudainement) sa capacité d’activation (même nor- male). Si, en dépit de tout le reste, l’organisme essaie de demeurer activé le plus longtemps possible, il se solde par un épuisement complet, avec toutes les conséquences négatives qu’il peut avoir sur l’organisme. L’état initial de l’organisme et l’intensité des réponses physiologiques qu’il demande déterminent à quel rythme l’épuisement survient.

Figure 2.4 */* **Syndrome général d’adaptation proposé par Selye**

Niveau de résistance normale

**Réaction d’alarme**

**Phase de résistance**

**Phase d’épuisement**

Le modèle du SGA de Selye englobe toute une série de réactions phy- siologiques complexes ayant des caractéristiques communes, du moins dans les conditions expérimentales utilisées par le chercheur. Toute- fois, la réalité est encore beaucoup plus complexe lorsqu’on applique le modèle de Selye à des humains, compte tenu des énormes différences individuelles sur le plan de la perception et de la normalisation des situations alarmantes.

#### */* Modèles transactionnels du stress

En comparaison aux autres modèles explicatifs du stress, la conception transactionnelle, dont le modèle de Lazarus et Folkman est un porte- étendard8, constitue la première articulation qui propose une logique individualisée où le stress est une réalité subjective alimentée par des éléments environnementaux. Il ne s’agit pas de simplement trouver

1. Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer ; Monat, A. et Lazarus,

R. S. (1991). *Stress and Coping: An Anthology*, New York, Columbia University Press.

Stress, santé et performance au travail

des déterminants ou des conséquences dans une dynamique stimulus- réponse, mais de considérer le stress comme un état dépendant de l’in- terface unissant l’individu à son environnement. Plus complexe par son caractère multifactoriel, cette articulation transactionnelle du stress offre une perspective proposant plusieurs leviers d’action en matière de ges- tion du stress et de la santé psychologique au travail. Le monde du travail se réfère d’ailleurs de plus en plus à ce cadre explicatif afin d’évaluer la pertinence et l’efficacité des programmes d’intervention.

Faits intéressants */* **Vu de l’intérieur, collaboration avec le découvreur du stress, le Dr Hans Selye**

En 1977, Simon L. Dolan (un des coauteurs de cet ouvrage), jeune uni- versitaire, venait de terminer ses études de doctorat à l’Université du Minnesota, aux États-Unis. Après une expérience qui généra plus de questions que de réponses à la clinique Mayo, au Minnesota, il décida de chercher pendant quelques années à mieux comprendre le stress en milieu de travail. Une heureuse rencontre avec le professeur Paul Rohan, ami personnel et collaborateur du Dr Hans Selye, l’a amené à se joindre à l’équipe de recherche interdisciplinaire affiliée à l’Institut international du stress Hans Selye, à l’Université de Montréal. Hans Selye était déjà largement reconnu comme « le père du stress ».

Cette collaboration s’est poursuivie jusqu’au décès du Dr Selye en 1982. Entre autres, Simon L. Dolan a eu l’occasion, à l’invitation du Dr Selye, de participer au *IIe Congrès international sur la gestion du stress*, organisé par l’Institut à Monte-Carlo, dans la Principauté de Monaco, en 1979. Ce congrès a été l’occasion de discuter avec des spé- cialistes de premier plan à l’échelle mondiale, dont plusieurs lauréats de prix Nobel. Selye a alors lancé une nouvelle revue, la revue *Stress*, créant l’occasion de réviser des manuscrits pour la revue et de publier deux articles (avec Paul Rohan). Malheureusement, à la suite du décès du Dr Selye, cette revue n’a pas survécu.

Après le congrès de Monaco, il fallait développer un champ de recherche consacré à la personne en contexte de travail en mettant sur pied un centre de recherche parallèle à l’Université de Montréal. C’est dans ce contexte que les auteurs se sont rencontrés. André Arsenault (un des coauteurs de cet ouvrage) venait aussi d’interrompre sa carrière de jeune professeur à l’Université de Sherbrooke en médecine nucléaire pour se lancer en médecine du travail à Hydro-Québec. Intéressé depuis

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

toujours par les sciences humaines, André Arsenault a constaté que la santé au travail était devenue le nouvel horizon, le nouveau défi à relever à la veille de la promulgation de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Le stress au travail était devenu épidémique à Hydro- Québec : à la suite de la fin des grands barrages, une sorte de torpeur dépressive infiltrait insidieusement l’organisation. Ce fut le début d’échanges intenses et créatifs entre les auteurs qui ont concocté le projet d’une grande étude sur le stress en milieu hospitalier. C’était aussi la première fois qu’ils obtenaient des subventions de recherche substantielles des gouvernements du Québec et du Canada pour étu- dier le stress professionnel. Leur relation s’est avérée très productive et ils ont dirigé ensemble le Groupe de recherche Stress et santé au travail pendant plus de 15 ans ; groupe de recherche qui a d’ailleurs accueilli Eric Gosselin (un des coauteurs de cet ouvrage) alors qu’il était doctorant à l’Université de Montréal au début des années 1990. Cette collaboration a également débouché sur la publication de dizaines d’articles dans des revues savantes (en médecine, en psychologie et en gestion) qui ont assuré un rayonnement international à leurs travaux. Afin de mettre au point leurs consensus intellectuels et scientifiques, Simon L. Dolan et André Arsenault ont publié en 1980, aux Presses de l’Université de Montréal, le livre *Stress, santé et rendement au travail* qui est devenu un succès de librairie au Canada français. Peu de temps avant la publication du livre, Selye a offert de rédiger la préface de l’ouvrage.

**Modèle cognitivo-phénoménologique de Lazarus et Folkman** – Dans leur proposition initiale de la dynamique du stress, Lazarus et Folkman9 ont établi une distinction claire entre le stresseur, soit la force appliquée sur l’organisme, et la tension, soit les conséquences résultant de la demande adaptative générée par cette force. Ce modèle décrit l’interaction entre l’individu et son environnement, considérée comme un générateur de symptômes, et insiste sur l’importance de l’activité cognitive de la per- sonne dans le déclenchement du processus adaptatif, c’est-à-dire de l’état de stress. Cette approche cognitivo-phénoménologique met l’accent sur le processus psychologique et la mécanique qui sous-tend l’émission d’un jugement dans le cadre de l’interprétation subjective que fait l’individu de son environnement. En ce sens, cette interprétation subjective de

1. Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer.

Stress, santé et performance au travail

l’environnement devient plus importante et plus significative que la réa- lité objective. La réaction de l’individu est donc le fruit de sa perception d’une situation en fonction des ressources qui lui sont disponibles; c’est lorsque la demande environnementale est perceptivement supérieure aux ressources de l’individu qu’il y a un déséquilibre, et alors un besoin adaptatif auquel contribue le stress.

Cette vision du stress comporte la notion implicite de perception sub- jective d’une certaine menace à l’homéostasie. En conséquence, les dif- férences individuelles quant à l’interprétation de ce qui constitue une menace sont inévitablement associées à la présence de caractéristiques personnelles (p. ex. personnalité, compétences, expertises, estime de soi) qui déterminent une vulnérabilité particulière à certaines situations. Cependant, les différences individuelles ne sont pas les seuls détermi- nants du stress, car les caractéristiques culturelles ou les systèmes de valeurs exercent aussi une influence sur le comportement.

La dynamique transactionnelle du stress sous-tend un effet domino où les stresseurs génèrent un stress, qui lui-même provoque des consé- quences (figure 2.5). Cet effet en cascade qui attribue au stress un rôle d’intermédiaire (médiateur) est pondéré par deux groupes de facteurs qui conditionnent respectivement ce que l’on nomme l’évaluation primaire et l’évaluation secondaire du stress.

Figure 2.5 */* **Schématisation de la perspective transactionnelle du stress**

[évaluation primaire]

[évaluation secondaire]

Symptômes temporaires

Agents d’assimilation

Agents d’accommodation

Pathologies réversibles

Pathologies irréversibles

Source : Adapté de Gosselin, E., Dolan, S.L., Morin, D. et Bélisle, L. (2022). *Comportement organisationnel: aspects humains des organisations*. Montréal, Chenelière Éducation.

**Stress perçu**

**Stresseurs**

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

Au cours de l’évaluation primaire, la personne estime l’adéquation entre une demande précise de l’environnement (p. ex. tâche à accomplir) et les ressources qu’elles possèdent (p. ex. compétences). Si la personne consi- dère qu’elle détient les ressources nécessaires pour répondre à la demande, aucun stress n’est généré, car il n’y a pas de besoin adaptatif. À l’inverse, si la personne considère qu’elle n’a pas les outils pour affronter la demande, alors on se retrouve face à une situation de « menace» et le mécanisme du stress est enclenché afin de pallier le déséquilibre. Les facteurs considérés comme des ressources se regroupent dans ce qu’on peut appeler les agents d’assimilation, car ils viennent teinter notre assi- milation de la réalité. Plusieurs éléments peuvent jouer ce rôle, mais en milieu organisationnel on peut les regrouper comme étant des agents d’assimilation expérientiels (p. ex. habiletés, compétences, formation), dispositionnels (p. ex. personnalité, attitudes, autoefficacité) et contex- tuels (p. ex. valeurs, soutien, leadership). La présence, ou l’absence, de certains agents d’assimilation explique en partie pourquoi une situation est jugée très stressante par un employé, et peu par un autre; la perception d’une situation étant hautement individuelle.

Matière à réFlexion */* **L’approche psychanalytique de Menninger**

Karl Augustus Menninger était un psychiatre américain et un membre de la célèbre famille de psychiatres qui a établi la Fondation Menninger et la clinique Menninger à Topeka, au Kansas. Pour Menninger, la santé et la maladie ne sont pas deux concepts distincts, mais bien des phénomènes psychologiques qui forment un continuum fondé sur un état intermédiaire. À chaque bout de ce continuum se trouve la dissolution de la personne, la maladie en soi. De ce point de vue, le Moi équilibre les tensions entre le Surmoi et la réalité extérieure. L’équilibre psychologique est continuelle- ment compromis par les stress à répétition qui, à des intensités variables, atteignent l’organisme tout entier. Le Moi a pour rôle d’établir un niveau de tension tolérable et compatible avec la croissance, le développement et l’expression de la créativité de la personne.

Stress, santé et performance au travail

Pour ce qui est de l’évaluation secondaire, elle survient une fois qu’un état de stress est produit par l’organisme. En fait, cette seconde évaluation cognitive cherche à envisager les meilleures stratégies disponibles afin de faciliter un retour à l’équilibre pour ainsi limiter ou éliminer l’état de stress. Cette évaluation secondaire s’immisce ainsi entre le stress et ses potentielles conséquences et fait appel à des agents d’accommodation pour s’actualiser. En fait, l’évaluation secondaire mobilise les moyens d’action permettant de s’adapter à la situation. À cet effet, diverses stra- tégies d’adaptation (*coping*) peuvent être mises à contribution par l’indi- vidu afin de limiter les effets délétères du stress. Nous y reviendrons plus particulièrement au chapitre 5, mais mentionnons pour l’instant que les stratégies peuvent être comportementales et axées vers l’action à entre- prendre pour s’adapter, elles peuvent être cognitives afin de favoriser une réévaluation de la situation ou elles peuvent chercher l’évitement afin de faire cesser temporairement le stress.

Ce processus transactionnel est fortement dynamique et s’enclenche chaque fois qu’un élément environnemental menace l’homéostasie. Il ne s’agit donc pas d’un processus linéaire et unidimensionnel, amenant ses composantes et ses évaluations, qui sont interdépendantes, à être temporellement intriquées10.

Pour résumer la perspective transactionnelle de Lazarus et Folkman, il faut considérer que le stress est un processus psychologique complexe et dynamique en trois volets:

1. Une situation initiale [stresseur] évaluée comme outrepassant les ressources personnelles [évaluation primaire] et étant, par ce fait, potentiellement préjudiciable pour l’homéostasie.
2. La mise en place d’un effort adaptatif afin de contrer le déséquilibre qui se concrétise par la création d’un état de stress chez l’individu.
3. Une recherche d’accommodation à la situation [évaluation secon- daire] par l’utilisation de stratégies de *coping* qui cherchent à réduire l’intensité ou à éliminer le stress afin de limiter la présence de conséquences.

**Modèle cognitif et conditionnel du stress professionnel de Dolan et Arsenault.** Une excellente illustration de l’application des principes tran- sactionnels en milieu de travail est le modèle cognitif et conditionnel du stress professionnel de Dolan et Arsenault. Alors que Selye centrait ses

1. Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion: A New Synthesis*, New York, Springer.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

travaux sur un modèle animal, Dolan et Arsenault extrapolaient les connaissances acquises sur le stress humain en élaborant un cadre théo- rique particulier au milieu de travail. Une équipe multidisciplinaire avait d’ailleurs été formée pour mener à bien ce projet. À partir des années 1980, les travaux de recherche de Dolan et Arsenault ont mené au déve- loppement d’un modèle synthétique et global qui permet de poser un diagnostic susceptible de servir à réduire la fréquence des conséquences à long terme et parfois irréversibles du stress. Ce modèle vise à répondre à quatre questions11 :

1. Quelles sont les sources de stress en milieu de travail?
2. Pourquoi les travailleurs ne sont-ils pas tous affectés de la même façon par le stress?
3. Quelles sont les conséquences physiques et psychologiques du stress sur l’individu?
4. Quelles sont les conséquences du stress sur l’organisation en ce qui concerne le rendement des travailleurs (productivité, absentéisme, fréquence des accidents du travail, etc.)?

Les auteurs de ce modèle soutiennent que c’est la discordance entre l’individu et son milieu de travail qui est la cause des problèmes d’adap- tation. Le niveau de concordance permet de constater la présence ou l’absence des divers signes et symptômes de tension qui composent les indicateurs du stress.

Ce modèle du stress au travail, présenté à la figure 2.6, distingue trois éléments principaux à l’origine du stress au travail:

* **La perception des exigences de l’emploi**. La perception qu’ont les employés d’une situation peut influer sur leur façon de subir ou non du stress. Par exemple, lorsqu’un gestionnaire demande à deux de ses subordonnés de rester une heure de plus pour terminer un travail important, l’un peut percevoir cette demande comme étant stressante alors qu’elle n’a pas d’effet sur l’autre. Le stress peut aussi bien être occasionné par un seul agent stressant que par une combinaison de demandes associées au milieu de travail.

1. Dolan, S. L. et Arsenault, A. (1979). The organisational and individual consequences of stress at work: A new frontier to human resource administration. Dans V. V. Veysey et G. A. Hall Jr. (dir.), *The New World of Managing Human Resources*, Pasadena, California Institute of Technology; Dolan, S. L. et Arsenault, A. (1980). *Stress, santé et rendement au travail*, Montréal, École de relations industrielles, monographie no 5, Université de Montréal ; Rohan, P. et Dolan, S. L. (1980). The management of occupational stress, *Stress*, *1,* 13-18 ; Dolan, S. L. et Arsenault, A. (1981). Occupational stress, *Quality of Working Life*, *4*, 6-9 et 10-15.

Stress, santé et performance au travail

* **Les différences individuelles**. Plusieurs différences individuelles jouent un rôle important dans la façon dont l’employé subit le stress et y réagit. Qu’elles aient trait à des besoins, des valeurs, des atti- tudes, des capacités ou, bien sûr, à des traits de personnalité, ces différences sont importantes parce qu’elles influent, dans un sens ou dans l’autre, sur la perception relative à la nocivité des exigences de travail. Ainsi, pour savoir si les titulaires d’emploi risquent d’être stressés, il est essentiel de comprendre la perception qu’ils ont de leur travail et de leur organisation ; une personne peut très bien voir une source majeure de stress là où son collègue ne remarque pratiquement rien d’anormal.
* **Le soutien social**. Les mécanismes compensatoires (aussi appelés

« régulateurs») qui sont présents ou absents en période de stress sont d’importants modérateurs des réponses au stress. Le soutien social est l’un de ces mécanismes. Les membres du réseau social susceptibles d’apporter leur soutien sont les collègues de travail, les supérieurs, la famille et les amis. La disponibilité d’un tel sou- tien accroît la confiance en soi et renforce la capacité d’affronter le stress.

Les aspects essentiels de ce modèle cognitif et conditionnel du stress pro- fessionnel de Dolan et Arsenault ont été validés par divers chercheurs dans plusieurs organisations couvrant une gamme d’occupations: personnel hospitalier, enseignants, policiers, procureurs, cadres dirigeants ou inter- médiaires, superviseurs de première ligne, programmeurs, secrétaires12. On remarquera que les tensions, soit les conséquences du stress au travail, sont regroupées en deux catégories : celles qui nuisent à la santé de l’individu et celles qui sont préjudiciables à la santé de l’organisation.

1. Dolan, S. L. (1987). Job stress among college administrators : An empirical study, *International Journal of Management*, *4*, 553-560 ; Van Ameringen, M. R., Arsenault, A. et Dolan, S. L. (1988). Intrinsic job stress as predictor of diastolic blood pressure among female hospital workers, *Journal of Occupational Medicine*, *30*, 93-97 ; Dolan, S. L. et Tziner, A. (1988). Implementing computer-based automation in the office : A comparative study of experienced stress, *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 183-187 ; Dolan, S. L. (1990). Case illus- tration of proneness to stress among hospital workers. Dans L. E. Miller et J. Seltzer (dir.), *Innovations in Research and Teaching*, Proceedings of the 27th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia, p. 308-311 ; Dolan, S. L. (1995). Individual, organizational and social determinants of managerial burnout : Theoretical and empirical update. Dans P. Perrewe (dir.), *Occupational Stress : A Handbook*, New York, Taylor and Francis, p. 223-238.

Figure 2.6 */* **Modèle cognitif et conditionnel du stress professionnel**

**Groupe I**

Sources de stress en milieu de travail

**Sources extrinsèques**

* Médiocrité des conditions physiques d’emploi
* Ambiguïté du cheminement de carrière
* Insécurité d’emploi
* Niveau de risque
* Iniquité salariale
* Conflits de rôles
* Coercition du comportement du personnel

**Sources intrinsèques**

* Contraintes de temps
* Surcharge de travail
* Niveau de difficulté du travail trop faible ou trop élevé
* Niveau de responsabilité trop faible ou trop élevé
* Niveau de participation à la prise

de décision trop faible ou trop élevé

**Groupe II**

**Groupe III**

Caractéristiques individuelles Symptômes et signes de tension

**Soutien social**

**Symptômes psychologiques**

**Personnalité**

**Importance relative de l’emploi**

* Dépression
* Anxiété

**Symptômes somatiques**

* Myalgie (douleur musculaire)
* Dermatite
* Fatigue
* Épuisement professionnel

**Caractéristiques sociodémographiques**

* Troubles

gastro-intestinaux

* Tremblement neurologique
* Problèmes cardiaques

**Groupe IV**

Résultats

**Santé de l’individu**

* Maladies des organes
* Maladies cardiovasculaires
* Ulcères

gastro-intestinaux

* Déséquilibre psychologique ou psychiatrique

**Signes comportementaux**

* Tabagisme
* Alcoolisme
* Toxicomanie
* Dysfonctions sexuelles
* Grave perte ou gain de poids

**Signes physiologiques**

* Hypertension artérielle • Élévation du niveau
* Fréquence cardiaque accrue
* Migraines
* Troubles respiratoires
* Sudation

de catécholamines

* Élévation du niveau de stéroïdes
* Élévation du niveau de cholestérol

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

59

Stress, santé et performance au travail

#### */* Modèles interactionnistes du stress

La conception interactionniste tire son nom de la nature de la dynamique qu’elle propose comme origine au stress. Ainsi, selon cette approche, c’est l’interaction causale entre certaines caractéristiques sensibles de l’envi- ronnement, du contexte ou de l’individu qui seront à même de générer le stress. Le stress est alors considéré comme « *une variable relationnelle entre un individu et sa situation*13 ». Nombre de variables ont été explorées à cet effet, amenant la formulation de presque autant de modèles. Cepen- dant, on retiendra particulièrement les modèles *Demande-Contrôle- Soutien* de Karasek et *Déséquilibre efforts/récompenses* de Siegrist comme étant les fers de lance de cette perspective conceptuelle. Ces explications sont des solutions de rechange aux modèles transactionnels dont l’appli- cabilité directe est plus complexe. Ainsi, malgré leurs particularités, les divers modèles interactionnistes cherchent à simplifier la compréhension du stress et à générer des pistes d’interventions organisationnelles concrètes. Pour ce faire, l’accent sera alors concentré sur l’incidence du croisement de quelques facteurs sensibles en milieu de travail pour expliquer la dynamique du stress et ses principales conséquences.

**Modèle Demande-Contrôle-Soutien (DCS) de Karasek**. L’un des modèles interactionnistes les plus intéressants est le modèle Demande-Contrôle- Soutien. Ce modèle met en scène trois éléments de l’environnement de travail afin d’expliquer la dynamique du stress: les demandes au travail, le contrôle sur les tâches (latitude décisionnelle) et le soutien social (figure 2.7)14. Cette conception formule que la cooccurrence d’une forte demande et d’un faible contrôle contribue à la tension, en particulier si elle se combine à une absence de soutien social. À l’inverse, une forte demande professionnelle est moins contraignante lorsqu’elle est conjuguée à beaucoup de contrôle et à un bon soutien social15.

Ce modèle stimule beaucoup la recherche depuis plusieurs années et oriente un nombre important d’interventions en milieu organisationnel. Il a contribué à documenter plus précisément l’importance des facteurs sociaux et psychologiques dans la structure des emplois actuels en tant

1. Van Wassenhove, W. (2014). Modèle de Karasek. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Le Seuil, p. 170-174.
2. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain : Implications for job design,

*Administration Sciences Quaterly*, *24*, 285-308.

1. Gosselin, E., Dolan, S. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel*, Montréal, Chenelière Éducation ; Karasek, R. et T. Theorell (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

que facteurs de risque associés aux maladies et aux troubles psycholo- giques liés au travail. On a réussi à le vérifier de façon empirique et à établir une relation claire entre des conditions de travail défavorables (en particulier une faible latitude décisionnelle) et la coronaropathie16.

Il demeure cependant difficile de préciser quels aspects des demandes au travail ou de la latitude décisionnelle ont le plus d’importance dans ce modèle et quelles sont les catégories de travailleurs les plus touchées. Pour répondre à ces questions, il faudra approfondir l’explication des effets physiologiques et microcomportementaux des demandes, de la latitude décisionnelle et du soutien social que donne la formulation ini- tiale du modèle et, en même temps, soumettre à divers essais sa version dynamique, y compris les hypothèses active et passive17.



Figure 2.7 */* **Modèle DCS de Karasek et Theorell**

**Soutien**

Élevé Élevé

Faible

**TRAVAIL SAIN**

**Contrôle**

**TRAVAIL DANGEREUX**

Faible

Faible **Demande** Élevée

Source : <https://[www.researchgate.net/figure/Modele-demande-controle-soutien-social-Karasek-](http://www.researchgate.net/figure/Modele-demande-controle-soutien-social-Karasek-) et-Johnson-1986\_fig2\_296331510>, consulté le 22 octobre 2021.

**Modèle du Déséquilibre Effort/Récompense de Siegrist**. Le modèle du déséquilibre effort/récompense est du même acabit que celui de Karasek. À partir d’une logique interactionniste, ce modèle met de l’avant l’équi- libre entre les contributions et les rétributions comme vecteur de la santé

1. Habibi, E., Poorabdian, S. et Shakerian, M. (2015). Job strain (demands and control model) as a predictor of cardiovascular risk factors among petrochemical personnel, *Journal of Education and Health Promotion*, *4*, 16.
2. Voir, par exemple: Karasek, R. A. et Theorell, T. (1990). *Healthy Work*, New York, Basic Books.

Stress, santé et performance au travail

psychologique (figure 2.8)18. *A contrario*, le stress émerge lorsque survient un déséquilibre entre les efforts du travailleur et les récompenses qui lui sont consenties par l’organisation. Ainsi, ce modèle révèle qu’un désé- quilibre entre un grand effort (contribution) et une faible récompense (rétribution) génère une tension qui contribue à un éventail de consé- quences négatives pour la santé, parmi lesquelles ressortent les maladies cardiovasculaires et les problèmes de santé psychologique tels que l’an- xiété et la dépression. Pour Siegrist, l’effort regroupe un grand ensemble de réalités incluant le nombre d’heures travaillées, l’assiduité au travail, l’engagement envers l’organisation, la prestation de travail et la loyauté envers l’entreprise. Un vaste éventail de réalités rejoint aussi la notion de *récompense* dans ce modèle; la récompense pouvant être de l’ordre de la rémunération, de la reconnaissance, des possibilités de promotion, des défis à relever. Dans une logique d’échange social entre l’organisation et l’employé, un équilibre entre l’effort déployé et les récompenses obtenues est la condition nécessaire afin d’obtenir un environnement de travail favorisant le bien-être.

Figure 2.8 */* **Modèle effort/récompense de Siegrist**

Rémunération Estime Promotion/Sécurité

Demandes/Obligations

**Récompense**

**Effort**

Motivation

Motivation

Source : <https://[www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/](http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/) mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist>, consulté le 22 octobre 2021.

1. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort–low reward conditions at work, *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*, 27-43.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

Comme on peut le constater, il y a des ramifications évidentes entre ces modèles, complémentarité qui peut aussi être retrouvée dans d’autres modèles interactionnistes qui mettent en jeu divers facteurs contribu- tifs19. Plus particulièrement, des études démontrent clairement que le contrôle sur le travail, le soutien social et les récompenses s’additionnent selon une logique où plus est préférable à moins. Ainsi, globalement, les travailleurs ayant du contrôle, du soutien et de la reconnaissance se portent psychologiquement mieux que leurs collègues dans une situation inverse20. Cependant, force est de reconnaître que les modèles inter- actionnistes n’attaquent pas le problème à sa source, c’est-à-dire direc- tement les stresseurs. Ces modèles proposent plutôt des éléments organisationnels limitant les effets négatifs du stress sans mettre en cause l’organisation du travail; ce qui est d’ailleurs une des explications justifiant leur grande popularité en milieu de travail.

## */* Facteurs déterminant le stress au travail

La dernière décennie a vu croître l’intérêt pour la connaissance et la com- préhension des conditions susceptibles d’humaniser le milieu de travail et de le rendre moins nocif pour les travailleurs. Il est toutefois pratique- ment impossible de dresser une liste complète des agents stressants (stresseurs) et de leurs conséquences, surtout si l’on garde à l’esprit que les propriétés stressogènes d’une condition particulière de travail dépendent de l’évaluation que chaque individu fait d’une situation don- née. Il est tout de même possible d’identifier et de recenser certains agents stressants prépondérants sur les plans organisationnel et personnel.

#### */* Vulnérabilité au stress

De nombreux auteurs ont souligné l’importance de facteurs individuels tels que les valeurs, les attitudes et les besoins ainsi que la personnalité et les aspirations de l’individu pour déterminer sa vulnérabilité au stress. Ces facteurs individuels englobent des caractéristiques perceptuelles et

1. Harnois, C., Picard, K., Rivard, S., Tremblay, J.-F. et Gosselin, E. (2020). La dynamique du stress au travail est-elle transactionnelle?, *Ad Machina*, *4*, 1-17.
2. Rydstedt, L. W., Devereux, J. et Sverke, M. (2007). Comparing and combining the demand-control-support model and the effort reward imbalance model to predict long-term mental strain, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*, 261-278 ; Cowan, S. et Kinman, G. (2015). Interview with Robert Karasek and Johannes Siegrist, *Occupational Health Psychologist*, *11*, 6-10.

Stress, santé et performance au travail

cognitives particulières qui influent à la fois sur l’interprétation subjective de ce qui constitue un stresseur (hypothèse de la sensibilité) et sur la réaction au stress (hypothèse de la réactivité).

Bien des facettes de la personnalité ont fait l’objet d’études sur le stress. Les réactions types au stress varient en fonction de traits de per- sonnalité tels que l’introversion ou l’extraversion, la rigidité, la souplesse et l’ambition. On trouvera à la fin du présent chapitre un questionnaire permettant de vérifier la propension individuelle au stress.

Les stresseurs personnels ont comme origine

Des facteurs individuels tels que les valeurs, les attitudes et les besoins ainsi que la personnalité et les aspirations de l’individu

déterminent sa vulnérabilité au stress.

la vie extraprofessionnelle, c’est-à-dire les acti- vités dans lesquelles les personnes s’engagent à l’extérieur du milieu de travail ; ce sont des fac- teurs d’ordre familial, conjugal, social, politique ou économique qui ont une incidence sur l’in- dividu. Bien que des études récentes laissent

entendre que les facteurs de stress liés au travail sont plus prégnants que ceux qui relèvent des autres sphères de la vie, on ne peut passer sous silence l’interdépendance entre le milieu de travail et le milieu de vie. L’ina- déquation, les conflits, les désajustements entre le milieu de vie et le milieu de travail peuvent occasionner des difficultés psychologiques, de l’épuise- ment, une baisse de la motivation, une réduction de la productivité, ainsi qu’une détérioration de la qualité des relations. Puisque la capacité adap- tative d’une personne n’est pas sans limites, nombre de facteurs de sa vie personnelle viennent teinter sa capacité à faire face au stress au travail. Ainsi, la vulnérabilité d’un travailleur au stress professionnel est bien sûr directement dépendante des stresseurs organisationnels, mais aussi des stresseurs qui émanent de sa vie personnelle. L’organisme ne fait aucune distinction quant à la provenance des demandes adaptatives et l’incidence des stresseurs est additive, peu importe l’origine de ces derniers. En ce sens, des difficultés dans une sphère de la vie se répercutent toujours sur notre capacité à transiger avec des stresseurs provenant des autres sphères d’ac- tivités. Malheureusement, ces considérations ne sont pas toujours éva- luées adéquatement, tant par l’entreprise que par le travailleur lui-même.

#### */* Stresseurs organisationnels

Pour faciliter l’étude et la compréhension des stresseurs organisationnels, nous les regrouperons en quatre types. Naturellement, ces types de stres- seurs ne sont pas mutuellement exclusifs, certains stresseurs ayant évidemment une incidence transversale dans l’organisation.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

* + - 1. **Les stresseurs physiques**. La luminosité, le bruit, les vibrations, l’organisation spatiale des lieux, les risques de contamination, les risques d’accident de travail et de maladies professionnelles.
      2. **Les stresseurs individuels**. La surcharge de travail, les conflits de rôles, l’ambiguïté des rôles, les possibilités de développement, la rencontre des aspirations professionnelles.
      3. **Les stresseurs relationnels**. Le manque de cohésion, les conflits interpersonnels, les pressions exercées par le groupe, le harcèlement psychologique et la violence au travail.
      4. **Les stresseurs contextuels**. Le climat de travail, la taille de l’organisation et son style de gestion, la structure hiérarchique, la technologie, la culture organisationnelle.

**Les stresseurs physiques**. Ces facteurs exigent une adaptation double, à la fois sur les plans physique et psychologique. Bien que les lois régulant la santé et la sécurité au travail aient largement limité la présence de ces stresseurs dans l’environnement de travail, il demeure que certains types d’emploi restent propices à la présence de ces derniers. Voici une brève description des principaux stresseurs physiques que l’on peut rencontrer en milieu de travail:

* *Une luminosité insuffisante ou excessive*. Un éclairage inadéquat au travail peut avoir des effets négatifs variés: une vision déficiente, des maux de tête, une fatigue oculaire, une tension et une frus- tration causés par un environnement de travail incommodant et rendant difficile l’atteinte des objectifs productifs.
* *Le bruit*. Le fait de travailler dans un environnement bruyant exerce une influence négative sur le niveau de satisfaction, la productivité et la vulnérabilité aux accidents, car il accroît possiblement le taux d’erreurs. En outre, le bruit est nuisible aux comportements coopératifs et propice aux attitudes négatives envers autrui. Il est souvent associé à une augmentation du niveau d’hostilité.
* *Les vibrations*. L’exposition constante aux vibrations accroît la production de catécholamines ainsi que la prévalence des lésions médullaires et des altérations neurologiques.
* *L’espace physique disponible et l’organisation spatiale*. Un espace physique insuffisant ou mal organisé multiplie le nombre de mou- vements à faire, ce qui entraîne une augmentation de l’effort et des pertes de temps. Cela est en lien avec l’importance de l’ergonomie au travail afin de minimiser les risques de lésions associées aux mouvements répétitifs.

Stress, santé et performance au travail

* *Les risques de contamination*. Certains contextes de travail peuvent mettre à risque la santé des travailleurs en raison des risques de contamination chimique ou biologique. Pensons, entre autres, aux nombreux travailleurs de la santé qui ont été exposés à une possible contamination biologique lors de la pandémie de COVID-19.
* *Les risques d’accident de travail et de maladies professionnelles*. Aucun environnement de travail n’est complètement exempt de risques de subir un accident de travail ou de contracter une maladie professionnelle. Certains environnements de travail présentent plus de risques que d’autres. Afin de limiter ces stresseurs phy- siques, il en revient à l’entreprise de fournir les procédures et les équipements de protection afin d’offrir aux travailleurs les mesures nécessaires pour assurer leur bien-être et leur sécurité physique sur les lieux de travail.

**Les stresseurs individuels**. Les environnements de travail présentent divers stresseurs individuels qui varient selon le contexte et la nature des tâches à effectuer. Bien qu’il soit difficile d’en dresser une liste exhaustive, voici les principaux stresseurs individuels qu’on rencontre régulièrement dans les organisations:

* *La surcharge de travail*. Une charge de travail excessive, en quantité comme en qualité, est une source de stress commune. La surcharge ou la tension associée à la surstimulation peut être objective ou subjective, selon l’évaluation qu’en fait l’individu et ses caractéris- tiques personnelles. En revanche, le manque de travail peut aussi être une source de stress par manque de stimulation. En effet, l’absence de stimuli limite la créativité et la réflexion indépendante. Une telle situation favorise la distraction et l’inattention et accroît ainsi le risque d’accident de travail. Quant à la surcharge de travail, elle peut entraîner l’insatisfaction, le désengagement, le fléchis- sement de l’estime de soi, un sentiment d’impuissance, en plus de favoriser la consommation d’alcool, de nicotine et d’autres substances toxicomanogènes.
* *Le conflit de rôles*. Le conflit de rôles peut être objectif ou subjectif. Un conflit de rôles objectif survient lorsque deux ou plusieurs personnes donnent des directives contradictoires à un employé. Quant au conflit de rôles subjectif, il résulte d’une contradiction entre une directive officielle reçue par l’individu et ses propres buts

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

et valeurs. Les conflits de rôles génèrent un niveau d’anxiété et d’insatisfaction à l’égard du travail qui augmente en fonction du niveau d’autorité de la personne à l’origine de la directive contradic- toire. Ce genre de situation est préjudiciable à l’initiative, car la peur de l’échec se traduit par une baisse du rendement professionnel.

* + *L’ambiguïté de rôles*. Ce problème est associé à un manque de clarté quant au rôle de l’individu, aux objectifs de l’emploi lui-même et au champ de responsabilité qui lui est associé. En général, une tâche peu gratifiante abaisse le niveau d’estime de soi et de satis- faction professionnelle, la qualité du travail et le degré de partici- pation à la prise de décision. L’adéquation de l’information et des communications et la clarté de la description des tâches réduisent ce type de conflit en améliorant l’orientation des tâches.
  + *Les possibilités de développement*. À divers niveaux, les travailleurs sont à la recherche du développement de leurs connaissances et de leurs compétences professionnelles. La majorité des travailleurs aspirent à devenir meilleurs. Tout d’abord, une sous-utilisation des compétences des employés peut être une source notable de stress, particulièrement lorsque cela bouleverse le sens du travail et le sentiment d’utilité organisationnelle et sociale. De plus, une impos- sibilité de se perfectionner, de développer ses compétences ou d’améliorer ses connaissances peut être perçue comme un manque de confiance de la part de la direction et avoir une incidence sur la satisfaction des besoins d’estime et d’actualisation.
  + *Les aspirations de carrière*. L’insécurité d’emploi, l’incertitude quant aux futures promotions et la frustration d’aspirations légi- times amènent l’individu à s’interroger sur son cheminement pro- fessionnel et à douter de ses choix. L’insatisfaction associée à l’incompatibilité entre les désirs du travailleur et ses possibilités d’accomplissements est une source d’anxiété, de frustration, de dépression et de stress, en particulier dans le groupe des 35 à 50 ans. Outre un rendement insatisfaisant, une baisse de la loyauté, de l’assiduité et de l’engagement organisationnel est le principal effet de l’impossibilité de « faire carrière».

**Les stresseurs relationnels**. La qualité des relations en contexte de travail est un facteur important de stress professionnel. La prévalence de bonnes relations entre les membres d’une équipe est un facteur clé de santé

Stress, santé et performance au travail

psychologique et organisationnelle. En revanche, les relations plutôt toxiques et marquées par l’absence de confiance mutuelle, de soutien et de coopération élèvent le niveau de tension et de stress au sein du groupe ou de l’organisation. Les facteurs de stress qui suivent sont les prinicpaux éléments de la catégorie des stresseurs relationnels:

* *Le manque de cohésion*. L’absence de cohésion est un facteur de stress potentiel pour les membres d’un groupe. Le manque de cohé- sion dans un groupe de travail va souvent de pair avec une plus faible confiance mutuelle, moins de soutien et une moins grande tendance à la collaboration, facteurs qui peuvent engendrer du stress ou encore limiter la capacité de faire face à d’autres stresseurs.
* *Les conflits au sein du groupe*. Le conflit est inévitable dans un groupe de travail. Un épisode conflictuel découle de l’expression d’un désaccord et il faut en privilégier l’expression, car il peut être une source d’amélioration des façons de faire ou des procédures. Ce qu’il faut éviter, et ce qui génère davantage de stress, c’est l’escalade d’un conflit. Pour ce faire, une prompte gestion des conflits est nécessaire et doit être pilotée par le gestionnaire d’une équipe de travail. Les conflits non gérés risquent de dégénérer et de provoquer des réponses émotionnelles comme la frustration, les tensions, l’insatisfaction, l’épuisement émotionnel ou les troubles somatiques.
* *Le climat du groupe*. Le climat qui règne au sein d’une équipe est un autre facteur de stress pour ses membres. Un climat qui comporte certaines animosités, une compétitivité ou encore des difficultés relationnelles s’avère des facteurs de stress dans l’environnement de travail.
* *La pression du groupe*. La pression exercée par le groupe sur chacun de ses membres peut être une source de stress, en parti- culier si elle a pour objet d’amener les membres à souscrire à des valeurs ou à des croyances contraires à leurs propres orientations. Ce genre de pression est à l’origine de divers changements d’ordre psychologique et comportemental.
* *Le harcèlement psychologique et la violence au travail*. Lorsque des conflits dégénèrent dans l’organisation ou que des relations inter- personnelles deviennent dysfonctionnelles, cela ouvre la porte à divers types de violences et d’incivilités, dont le harcèlement psychologique au travail. De telles situations créent, entre autres,

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

une grande insécurité chez le travailleur qui en est victime, ce qui engendrera à coup sûr un accroissement du niveau de stress au travail.

**Les stresseurs contextuels**. Les stresseurs contextuels concernent les facteurs de l’environnement de travail dans lequel les tâches particulières du travailleur sont exécutées. Il s’agit habituellement d’éléments extrin- sèques à la tâche, mais qui ont nécessairement une incidence directe sur le vécu du travailleur et sur le rendement de ce dernier. À ce titre, les éléments suivants méritent d’être soulignés:

* + *Le climat de travail*. Chaque organisation a sa propre personnalité, son propre climat, qui conditionne le comportement des individus qui la composent. Il demeure complexe d’évaluer concrètement le climat d’une organisation, mais les personnes qui travaillent au sein de celle-ci peuvent habituellement le décrire sans trop de dif- ficulté. On qualifie ainsi, par exemple, le climat comme étant tendu, compétitif, collaboratif, cordial, soutenant. Dans chaque cas, le niveau de stress individuel associé au climat de travail dépendra de la sensibilité et de la vulnérabilité de chacun.
  + *La taille de l’organisation et son style de gestion*. Ensemble, la taille de l’organisation et le niveau de formalisme de son fonctionne- ment, en un mot la bureaucratie, constituent l’une des sources de stress les plus communes. Bon nombre d’études tendent à démon- trer que les organisations les plus bureaucratiques tentent d’ame- ner leurs employés à se conformer à des normes strictes. Bien sûr, cela va de pair avec le style de leadership privilégié dans l’entreprise ou l’unité de travail.
  + *La structure hiérarchique*. Dans toute hiérarchie où la distribution du pouvoir est inégale, plus le niveau hiérarchique est élevé, plus les quelques personnes qui l’occupent ont tendance à exercer un contrôle sur leurs subordonnés. Ainsi, bien que le stress soit main- tenant présent dans toutes les strates hiérarchiques, sa nature et son intensité peuvent grandement varier en fonction du position- nement d’un employé. Il en revient aux gestionnaires de bien cerner les stresseurs particuliers dans leur unité de travail et de privilégier une organisation et une distribution des tâches qui limitera l’intensité du stress.

Stress, santé et performance au travail

* *La technologie*. L’intégration de nouvelles technologies a de fortes répercussions sur nombre d’aspects du travail et de l’organisation. Elle peut s’accompagner de changements aux tâches, aux rôles, à la supervision, aux structures et à la culture organisationnelle. Ces changements peuvent ouvrir la voie à de nouveaux agents stressants en milieu de travail, tout en pouvant parfois en éliminer d’autres.
* *La culture organisationnelle*. La culture d’une organisation s’articule autour des valeurs mises de l’avant par une entreprise ou par une unité de gestion. Cette culture balise les actions recherchées chez les travailleurs en fonction de l’atteinte des objectifs organisation- nels. Cependant, cette culture peut aussi parfois promouvoir des comportements indésirables, voire stressogènes. La pression sur le rendement, une compétitivité accrue entre les travailleurs, une valorisation du silence, l’acceptation de gestes éthiquement dou- teux peuvent aussi être soutenues par certains volets de la culture organisationnelle et ainsi contribuer au stress au travail.

## */* Stress, émotions et santé

Depuis un demi-siècle, beaucoup de chercheurs ont étudié l’effet des émotions sur les maladies. Les intérêts communs de la psychologie et de la médecine ont donné naissance au domaine de la médecine psychoso- matique ainsi qu’à la psychologie de la santé (ou médecine comportemen- tale). Les chercheurs de ces disciplines émergentes tentent d’explorer, de comprendre et d’expliquer les relations entre le stress, la vie émotionnelle et l’apparition de maladies.

L’une des principales écoles de pensée dans ce domaine souligne les liens qui unissent les émotions et le stress aux maladies par l’entremise du système immunitaire. Ces chercheurs considèrent le système immu- nitaire comme un mécanisme autonome. Ainsi, un agent pathogène (virus ou bactérie) qui menace l’organisme déclenche le mécanisme de défense du système immunitaire. Normalement, nous réagissons à ce genre de menace au moyen de l’arsenal des anticorps et autres dispositifs immunologiques; le système immunitaire reconnaît les intrus et interagit avec divers organes, en particulier les systèmes hormonaux et le système nerveux. L’interaction entre ces systèmes met en jeu d’autres agents, dont le système endocrinien, comme on l’a vu précédemment. Les résultats des recherches nous permettent de présumer qu’un système immunitaire

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

« hypothéqué » par un stress chronique fonctionne de moins en moins bien, ce qui accroît d’autant la vulnérabilité de l’organisme aux maladies infectieuses et aux maladies auto-immunes.

Mais comment fonctionne le système immunitaire ? Dans le sang, des globules blancs appelés « phagocytes » se mobilisent pour détruire les germes envahissants. Pour cela, il faut que d’autres globules blancs, les lymphocytes, leur donnent l’instruction d’attaquer l’intrus. Les lym- phocytes B (bursodépendants), qui se forment dans la moelle osseuse, produisent des protéines, les anticorps. Ceux-ci s’attachent aux antigènes (les molécules étrangères), tels les virus ou les bactéries, et mobilisent les phagocytes et les protéines en circulation pour détruire les envahisseurs. Les lymphocytes T (thymodépendants) sont les cellules tueuses. En outre, certains lymphocytes T sécrètent des cytokines, les protéines de com- munication intercellulaire (interleukines et lymphokines) qui régulent l’activité des lymphocytes B et des phagocytes. Ces cellules du système immunitaire se forment dans le thymus, la moelle osseuse, la rate et les ganglions lymphatiques avant d’être libérées dans la circulation sanguine.

L’immunité est une mécanique fort complexe qui pourrait être déréglée par le stress, dont par une de ses principales sources qu’est le stress au travail. De plus en plus d’études indiquent que le stress chronique, c’est-à-dire vécu de façon continue sur une longue période, crée une immunodépression21. Et un système immunitaire déprimé est moins efficace pour nous protéger des intrus biologiques qui nous assaillent régulièrement.

à la une */* **Comment le stress chronique peut mener à l’anxiété**

Un article fascinant montre que le stress chronique provoque une alté- ration de certaines cellules immunitaires, ce qui déclenche la libération d’une molécule qui atteint le cerveau et favorise le développement de comportements anxieux.

À la base, le stress est une adaptation physiologique au danger : lorsque nous faisons face à une menace, le cerveau commande la libération dans le sang d’hormones comme l’adrénaline pour augmenter le rythme respiratoire, les pulsations cardiaques, l’apport d’oxygène aux tissus,

21 Seiler, A., Fagundes, C. P. et Christian, L. M. (2019). The impact of everyday stressors on the immune system and health. Dans A. Choukèr (dir.), *Stress Challenges and Immunity in Space*, Springer, p. 71-92.

Stress, santé et performance au travail

ainsi que le niveau d’éveil et d’attention cérébrale, des changements qui, collectivement, permettent de combattre ou de fuir rapidement le danger.

C’est ce qu’on appelle la « réaction de combat-fuite » (*flight or fight*), absolument essentielle à la survie.

Les changements physiologiques qui accompagnent le stress peuvent cependant devenir néfastes lorsque le stress perçu par le cerveau devient chronique, c’est-à-dire qui se produit sur de longues périodes.

Un très grand nombre d’études ont clairement montré qu’un stress psychologique prolongé perturbe plusieurs systèmes physiologiques, en particulier sur le plan de l’immunité : les personnes exposées à un stress chronique présentent un degré d’inflammation plus élevé, ont un risque accru de développer des infections respiratoires virales et répondent moins bien à différents vaccins22.

###### Lien immunité et cerveau

Un autre effet bien documenté du stress chronique ou de certains évé- nements traumatisants est le développement de certaines pathologies psychiques comme le trouble de stress post-traumatique (PTSD), l’anxiété et la dépression.

La recherche des dernières années [laisse penser] que ce lien entre le stress et le cerveau fait également intervenir le système immunitaire: il a été montré que le stress stimule la réponse inflammatoire et la relâche de cytokines et que ces molécules sont [sollicitées] dans les comportements de fuite face à un danger.

Chez nos lointains ancêtres, qui vivaient dans un environnement extrê- mement précaire, cette réponse de fuite stimulée par la réponse inflammatoire jouait un rôle crucial pour éviter les nombreux dangers qui les menaçaient. À notre époque, beaucoup plus sécuritaire, ces comportements d’évitement deviennent cependant pathologiques et peuvent favoriser le développement de troubles comme l’anxiété et la

22 Glaser, R. et Kiecolt-Glaser, J. K. (2005). Stress-induced immune dysfunction : Implications for health, *Nature Reviews Immunology*, *5*, 243-251.

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

dépression. En ce sens, il est intéressant de noter que l’administration à des patients atteints de dépression d’un anticorps neutralisant la molécule inflammatoire TNF alpha provoque une amélioration signifi- cative des symptômes dépressifs. Il y a donc [manifestement] un lien entre la réponse immunitaire engendrée par le stress et l’apparition de troubles psychiques.

###### Mitochondries fissurées

Une étude très intéressante [indique] que ce lien entre l’immunité et les troubles psychiques générés par le stress chronique pourrait faire intervenir les mitochondries, les centrales énergétiques de nos cel- lules23. Puisque le stress chronique perturbe l’immunité, les chercheurs ont soumis des animaux à un environnement stressant (petites décharges électriques répétées à intervalles) et examiné la fonction des lymphocytes CD4+, un élément clé de la réponse immunitaire. Ils ont observé des changements drastiques dans la morphologie des mitochondries de ces cellules, avec notamment l’apparition de fissures dans leurs structures, qui étaient corrélés avec l’apparition d’un com- portement anxieux chez les animaux. Cette anxiété semble vraiment associée aux changements observés dans les lymphocytes CD4+, car des mutants dépourvus de ces cellules ne présentaient aucun signe de troubles anxieux à la suite d’une exposition au même environnement.

Une analyse plus poussée a révélé que la cassure des mitochondries s’accompagnait d’une augmentation dans le sang des animaux anxieux des taux de xanthine, une molécule provenant du métabolisme de cer- tains constituants de l’ADN (purines). L’injection de xanthine s’est avé- rée suffisante pour générer à elle seule des comportements anxieux, sans nécessiter de stress externe, confirmant le rôle central de cette molécule dans le phénomène d’anxiété. Les données recueillies par les chercheurs indiquent que la xanthine libérée par les lymphocytes migre vers le cerveau où elle agit [sur] l’amygdale pour influencer l’apparition de comportements anxieux.

23 Fan, K. Q. *et al*. (2019). Stress-induced metabolic disorder in peripheral CD4+ T cells leads to anxiety-like behavior, *Cell*, *179*, 864-879.

Stress, santé et performance au travail

On a souvent tendance à considérer le cerveau comme un organe à part, avec comme conséquence que les troubles psychiques sont géné- ralement considérés comme des maladies sans lien avec le reste du corps.

Les résultats de cette étude montrent clairement que ce n’est pas le cas, et que des perturbations métaboliques qui se produisent à l’exté- rieur du cerveau, dans ce cas-ci sur le plan du système immunitaire, peuvent jouer un rôle clé dans le déclenchement des troubles anxieux. Cela [semble donc indiquer] que le traitement de certains troubles psychiques ne passerait pas seulement par l’utilisation de substances pharmacologiques qui agissent [sur le] cerveau, mais aussi par des approches plus globales qui ciblent l’ensemble du corps.

Bien gérer le stress n’est évidemment pas facile, mais de plus en plus d’options sont disponibles. La première est l’activité physique, dont le rôle anxiolytique est bien documenté, mais d’autres activités comme le yoga, le tai-chi et la méditation peuvent être très positives.

Source : Béliveau, R. (2020). Comment le stress chronique peut mener à l’anxiété, *Journal de Montréal*, 23 février, <https://[www.journaldemontreal.com/2020/02/23/comment-le-stress-](http://www.journaldemontreal.com/2020/02/23/comment-le-stress-) chronique-peut-mener-a-lanxiete>, consulté le 15 novembre 2021.

## */* Post-scriptum

Le stress est un facteur directement associé aux maladies psychologiques, et même physiques, les plus courantes, d’où l’importance de comprendre et de scruter son incidence au sein des organisations.

Le stress est l’effort déployé par l’individu pour s’adapter aux change- ments qui surviennent dans son environnement. Le stress sain est une activation nécessaire de l’organisme qui lui permet de s’adapter à une situation; il est alors suivi d’une désactivation rapide lorsque le besoin adaptatif s’estompe. Le stress nocif est une activation chronique de l’or- ganisme dans une tentative de s’adapter à une situation qu’il interprète comme une menace; il n’est suivi d’aucune désactivation et la personne se retrouve dans un effort continu et répété d’adaptation. Il serait illusoire de vouloir vivre dans un environnement qui ne demande aucune adap- tation, car l’évolution et l’émancipation de toute personne passent néces- sairement par des efforts adaptatifs. Il faut alors considérer le stress

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

comme « un mal nécessaire ». Un stress pondéré et de brève durée est beaucoup moins dommageable, car il aide l’individu à refaire ses énergies entre les périodes d’adaptation. Le mécanisme du stress est biologique- ment énergivore et demande une période de récupération pour maintenir son efficacité dans le temps. Ce qui est le plus délétère, c’est le stress chronique, car il relève d’efforts adaptatifs perpétuels, efforts qui finiront invariablement par s’épuiser et engendrer des problèmes de santé.

Divers modèles servent à expliquer le stress ; certains reposent sur ses conséquences physiologiques, d’autres sur ses conséquences psycholo- giques et comportementales ; quant à la perspective transactionnelle, dont le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault, elle met en lumière les problèmes d’adaptation occasionnés par la discordance entre les caractéristiques de l’individu et les demandes de son milieu de travail. Ces diverses explications du phénomène du stress sont néces- saires afin d’en comprendre les origines ainsi que la dynamique, mais elles sont aussi importantes afin d’entrevoir les modes d’action disponibles aux gestionnaires et aux organisations afin d’effectuer une saine gestion de la santé psychologique au travail. C’est ce dont nous discuterons dans les prochains chapitres.

exerCiCe 2.1 */*

## Évaluez votre propension générale au stress

Le questionnaire qui suit est conçu pour vous aider à estimer votre stress et votre propension au stress. Répondez à chacune des questions en fonction de l’échelle suivante.

**Jamais**

**0 1**

**2**

**3**

**Parfois**

**4 5 6**

**7**

**8**

**Toujours 9 10**

Inversez l’échelle pour les questions sur fond gris (1, 5, 9, 14, 15, 18, 20,

21, 28). Les règles de l’inversion sont : 10 = 0 ; 9 = 1 ; 8 = 2 ; 7 = 3 ; 6 = 4, etc.

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** Votre entourage considère-t-il que vous voyez le bon côté de la vie? |  |
| **2.** Avez-vous l’impression de refouler vos sentiments? |  |
| **3.** Ressentez-vous une impression d’écrasement parce que vous n’avez pas le temps de remplir toutes vos obligations? |  |

Stress, santé et performance au travail

|  |  |
| --- | --- |
| **4.** Vous arrive-t-il de n’avoir rien à faire ? |  |
| **5.** Savez-vous recourir à l’humour dans une situation difficile ? |  |
| **6.** Croyez-vous que votre emploi ait une incidence sur vos relations avec les personnes que vous aimez le plus? |  |
| **7.** Avez-vous besoin d’une « dose » de travail de plus en plus fréquente pour vous stimuler? |  |
| **8.** Prenez-vous beaucoup de temps à démarrer votre journée? |  |
| **9.** Avez-vous le sentiment d’avoir de véritables amis ? |  |
| **10.** Vous arrive-t-il de vous dire: « Je n’en peux plus» ? |  |
| **11.** Avez-vous du mal à trouver quelqu’un à qui parler de vos problèmes? |  |
| **12.** Voulez-vous qu’on vous laisse tranquille? |  |
| **13.** Trouvez-vous que la vie passe trop vite ? |  |
| **14.** Pensez-vous qu’on vous considère comme une personne amicale ? |  |
| **15.** Connaissez-vous des gens amusants ? |  |
| **16.** Avez-vous du mal à vous déconnecter de ce qui vous trouble? |  |
| **17.** Avez-vous du mal à vous endormir? |  |
| **18.** Savez-vous comment vous encourager vous-même? |  |
| **19.** Avez-vous du mal à vous déconnecter après une longue journée de travail? |  |
| **20.** Savez-vous comment relaxer quand vous en avez envie ? |  |
| **21.** Avez-vous le temps de vous dorloter? |  |
| **22.** Pensez-vous être « accro » à votre travail? |  |
| **23.** Avez-vous besoin de consommer du café, de la nicotine, de l’alcool ou d’autres substances pour « tenir le coup » ? |  |
| **24.** Vous dites-vous : « Si je disais ce que je pense, ça ne ferait qu’empirer les choses » ? |  |
| **25.** Êtes-vous irritable ou de mauvaise humeur face à des problèmes insignifiants? |  |
| **26.** Pensez-vous avoir trop d’exigences envers vous-même? |  |
| **27.** Souffrez-vous de maux de dos, de maux de tête ou de douleurs aux mâchoires ? |  |
| **28.** Riez-vous facilement? |  |
| **TOTAL** |  |

Chapitre 2 */* Stress professionnel: modèles et concepts

##### Résultats et interprétation

*De 0 à 90 points* – Vous êtes possiblement une personne dont le stress est faible.

*De 91 à 180 points* – Vous êtes possiblement une personne dont le stress est modéré.

*De 181 à 280 points* – Vous êtes possiblement une personne dont le stress est élevé.

### Chapitre 3 */*

# Antécédents et conséquences du stress professionnel

Je suis un vieil homme, et j’ai connu beaucoup

de problèmes, dont la plupart ne sont jamais arrivés. Mark TWAIN

## */* Une question d’adaptation à l’environnement

Le stress est un élément normal de notre vie quotidienne. Bien que ce ne soit pas toujours le cas, il est généralement associé à un état négatif ou à une expérience préjudiciable qu’il faut éliminer à tout prix. Le stress devient dommageable lorsque cette expérience devient exagérée, incon- trôlée ou incontrôlable. En milieu de travail, la surcharge comme le manque de travail inhibent le travailleur, ce qui entraîne des consé- quences sur son état physique et psychologique. Le stress lié au tra- vail peut prendre des formes variées, selon le type d’emploi et les caractéristiques organisationnelles.

De ce point de vue et dans une perspective générale, le stress corres- pond à un effort d’adaptation. Face à un surcroît d’exigences du milieu (surstimulation), l’individu peut estimer que ses ressources, personnelles et professionnelles, sont insuffisantes afin d’adéquatement y répondre. C’est parfois aussi le manque de stimulation du milieu (sous-stimulation) qui engendre de l’ennui et une perte de sens chez l’individu. Dans les deux cas, il y a une inhibition de l’action que la personne devrait accom- plir pour s’adapter à la situation. Il est ainsi possible d’entrevoir l’à-propos de la traditionnelle courbe de la relation entre le stress et le rendement qui prend la forme d’un « U » inversé (figure 3.1). Si la stimulation est faible, la personne a un rendement faible, ce qui signifie qu’elle sous-utilise ses

Stress, santé et performance au travail

Figure 3.1 */* **Courbe en « U » inversé liant la stimulation à la performance**

**Courbe Yerkes-Dodson**

Élevé

**Niveau optimal**

Faible

Faible

**Niveau de stress**

Élevé

**Niveau de performance**

ressources, donc ses compétences. Lorsque la stimulation est élevée, la personne a aussi un rendement faible; dans ce cas, c’est l’accablement qui la rend incapable de produire. Curieusement, selon cette courbe que certains associent au principe de Yerkes-Dobson, la seule façon de pro- duire un rendement élevé est de générer un niveau modéré de stimulation. C’est cette logique qui alimente des notions telles que le stress positif ou le stress optimal. Ainsi, selon ce principe, les personnes atteignent des rendements optimaux lorsqu’elles sont soumises à des stimulations d’intensité moyenne, c’est-à-dire à des stress de niveaux modérés. Bien que cette logique unissant le stress au rendement tombe sous le sens commun, très peu d’études permettent cependant d’en confirmer la véra- cité. En fait, la grande majorité des études1 scrutant l’effet du stress sur la performance au travail observent plutôt que le stress est générale- ment un frein à la performance. Ainsi, selon les résultats de plus de 70 % des études, plus le stress des travailleurs augmente, plus leur rendement décline. Cependant, les caractéristiques des travailleurs et celles de la tâche à effectuer ne sont pas étrangères au réel effet du stress sur le rendement. Cela a amené certains chercheurs2 à proposer un modèle

1. Campbell, M., Gosselin, E., Tremblay, J.-F. et Durivage, A. (2019). Relation entre le stress et la performance au travail: un devis expérimental, *Ad Machina*, *3*, 39-57.
2. Gosselin, E. et Campbell, M. (2014). Stress et performance. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, p. 743-744.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

polymorphique de la relation stress/performance où diverses rela- tions peuvent exister entre ces deux variables selon les personnes et les contextes dans lesquelles elles se trouvent (figure 3.23).

Figure 3.2 */* **Illustration de la conception polymorphique de la relation stress/performance**

**Niveau de stress**

Afin d’évaluer le niveau de la demande adaptative imposée à un individu, des chercheurs ont initialement mis au point un outil appelé « Événe- ments stressants de la vie » (*Stressful Life Events*). Cette conception du stress permet de comprendre que ce sont les événements de la vie, soit négatifs, et mêmes positifs, qui génèrent un besoin adaptatif, donc du stress chez la personne. Ainsi, tout changement qui survient dans la rou- tine de notre vie – même s’il est le bienvenu – peut être stressant, tant par notre façon de le percevoir que par la fréquence de sa survenue. Holmes et Rahe4 ont développé la plus populaire des listes d’événements stres- sogènes, établie en fonction du stress qu’ils peuvent occasionner, et des

**Niveau de performance**

1. Stall, M. A. (2004). *Stress, Cognition, and Human Performance : A Literature Review and Conceptual Framework*

(NASA Tech. Memorandum 212824). Moffett Field, NASA Ames Research Center.

1. Holmes, T. et Rahe, R. (1967). Holmes-Rahe life changes scale, *Journal of Psychosomatic Research*, *11*, 213-218.

Stress, santé et performance au travail

troubles physiques et psychologiques en découlant. Ainsi, selon l’appa- rition de diverses situations de la vie, il est possible de quantifier une estimation de la charge adaptative imposée à une personne et ainsi d’éva- luer le niveau de stress vécu. Bien qu’imparfait, cet outil demeure néan- moins l’un des premiers à avoir permis une quelconque évaluation du stress en hiérarchisant l’incidence des événements de la vie qui demandent une adaptation. Cet outil d’évaluation est présenté ci-après afin de permettre au lecteur d’estimer sa propre charge adaptative.

Transposé en milieu de travail, le stress professionnel est un déséqui- libre entre les aspirations de l’individu et la réalité de ses conditions de travail. C’est la différence perçue par le travailleur entre les demandes professionnelles et sa capacité de s’en acquitter. Dans ce contexte, la per- ception d’un manque de maîtrise de la situation et le sentiment d’être surmené au-delà de ses ressources amènent l’individu à se sentir lessivé par une activation excessive. Cette usure a des conséquences à divers niveaux: elle génère un état d’irritabilité et un sentiment d’échec à maî- triser la situation, et elle déclenche des processus biologiques qui favo- risent l’apparition de maladies (principalement des troubles de l’humeur, des problèmes cardiovasculaires et immunologiques).

Comme nous en avons discuté au chapitre précédent, les écrits spé- cialisés proposent tout un éventail de modèles théoriques permettant d’expliquer et de comprendre le stress lié au travail. Le modèle mis de l’avant par Dolan et Arsenault5, par exemple, sert à poser un diagnostic de manière à réduire les conséquences irréversibles et de longues durées du stress. Les auteurs soutiennent que les problèmes d’adaptation pro- viennent de la discordance entre les caractéristiques de la personne et son milieu de travail. Selon le niveau de discordance, divers symptômes de tension (indicateurs du stress) font leur apparition.

La relation entre l’individu et son milieu de travail évolue ainsi en fonction du cycle d’adaptation. Celui-ci est sujet à certaines variations en fonction de paramètres liés au temps et des changements qui surviennent dans l’organisation ou chez l’individu. Rappelons que les divers modèles pouvant expliquer le stress au travail proposent de mul- tiples variables servant d’ancrage à l’articulation de la dynamique du stress professionnel.

1. Dolan, S. L. et Arsenault, A. (1980). *Stress, santé et rendement au travail*, Montréal, Presses de l’Université de Montréal.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

**Les variables environnementales.** Fondamentalement, une variable envi- ronnementale est une disparité ou un déséquilibre entre les demandes du milieu et les ressources personnelles et contextuelles disponibles. Il a déjà été démontré que le contrôle, la capacité de prendre des décisions et le soutien social peuvent servir de modérateurs ou d’amortisseurs aux résultats et aux conséquences.

exerCiCe 3.1 */*

## Évaluez votre niveau de stress

Voici une liste d’événements stressants de la vie. La valeur numérique attribuée à chacun indique le niveau de pression qu’il ajoute à votre vie. Prenez quelques instants pour passer en revue les événements survenus dans votre vie au cours des 24 derniers mois. En lisant la liste, cochez les événements stressants qui vous sont arrivés ou que vous vivez actuelle- ment. Quand vous aurez terminé, calculez votre score total et comparez-le à l’interprétation générale.

**Remarque** : D’autres événements de la vie peuvent être une source de stress. La liste qui vous est proposée s’inspire directement des travaux de Holmes et Rahe.

100  Décès du conjoint

73  Divorce

65  Séparation (ou fin d’une relation intime importante)

63  Séjour en prison

63  Décès d’un proche parent

53  Maladies ou blessures personnelles

50  Mariage

47  Perte d’emploi

45  Réconciliation avec le conjoint 45  Retraite

44  Modification de l’état de santé d’un membre de la famille

40  Grossesse

39  Difficultés sexuelles

39  Ajout d’un membre dans la famille (naissance, adoption, remariage)

39  Changement dans la vie professionnelle

38  Modification de la situation financière

37  Mort d’un ami proche 36  Changement de carrière

35  Modification du nombre de disputes avec le conjoint

31  Hypothèque supérieure à un an de salaire (maison, etc.)

30  Saisie d’hypothèque ou de prêt

29  Modification de ses responsabilités professionnelles

29  Départ de l’un de ses enfants

29  Problèmes avec les beaux-parents 28  Succès personnel éclatant

26  Première ou dernière année d’études 26  Début ou fin d’emploi du conjoint

25  Modification de ses conditions de vie (reconstruction, rénovations)

24  Changements dans ses habitudes personnelles

23  Difficultés avec son patron/supérieur

(*suite*)

Stress, santé et performance au travail

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 20  | Modification des heures et des conditions de travail | 16  | Modification des habitudes de sommeil |
| 20  | Changement de domicile | 15  | Voyage ou vacances |
| 20  | Changement d’école | 15  | Modification du nombre |
| 19  | Changement du type ou de la quantité de loisirs | 15  | de réunions familiales  Modification des habitudes |
| 19  | Modification des activités religieuses/spirituelles | 12  | alimentaires  Noël |
| 18  | Modification des activités sociales | 11  | Infractions mineures à la loi (contravention, méfait) |
| 17  | Hypothèque ou prêt inférieur à un an de salaire (voiture, ordinateur, etc.) |  |  |

##### Résultats et interprétation

*De 0 à 149* – Vous êtes relativement peu vulnérable aux maladies liées au stress.

*De 150 à 299* – Vous avez une vulnérabilité modérée aux maladies liées au stress. Vous devriez apprendre et mettre en pratique des techniques de gestion du stress et d’adaptation au stress pour continuer de vivre en santé.

*300 ou plus* – Vous êtes très vulnérable aux maladies liées au stress. La pratique quotidienne de techniques de gestion du stress s’impose. C’est une décision très importante pour votre bien-être. Attaquez-vous dès maintenant au problème avant qu’une maladie grave n’éclose ou qu’un état dont vous souffrez déjà n’empire.

**Les caractéristiques personnelles**. Plusieurs modèles du stress insistent sur l’importance des caractéristiques et des différences individuelles sur

l’émergence du stress. La personnalité de type A,

Le stress apparaît chez un individu quand les demandes d’adaptation qui lui sont imposées par autrui ou qu’il s’impose lui-même commencent à outrepasser les ressources dont il dispose pour les maîtriser. L’individu commence alors à se sentir frustré et anxieux, et son bien-être est menacé.

la personnalité résistante, le névrosisme, les styles cognitifs, le sentiment d’autoefficacité, le locus de contrôle, les valeurs et d’autres carac- téristiques plus ou moins stables ont un effet modulateur sur les diverses influences qui s’exercent au cours du processus du stress. Nous discuterons plus amplement de ces caractéristiques au cours de ce chapitre.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

**L’expérience subjective.** Ce bloc de variables établit une distinction entre l’appréciation et le processus d’adaptation. Certains scientifiques dis- tinguent en outre l’appréciation primaire (l’évaluation de l’état bénin, non pertinent ou négatif d’un événement) de l’appréciation secondaire (l’évaluation des ressources nécessaires pour réagir à un événement jugé négatif). L’adaptation (*coping*) renvoie aux efforts cognitifs et compor- tementaux visant à maîtriser, à réduire ou à éliminer les effets d’une situation perçue comme étant stressante.

**Les réponses individuelles.** Ce bloc, en lien direct avec le précédent, prend en considération les stratégies d’adaptation de l’individu et son appréciation ultérieure du succès de ces stratégies.

**Les résultantes du stress.** Ce dernier groupe de variables définit les réac- tions physiologiques, cognitives et comportementales de l’individu face au stress et l’accentuation croissante des symptômes en fonction du prolongement de l’épisode de stress.

L’ensemble de ces principaux groupes de variables s’imbriquent pour actualiser la dynamique transactionnelle du stress chez les individus, et aussi chez les travailleurs. Dans les pages qui suivent, nous explorerons l’amont de cette dynamique en décrivant les antécédents du stress en contexte de travail. À la suite de cela, c’est l’aval qui captera notre atten- tion. Il sera alors question des diverses conséquences individuelles et organisationnelles découlant directement ou indirectement du stress vécu par les travailleurs. Ces connaissances permettront d’être mieux outillé pour diagnostiquer les sources de stress au travail et de mieux entrevoir les interventions les plus propices à restreindre les effets nocifs du stress, tant pour le travailleur que pour l’organisation.

## */* Antécédents du stress au travail

Les premières réflexions sur le concept du stress cherchaient à établir une définition univoque axée sur des facteurs physiques, psychologiques ou sociaux. Pour notre part, comme le propose la conception moderne du stress, nous considérons le stress comme un concept multifactoriel et dynamique, un phénomène aux causes variées et diverses, qui concerne notamment les caractéristiques individuelles, les caractéristiques psy- chosociales du travail, les caractéristiques organisationnelles ainsi que les aspects sociaux et culturels.

Stress, santé et performance au travail

Il est virtuellement impossible de dresser une liste unique et complète des potentiels stresseurs, dont plusieurs ont d’ailleurs été présentés au chapitre précédent. Cela est d’autant vrai lorsqu’on garde à l’esprit que la définition de l’appréciation d’un agent stressogène dépend de l’individu qui évalue une situation donnée. On peut cependant répertorier et classer les stresseurs selon leur origine, c’est-à-dire selon qu’ils ont une source intrinsèque ou extrinsèque.

L’intérêt particulier de cette distinction vient du fait que ces deux sources de stress ont des rapports différents avec les conséquences néga- tives du stress6. Les sources extrinsèques de stress, par exemple, ont un rapport linéaire (c’est-à-dire direct) en raison de leur nature additive (figure 3.2). Le mot *extrinsèque* signifie que ces sources de stress ont pour dénominateur commun leur relation avec le contexte du travail (p. ex. le salaire, les horaires, les politiques de l’entreprise ou les avantages sociaux). Ainsi, le rapport entre les sources extrinsèques et les consé- quences qui en découlent est directement proportionnel, c’est-à-dire que plus de l’un résulte inévitablement à plus de l’autre. Cette logique permet de comprendre que la gestion des sources extrinsèques de stress est rela- tivement simple, il suffit d’en réduire l’intensité pour obtenir une baisse comparable des conséquences. Par exemple, et toutes choses étant égales par ailleurs, une augmentation salariale diminuera assurément le niveau de stress associé directement à cette dimension du travail. Il en est de même pour tous les stresseurs pouvant être classés dans la catégorie des sources extrinsèques de stress.

De leur côté, les sources intrinsèques de stress ont un lien avec le contenu particulier de l’emploi (p. ex. les responsabilités, la latitude déci- sionnelle ou l’autonomie) et elles ont une relation plus complexe en forme de U avec les conséquences négatives du stress (figure 3.3). L’exemple de l’autonomie au travail fera ressortir les particularités de l’incidence des sources intrinsèques de stress sur le travailleur. Tous les travailleurs sont à la recherche d’une certaine autonomie dans leurs tâches, besoin qui tire entre autres son origine d’une recherche d’autodétermination. Ainsi, il est aisé de comprendre qu’un employé ne possédant que très peu d’auto- nomie dans le cadre de son travail ressentira une frustration et un mécon- tentement liés à une impossibilité de déterminer la façon de faire les choses. Cet individu ressentira alors un stress lié à cette dimension de sa

1. Pottier, P., Hardouin, J.-B., Dejoie, T., Castillo, J.-M., Loupp, A.-G., Planchon, B., Bonnaud, A. et LeBlanc, V. (2015). Effect of extrinsic and intrinsic stressors on clinical skills performance in third-year medical students, *Journal of General Internal Medicine*, *30*, 1259-1269.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

tâche qui pourra se traduire par une insatisfaction, un désengagement ou encore le désir de quitter cet emploi. La situation inverse, une trop grande autonomie, produit habituellement un effet similaire. Le manque d’en- cadrement, l’absence de directives ou une ambiguïté du rôle dans l’orga- nisation liés à une trop grande autonomie seront à même de générer un stress et les conséquences l’accompagnant. Contrairement aux sources extrinsèques, il existe pour les sources intrinsèques une « zone de confort» où le niveau de la source correspond au besoin de l’individu. Ainsi, c’est lorsque l’autonomie, pour reprendre notre exemple, ne sera ni trop faible ni trop élevée qu’elle ne générera pas de stress et amènera une améliora- tion des indicateurs psychologiques de rendement. En raison des diffé- rences individuelles, entre autres, sur le plan de la personnalité, chacun a son propre niveau optimal d’autonomie. Il ne faut pas simplement amé- liorer une source intrinsèque pour réduire le stress, il faut déterminer pour le travailleur le niveau correspondant à la satisfaction de ses besoins. C’est seulement lorsque la source intrinsèque se situera dans les balises de la zone de confort du travailleur qu’elle n’occasionnera pas de stress. Il convient de reconnaître qu’il est bien plus complexe de bien gérer les sources intrinsèques de stress qu’il ne l’est pour celles associées à la dimension extrinsèque du travail.

Figure 3.3 */* **Sources extrinsèques et intrinsèques de stress**

**Niveau de stress intrinsèque**

**Niveau de stress intrinsèque**

**Conséquences**

**Conséquences**

#### */* Principaux antécédents extrinsèques du stress

L’environnement où travaille un individu influe sur sa santé et son bien- être physique, psychologique et social. Cet environnement peut être une source de problèmes, de restrictions et d’inconfort, et mettre à l’épreuve

Stress, santé et performance au travail

la capacité d’adaptation de la personne. Les attentes et les besoins de l’individu quant aux caractéristiques de son milieu de travail (emplace- ment, taille, etc.) sont généralement semblables à ceux qui concernent l’endroit où il vit. Pour ce qui est du travail, il n’est souvent pas possible de choisir une entreprise qui répond à l’ensemble de nos attentes person- nelles. Cependant, cette contrainte n’atténue en rien le besoin ou le désir que l’entreprise réponde à certains critères (cadre et milieu de travail agréables, contexte exempt de harcèlement et de violence, proximité du domicile, image sociale positive, etc.).

L’absence de ces caractéristiques ajoute parfois à la pression exercée par les exigences de l’emploi, aggravant ainsi les problèmes psychoso- ciaux dont l’individu souffre déjà. Les agents stressants ayant pour origine le milieu de travail peuvent affecter la vie professionnelle, mais aussi personnelle de l’individu. La situation devient un cercle vicieux lorsque la situation professionnelle stressante cause des problèmes personnels au travailleur et que ces problèmes personnels se répercutent sur son tra- vail… c’est la spirale de l’effet d’entraînement entre les sphères d’activités. Nous passons beaucoup de temps à travailler, et une grande partie de notre identité sociale découle de nos activités professionnelles. C’est ce qui donne toute leur importance aux agents stressants associés au travail.

#### */* Principaux antécédents intrinsèques du stress

De nombreux éléments du contenu de l’emploi peuvent être associés à des antécédents intrinsèques de stress. Néanmoins, certains sont plus prégnants que d’autres. En fonction du contexte actuel prévalant dans les organisations, voici quelques sources intrinsèques auxquelles on doit particulièrement porter attention.

*Contrôle sur les tâches.* La mesure dans laquelle le milieu de travail permet à l’individu d’exercer un contrôle sur ses tâches est une caractéristique qui peut être une source de stress ou, au contraire, de bien-être psycho- logique. Elle s’apparente à des notions telles que l’autonomie, la latitude décisionnelle, l’influence et le pouvoir. Pour commencer, il importe de faire la distinction entre le contrôle intrinsèque et extrinsèque. Le contrôle intrinsèque a une relation évidente avec la satisfaction à l’égard de l’em- ploi lorsqu’il neutralise d’autres facteurs (le salaire, la sécurité, etc.). Le manque de contrôle intrinsèque peut avoir une série de conséquences négatives sur les plans psychologique et somatique (insomnie, maux de tête, anxiété, épuisement, maladies coronariennes, etc.). Le contrôle

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

excessif a lui aussi des conséquences négatives. Le contrôle extrinsèque semble avoir beaucoup moins de prise sur la santé psychologique parce qu’il est souvent dévolu aux représentants de l’entreprise.

*Possibilité de mettre à profit ses compétences.* La possibilité qu’a l’employé d’utiliser et de développer ses compétences au travail est une autre carac- téristique importante du bien-être psychologique. Il semble que plus une personne occupe un poste important au sein de l’organisation, plus elle a l’occasion de mettre en valeur ses compétences. Comme pour d’autres caractéristiques intrinsèques, le niveau intermédiaire serait le plus adé- quat: en l’occurrence, la carence et l’excès sont deux sources de stress qui peuvent notamment occasionner des problèmes psychologiques.

*Diversité des tâches.* Cette caractéristique renvoie à la nouveauté et au changement dans le cadre du même poste ou du milieu de travail. Il importe en effet de bien distinguer la diversité intrinsèque et extrinsèque des tâches. On peut définir la diversité intrinsèque comme la mesure dans laquelle l’exécution des fonctions du poste comporte différentes activités qui font appel à des compétences et des habiletés variées du travailleur. La diversité extrinsèque renvoie aux aspects liés non à la tâche elle-même, mais au milieu où elle s’effectue (bruit, éclairage, emplacement, etc.).

*Reconnaissance et rétroaction.* Dans une certaine mesure, la rétroaction reçue par l’employé sur ses actions est un aspect valorisé. Il est prouvé que cette caractéristique d’emploi a une incidence positive sur le niveau de motivation et de satisfaction professionnelles des travailleurs. Dans une logique d’un équilibre entre la contribution et la rétribution, la recon- naissance et la rétroaction positive peuvent atténuer certains effets des sources intrinsèques de stress.

La charge de travail est assurément le principal stresseur, comme l’illustre la figure 3.4, que l’on retrouve dans la plupart des organisations. Il est intéressant de noter que ce stresseur peut tant être catégorisé comme une source extrinsèque que comme une source intrinsèque de stress. La notion de *charge de travail* est un terme générique qui peut inclure une multitude de facettes de la réalité d’un emploi ; il est ainsi possible pour certains de décomposer les tâches, par exemple, en charge émotionnelle, charge cognitive, charge psychologique, charge quantita- tive, charge qualitative. Il convient de distinguer, entre autres, les aspects quantitatifs et qualitatifs de la charge de travail. La charge quantitative de travail regroupe les aspects concernant l’importance des tâches à effec- tuer en fonction d’un délai prescrit. Simplement dit, la charge quantitative

Stress, santé et performance au travail

de travail se résume au nombre de choses que l’on doit effectuer, par exemple, au cours d’une semaine de travail. Lorsque la charge quantita- tive de travail est élevée, il s’agit d’une source extrinsèque de stress qui augmentera proportionnellement les conséquences pouvant y être asso- ciées. Quant à elle, la charge qualitative de travail est associée davantage à l’utilisation des compétences dans l’exécution des tâches. Cette dernière est un antécédent intrinsèque du stress. Ainsi, une sous-utilisation des compétences (travail ennuyant) ou des tâches outrepassant largement les compétences seront des sources de stress. Comme toutes les sources intrinsèques de stress, une juste utilisation des compétences des travail- leurs sera la cible visée afin de minimiser le stress et ses conséquences.

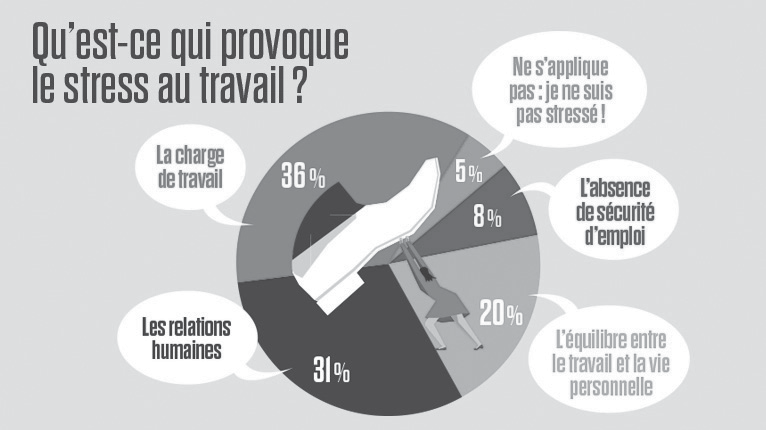


Figure 3.4 */* **Qu’est-ce qui provoque le stress au travail?**

Source : (s. a.) (2019). La mesure du stress, *Revue Gestion*, <https://[www.revuegestion.ca/](http://www.revuegestion.ca/) la-mesure-du-stress>, consulté le 15 novembre 2021.

Matière à réFlexion…

La principale source de stress est le travail. Les facteurs de risque les plus évoqués sont par ordre d’importance : l’intensité et le temps de travail, le manque d’autonomie, les difficultés relationnelles, l’impossibilité d’être vraiment soi et les conflits de valeurs (faire des choses contre ses valeurs morales et éthiques).

Source : Dulieux, A. (s. d.). Les 10 sources principales du stress, *Passeport Santé*, <https://www.passe- portsante.net/fr/Actualites/Dossiers/DossierComplexe.aspx?doc=10-principales-sources-stress>, consulté le 22 octobre 2021.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

## */* Stress et personnalité

Dans une certaine mesure, les réactions de l’individu aux différents agents stressants qui le touchent sont conditionnées par diverses carac- téristiques personnelles, dont le profil de sa personnalité. Nous ne réa- gissons pas tous de la même façon, étant donné qu’une large part de nos réponses au stress dépend de facteurs psychologiques. De plus, tous ne développent pas les mêmes problèmes d’adaptation face à des conditions de stress comparables. La notion de *personnalité* est un concept complexe qui tire son origine de diverses sources (figure 3.5) et qui s’actualise de multiples façons, d’où les divers modèles explicatifs afin d’en définir les paramètres. Dans les pages qui suivent, nous allons examiner la relation entre le stress et la personnalité.

Figure 3.5 */* **Diverses origines structurant la personnalité**

Hérédité

Culture

Famille

**PERSONNALITÉ**

**ENVIRONNEMENT**

Expériences de vie

Groupe

Rôles

Source : Gosselin, E., Dolan, S., Morin, D. et Bélisle, L. (2022). *Comportement organisationnel : Aspects humains des organisations*, Chenelière Éducation, Montréal, p. 57.

#### */* Type de personnalité A, B et C

La façon dont un individu réagit à un facteur de stress donné dépend de son degré de vulnérabilité et de son profil psychologique. Plus précisé- ment, son comportement est subordonné à ses traits de personnalité, à ses attitudes, à ses croyances, à son comportement manifeste et à une certaine activation psychophysiologique. Chaque personne est unique; chacun réagit à sa façon aux stresseurs. Ultimement, ce qui me cause un stress profond aide peut-être mon collègue à mieux performer. Il y a

Stress, santé et performance au travail

quelques décennies, deux cardiologues, Friedman et Rosenman7, ont découvert une correspondance entre certains types de personnalité et leurs réactions au stress. Vous avez sans doute déjà entendu parler de cette typologie établie d’après la façon dont chacun réagit au stress qui survient dans sa vie.

Selon eux, la personnalité dite de **type A** affiche un profil psycholo- gique dominé par la réponse excessive. La personne semble hyperactive, irritable, ambitieuse, agressive, hostile, impulsive, tendue, compétitive et d’une impatience chronique. Ses relations interpersonnelles sont pro- blématiques et elle tend à être dominante. Vu leur réponse au stress, les personnes ayant un comportement de type A sont plus prédisposées que la moyenne à souffrir de troubles cardiovasculaires découlant de l’acti- vation des catécholamines. En même temps, elles ont souvent un niveau élevé de cholestérol à lipoprotéines à basse densité (LBD) et un niveau faible de cholestérol à lipoprotéines à haute densité (LHD), tout en cumu- lant d’autres facteurs de risque tels que l’obésité, l’hypertension artérielle et l’accoutumance à la nicotine.

Faits intéressants */* **Les emplois les plus stressants**

Le site CareerCast a fait l’évaluation selon 11 critères des emplois étant les plus stressants en 2019. Voici le palmarès :

* Militaire
* Pompier
* Pilote d’avion
* Policier
* Personnalité publique (télé, radio…)
* Coordonnateur d’événements
* Journaliste
* Responsable des relations publiques
* Cadre supérieur
* Chauffeur de taxi

Source : <https://[www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2019>,](http://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2019) consulté le 22 octobre 2021.

1. Friedman, M. et Rosenman, R. H. (1974). *Type A Behavior and Your Heart*, New York, Knopf. Voir aussi : Rosenman, R. H., Friedman, M., Strauss, R. *et al*. (1964). A predictive study of coronary heart disease : The Western Collaborative Group Study, *Journal of the American Medical Association*, *189*, 15-22.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

La personne ayant des comportements de **type B** est, quant à elle, généralement calme, confiante en soi et en autrui, détendue et ouverte à ses émotions, y compris celles qui sont empreintes d’hostilité. Dans l’éventualité d’un échec, le rôle des mécanismes d’adaptation au stress est clair : il provoque et entraîne des processus névrotiques et dépressifs.

Finalement, le comportement de **type C** s’observe chez la personne introvertie, obsessive, passive, résignée et placide, extrêmement coopé- rative, soumise et conformiste, qui intériorise sa réponse au stress et maîtrise toujours son hostilité, soucieuse de l’approbation sociale. La personnalité de type C n’a pas été découverte initialement par Friedman et Rosenman ; cependant, des études publiées subséquemment ont observé qu’une personne ayant un comportement de type C est statisti- quement plus prédisposée que la moyenne à souffrir de rhumatismes, d’infections, d’allergies et de divers troubles dermatologiques.

Pour soi, ou lorsqu’on connaît bien une personne, il est assez aisé de déterminer à quel groupe de personnalité appartient un individu. La per- sonnalité s’exprime souvent clairement dans les comportements de la personne, donc l’observation dans la vie de tous les jours permet habi- tuellement de cerner le type de personnalité. Prenons un exemple que nous vivons tous de temps à autre, la participation à une file d’attente dans un quelconque magasin. L’observateur peut facilement voir que ce temps d’attente obligatoire amène l’adoption de divers comportements chez les personnes, comportements qui peuvent trahir leur appartenance à un type particulier de personnalité. Ainsi, une attente forcée de quelques minutes provoquera chez certains de la frustration, du mécontentement, parfois même de la colère. Ces personnes ont horreur de l’inaction et chercheront à occuper ce « temps perdu» par les activités immédiatement disponibles. Ils liront les magazines aux abords des caisses, parleront ou consulteront leur cellulaire, tout en maugréant abondamment pour cette attente injustifiable. Les personnes qui ont de tels comportements ont possiblement une personnalité de type A. D’autres personnes dans cette même file d’attente chercheront à comprendre ce qui se passe. Analyse- ront le nombre de caisses disponibles, les raisons menant à ce délai. Ces individus entameront souvent la discussion avec d’autres personnes, clients ou employés, pour comprendre la situation. Ces clients plus analy- tiques et calmes ont davantage des comportements pouvant être associés à la personnalité de type B. Finalement, les clients ayant une personnalité de type C feront preuve de résignation et attendront patiemment, sans broncher. Après tout, il ne s’agit que de quelques minutes d’attente et ils estiment qu’ils ne peuvent rien faire pour changer cette situation.

Stress, santé et performance au travail

L’exercice suivant permet d’estimer le type de personnalité d’une personne à l’aide de quelques questions.

exerCiCe 3.2 */*

## Évaluez votre type de personnalité

Répondez OUI ou NON aux questions suivantes, d’après votre réaction immédiate, c’est-à-dire instantanément, sans prendre le temps de trop réfléchir à votre réponse. Il est important de suivre cette directive pour éviter de compromettre la validité de l’évaluation.

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** Je parle vite, en appuyant avec insistance sur les mots clés. | Oui  Non  |
| **2.** J’ai tendance à marcher, à bouger et à agir vite. | Oui  Non  |
| **3.** Le déroulement de la plupart des événements suscite chez moi de l’impatience et de la colère, soit qu’ils ne vont pas assez vite, soit qu’ils sont trop fatigants. | Oui  Non  |
| **4.** J’ai tendance à orienter la conversation sur les sujets et questions qui m’importent vraiment. | Oui  Non  |
| **5.** Je me sens coupable quand je me repose ou que j’ai des temps libres. | Oui  Non  |
| **6.** J’ai tendance à ne pas remarquer les nouveaux détails qui apparaissent dans mon environnement. | Oui  Non  |
| **7.** Je me soucie davantage de ce qu’il vaut la peine d’avoir que de ce qu’il vaut la peine d’être. | Oui  Non  |
| **8.** J’ai tendance à planifier de plus en plus en moins de temps qu’avant. | Oui  Non  |
| **9.** J’ai le sentiment d’être en concurrence avec des gens qui sont eux aussi soumis à des échéances et des pressions. | Oui  Non  |
| **10.** J’ai développé certains tics ou gestes nerveux tels que serrer les poings ou frapper sur la table en parlant. | Oui  Non  |
| **11.** Pour moi, la réussite, c’est de faire les choses plus vite que quiconque. | Oui  Non  |
| **12.** J’ai tendance à percevoir et à évaluer mes activités personnelles et celles des autres en termes de chiffres. | Oui  Non  |

##### Résultats et interprétation

Si vous avez répondu OUI à la majorité des questions, vous avez une per- sonnalité de type A. À l’inverse, si vous avez répondu NON à la majorité des questions, vous avez une personnalité de type B.

Source : Dolan, S. L., Martín, I. et Soto, E. (2004). Los diez mandamientos para la dirección de personas, Barcelone, Gestión 2000. Reproduit avec l’autorisation de l’auteur. Ce test s’inspire des travaux de Friedman et Rosenman (1974), mais il a été adapté par l’auteur et validé dans plusieurs études portant sur des échantillons variés.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

#### */* Locus de contrôle

Le sentiment de contrôle est l’une des variables les plus importantes pour l’adaptation aux situations stressantes. Le fait d’exercer un contrôle (ou d’en avoir la croyance) sur les situations ou les événements accroît sensiblement le niveau de tolérance au stress et en atténue les effets négatifs. Les personnes qui se perçoivent comme ayant une faible capa- cité de contrôler leur environnement ont tendance à être plus vulnérables et doivent davantage s’adapter à des événements stressants.

Le concept de *locus de contrôle*, élaboré par Rotter à propos des attribu- tions causales que les gens formulent à l’égard de certains résultats, sert couramment à estimer le niveau de contrôle que les personnes pensent avoir sur l’environnement8. Simplement exprimé, le locus de contrôle se résume à la croyance de l’individu que les situations qu’il vit sont majo- ritairement déterminées par ses actions (locus de contrôle interne) ou par la conjoncture de l’environnement (locus de contrôle externe).

exerCiCe 3.3 */*

## Avez-vous le contrôle de votre travail ?

Indiquez à quelle fréquence les situations se produisent au travail. Attribuez une seule valeur numérique de 1 à 4 à chaque situation : 1 = Toujours; 2 = Souvent; 3 = Rarement; 4 = Jamais

* + - 1. Je peux décider comment je fais mon travail.
      2. Je peux décider quoi faire au travail.
      3. J’ai mon mot à dire dans les décisions qui concernent mon travail.
      4. D’autres personnes prennent les décisions à propos de mon travail.
      5. Je peux contribuer à déterminer la vitesse de mon travail.
      6. Mon horaire de travail peut être flexible.
      7. Je peux décider quand prendre une pause.
      8. Je peux choisir avec qui je travaille.
      9. Au travail, je peux participer à la planification.

**TOTAL questions 1 à 9 \_\_\_\_\_\_\_**

* + - 1. J’ai différentes choses à faire.
      2. Mon emploi me donne un éventail de choses intéressantes à faire.
      3. Mon emploi est amusant.
      4. Je peux faire de nouveaux apprentissages au travail.
      5. Mon emploi exige beaucoup

de compétences et d’expérience.

* + - 1. Mon emploi m’oblige à prendre des initiatives.

**TOTAL questions 10 à 15 \_\_\_\_\_\_**

1. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement,

*Psychological Monographs*, *80*(609).

Stress, santé et performance au travail

##### Résultats et interprétation

Les questions 1 à 9 portent sur votre niveau de pouvoir décisionnel. Un score faible (de 9 à 18 points) correspond à un niveau élevé de pouvoir décisionnel au travail, ce qui suppose un locus de contrôle interne. Au contraire, un score élevé (plus de 27 points) correspond à un faible niveau de pouvoir au travail, donc à un locus de contrôle externe. Les questions 10 à 15 mesurent le niveau de compétence professionnelle nécessaire à votre emploi. Un score faible (de 6 à 12 points) correspond à un locus de contrôle plutôt interne, où il est nécessaire de posséder certaines aptitu- des et compétences pour exécuter le travail. Au contraire, un score élevé (plus de 18 points) correspond à un locus de contrôle plutôt externe, où l’emploi ne nécessite pas beaucoup d’aptitudes professionnelles.

L’observation de sujets a amené Rotter à faire les constatations suivantes:

* + Des personnes placées dans des conditions d’apprentissage identiques peuvent apprendre des choses différentes.
  + Certaines personnes ont une réaction prévisible au renforcement; d’autres, une réaction plus ou moins prévisible; d’autres encore, une réaction imprévisible.
  + Certaines personnes voient un lien direct et concret entre leur com- portement et les récompenses ou les punitions qu’elles reçoivent.

Le cœur de cette approche s’appelle la « théorie de la valeur de l’attente »: l’hypothèse fondamentale est que notre comportement est déterminé non seulement par la présence de renforcements ou l’importance de ceux-ci, mais aussi par ce que nous considérons comme le résultat vraisemblable de notre comportement, autrement dit la mesure de la probabilité d’obtenir un renforcement.

Les personnes qui ont un locus de contrôle externe attribuent leurs résultats à des facteurs extérieurs qui échappent à leur contrôle. Celles qui ont un locus de contrôle interne établissent un lien direct entre leurs propres comportements et les résultats qu’elles obtiennent.

#### */* Mesure combinée de la personnalité de Dolan et Arsenault

Dans les pages qui précèdent, nous avons décrit certaines mesures de personnalité d’usage courant en recherche sur le stress. Au cours de recherches portant sur un vaste échantillon d’employés de divers secteurs, Dolan et Arsenault ont découvert qu’en combinant les types de personnalité A et B à l’orientation du locus de contrôle, on pouvait

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

nettement mieux expliquer comment les gens perçoivent leur milieu de travail et y réagissent9. Au moyen d’une méthode du partage sur la médiane, ils ont divisé chacune de ces deux échelles de la personnalité en deux au 50e centile, ce qui donnait quatre catégories de personnalité. Ces auteurs ont alors attribué des étiquettes aux types de personnalité à partir des arguments suivants. Ils ont appelé la personnalité de type A *hot* (« chaud », comme un tempérament bouillant) et celle de type B *cool* (comme le jazz « cool », relax, qui prend son temps). Ils ont associé au locus de contrôle deux types d’animaux: ainsi, le locus de contrôle interne est devenu *cat* (si vous avez un chat, vous savez que c’est un animal très indépendant) et le locus de contrôle externe, *dog* (si vous possédez un chien, vous savez que cet animal dépend beaucoup des stimuli externes). La figure 3.6 illustre cette typologie.

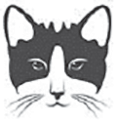


Figure 3.6 */* **Modèle combiné de la personnalité**

**Hot dog**

Compétitif et hétéronome

**Hot cat**

Compétitif et autonome

**Cool dog**

Non compétitif et hétéronome

**Cool cat**

Non compétitif et autonome

Source : Gosselin, E., Dolan, S. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations: psychologie du travail et comportement organisationnel*, Chenelière Éducation, Montréal, p. 199.

**COOL**

**HOT**

1. Dolan, S. L. et Arsenault, A. (1984). Stress, personality and samples of work attitudes and behavior : Analysis, beyond a single level of aggregation. Dans R. Burke (dir.), *Current Issues in Occupational Stress: Research and Intervention*, Toronto, University of Toronto Press, p. 53-78 ; Van Ameringen, M. R., Arsenault, A. et Dolan, S. L. (1988). Intrinsic job stress as predictor of diastolic blood pression among female hospital workers, *Journal of Occupational Medicine*, *30*, 93-97 ; Dolan, S. L., Van Ameringen, M. R. et Arsenault, A. (1992). The role of per- sonality and social support in the etiology of workers’ stress and psychological strain, *Industrial Relations*, *47*.

Stress, santé et performance au travail

En croisant les deux dimensions, nous obtenons les quatre catégories de personnalités décrites par Dolan et ses collègues:

* + Le **HOT CAT** est un individu compétitif qui se soucie du contrôle de son territoire ; il doit s’engager dans une action immédiate et contrôler ses réactions émotionnelles. Il se voit comme un dirigeant officiel et autoritaire, un soi-disant dominant de la structure sociale. Il s’efforce de maintenir son contrôle. Ces personnes s’exposent habituellement à plusieurs stresseurs, mais considèrent néanmoins qu’elles ont le contrôle de la situation.
  + Le **HOT DOG** est un optimiste hyperactif qui se sent guidé par les événements extérieurs. Cet individu agité tire une satisfaction du fait qu’on sait qu’il s’est occupé de faire le nécessaire. Il est plu- tôt dévoué que fidèle ; les rôles officiels au sein d’une structure sociale ne l’intéressent pas. Il s’efforce de bien faire et ne croit pas toujours au contrôle. De l’ensemble des catégories de personna- lité de cette typologie, ces individus sont ceux qui sont les plus sensibles au stress.
  + Le **COOL CAT** a tendance à se laisser submerger par son esprit ana- lytique. Extrêmement critique, il a tendance à être pessimiste. On a du mal à déterminer s’il est solitaire par choix ou parce que son comportement de retrait pousse les autres à l’éviter. Aimant se sen- tir imprévisible, il répugne à se laisser contrôler ou diriger. Sans faire d’efforts particuliers ni chercher à concurrencer qui que ce soit, il croit tout de même au contrôle surtout par la pensée plus que par l’action. Ces individus s’exposent généralement à peu de situations stressantes et savent bien les gérer le cas échéant.
  + Le **COOL DOG** n’agit jamais à la hâte. Son domaine serait plutôt la réflexion tranquille et les travaux au rythme lent. Il est très sensible à toutes sortes d’événements joyeux ou malheureux, mais loin de chercher à les contrôler, il préfère s’en abstenir. Paraissant plus fidèle que dévoué, il ne fait pas d’efforts et croit paradoxalement au contrôle par la docilité à la volonté de l’autre.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

#### */* Profil de la personnalité résistante au stress

Ce sont Kobassa et Antonovsky10 qui ont élaboré les modèles les plus connus de la personnalité résistante au stress. Ces modèles concernent particulièrement la « salutogénèse », c’est-à-dire la mise en place par les individus de caractéristiques leur permettant de mieux transiger avec des niveaux élevés de stress11. Les individus ayant ces « qualités » de personnalité jouissent d’une bonne santé et présentent de plus faibles vulnérabilités au stress.

Le modèle de Kobassa est centré sur le concept de *vigueur* (*hardiness*) ou de la « personnalité vigoureuse», un type de personnalité qui comporte trois dimensions : l’engagement, le contrôle et le défi. L’*engagement* est la capacité de croire en ce que l’on fait et la tendance à s’investir dans les activités qu’on entreprend ; le *contrôle* est la tendance à croire et à agir en supposant qu’on peut influer sur le cours des événements en assumant la responsabilité de ses actes ; le *défi* repose sur la conviction que, dans la vie, la norme se situe davantage du côté du changement que de la sta- bilité. La personnalité vigoureuse caractérise la personne engagée qui s’identifie à la tâche qui lui est dévolue, convaincue de pouvoir agir et garder la maîtrise de ses résultats, et qui se tourne sans équivoque vers le changement et les situations marquées par le défi et la nouveauté.

Pour sa part, le modèle d’Antonovsky porte plus particulièrement sur les variables cognitives de la personne qui, dans les tâches et les événe- ments de son quotidien, cherche à définir un cadre d’analyse global des contextes, à gérer les événements et à leur donner un sens dans ce cadre particulier par rapport à ses valeurs et à ses croyances. Sur le plan concret, ce modèle renvoie à la capacité de comprendre et de gérer de même qu’à la signifiance. Les diverses études sur la santé menées en fonction de ces deux modèles ont démontré que la personnalité résistante et le sens de la cohérence sont associés à un niveau relativement faible de symptomatologie psychologique et physique.

1. Kobassa, S. (1982). The hardy personality : Toward a social psychology of stress and health. Dans G. S. Sanders et J. Suls (dir.), *The Social Psychology of Health and Illness*, Hillsdale, Erlbaum ; Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*, San Francisco, Jossey-Bass.
2. Bruchon-Schweitzer, M. et Boujut, É. (2014). *Psychologie de la santé : concepts, méthodes et modèles*, Paris, Dunod.

Stress, santé et performance au travail

#### */* Personnalité de type « R »

L’article phare écrit par Zuckerman en 1971 sur les « chercheurs de sensa- tions» se classe parmi les 50 ouvrages les plus influents de l’histoire de la psychologie, avec les travaux d’éminents chercheurs tels Freud, Skinner ou Piaget12. Dans ses écrits, il a élaboré un outil d’évaluation de la person- nalité, l’« échelle de recherche des sensations», qu’on appelle simplement aujourd’hui l’*Échelle de Zuckerman*13. En invitant les répondants à indi- quer s’ils étaient d’accord ou non avec des énoncés tels que « *j’aime bien faire parfois des activités quelque peu dangereuses* » ou « *j’aime bien faire des activités justes pour vivre une sensation forte* », cette échelle aide les psychologues à mesurer la tendance à rechercher les sensations. La per- sonne possédant la personnalité du chercheur de sensations, identifiée pour la première fois par Zuckerman en 1964, éprouve le besoin de vivre

« des sensations et expériences variées, nouvelles, complexes et intenses». Les études menées par Zuckerman sur les chercheurs de sensations ont eu de fortes répercussions sur notre façon de comprendre les traits de personnalité.

Mise au point il y a près de 60 ans, la première version de cette échelle devait servir à prédire la réponse d’un individu à la privation sensorielle. Depuis, cet outil d’évaluation de la personnalité a été perfectionné14, permettant maintenant de mesurer quatre tendances essentielles : la recherche de sensations fortes et d’aventure, la recherche d’expériences, la désinhibition et la susceptibilité à l’ennui. Les « chercheurs de sensa- tions fortes» aiment particulièrement les activités ou les sports qui leur font vivre des sensations et des expériences inhabituelles, même s’ils comportent une part de risque. La course à motocyclette ou le ski nau- tique, par exemple, pourraient plaire à cette catégorie de chercheurs de sensations. Les « chercheurs d’expériences » savourent les expériences nouvelles telles que les voyages dans des lieux exotiques, l’écoute de musiques émergentes et l’adoption d’un mode de vie non conformiste. Les « désinhibiteurs » recherchent constamment des occasions de perdre leurs inhibitions dans des fêtes folles combinant de fortes consommations

1. Zuckerman, M. (1971). Dimensions of sensation-seeking, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *36*, 45-52.
2. Zuckerman, M. (1979). *Sensation Seeking : Beyond the Optimal Level of Arousal*, Hillsdale, Erlbaum ; Zuckerman, M. (1994). *Behavioral Expressions and Bicycle Bases of Sensation Seeking*, New York, Cambridge University Press.
3. Zuckerman, M. et Aluja, A. (2014). Measures of sensation seeking. Dans G. J. Boyle, D. H. Saklofske et

G. Matthews (dir.), *Measures of Personality and Social Psychological Constructs*, Oxford, Academic Press, p. 352-380.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

d’alcool et des pratiques sexuelles hors normes. Enfin, les chercheurs de sensations sont très portés à trouver ennuyants les expériences répéti- tives, les activités ou les personnes prévisibles, et les travaux routiniers.

En général, tel que le mentionne Zuckerman, les hommes manifestent habituellement une plus forte propension globale que les femmes à la recherche de sensations. Les personnes qui ont vécu un divorce ont en moyenne un score plus élevé que les personnes mariées ou célibataires. Les comportements de recherche de sensations semblent plafonner à la fin de l’adolescence et au début de la vingtaine, puis décliner à mesure que la personne avance en âge. Les personnes qui pratiquent régulière- ment une religion conventionnelle sont plus susceptibles que la moyenne de se trouver dans la catégorie des non-adeptes de sensations fortes. L’*Échelle de Zuckerman* sert à dépister les adolescents qui risquent de mettre leur santé et leur sécurité en péril en consommant des drogues, en se livrant à des activités sexuelles fréquentes avec plusieurs parte- naires et en conduisant d’une façon dangereuse ou sous l’influence de l’alcool. Les techniques d’analyse de Zuckerman pourraient aussi servir à élaborer des méthodes d’enseignement adaptées au style d’apprentis- sage individuel ou à faire correspondre les assignations de tâches avec les traits de personnalité des employés. Par exemple, les grands amateurs de sensations aiment les métiers qui comportent des risques ou même des périodes de stress: pilote d’avion, contrôleur du trafic aérien, urgen- tologue, ou des emplois qui nécessitent beaucoup de contacts sociaux variés. Les emplois routiniers ou répétitifs qui ne comportent ni inter- action sociale ni activités stimulantes ou diversifiées sont pour eux une source d’insatisfaction et d’ennui.

Ainsi, les personnes possédant une personnalité de type « R » s’ex- posent assurément à davantage de stress par les changements continuels qu’ils s’imposent. En fait, ces individus font preuve d’une grande capacité adaptative qui leur permet, jusqu’à un certain point, de soutenir leur style de vie. Cependant, les ressources adaptatives n’étant pas infinies, ils peuvent être à risque d’épuisement en fonction des comportements excessifs que commande leur personnalité. *A contrario*, les personnes se situant à l’autre pôle de la personnalité « R» affichent possiblement une grande sensibilité au stress qui les amène à adopter un style de vie plus rangé et planifié. Elles sont donc plus fragiles aux imprévues que peut occasionner la vie personnelle ou professionnelle.

Stress, santé et performance au travail

#### */* Cinq grands facteurs de personnalité

Par-delà les types et les traits de personnalité, il est possible de cir- conscrire la personnalité d’une personne à partir de ses facteurs consti- tutifs. La plus populaire nomenclature des facteurs de la personnalité a été développée par Costa et McCrae et porte le nom de « *Big Five* » puisque cinq facteurs centraux sont définis comme structure de base de la person- nalité15. Chacun des facteurs définis est polarisé et chaque individu se positionne selon une appartenance, plus ou moins forte, à l’un ou l’autre des pôles. Naturellement, l’amalgame des facteurs pour un individu par- ticulier conduit à une meilleure compréhension de ses schèmes compor- tementaux, et aussi de sa perception et de ses réactions au stress. Plusieurs tests psychométriques existent pour mesurer les facteurs de personnalité et permettent d’établir une bonne estimation de la structure de la person- nalité de la personne. Les cinq facteurs de personnalité les plus communs sont: l’extraversion *vs* l’introversion, l’agréabilité *vs* la désagréabilité, la stabilité émotionnelle *vs* le névrosisme, l’ouverture *vs* la fermeture à l’expérience et le caractère consciencieux *vs* le caractère négligent.

**Extraversion *vs* introversion.** L’extraversion est un mélange d’énergie, de dynamisme et d’une tendance à rechercher la stimulation et la com- pagnie d’autrui. Elle se caractérise par un engagement prononcé envers le monde extérieur. L’extraverti aime être avec les gens; il déborde d’éner- gie et vit souvent des émotions positives. C’est généralement un individu enthousiaste, tourné vers l’action, qui s’écrie souvent « *Ouais!* » ou « *On y va!* » quand une occasion stimulante se présente. En groupe, il aime parler, s’affirmer et attirer l’attention. L’introverti, pour sa part, n’a pas le même niveau d’exubérance, d’énergie et d’activité. Il tend à rester tranquille, à éviter d’attirer l’attention, à agir de façon réfléchie et à se dissocier du monde social. Il ne faut pas prendre son manque d’engagement social pour de la timidité; l’introverti a simplement moins besoin de stimulation que l’extraverti et préfère généralement la solitude. Face au stress, l’ex- traverti sera à la recherche de solutions et utilisera son large réseau social afin d’obtenir du soutien et de l’aide. L’introverti sera davantage démuni face au stress et aura tendance à trop analyser les situations et à nourrir ainsi une certaine rumination cognitive.

1. McCrae, R. R. et Costa, P. T., Jr. (1999). A five-factor theory of personality. Dans L. A. Pervin et O. P. John (dir.), *Handbook of Personality : Theory and Research*, New York, Guilford Press, p. 139-153 ; Costa, P. T. et McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory*, Odessa, Psychological Assessment Resources.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

**Agréabilité *vs* désagréabilité**. Une personne ayant une forte polarisa- tion vers le facteur de l’agréabilité a tendance à compatir et à coopérer avec autrui au lieu de se montrer soupçonneuse et antagoniste. Le degré d’agréabilité de chacun reflète les différences individuelles quant au souci de la coopération et d’harmonie sociale. Les individus agréables valo- risent la bonne entente. Ce sont des gens prévenants, amicaux, généreux et prêts à compromettre leurs propres intérêts au profit d’autrui. Cette personne a une vision optimiste de la nature humaine. Elle croit que les gens sont fondamentalement honnêtes et dignes de confiance. Les indi- vidus qui se positionnent davantage vers la désagréabilité sont peu aimables et accordent plus d’importance à leur propre intérêt qu’à la bonne entente. En général, ils ne se soucient guère du bien-être d’autrui et sont donc peu enclins à tendre une main secourable. Parfois, leur scep- ticisme à l’égard des motivations d’autrui les rend soupçonneux, inami- caux et peu coopératifs. Il va sans dire que l’agréabilité est un avantage pour qui veut accroître et maintenir sa popularité. Les gens agréables étant effectivement plus appréciés que les désagréables. En revanche, l’agréabilité a peu d’utilité dans les situations qui exigent une prise de décision objective, difficile ou absolue. Ce facteur de personnalité a des effets évidents, tant sur la perception que sur l’adaptation au stress. Par leur caractère optimiste ainsi que par les liens qu’ils tissent avec les autres, les personnes détenant un facteur de personnalité lié à l’agréabilité perçoivent généralement moins de stress et ont davantage de ressources pour s’y adapter.

**Stabilité émotionnelle *vs* névrosisme**. Le névrosisme est la tendance à ressentir facilement des émotions désagréables ou des sentiments négatifs tels que l’anxiété, la colère ou la dépression. Un score élevé sur ce facteur est associé à des réactions émotionnelles aux événements qui laisseraient la plupart des gens indifférents; en général, ces personnes tendent à réagir avec une intensité supérieure à la normale. Ils sont plus susceptibles que la moyenne à interpréter une situation ordinaire comme une menace et une frustration bénigne comme une difficulté désespé- rante. Leurs réactions émotionnelles négatives tendent à persister pen- dant une période anormalement longue, ce qui veut dire qu’ils sont souvent de mauvaise humeur. Ces problèmes de régulation des émotions peuvent compromettre la capacité du sujet névrotique à se former des idées claires, à prendre des décisions et à réagir efficacement au stress. À l’autre extrémité, les individus qui affichent une bonne stabilité émo- tionnelle s’emportent moins facilement et ont des réactions moins émotives que la moyenne. Ils ont tendance à être calmes, équilibrés et

Stress, santé et performance au travail

libres de tout sentiment négatif persistant. Cette absence relative de sentiments négatifs ne signifie pas pour autant que ces personnes vivent davantage de sentiments positifs ; la fréquence des émotions positives relève plutôt du domaine de l’extraversion. Le stress pouvant difficile- ment être séparé des émotions, les personnes étant plus névrotiques ressentiront plus fréquemment des épisodes de stress que les gens qui possèdent une bonne stabilité émotionnelle.

**Ouverture *vs* fermeture à l’expérience**. L’ouverture à l’expérience est la faculté d’apprécier l’art, le progrès, l’aventure et les idées inhabituelles qui caractérisent les personnes imaginatives et curieuses. Ce facteur de personnalité correspond à une dimension du style cognitif qui distingue les personnes vives d’esprit et créatives des gens terre-à-terre et conven- tionnels. La personne ouverte fait montre d’une curiosité intellectuelle et d’une recherche de changement. Elle a tendance à être plus consciente de ses sentiments qu’un individu fermé, à penser et à agir d’une façon individualiste et non conformiste. La personne qui a un penchant vers la fermeture à l’expérience tend à avoir des champs d’intérêt précis et étroits. Elle préfère ce qui est simple, sans détour et évident, à ce qui est complexe, ambigu et subtil. Elle évite les arts et les sciences, qu’elle consi- dère comme des pratiques trop abstraites et dénuées d’utilité pratique. La personne fermée préfère la familiarité à la nouveauté; elle est conser- vatrice et résiste au changement. Bien des psychologues présentent l’ou- verture comme une attitude plus saine ou plus mature, étant eux-mêmes souvent ouverts à l’expérience. Toutefois, les deux modes de pensée ont leur utilité dans certains milieux. Le style intellectuel de la personne ouverte à l’expérience servira bien un professeur, mais certains ont constaté cependant que la fermeture à l’expérience pouvait être asso- ciée au rendement professionnel dans des emplois fortement structurés (p. ex. policier, douanier). Il est aisé de considérer que l’exposition au stress variera en fonction de ce facteur de personnalité ; l’ouverture à l’expérience pouvant être considérée comme une dimension de la per- sonnalité qui amène la personne à s’exposer régulièrement à de nou- veaux stresseurs, mais en étant parallèlement moins bousculée par la nouveauté.

**Caractère consciencieux *vs* caractère négligent.** Le caractère conscien- cieux est la tendance à manifester de l’autodiscipline, à agir sagement et à viser l’accomplissement. Ce facteur de personnalité concerne notre

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

façon de maîtriser, de réguler et d’orienter nos impulsions. Les personnes possédant un caractère consciencieux sont organisées, disciplinées et persévérantes. Les impulsions ne sont pas foncièrement mauvaises ; par- fois, des contraintes de temps nous obligent à prendre une décision en un clin d’œil, et le fait d’agir en fonction de notre premier élan peut alors s’avérer une réponse efficace. D’ailleurs, quand vient le temps de jouer plutôt que de travailler, il peut être amusant d’agir spontanément et impulsivement. Les individus impulsifs sont considérés par leur entou- rage comme des personnes colorées, agréables à côtoyer et loufoques. L’individu consciencieux évite les problèmes et atteint des niveaux de réussite élevés par la planification et la persévérance. Son entourage en a une opinion positive et le trouve intelligent et fiable. Cependant, il peut être un perfectionniste compulsif et un bourreau de travail. En revanche, l’individu qui possède un caractère négligent prête le flanc aux critiques à cause de son manque de fiabilité, d’ambition et de respect des normes, mais il vit beaucoup de plaisirs éphémères. Généralement, le carac- tère consciencieux d’une personne le protège de vivre des niveaux de stress très élevés en raison de sa planification des événements et de sa prévoyance.

## */* Conséquences du stress professionnel

Quelles sont les conséquences du stress pour les travailleurs ? Et pour les organisations? Dans le monde d’aujourd’hui, toute organisation doit être en mesure de réagir promptement et efficacement au changement, car en se transmettant aux travailleurs, cette pression devient une situation stressante pour l’organisation comme pour son personnel. Une organisa- tion « stressée» se caractérise par un déséquilibre entre ses objectifs et ses réalités internes et externes (stratégie globale, technologie, ressources humaines, culture, valeurs, rentabilité, concurrence, etc.). Le travailleur stressé souffre lui aussi d’une inadéquation, en l’occurrence, entre ses attentes professionnelles et la réalité de ses conditions de travail (respon- sabilités, autonomie, contrôle, programmes d’encouragement, plan de carrière, perfectionnement, etc.).

Le stress étant une réaction d’alarme générant une réponse adaptative, la plupart des conséquences s’installent graduellement au fur et à mesure de la surutilisation des ressources de l’individu ou de l’organisation. Ainsi, il est possible d’observer un crescendo dans la gravité des conséquences

Stress, santé et performance au travail

associées au stress. Alors qu’un stress ponctuel et de courte durée amè- nera l’apparition de symptômes temporaires, le stress plus permanent apportera des répercussions plus problématiques, au départ réversibles, mais pouvant devenir ultérieurement permanentes. Tant pour l’individu que pour l’organisation, tous les signes de stress doivent être diagnosti- qués afin que la bonne intervention soit adoptée rapidement. Il faut ainsi corriger la situation avant qu’elle ne dégénère en conséquences nocives. Si la situation n’est que temporaire, il y a de bonnes possibilités que les symptômes se résorbent dès que le stress s’estompera. Cependant, dans des situations de stress plus chronique, la gravité des conséquences aug- mentera à moins que des corrections appropriées rectifient la situation.

Nous aborderons dans la présente section les conséquences les plus habituelles du stress au travail. D’abord dans l’optique individuelle du tra- vailleur qui le vit directement, ensuite dans celle non moins importante de l’organisation qui souffrira globalement d’une perte de performance associée au niveau de stress de sa main-d’œuvre.

#### */* Conséquences individuelles

Le niveau de stress ressenti et les réactions à un type de stress donné varient grandement d’une personne à l’autre. La diversité des caracté- ristiques individuelles, dont les types de personnalité que nous avons décrits dans les pages précédentes, permet de comprendre sans l’ombre d’un doute que certaines personnes sont plus prédisposées et plus réac- tives au stress que d’autres. Si, par exemple, la demande correspond aux compétences de la personne, à ses connaissances et à sa personnalité, son niveau de stress tend à diminuer, et certains signes positifs et mêmes stimulants lui permettent de progresser dans sa sphère professionnelle tout en accomplissant davantage sur le plan de la gratification per- sonnelle, spirituelle et matérielle. *A contrario*, la dépression, l’anxiété, l’irritabilité et les problèmes somatiques sont, avec les diverses formes d’accoutumance (à la nicotine, à l’alcool, aux drogues, etc.), les manifes- tations les plus courantes du stress. Pour ce qui est des conséquences physiologiques du stress, des chercheurs ont décelé une augmentation de la sécrétion de catécholamines (adrénaline et noradrénaline) et de stéroïdes, de même qu’une élévation de la pression artérielle, des symp- tômes précurseurs du développement des ulcères d’estomac et des maladies cardiovasculaires.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

**Conséquences sur la santé physique.** Initialement, la symptomatologie produite par le stress professionnel est d’ordre psychosomatique : migraines, troubles gastro-intestinaux, atteintes virales, troubles du som- meil, problèmes dermatologiques. En conséquence, la plupart du temps, le problème est traité comme une maladie courante plutôt que comme une pathologie liée au travail. La science n’a pas réussi à démontrer l’exis- tence d’un lien direct entre le stress et toutes les maladies chez l’humain ; cependant, comme nous le verrons ci-après, diverses théories et explica- tions scientifiques reposent sur l’hypothèse voulant qu’il existe des rela- tions entre le stress et la maladie. Sur la base des milliers de documents et d’articles scientifiques publiés dans une diversité de revues, de disci- plines et de lieux géographiques variés, on peut conclure que de 70 % à 80 % des problèmes de santé peuvent être précipités ou aggravés par le stress. Les études sur le stress et la maladie en général portent générale- ment sur quatre sous-systèmes : le système endocrinien, le système immunitaire et le système nerveux, sans oublier le système musculo- squelettique. La figure 3.7 présente une synthèse de l’état de la science quant aux liens entre le stress et certaines maladies particulières.

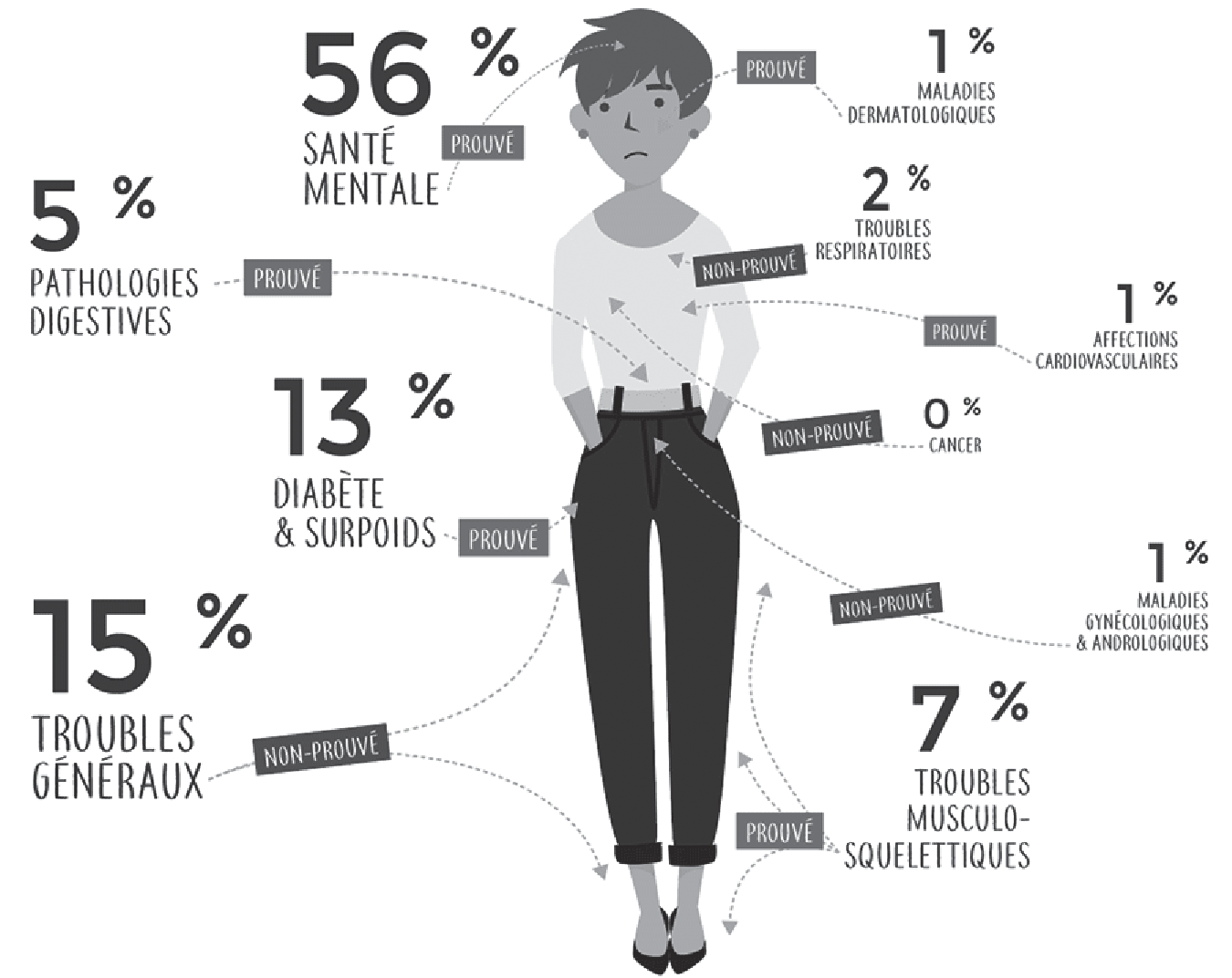


Figure 3.7 */* **Liens entre le stress et diverses maladies**

Source : Observatoire du stress, Ramsey Santé, <https://ramsaygds.fr/lobservatoire-du-stress>, consulté le 22 octobre 2021.

Stress, santé et performance au travail

Le stress favorise la transcription de cytokines, notamment la cytokine pro-inflammatoire IL-6, qui accroît la libération de glucocorticoïdes et la gravité de la maladie16. La fixation de la catécholamine réduit la production des cytokines IL-12 et IFN-g et accroît celle de la IL-10 ; ce déséquilibre provoque un glissement des cellules TH1 aux cellules TH2, et la carence en cellules TH1 entraîne une baisse des réponses immunitaires à médiation cellulaire.

D’autres études démontrent que l’humeur négative (anxiété, dépres- sion, hostilité) qui caractérise certaines personnes souffrant de stress aigu entraîne une baisse de la production de lymphocytes T cytotoxiques ou suppresseurs, favorisant ainsi l’éclosion de toutes les formes d’herpès.

La relation entre le stress et les ulcères est une autre découverte récente. Des recherches révèlent que 66 % des personnes subissant un stress mangent plus que d’habitude (hyperphagie) et trop vite. Pendant un état de stress prolongé, la digestion ralentit ; on observe une sécrétion réduite de sucs gastriques, une diminution de la production du mucus qui protège l’estomac et un amincissement de la paroi stomacale.

Borysenko a élaboré un cadre intéressant permettant d’établir des liens entre le stress et les maladies17. Le tableau 3.1 résume le continuum proposé par Borysenko. Une mise en garde s’impose cependant : pour comprendre le phénomène stress-maladie/esprit-corps, nous devons considérer l’individu comme étant plus grand que la somme de ses com- posantes physiologiques. En milieu de travail, les problèmes physiques dont souffrent les travailleurs sont plus faciles à quantifier que leurs effets psychologiques, malgré l’importance comparable des deux types d’affec- tions. Le tableau 3.2 décrit quelques-unes des pathologies physiques qui peuvent avoir le stress pour origine.

1. Cohen, S. *et al*. (1999). Psychological stress, cytokine production, and severity of upper respiratory illness, *Psychosomatic Medicine*, *61*, 175-180 ; O’Leary, A. (1990). Stress, emotion, and human immune function, *Psychological Bulletin*, *108*, 363-382 ; Padgett, D. et Glaser, R. (2003). How stress influences the immune response, *Trends in Immunology*, *24*, 444-448.
2. Borysenko, J. (1988). *Penser le corps, penser l’esprit*, Paris, InterÉditions.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

tableau 3.1 */* **Cadre de Borysenko : liens entre stress et maladie**

|  |  |
| --- | --- |
| **Dérèglement du système autonome (surréaction du système nerveux autonome)** | **Dérèglement du système immunitaire** |
| * Migraines * Ulcères gastroduodénaux * Syndrome du côlon irritable * Hypertension * Coronaropathie * Asthme | * Infection (virus) * Allergies * Sida * Cancer * Lupus * Arthrite |

tableau 3.2 */* **Pathologies physiques fréquemment associées au stress**

|  |  |
| --- | --- |
| Troubles gastro-intestinaux | * Ulcère gastroduodénal * Dyspepsie fonctionnelle * Syndrome du côlon irritable * Colite ulcéreuse * Aérophagie * Digestion lente |
| Troubles cardiovasculaires | * Hypertension artérielle * Maladies coronariennes (angine, myocarde) * Arythmie |
| Troubles respiratoires | * Asthme * Hyperventilation * Dyspnée * Sensation de pression sur le thorax |
| Troubles endocriniens | * Hypoglycémie * Diabète * Hyperthyroïdie * Hypothyroïdie * Syndrome de Cushing |
| Troubles sexuels | * Impotence * Éjaculation précoce * Vaginisme * Coïtalgie * Altération de la libido |
| Troubles dermatologiques | * Démangeaisons * Dermatite atypique * Hypersudation * Alopécie * Trichotillomanie |
| Troubles musculaires | * Tics et spasmes * Rigidité * Douleurs musculaires * Altération des réflexes musculaires (surréflectivité, subréflectivité) |
| Autres | * Migraines * Douleurs chroniques * Insomnie * Troubles immunologiques (grippe, herpès…) * Perte d’appétit ou boulimie * Polyarthrite rhumatoïde |

Source : Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Estrés laboral, documents d’information.

Stress, santé et performance au travail

**Conséquences pour la santé psychologique.** Un grand nombre de troubles émotionnels traités par les médecins généralistes masquent des cas de stress professionnel. Habituellement, les gens qui souffrent de stress consultent des professionnels de leur centre de soins de santé plus sou- vent que ceux qui ne présentent pas ce type de problème. Normalement, ces personnes reçoivent un traitement des troubles dont ils sont atteints, mais pas toujours pour le stress sous-jacent. Il n’y a pas de doute que cette situation débouche à brève échéance sur une rémission de certains des symptômes liés au stress, mais à moyen ou long terme, l’individu souffrira autant sinon davantage qu’avant.

Voici les principales conséquences fréquentes du stress sur le plan psychologique et émotionnel:

* + *L’irritabilité*. La mauvaise humeur, l’irascibilité et l’impression de « sauter une coche » à la moindre provocation peuvent être la conséquence d’une situation de stress chronique.
  + *L’épuisement émotionnel*. La personne se sent épuisée, dénuée de l’énergie vitale nécessaire aux activités quotidiennes, en particulier celles qui sont extérieures au travail, notamment en lien avec la famille (conjoint, enfants) et les amis.
  + *L’oubli de choses importantes*. On observe de fréquents trous de mémoire, particulièrement en ce qui concerne les événements importants (anniversaires) ou relatifs à des êtres chers (rencontrer l’enseignante de son enfant, téléphoner à un ami, etc.).
  + *La volonté d’un changement radical*. L’individu stressé tend à avoir des idées polarisées et inflexibles, ce qui limite sa capacité à rela- tiviser les choses. Il a ainsi tendance à fournir des efforts excessifs pour s’adapter à son travail ou à sa vie en général. Le fait de se sentir stressé le pousse à désirer un changement de vie radical, notamment face à son partenaire et à sa profession. Des idées dras- tiques telles que « *Ça ne peut plus continuer* » ou « *Il faut que ça change* » surgissent couramment dans ce genre de situation.
  + *La procrastination chronique*. L’individu stressé a tendance à remettre des actions et des tâches qu’il considère pourtant comme importantes. Il se dira par exemple: « *Un de ces jours, je vais faire plus d’exercices* » ; « *Il faut que je passe plus de temps avec mes enfants* ». Toutefois, le moment opportun risque fort de ne jamais se matérialiser.
  + *L’impression de manquer de temps*. Les gens qui souffrent de stress ont tendance à penser qu’ils vont manquer de temps pour s’acquit- ter des tâches qui les attendent et atteindre leurs objectifs. Cette

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

impression est une source de malaise et de déception de soi. Le fait d’avoir davantage à l’esprit ce qu’ils n’ont pas réussi à faire que ce qu’ils ont accompli risque de leur laisser une appréciation médiocre de leurs actions et produire un impact sur leur estime de soi.

* + - *Le cynisme et la méfiance*. L’individu stressé a tendance à être pes- simiste, frustré et soupçonneux envers les autres. Ce type d’atti- tudes tire, entre autres, son origine d’une altération de la perception des événements en fonction du stress ressenti.

#### */* Conséquences organisationnelles

Les effets du stress s’observent sur le plan individuel, mais ils sont aussi perceptibles sur le plan de divers indicateurs organisationnels. Une élé- vation du niveau de stress des employés se répercutera directement sur le fonctionnement de l’entreprise. Une situation prolongée de stress mène à une détérioration du milieu de travail, à la baisse de la fréquence et de la qualité des relations interpersonnelles, ainsi qu’à une perte de productivité et de rendement organisationnel.

Matière à réFlexion

Le stress professionnel est l’un des risques majeurs auquel l’entreprise doit faire face. Il [entraîne] des répercussions négatives sur la santé des sala- riés, mais aussi sur le fonctionnement de l’entreprise. Il peut [entre autres avoir ces effets]:

* + - * L’absentéisme et le *turnover*
      * Le recrutement
      * Les accidents [de] travail
      * La baisse de la créativité
      * La baisse de la productivité
      * La dégradation de l’ambiance de travail
      * La dégradation de l’image de l’entreprise

Source : Xavier (2020). Les conséquences du stress au travail pour l’entreprise, *Stress.eu*, <https://[www.](http://www/) stress.eu.com/stress-au-travail/consequences-du-stress-au-travail/consequences-sur-le-fonctionnement- de-lentreprise/>, consulté le 22 octobre 2021.

Dans les faits, ce sont les indicateurs psychologiques de performance qui seront principalement perturbés par le stress vécu par la main-d’œuvre. Il est clair qu’une élévation du stress chez les employés aura une

Stress, santé et performance au travail

incidence, à titre d’exemples, sur la satisfaction au travail, l’engagement organisationnel, l’adoption de comportements de citoyenneté organi- sationnelle, le présentéisme, le harcèlement psychologique, la violence au travail, l’apparition de conflits interpersonnels et ultimement, sur l’intention de quitter l’entreprise pour ceux qui peuvent se le permettre, c’est-à-dire pour les employés les plus compétents18. Bien plus qu’un simple déterminant des indicateurs psychologiques de rendement, le stress possède la capacité d’inhiber l’effet positif d’autres facteurs orga- nisationnels. Ainsi, même si un travailleur possède d’excellentes condi- tions de travail l’amenant à ressentir une grande satisfaction à l’égard de son emploi, un haut niveau de stress chez ce dernier limitera l’effet de ces conditions et pourra générer un état d’insatisfaction chez le travailleur. En fait, un seul facteur de stress peut venir contrecarrer tous les efforts et les investissements de l’entreprise afin d’améliorer la santé psycholo- gique de ses travailleurs. C’est comme si le stress est une condition *sine qua non* à l’effet des autres facteurs de satisfaction, d’engagement, de loyauté, etc.

Dans un contexte organisationnel similaire, l’entreprise dont les tra- vailleurs sont stressés sera moins efficace que sa concurrente dont les travailleurs ne le sont pas. Il réside ainsi dans une saine gestion du stress au travail un avantage compétitif indéniable qui peut faire la différence entre une entreprise prospère et une entreprise dont la pérennité est à risque.

à la une */* **Les effets du stress dans une entreprise**

*Les effets du stress en entreprise s’avèrent divers et variés. Ils peuvent varier selon le type d’angoisse et les personnes, mais renferment plu- sieurs points communs. Une diminution de la qualité de travail ou encore une incidence 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, quelles 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

1. Gosselin, E., Dolan, S. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel*, Montréal, Chenelière Éducation.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

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 se répercute sur la qualité de votre travail ainsi que sur celle de vos salariés. Ce facteur inclut un autre risque, celui qui est économique. En cas de grande période de stress, les répercussions pourraient se faire ressentir sur le plan 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, elle 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, elle continue d’agir et vous empêche de travailler. Veillez à ce qu’elle 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, une certaine incidence sur la santé se fait également ressen- tir. 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. […] Environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affec- tée 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 effet négatif sur leur santé, d’après *L’Express*. Cet effet

Stress, santé et performance au travail

occupe une place majeure en entreprise. Ce facteur entraîne des pro- blèmes médicaux tels que des maladies cardiovasculaires, des troubles musculosquelettiques ou encore[, ]des dépressions. Les risques d’acci- dent 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 [la ]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’apparenteront à une grande difficulté. Ne vous laissez donc pas abattre!

**Le risque de burnout** – L’un des plus grands risques liés au stress demeure le burnout. Il s’agit là d’un épuisement professionnel lié à la surcharge de travail, due à l’accumulation continue de stress. L’état de burnout n’apparaît pas du jour au lendemain, mais s’installe progressi- vement. 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’arriviez à ce stade! Dans le cas contraire, les personnes tou- chées feront face à une perte d’énergie, à des insomnies, voire [à] 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 réper- cussions 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 produc- tivité générale de façon involontaire. Luttez 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’absen- téisme. 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.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

Le stress demeure, aujourd’hui encore, un grand problème en entre- prise 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 !

Source : Équipe Dynamique Entrepreunariale (2020). Les effets du stress dans une entreprise, Dynamic-Mag, <https://[www.dynamique-mag.com/article/effets-stress-entreprise.10033>,](http://www.dynamique-mag.com/article/effets-stress-entreprise.10033) consulté le 22 octobre 2021.

La majorité des études effectuées au cours des 20 dernières années sur le stress au travail, tant en ce qui concerne son incidence que du point de vue de ses conséquences, proposent des chiffres alarmants des réper- cussions de ce fléau organisationnel. Le stress coûte des milliards de dol- lars annuellement aux sociétés en coûts directs et indirects, et une proportion grandissante de travailleurs se disent affligés régulièrement par un niveau élevé de stress professionnel.

Si la précision de l’estimation des coûts liés au stress peut varier d’une étude à l’autre, en fonction des paramètres de calcul, le message demeure très clair: le stress en milieu de travail a un coût énorme, et en l’absence de mesures opportunes, il ne fait pas de doute que ce coût connaîtra une progression constante. C’est pourquoi un programme axé sur la réduction des coûts occasionnés par le stress ne peut qu’être très bénéfique, voire essentiel, pour l’entreprise. Les programmes d’intervention pour contrer le stress et promouvoir la santé psychologique au travail sont variés et s’adaptent à divers contextes organisationnels. Ces programmes d’inter- vention ont fait leurs preuves et permettent d’assurer une saine gestion du mieux-être au travail et ainsi soutenir l’efficacité et la performance de l’organisation19.

## */* Post-scriptum

Dans ce chapitre, nous avons résumé les principales causes du stress lié au travail, ainsi que leurs effets et leurs conséquences sur les plans indi- viduel et organisationnel. Plusieurs facteurs interviennent, dont l’estime de soi personnelle et l’estime de soi organisationnelle, dans la dynamique menant à l’apparition d’un état de stress ainsi que sur le transbordement

1. Holman, D., Johnson, S. et O’Connor, E. (2018). Stress management interventions : Improving subjective psychological well-being in the workplace. Dans E. Diener, S. Oishi et L. Tay (dir.), *Handbook of Well-Being*, DEF Publishers.

Stress, santé et performance au travail

de ce dernier en conséquences néfastes. Et bien que divers facteurs indi- viduels soient en jeu, force est de reconnaître que les facteurs organisa- tionnels ne sont pas étrangers au vécu des travailleurs en cette matière.

Nous avons également abordé diverses dimensions de la personnalité afin de comprendre comment les gens interprètent leur milieu de travail et y réagissent. La personnalité est un élément au cœur de l’identité de la personne et contribue à l’appréciation des événements qui meublent sa vie. En ce sens, il est important de comprendre comment certains contextes organisationnels sont perçus par les travailleurs comme des facteurs de risque de stress lié au travail.

En guise de synthèse, la figure 3.8 donne un aperçu général de la dyna- mique des liens entre les antécédents, les différences individuelles et les conséquences du stress.

Quatre principes gouvernent la compréhension des relations illustrées par ce modèle:

1. Le stress tire sa source d’une interaction idiosyncratique entre le travailleur et son environnement de travail.
2. Le stresseur est l’événement dont l’individu perçoit le caractère perturbateur. Le stress résulte de la perception qu’a l’individu que la demande dépasse sa capacité d’y répondre. L’interprétation ou l’appréciation du stress est considérée comme une étape intermé- diaire de la relation entre un agent stressant donné et la réponse de l’individu à cet agent.
3. L’appréciation du stress est déterminée par les valeurs, les buts, l’engagement individuel, sous forme de ressources personnelles (p. ex. revenu, soutien, estime de soi), et les stratégies d’adaptation que l’employé applique à la situation.
4. Par une extrapolation du modèle d’adéquation personne- environnement élaboré par des chercheurs de l’Université du Michigan20, les conséquences négatives du stress se développent lorsqu’il y a une disparité entre les caractéristiques de la personne et ce que lui procure son milieu, ou entre les exigences de l’emploi et la capacité de la personne à répondre à ces exigences.
5. Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R. et Pinneau, S. R. (1975). *Job Demands and Worker Health*, Cincinnati, National Institute for Occupational Safety and Health, p. 75-168 ; French, J. R. P., Caplan, R. D. et Van Harrison, R. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and Strain*, New York, Wiley ; Van Harrison, R. (1978). Person-environment fit and job stress. Dans C. L. Cooper et R. Payne (dir.), *Stress at Work*, Chichester, Wiley.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

Ainsi, il est essentiel de comprendre les origines et les conséquences du stress lorsqu’on prend la décision d’agir pour le contrer (à l’échelle de l’individu ou de l’organisation). Dans le présent chapitre, nous avons cher- ché à susciter une prise de conscience de la menace réelle qui plane sur la vie de chaque personne ou de chaque organisation si l’on ne s’attaque pas au stress dans le contexte professionnel. Certains gestionnaires, même s’ils ne ressentent pas eux-mêmes de stress, sont par leurs actions une source de stress pour les personnes (collègues et subordonnés) qui travaillent pour eux ou avec eux et qui produisent des situations d’ina- déquation; nous espérons avoir réussi à conscientiser ces gestionnaires et les avoir incités à prendre des mesures correctives concrètes. La confiance mutuelle, la proximité, la clarté, la transparence et l’imputabi- lité sont autant de valeurs qui favorisent l’édification de milieux de travail psychologiquement sains en réduisant le stress et en améliorant la santé psychologique des travailleurs. Dans les chapitres qui suivent, nous ver- rons comment il est concrètement possible d’intervenir efficacement afin de favoriser une réduction du stress, et par ce fait, une amélioration du bien-être au travail.

Figure 3.8 */* **Modèle synthèse du stress au travail**

Aspect émotionnel, psychologique et somatique

**Conséquences subjectives**

* Insatisfaction professionnelle
* Propension

à démissionner

* Qualité de vie

Soutien social

Aspect comportemental

Aspect physiologique

**Conséquences objectives**

* Imponctualité
* Absences
* Changement de personnel
* Conflits de travail
* Accidents

Différences individuelles

* Santé physique
* Santé mentale

Exigences de l’emploi

Stress, santé et performance au travail

exerCiCe 3.4 */*

## Bref audit du stress21

Veuillez lire la liste des indicateurs de stress qui suit. Cochez toutes les cases correspondant à un signe ou un symptôme que vous avez ressenti au cours des trois derniers mois.

**Symptômes psychologiques**

 Incapacité de se concentrer

 Idées confuses

 Difficulté à prendre des décisions simples

 Perte de confiance en soi

 Tendance à l’imprécision ou à l’oubli

 Frustration

 Sentiment de perte de contrôle et de détresse

 Dépression

 Difficulté à faire des jugements rationnels

 Considération d’idées hors contexte

 Fatigue mentale indue

 Sentiment de toujours manquer de temps

 Diminution de la libido

 Perte du sens de l’humour

 Fréquence accrue des disputes avec le conjoint ou les enfants

**Symptômes émotionnels**

 Sentiment d’anxiété ou d’inquiétude

 Irritabilité

 Crises de colère

 Sentiment de culpabilité

 Sentiment d’hostilité

 Réaction défensive et hypersensible à la critique

 Sentiment d’isolement de ses collègues et de ses amis

 Peur du rejet

 Peur de l’échec

 Peur de la réussite ou d’une promotion

 Sentiments ou crises de panique

 Cauchemars ou rêves perturbateurs

 Sentiment de l’imminence d’une catastrophe

 Sentiment d’inutilité

 Sentiment de désespoir

 Sentiment de solitude ou de tristesse

1. Cet audit du stress est une version modifiée et adaptée des mesures initiales utilisées par Arsenault et Dolan dans diverses études menées au cours des décennies 1980 et 1990. On trouvera plus de détails dans les écrits suivants : Arsenault, A. et Dolan, S. L. (1983). *Le stress au travail et ses effets sur l’individu et l’organisation*, Notes et rapports scientifiques et techniques, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec ; Arsenault, A. et Dolan, S. L. (1983). The role of personality, occupation and organization in under- standing the relationship between job stress, performance and absenteeism, *Journal of Occupational Psychology*, *56*, 227-240 ; Dolan, S. L. et Arsenault, A. (1984). Job demands, related cognitions, and psycho- somatic ailments. Dans R. Schwarzer (dir.), *The Self in Anxiety, Stress and Depression*, Amsterdam, North- Holland Elsevier Science Publishers, p. 265-282 ; Arsenault, A., Dolan, S. L. et Ameringen, M. R. (1991). Stress and mental strain in hospital work: Exploring the relationship beyond personality, *Journal of Organizational Behavior*, *12*, 483-493.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

**Signes physiques**

*(Cochez les cases correspondant aux symptômes* ***fréquents*** *ou* ***graves****)*

 Mains moites

 Tremblement des mains

 Nœud dans l’estomac

 Papillons dans l’estomac

 Hyperventilation

 Respiration erratique

 Palpitations

 Pouls rapide

 Vertige

 Évanouissement

 Acouphènes (bourdonnements d’oreilles)

 Difficulté à avaler

 Boule dans la gorge

 Maux de gorge, irritation de la gorge

 Hypertrophie des glandes du cou

 Timbre de voix aigu

 Débit accéléré de la voix

 Jambes de coton

 Crampes

 Impatiences des membres inférieurs

 Fatigue physique

 Impression d’être vidé

 Insomnie

 Réveil au milieu de la nuit ou avant l’heure prévue

 Fatigue persistant après une nuit de sommeil

 Maux de tête

 Bouche sèche

 Tension musculaire

 Tension du cou ou des épaules

 Grincements de dents

 Difficultés sexuelles

 Mâchoire ankylosée

 Constipation

 Diarrhée

 Nausées

 Douleurs abdominales ou indigestion

 Perte d’appétit

 Faim excessive

 Hypotension ou hypertension artérielle

 Mictions fréquentes

*Chez la femme*

 Menstruations difficiles

 Syndrome prémenstruel

 Difficultés ménopausiques ou préménopausiques

*Chez l’homme*

 Débit urinaire faible ou lent

 Troubles de la prostate

 Troubles érectiles

Stress, santé et performance au travail

**Signes comportementaux**

 Accroissement du tabagisme

 Consommation d’alcool supérieure

à la quantité généralement acceptable pour la santé

 Consommation accrue de sucreries, de chocolat ou de pâtisseries

 Consommation d’antidépresseurs, de tranquillisants, de somnifères, de narcotiques, d’analgésiques,

de marijuana ou d’autres drogues illicites

 Diminution de la prise alimentaire

 Augmentation de la prise alimentaire

 Consommation frénétique d’aliments ou d’alcool

 Prise de laxatifs ou de purgatifs pour contrôler le poids

##### Résultats et interprétation

 Tendance à devenir un bourreau de travail, à cesser de prendre le temps de relaxer ou de faire des activités agréables

 Absentéisme au travail

 Évitement de certaines personnes ou de certains lieux

 Retrait des réunions sociales

 Comportement obsessif ou compulsif; par exemple, vérifier deux fois si on

a verrouillé les portes ou éteint les lumières, se laver les mains à répétition, s’arracher les cheveux, les sourcils,

les poils des bras, etc.

1. *Symptômes psychologiques*. Si vous avez coché au moins 8 symp- tômes de cette catégorie, vous souffrez vraisemblablement d’un stress important qui se manifeste sur le plan psychologique. Si vous avez coché de 5 à 7 symptômes, votre niveau de stress est moyen- nement élevé; si vous en avez coché 4 ou moins, votre situation est à peu près normale.
2. *Symptômes émotionnels*. Si vous avez coché au moins 8 symptômes de cette catégorie, vous souffrez vraisemblablement d’un stress important qui se manifeste sur le plan émotionnel. Si vous avez coché de 5 à 7 symptômes, votre niveau de stress est moyennement élevé; si vous en avez coché 4 ou moins, votre situation est à peu près normale.
3. *Signes physiques*. Si vous avez coché au moins 9 signes de cette catégorie, vous souffrez vraisemblablement d’un stress important qui se manifeste sur le plan physique. Si vous avez coché de 5 à 8 signes, votre niveau de stress est moyennement élevé ; si vous en avez coché 4 ou moins, votre situation est à peu près normale.

Chapitre 3 */* Antécédents et conséquences du stress professionnel

1. *Signes comportementaux*. Si vous avez coché au moins 9 signes de cette catégorie, vous souffrez vraisemblablement d’un stress important qui se manifeste sur le plan comportemental. Si vous avez coché de 5 à 8 signes, votre niveau de stress est moyennement élevé; si vous en avez coché 4 ou moins, votre situation est à peu près normale.

**Remarque** : Répétez le même exercice en pensant à la période de trois à six mois avant aujourd’hui (si vous vous en souvenez). Si vos réponses tendent à être semblables à celles des trois derniers mois, cela signifie que vous souffrez de stress chronique, et si vous obtenez des scores élevés dans plusieurs catégories, c’est un signe de votre incapacité à gérer le stress au travail ou dans votre vie quotidienne. Cela signifie aussi que vous auriez peut-être avantage à consulter un professionnel de la santé, qui pourra vous aider à gérer votre stress et à réduire votre risque de souffrir de graves problèmes de santé.

Chapitre 4 */*

# Estime de soi: pierre angulaire de la santé psychologique1

Contrairement à l’homme vertueux, qui fuit la médiocrité, l’homme d’action, dont le bonheur consiste à se démarquer, ne recherche les honneurs que pour se convaincre de

sa propre valeur. ARISTOTE

## */* Pourquoi l’estime de soi ?

Le lecteur pourrait être surpris de voir au cœur d’un livre sur le stress professionnel un chapitre entier consacré à la notion d’*estime de soi*. Effectivement, cela peut surprendre, mais il s’agit pourtant d’un incon- tournable selon nous. En effet, comme nous en avons discuté à quelques reprises dans les chapitres précédents, la nature du stress est largement subjective, c’est-à-dire qu’il est la résultante d’un processus d’interpré- tation de l’environnement par l’individu. Dans cet esprit, véhiculée par la conception transactionnelle du stress qui fait maintenant école, l’ori- gine du stress prend racine dans l’interface entre le contexte et l’assi- milation de ce contexte par une personne. Dans cet ordre d’idées, et simplement exprimés, deux termes entrent dans l’équation: les caracté- ristiques particulières des événements qui surviennent dans l’environ- nement et les caractéristiques de la personne qui vit ces événements et qui interprète la teneur des événements.

1 Ce chapitre s’inspire des écrits d’un des coauteurs du présent ouvrage et de deux de ses collègues espagnols. Le matériel emprunté est utilisé avec l’autorisation des auteurs. Voir Dolan, S. L., García, S. et Díez-Piñol, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*, Madrid, McGraw-Hill, chapitre 3 (*Autoestima y estrés*).

Stress, santé et performance au travail

On comprendra que nul ne peut entièrement contrôler l’émergence de situations potentiellement stressogènes dans son environnement. On peut bien sûr faire preuve de proactivité et opérer des choix afin de limiter notre exposition au stress, mais bien des événements de la vie ou du travail apparaissent inopinément et sont souvent hors de la por- tée du contrôle individuel. Comme certains l’ont énoncé auparavant, la soudaineté, l’imprévisibilité, l’incontrôlabilité, l’imminence, l’ambiguïté ou la nouveauté sont autant de caractéristiques d’une situation qui sont des déclencheurs communs d’un état de stress et qui ne relèvent habituellement que peu de la volonté de la personne2.

En contrepartie, l’individu a davantage de contrôle sur la teneur de ses caractéristiques personnelles directement sollicitées dans l’évaluation des situations stressantes. Bien sûr, certaines sont relativement immuables, que l’on pense à la personnalité, au locus de contrôle ou à l’endurance (*hardiness*). Mais force est de reconnaître que certaines caractéristiques psychologiques peuvent être façonnées, bonifiées ou améliorées afin de servir de rempart à la perception de stress dans diverses situations. Le niveau de compétence, le sentiment d’autoefficacité, ou encore, le quo- tient émotionnel sont au nombre des propriétés de l’individu qui peuvent, à divers égards, le protéger contre une possible déstabilisation générée par des facteurs environnementaux. Lupien3 mentionne, à juste titre, que toute menace à l’estime de soi constitue un déclencheur d’un état de stress. Ainsi, il faut considérer l’estime de soi comme un facteur person- nel central à la perception du stress. L’estime de soi est ainsi un dénomi- nateur commun à bien des caractéristiques psychologiques présentes dans le processus d’évaluation et de perception du stress. Bien qu’il ne puisse à lui seul déterminer le niveau de stress vécu par une personne, la littérature est assez unanime pour considérer que les personnes détenant une bonne estime de soi ressentent moins de stress que celles, dans des contextes similaires, dont l’estime de soi est plus fragile. Cela a amené Branden4, par analogie à la santé physique, à positionner l’estime de soi comme « *le système immunitaire de la psyché* ».

Par extension, il faut aussi considérer l’incidence de l’estime de soi organisationnelle puisque l’environnement de travail est un terreau fertile à la production de stresseurs et à l’accroissement de ces derniers. Ainsi, l’estime de soi cumulée par l’ensemble d’un groupe de travailleurs et les

1. Bruchon-Schweitzer, M. et Boujut, É. (2014). *Psychologie de la santé : concepts, méthodes et modèles*, Paris, Dunod.
2. Lupien, S. (2010). *Par amour du stress*, Montréal, Éditions au Carré.
3. Branden, N. (1997). *How to Raise your Self-Esteem*, New York, Bantam Books.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

pratiques organisationnelles de valorisation des employés n’est pas à négli- ger dans l’analyse de l’effet des facteurs ambiants sur le vécu des per- sonnes, ce que d’aucuns associent au contexte culturel de l’organisation.

C’est pour ces raisons qu’il nous appert incontournable d’explorer la notion d’*estime de soi* afin de mieux comprendre son incidence sur le stress, et particulièrement sur le stress professionnel. Nous explorons donc dans ce chapitre cette notion complexe ainsi que ses multiples ramifications sur la dynamique du stress professionnel.

## */* Qu’est-ce que l’estime de soi ?

L’estime de soi est l’un des concepts psychologiques les plus vulgarisés et les plus utilisés dans le langage courant, sans doute parce qu’il nous aide à comprendre nos propres réactions, et celles des autres, face à l’adversité.

Intuitivement, nous savons que l’estime de soi est une caractéristique psychologique souhaitable et positive, à plus forte raison lorsqu’elle est bien équilibrée, c’est-à-dire qu’elle ne mène pas à la dévalorisation ou, à l’autre extrême, à la suffisance.

Plus concrètement, dans le domaine de la psychologie, James5 est le premier à avoir défini le concept. Il indiquera que l’estime de soi désigne

« la conscience de la valeur du moi6 ». Il s’agit ainsi pour lui d’un jugement

que l’on porte à l’égard de notre propre valeur.

L’être humain est doté d’une estime de soi essentielle et originelle qu’il façonne au fil de son existence en fonction de ses succès et de ses échecs.

Cette perspective fera école et sera reprise par nombre d’auteurs dont Paradis et Vitaro7, qui considèrent de façon holistique que l’estime de soi est « un regard global sur soi qui correspond à un jugement de sa valeur en tant que per- sonne». Simplement dit, l’estime de soi d’une

personne est sa propre perception de sa valeur sociale, il s’agit ainsi d’une autoappréciation comparative de son importance comme personne.

Abraham Maslow, l’un des psychologues humanistes les plus impor- tants du XXe siècle, définissait l’estime de soi, pour sa part, comme un besoin vital de priorité intermédiaire qui succède en importance aux besoins fondamentaux de sécurité et de liens affectifs et qui a lui-même

1. James, W. (1890). *The Principles of Psychology*, New York, Henry Holt and Company.
2. Doré, C. (2017). L’estime de soi : analyse d’un concept, *Recherche en soins infirmiers*, *129*, 18-26.
3. Paradis, R. et Vitaro, F. (1992). Définition et mesure du concept de soi chez les enfants en difficulté d’adaptation sociale : une recension critique des écrits, *Revue canadienne de psycho-éducation*, *21*, 93-114.

Stress, santé et performance au travail

préséance sur l’accomplissement de soi. Il a d’ailleurs présenté clairement cette préséance dans sa fameuse pyramide des besoins. De ce point de vue, la recherche de l’estime de soi est une force motrice qui génère la motivation. Pour Maslow, une fois que la personne a comblé ses besoins physiologiques et sociaux « inférieurs », elle a besoin de s’accomplir pour nourrir son estime de soi, ce qui la rapprochera d’un sentiment de plénitude existentielle, c’est-à-dire de l’actualisation de soi8.

Il importe de mentionner que nombre d’auteurs ont exprimé divers points de vue quant aux paramètres de l’estime de soi en mettant l’accent sur certaines dimensions du concept:

Pour White9, c’est l’expérience de sa propre compétence et le senti- ment d’autoefficience qui en découle. Pour Rosenberg10, c’est une atti- tude positive ou négative envers un objet particulier : soi-même. Pour Coopersmith11, c’est l’appréciation de soi qu’entretient l’individu et qui exprime dans quelle mesure il approuve ses propres aptitudes, son impor- tance, sa réussite et sa valeur. Pour Polaino-Lorente12, c’est la conviction qu’a la personne de mériter ou non son propre amour et, par extension, celui d’autrui. Et cela, peu importe qui elle est, doit être ou paraît être; il s’agit de sa capacité de ressentir intrinsèquement son propre mérite, indé- pendamment des caractéristiques, des circonstances et des accomplisse- ments personnels qui contribuent également à la définir et à la distinguer. Pour Branden13, l’estime de soi met en lien deux sentiments interdépen- dants: l’efficacité personnelle et le mérite personnel. Elle est la somme intégrée de la confiance en soi et du respect de soi, la conviction d’avoir la compétence nécessaire pour vivre et de mériter de vivre, la conviction d’être apte à faire face aux principaux défis de la vie et d’être digne du bonheur. Plus précisément, les deux sentiments constitutifs de l’estime de soi sont pour lui14 :

1 Se considérer comme efficace, avoir confiance en sa capacité de réfléchir, d’apprendre, de faire les bons choix, de prendre les bonnes décisions et, par extension, de relever des défis et de produire des changements;

1. Voir Dolan, S. L., Martín, I. et Soto, E. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas* (chapitre 1). Dans *Motivarás y reconocerás el esfuerzo*, Barcelone, Gestión 2000.
2. White, R. (1963). Ego and reality in psychoanalytic theory: A proposal regarding independent ego energies,

*Psychological Issues*, *3*, 125-150.

1. Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the Self*, New York, Basic Books.
2. Coopersmith, S. (1967). *The Antecedents of Self-Esteem*, San Francisco, Freeman.
3. Polaino-Lorente, A. (2003). *En busca de la autoestima perdida*, Bilbao, Desclée de Brouwer.
4. Branden, N. (1969). *The Psychology of Self-Esteem*, New York, Bantam.
5. Branden, N. (1992). *The Power of Self-Esteem*, Health Communications, Deerfield Beach.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

2 Se respecter soi-même, nourrir la certitude d’avoir droit au bonheur et, par extension, avoir la conviction que chacun est digne du respect, de l’amour et de l’accomplissement de soi qu’il vit.

Sur le plan philosophique, l’humain évalue constamment sa position dans le périple de la vie et sa déviation éventuelle de la bonne voie. La destination de ce voyage, celle que chacun recherche toute sa vie, c’est le bonheur. Le bonheur, l’*eudaimonia* des Grecs, consiste à trouver la bonne destinée qui nous permet de développer notre plein potentiel afin de devenir la meilleure version de soi-même. Il est donc absolument nécessaire d’avoir une bonne estime de soi pour être heureux, c’est une condition *sine qua non*.

L’estime de soi est au centre d’une boucle: elle dépend de ce que cha- cun fait de son existence, en fonction et en conséquence de sa propre compréhension de ce qu’est la vie. La véritable tâche morale consiste à devenir tout ce que l’on peut être avec ce que l’on est15.

L’être humain est doté d’une estime de soi essentielle et originelle, qu’il façonne peu à peu au fil de ses expériences et de sa capacité à maî- triser les variables importantes de sa vie. L’objectif de la vie consiste en partie à assumer la responsabilité d’enrichir notre santé, notre bonheur, notre engagement et nos efforts afin de significativement contribuer au monde qui nous entoure. C’est lorsque nous y arrivons, même de façon limitée, que nous augmentons notre véritable estime de soi.

L’amour de soi-même (l’amour-propre) est la source de l’instinct de conservation et de survie, de la conscience de soi et des autres. Les Grecs appelaient *axioprepia* la dignité personnelle, l’honneur de soi, dont l’objectif final est d’assurer la cohésion des valeurs. L’amour-propre a ses fondements biologiques dans l’instinct de survie et une quête d’améliora- tion constante, ce que Jean-Jacques Rousseau associait à la perfectibilité. Chacun doit s’aimer soi-même davantage ou, au moins, autant que toute autre personne ou toute autre chose. C’est pourquoi certains recherchent parfois leur propre échec, par une dysfonction de l’affirmation de soi. On pourrait aussi expliquer de la sorte la règle d’or commune à plusieurs religions: « Aime ton prochain comme toi-même». La coïncidence, dans des cultures et des religions variées, de ce grain de sagesse essentiel qu’est la consigne de traiter et d’aimer les autres comme on voudrait qu’ils nous traitent et nous aiment, a tout de même de quoi surprendre.

1. Aranguren, J. L. A. (1975). *Ética*, Madrid, Alianza Editorial.

Stress, santé et performance au travail

Quoi qu’il en soit, chacun se voit comme un être valable ou non, bon ou mauvais; chacun s’aime ou non dans une certaine mesure et a de soi- même une opinion plus ou moins élevée, selon les expériences positives ou négatives qu’il a vécues et sa façon de réagir aux événements. Et natu- rellement, cette « attitude» globale envers nous-même va venir teinter nos comportements, nos pensées, nos actions et ultimement notre santé physique et psychologique.

## */* Multiples facettes de l’estime de soi

L’estime de soi est par définition multiple. En fait, elle se démultiplie en fonction des diverses dimensions que peut prendre le concept de *soi*. Bien sûr, nous possédons tous une estime de soi globale qui est une agrégation des estimes que l’on accorde aux diverses dimensions de notre soi. Il y a notre soi réel, mais il y a aussi, à titre d’exemples, notre soi idéal ou notre soi public, notre soi privé, ou encore notre soi futur.

Il est possible de distinguer trois types d’*ego* (ou de soi) chez les dirigeants et les employés d’une organisation:

* + 1. L’*ego personnage.* La personne pragmatique, qui sait s’adapter et qui génère une estime de soi apparente;
    2. L’*ego rêveur*. La personne créative, remplie d’espoir, qui génère une estime de soi fantasmatique (et qui donne parfois l’impression d’agir dans un monde idéalisé);
    3. L’*ego conscience.* La personne vraiment soucieuse d’autrui et orien- tée sur l’éthique, qui génère l’estime de soi la plus profonde et la plus fondamentale.

Ces caractères concordent bien avec le modèle psychodynamique des instances psychiques de Freud, pour qui la théorie de l’agir humain repose sur trois composantes de la personnalité:

1. Le *Ça* qui représente un réservoir d’énergie psychique inconsciente qui s’efforce de satisfaire les pulsions sexuelles et agressives fondamentales et qui, suivant le principe du plaisir, exige une gratification immédiate;
2. Le *Superego* (surmoi) qui est la part de la personnalité qui pré- sente les idéaux internalisés et fixe les normes du jugement (la conscience) et des aspirations futures;

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

1. L’*Ego* (moi) qui est largement conscient et représente la fonction

« exécutive » de la personnalité, qui sert d’intermédiaire entre les exigences du *ça et* du *superego* et qui, suivant le principe de la réalité, satisfait les désirs du *ça* par des moyens socialement raisonnables susceptibles de lui procurer du plaisir plutôt que de la douleur.

Par conséquent, si l’on extrapole la vision freudienne de la tension entre le conscient et l’inconscient, cette lutte interne peut se refléter dans le type d’*ego* adopté. L’*ego personnage* ou *apparent* est le rôle que nous jouons dans nos interactions quotidiennes avec les autres, le masque conventionnel de nos véritables désirs et l’essence humaine de nos efforts de survie. Il est associé à ce qu’on appelle le « jugement sûr» ou le « rai- sonnement pratique ». C’est notre identité psychologique, normalisée, rationnelle et prudente. La théorie psychodynamique l’identifierait assu- rément au *superego* contrôlant, qui se forme chez l’enfant au fil de ses interactions avec les symboles d’autorité que sont les parents et les personnes significatives de son entourage.

À la surface, ce masque adaptatif est calmant; conventionnellement, il est conçu pour interpréter un rôle accepté et renforcé par la société, approuvé par les groupes de référence qui nous donnent des modèles et un sentiment d’appartenance, d’inclusion. Il se conforme à un scénario qui, souvent, restreint les véritables perspectives, qu’elles relèvent de la pratique, des émotions ou de l’éthique. Or, lorsqu’on parle du principe utopique, de la personne comme une fin en soi, c’est de la personne dans son intégralité dont il est question.

L’*ego rêveur* est une dimension de l’être qui répond aux impulsions

« poétiques» de la vie (du grec *poiesis*, « générer», « donner naissance»): la création, la spontanéité, la folie, le plaisir, la *rauxa* (« chaos créatif»), chère à Dalí. Dans la théorie psychodynamique, l’*ego rêveur* correspond à la pulsion libidineuse que l’éducation conventionnelle module, voire réprime, à la phase « préconventionnelle » de l’évolution de la conscience morale selon les enseignements de Kohlberg16.

L’*ego conscience*, pour sa part, est la véritable personne unique et essentielle. C’est là que réside l’être, l’instance éthique (du grec *ethos* :

« résidence », « caractère ») la plus profonde de notre caractère moral. Son existence est particulièrement sereine et inspirante; c’est lui qui génère

16 Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development : The Nature and Validity of Moral Stages*, San Francisco, Harper and Row.

Stress, santé et performance au travail

l’estime de soi, bien au-delà des conventions. L’externalisation et la sti- mulation excessive alimentent le désir de contrôler et la peur de l’ennui et du rejet social tendent à fermer l’accès à cet actif essentiel, source de liberté, de bienveillance et de sagesse vitale, que chacun porte en soi.

Sur des bases factuelles, on peut établir plusieurs liens entre les divers mécanismes de défense formulés par la psychanalyse freudienne17 et les mécanismes de protection de l’estime de soi:

**La compensation.** Ce processus consiste à masquer les perceptions négatives de soi-même ou à en développer des positives pour compen- ser les premières. Par exemple, une personne qui se trouve plutôt ordi- naire fait beaucoup de conditionnement physique pour compenser cette impression.

**Le déni.** Ce processus consiste, pour l’individu qui a certaines perceptions négatives de lui-même, à se rendre aveugle à celles qu’il refuse d’affron- ter. Le déni équivaut à « fermer les yeux» devant les perceptions néga- tives de soi-même associées à des personnes, des lieux ou des choses trop difficiles à voir en face. Par exemple, une famille fait semblant que le père est simplement malade alors qu’il souffre d’un problème évident d’alcoolisme.

**Le déplacement.** Ce mécanisme se produit lorsqu’on exprime des senti- ments à une cible de substitution parce qu’on craint d’en faire part à la cible véritable. Les sentiments que l’individu communique à la cible de substitution reposent sur les perceptions négatives qu’il a de la cible réelle. La colère inopinée et le délestage émotionnel sur autrui peuvent être des exemples de déplacement. Dans ces exemples, le sujet épanche la colère et la frustration que suscitent ses perceptions négatives à l’égard d’un tiers sur une cible moins menaçante: un subordonné, par exemple, dont il a peu à craindre.

**L’identification.** Il est question ici de l’identification de l’individu à un modèle, à un héros, à une organisation, à une cause, à un groupe, ou à tout ce qui peut avoir une connotation sociale désirable. Par exemple, une personne s’identifie à un mouvement d’aide aux enfants dans le besoin afin d’alimenter son estime grâce à l’image positive à ce mouvement.

1. Ionescu, S., Jacquet, M.-M. et Lhote, C. (2020). *Les mécanismes de défense : théorie et clinique*, 3e éd., Paris, Dunod.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

**L’introjection.** Ce processus consiste à accepter les normes des autres afin d’éviter de donner une impression négative au regard de ces normes. Par exemple, une personne accepte sans critiquer les normes de son gouver- nement ou de son employeur afin d’alimenter une perception positive d’elle-même par rapport à ces normes.

**La projection.** Cette stratégie consiste pour l’individu à attribuer à autrui ses propres perceptions négatives de soi. Elle est mise en œuvre lorsque la personne, pour éviter d’affronter des perceptions négatives qu’elle a de ses propres comportements ou de ses propres intentions, les pro- jette sur quelqu’un d’autre. Par exemple, une personne en colère contre son conjoint s’imagine plutôt que c’est son conjoint qui entretient du ressentiment à son égard.

**La rationalisation.** Ce processus consiste, pour le sujet, à justifier ses com- portements ou ses intentions pour éviter le jugement d’autrui. La per- sonne qui, par exemple, explique que de toute façon elle ne voulait pas d’un objet qui s’avère inaccessible pour elle rappelle la fable *Le renard et les raisins* de La Fontaine: « Ils sont trop verts, et bons pour des goujats.» La rationalisation peut aussi aller dans le sens contraire des « raisins trop verts», qu’on appelle parfois le « citron doux». Par exemple, une personne justifie un mauvais achat en exagérant ou en inventant les avantages du produit.

**La formation réactionnelle.** Ce processus consiste à former consciem- ment des perceptions positives de soi afin de masquer et de cacher des perceptions négatives opposées. L’individu compense ainsi les percep- tions négatives qu’il a de lui-même en affichant leur contraire. Par exemple, une personne qui nourrit du ressentiment à l’égard de ses parents fournit des efforts particuliers pour démontrer aux autres qu’elle en prend soin et qu’elle s’en soucie. Ou encore, un gestionnaire particu- lièrement tyrannique surutilise l’appel à l’importance de la bienveillance dans ses communications avec ses employés.

**La régression.** La régression consiste à adopter des cognitions ou des comportements associés à une période antérieure de sa vie. La personne revient alors aux pensées, aux sentiments ou aux comportements d’une

Stress, santé et performance au travail

période antérieure de son développement afin de s’identifier à la per- sonne qu’elle était à l’époque. Par exemple, face aux critiques d’un ges- tionnaire exigeant, l’employé peut simplement penser que de toute façon, ce patron n’est jamais satisfait. Ainsi, plutôt que d’adopter une attitude mature pour comprendre la critique et s’améliorer, l’employé met en place une attitude puéril pour complètement se déresponsabiliser de la critique.

**La répression.** Ce processus consiste à éviter inconsciemment et involon- tairement de prendre conscience de pensées ou d’expériences pénibles. Par exemple, on peut bloquer complètement le souvenir d’un important échec professionnel et agir comme si la situation ne s’était jamais déroulée. C’est comme un oubli volontaire et permanent, mais réversible.

**Le rituel et l’annulation.** Ce processus consiste à amenuiser les percep- tions négatives qu’on se fait de soi-même en exécutant des rituels ou des comportements qui visent à contrebalancer les actions qui donnent lieu aux perceptions négatives. Par exemple, un millionnaire fait des dons aux œuvres de charité pour les pauvres pour compenser le fait qu’il s’est enrichi au profit des autres, ou un parent achète à ses enfants des cadeaux dispendieux pour compenser ses absences.

**La sublimation.** Ce processus consiste à dévier les perceptions négatives qu’on a de soi-même vers des activités plus acceptables sur le plan social. Par exemple, une personne frustrée par sa vie conjugale sublime sa décep- tion en canalisant son énergie vers des accomplissements professionnels.

C’est une chose que d’avoir confiance ou de croire en soi. C’en est une autre que d’avoir confiance en autrui, envers l’avenir de l’humanité, les dirigeants politiques ou le projet d’entreprise auquel on participe. S’ajoute à ces deux notions, celle de la *confiance* ou de la *loyauté* que l’on inspire soi-même à autrui.

Il est possible de considérer que la notion de *confiance en soi* fait partie d’une conception large du sentiment de compétence. Si vous pensez avoir les compétences pour faire une action ou une activité particulière ou vous engager dans ces dernières … vous avez confiance en vous et vous adoptez une posture en conséquence. Alors que l’estime de soi concerne une autoévaluation globale de la valeur de l’individu, la confiance en soi porte sur l’assurance de l’individu en ses moyens pour réussir les divers rôles de sa vie. Néanmoins, l’estime de soi et la confiance en soi sont des caractéristiques interdépendantes.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

Avoir confiance en soi, c’est avoir la confiance en sa capacité de plei- nement s’engager avec succès dans des projets. Une personne sûre d’elle est prête à relever de nouveaux défis, à saisir les occasions, à faire face à des situations difficiles et à assumer des responsabilités. Tout comme la confiance en soi conduit à une expérience réussie, une expérience réus- sie conduit à la confiance en soi. Bien que toute réussite contribue à notre confiance globale, il est bien sûr possible d’être très confiant dans un domaine, comme la cuisine ou la danse, mais très peu sûr dans un autre, comme les mathématiques ou les allocutions publiques.

Pour sa part, comme nous en avons discuté, l’estime de soi est notre évaluation cognitive, et émotionnelle, de notre propre valeur. C’est la matrice à travers laquelle nous pensons, ressentons et agissons, et elle détermine notre relation à nous-même, aux autres et au monde. Les per- sonnes ayant une bonne estime de soi n’ont pas besoin de s’appuyer sur des éléments externes tels que le revenu, le statut ou la notoriété pour exposer leur valeur. Au contraire, ils se traitent avec respect et prennent soin de leur santé, de leur communauté et de leur environnement. Ils sont capables de s’investir totalement dans des projets et avec des personnes, car ils ne craignent ni l’échec ni le rejet. La recherche fait état que l’éta- blissement d’un niveau élevé/sain d’estime de soi conduit à la résilience, de sorte que ces personnes sont ouvertes aux expériences de croissance et aux relations significatives; elles sont également plus tolérantes à la prise de risque et sont promptes à la joie et à l’enthousiasme.

Les gens, comme les systèmes sociaux, sont plus susceptibles d’avoir confiance en autrui s’ils possèdent un sentiment de sécurité, une estime de soi positive, s’ils ont confiance en eux-mêmes, s’ils sont activement conscients de ce qui se passe en eux et autour d’eux. L’individu instille la confiance lorsqu’il est intègre, qu’il souhaite à autrui ce qu’il y a de mieux, qu’il se montre capable de subvenir à ses besoins et qu’il adopte un discours émotionnel positif.

Sur les plans organisationnel et social, cette confiance a des consé- quences notables: le dialogue, les relations stables, le soutien et l’appren- tissage mutuels, l’initiative créatrice, le renforcement de ce qu’on peut appeler l’« estime de soi organisationnelle». La confiance est un ciment et un lubrifiant pour les relations entre les individus, les groupes, les organisations et les sociétés. Sans cette confiance, ce sont la ségrégation interpersonnelle ainsi que la désintégration et la fragmentation orga- nisationnelles et sociales qui prévalent. Pour poursuivre sur les idées avancées par Kenneth Joseph Arrow, lauréat d’un prix Nobel, le manque de confiance fait grincer les engrenages du système social formé par les

Stress, santé et performance au travail

divers groupes d’intérêts d’une entreprise: les propriétaires, les employés, les clients, les syndicats, les bailleurs de fonds, les agents de publicité, les fournisseurs. Sans ce lubrifiant, il est beaucoup plus difficile de faire

fonctionner tous les sous-systèmes d’une

Lorsque les autres ont confiance en nous et nous donnent la liberté d’agir, notre estime de soi s’améliore et nous tendons à devenir plus productifs. Ce phénomène est le fondement des initiatives

d’habilitation (*empowerment*) mises en œuvre au sein de certaines entreprises.

manière coordonnée, synergique et efficace. Comme l’affirme Arrow, la confiance sert de facilitateur aux systèmes sociaux. Oser conso- lider cette confiance au sein des systèmes sociaux est essentiel afin d’éviter les conflits et de gérer le changement18.

Toutefois, la confiance en soi n’est pas synonyme d’estime de soi. La confiance est une valeur importante, pure, intrinsèque, un choix stratégique courageux. Il faut avoir confiance

en soi-même ou en autrui lorsqu’on décide de prendre le risque de se rendre vulnérable aux conséquences de son propre comportement ou de celui des autres sans se sentir intimidé, sans crainte inhibitrice des conséquences.

## */* Origines et incidences de l’estime de soi

Comme il est possible de le constater, l’estime de soi est un concept com- plexe dont le rôle est central dans la consolidation et la protection de l’identité de la personne. Cette complexité tire bien sûr son origine des diverses fonctions assumées par l’estime de soi dans la préservation d’une saine santé psychologique, mais cette complexité tire aussi sa source des divers antécédents et des multiples répercussions qu’elle peut avoir sur plusieurs dimensions psychologiques adjacentes. La figure 4.1 présente une synthèse des principaux tenants et aboutissants de l’estime de soi. C’est ce dont nous discuterons dans les prochaines sections.

Fait intéressant

L’estime que l’on va avoir de soi dépendra de beaucoup de paramètres. L’environnement, l’éducation, la personnalité, les capacités physiques et intellectuelles, etc. sont autant de variables qui vont influencer le

1. Arrow, K. J. (1970). *Social Choice and Individual Values*, Cowles Foundation Monographs Series, Yale University.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

jugement que nous portons sur nous-même. L’estime de soi se construit durant l’enfance et évoluera au cours de la vie avec les expériences de réussite et d’échec.

Source : Brodar, C. (2012). Les troubles de l’estime de soi, *Passeport Santé*, <https://[www.](http://www/) passeportsante.net>, consulté le 22 octobre 2021.

#### */* Antécédents de l’estime de soi

La disponibilité, l’accessibilité et l’affection des parents, tout comme les stimulations et les renforcements qu’ils procurent, sont essentielles au développement de l’estime de soi du jeune enfant, ce qui forme indéniablement l’assise de l’estime de soi chez l’adulte.

La construction affective se fait à partir des premières relations signi- ficatives qui ont cours à la maison19, en particulier entre l’enfant et ses parents, mais aussi entre frères et sœurs, avec les grands-parents et les autres membres de la famille. Ces membres de la famille servent de pilier identitaire à l’enfant en offrant une acceptation relativement incondition- nelle, mais aussi en traçant les limites de ce qui constitue un comporte- ment adéquat ou inadéquat. Il est essentiel de se sentir aimé pour savoir aimer les autres et pour être capable de s’aimer soi-même. Il est très diffi- cile pour un enfant d’avoir confiance en soi s’il n’a pas d’abord eu confiance en ses parents. L’une des meilleures sources d’estime de soi est le fait d’avoir des parents qui manifestent eux-mêmes une bonne estime de soi20.

Les parents qui suscitent l’estime de soi adoptent une série de valeurs et de lignes de conduite à l’égard de leur enfant:

* + - * Ils l’élèvent avec amour et respect;
      * Ils lui permettent de ressentir une acceptation cohérente et bienveillante de leur part;
      * Ils lui offrent une structure de soutien comportant des règles raisonnables et des attentes adéquates;
      * Ils évitent de le soumettre à des attentes et à des directives contradictoires;
      * Ils évitent tout recours au ridicule, à l’humiliation ou à la violence physique ou psychologique pour le contrôler;
      * Ils démontrent qu’ils valorisent la compétence, la responsabilité et l’autonomie de leur enfant.

1. Carballo, R. (1977). *Violencia y ternura*, Madrid, Prensa Española.
2. Coopersmith, S. (1967). *The Antecedents of Self-Esteem*, San Francisco, Freeman.

Stress, santé et performance au travail

Figure 4.1 */* **Tenants et aboutissants de l’estime de soi**

Construction affective depuis l’enfance

Connexion avec soi-même

Assertivité émotionnelle Expériences

de réussite

psychologique de la vie

Reconnaissance émotionnelle

de l’effort de travail

Fierté d’appartenir

Ouverture aux autres

Amabilité, initiative et productivité créative

Résistance au stress ou à l’effort supplémentaire

Moins de vulnérabilité à confronter

Établissement de la confiance mutuelle

Ouverture au désapprentissage et au changement

Source : Dolan, S. L., Garcia, S. et Diez-Pinol, M. *Autoestima, estrès y trabajo*, Madrid, McGraw-Hill, p. 50.

Perception de soi

Autoefficience

Image de soi

**ESTIME DE SOI**

Bien qu’il semble exagéré de dire, comme le proposait Dobson21, que tout se joue avant 6 ans, il faut cependant reconnaître que les bases de l’estime

de soi se forgent en bas âge. Ce sont sur ces

La disponibilité, l’acceptation, le soutien et l’amour des parents, tout comme les stimuli et

les renforcements qu’ils procurent, sont essentiels à l’estime de soi de l’enfant, ce qui forme indéniablement l’assise de

l’estime de soi chez l’adulte.

bases que sera érigé l’édifice de l’estime de soi adulte en fonction des confirmations ou des infirmations que nourriront les succès et les échecs cumulés par la suite. Ainsi, bien que l’es- time de soi ait déjà des pourtours délimités au cours de la prime enfance, il demeure possible de façonner notre estime selon les possibilités

1. Dobson, F. (2013). *Tout se joue avant 6 ans : les grandes étapes d’une éducation réussie*, Paris, Éditions Marabout.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

de succès et de réussites qu’on s’offre22. Il est donc possible, dans une certaine mesure, de remodeler notre estime de soi en fonction de nos relations personnelles ou professionnelles23, mais aussi en redéfinissant nos attentes, nos valeurs, nos objectifs. Une vision réaliste de nos possi- bilités permettra de cumuler plus de succès que d’échecs et d’alimenter ainsi une meilleure estime de nous-même.

#### */* Conséquences d’une faible estime de soi

Une faible estime de soi entraîne des répercussions très importantes sur l’équilibre et la santé psychologique d’une personne. Sans estime, il devient impossible de trouver la place qui nous revient dans la société, dans la famille, dans l’organisation. C’est tout l’appareil psychologique de la personne qui sera touché par une faible estime de soi. L’enjeu est majeur. Insatisfaction, désengagement, dévalorisation, problèmes relationnels, troubles alimentaires, comportements autodestructeurs, dépendance et ultimement, dépression24.

Il importe cependant de faire une distinction entre une atteinte ponc- tuelle à l’estime de soi et une faible estime de soi chronique. Un échec ou un revers professionnel, selon son importance, déstabilisera temporaire- ment notre estime de soi. D’ailleurs, c’est ce qui nous amène à nous remettre en question et ultimement à nous améliorer afin qu’une telle situation ne se reproduise pas. L’effet sera de courte durée, quelques jours, quelques semaines, et la valeur qu’on s’accorde reprendra habituel- lement le dessus en considérant que l’échec vécu est un moment d’ap- prentissage permettant de forger une version améliorée de nous-même. Une atteinte chronique à l’estime de soi est d’un tout autre ordre. Il s’agit d’une pathologie psychologique qui nous insensibilise aux apports posi- tifs de la vie à notre estime de soi. Peu importe ce qui arrive, c’est le négatif qui prime. Dans un tel cas, la personne se fixera des attentes irréa- listes qui l’entraîneront dans une spirale de perfectionnisme compulsif. L’aide psychothérapeutique sera alors souvent nécessaire afin de briser ce cercle vicieux de la dévalorisation.

1. Abdel-Khalek, A. M. (2016). Introduction to the psychology of self-esteem. Dans F. Holloway (dir.), *Self- Esteem: Perspectives, Influences and Improvement Strategies*, London, Nova Science Publishers.
2. Harris, M. A. et Orth, U. (2019). The link between self-esteem and social relationships : A meta-analysis of longitudinal studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, [<http:/](http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000265)/[dx.doi.org/10.1037/pspp0000265>,](http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000265) consulté le 22 octobre 2021.
3. Galanakis, M., Palaiologou, A., Patsi, G., Velegraki, I.-M. et Darviri, C. (2016). Literature review on the connection between stress and self-esteem, *Psychology*, *7*, 687-694.

Stress, santé et performance au travail

Matière à réFlexion

À l’âge adulte, les bases de l’estime de soi sont déjà en place et les expé- riences, surtout professionnelles et familiales, continueront de nourrir l’estime que l’on se porte.

Source : Brodar, C. (2012). Les troubles de l’estime de soi - Le développement de l’estime de soi depuis l’enfance, *Passeport Santé*, <https://[www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=](http://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc) troubles-de-l-estime-de-soi-comment-se-developpe-l-estime-de-soi-de-l-enfance-a-la-vie-adulte->, consulté le 15 novembre 2021.

## */* Estime de soi et travail

Comme l’écrivait Ortega y Gasset il y a plus de 70 ans dans son essai *Autour de Galilée*25, ouvrage précurseur de l’idée de stress dans la vie moderne quand il aborde la vie *al estricote*, « à gauche et à droite» :

En ces temps modernes, nous vivons à gauche et à droite ; nous avons perdu la faculté de contempler et de nous absorber dans la réflexion. L’absorption de soi dans la réflexion est à l’opposé du fait de vivre une vie maltraitée, lorsque les choses qui nous entourent nous dictent nos actions, nous poussent mécaniquement d’un côté ou de l’autre et nous entraînent à gauche et à droite.

De fait, depuis plusieurs décennies, nous vivons déconnectés de tout ce qui se trouve autour de nous et en nous ; dans cet état, comme nous l’avons vu, il est bien difficile de construire une véritable estime de soi. Notre mode de vie rapide, tendu et agité, submergé par un trop-plein d’engagements et d’activités qui dépassent souvent nos capacités réelles d’adaptation et de maîtrise, est devenu la norme et une source d’insatis- faction, de fragilisation de l’estime de soi et de marasme collectif. À l’époque qu’on appelle l’« ère de l’information » ou l’« ère du numérique », il nous manque encore la sagesse nécessaire pour vivre en paix et en harmonie avec autrui, avec notre environnement et avec nous-même.

Aristote avait bien raison de nous en avertir il y a 24 siècles: « L’excès de travail rend impossible la contemplation adéquate de la beauté et de la vérité […], il déforme le corps humain*.* »

1. Ortega y Gasset, J. (1947). *En torno a Galileo*, Madrid, Revista de Occidente.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

Une estime de soi positive est un peu le système immunitaire de la conscience; elle accroît la résistance, la force et la capacité de régénéra- tion face aux traumatismes de la vie. La personne qui a une faible estime de soi a plus tendance à vouloir éviter le malheur qu’à rechercher le bon- heur. En outre, rien de ce qu’elle accomplit ne semble suffire. Cette situa- tion s’apparente au mythe de Sisyphe, qui emploie des efforts titanesques à la réalisation répétée d’objectifs inaccessibles, sans jamais reconnaître son propre mérite ni obtenir de récompense satisfaisante.

Beaucoup de gens qui, en apparence, ont une vie sociale et profession- nelle fructueuse et sont tellement sûrs d’eux-mêmes qu’ils semblent avoir atteint la perfection ont en fait une estime de soi très peu ancrée. C’est peut-être pour cela qu’ils s’efforcent tant de faire valoir leur mérite indi- viduel. L’individualisme se substitue alors à l’estime de soi véritable en tant que valeur cardinale26. Cet individualisme hypercompétitif se forme

tout particulièrement dans le paradigme pro-

L’estime de soi fondée sur l’être est beaucoup plus solide, plus profonde et plus durable que celle qui

repose sur l’avoir.

ductiviste, qui consiste à essayer de maximiser les avantages obtenus en réduisant au minimum les efforts, sans s’attarder aux autres valeurs et aux résultats. L’individu stressé se soumet parfois lui-même à cette pression d’une façon

conformiste et conventionnelle; il se sent piégé, à la fois victime et agent, dans un monde dénué de sens qui lui demande toujours plus en lui offrant toujours moins en retour.

L’estime de soi fondée sur l’être est beaucoup plus solide, plus pro- fonde et plus durable que celle qui repose sur l’avoir. L’individu tendu ne tire que peu de satisfaction de sa vie; il n’est pas à l’aise avec lui-même. Il devient *étranger*, au sens où l’entend Polaino-Lorente27 : on a de plus en plus de mal à lui parler; il s’enferme dans sa coquille; il a des problèmes avec son ou sa partenaire; il n’a pas de véritables amis. Il souffre d’une crise d’identité semblable à celle qui tourmenterait un adolescent. Comme l’illustre la figure 4.2, le manque d’estime de soi jette l’individu dans un labyrinthe sans issue de stress et d’inadaptation.

1. Lipovetsky, G. (1989). *L’ère du vide: essais sur l’individualisme contemporain*, Paris, Gallimard.
2. Polaino-Lorente, A. (2003). *En busca de la autoestima perdida*, Bilbao, Desclée de Brouwer.

Stress, santé et performance au travail

Plus l’individu est confiant, moins il a besoin d’objets matériels pour s’affirmer à ses propres yeux et à ceux d’autrui. Cela signifie aussi qu’il s’expose moins à des états subjectifs de perte de maîtrise et de stress et qu’il est moins vulnérable à l’accumulation pathogène d’événements incontrôlables, ce qui est bénéfique pour sa santé28.

Figure 4.2 */* **Interrelation entre l’estime de soi et le stress**

Manque d’estime de soi

Tentatives constantes/ chroniques d’afficher une valeur ajoutée

Stress du surmenage adaptatif

Maladie

Échec

On peut définir le stress professionnel chronique ou le « stress du col blanc» comme une surcharge adaptative qui est toujours plus fréquente dans les pays technologiquement et économiquement prospères que dans les pays en développement. Cette surcharge se caractérise, entre autres, par une désorientation stratégique quant aux finalités, aux motivations et aux valeurs de l’individu. Le stress professionnel résulte d’un surcroît de charges ou d’engagements professionnels et personnels (conditionnés extérieurement et intérieurement), combiné à l’absence de mécanismes de contrôle psychologique ou d’adaptation situationnelle et au fait de ne pas pouvoir bénéficier, parfois par négligence, d’un soutien social durable.

Pour faciliter la compréhension de ce processus, Dolan, García et Díez- Piñol29 ont proposé l’acronyme « CRASH » (figure 4.3), par analogie aux conséquences négatives et dramatiques du stress chronique. Il convient de souligner que l’estime de soi fait office de variable tampon, tout comme le soutien social. Dans la même veine, l’humilité ressort aussi comme une caractéristique personnelle qui agit comme une ressource d’adaptation.

Matière à réFlexion */* **Quelques signes d’une faible estime de soi**

* + Un des premiers symptômes est certainement la dépréciation de soi. Vous avez une tendance à aisément dire des choses négatives sur vous-même.

1. García Sanchez, S. (1990). Estrés laboral, percepción de control sobre el trabajo y número de visitas al médico,

*Medicina de empresa*, *23*, 5-14.

1. Dolan, S. L., García, S. et Díez-Piñol, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*, Madrid, McGraw-Hill, p. 75.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

* + Vous vous observez trop souvent à travers un miroir déformant. Alors, vous vous trouvez laid, stupide, incapable de réussir, incompétent, inutile et même indigne d’être aimé.
  + Vous avez cette impression que vous êtes dans l’incapacité [de] remplir vos tâches, et même d’en parler aux autres.
  + Vous avez un penchant à exprimer votre désarroi face à votre image corporelle et à votre allure. Cette perception négative de vous-même est l’un des signes les plus concrets d’une faible estime de soi. À la limite, vous pouvez sembler constamment paranoïaque et sensible à l’impression des autres face à

votre image.

* + Vous pouvez également être obsédé par l’ordre. Vous essayez de répondre à un standard impossible de perfection en effectuant n’importe laquelle des tâches qui vous incombent. Cela vous mène à travailler plus lentement que les autres, et peut vous rendre plus vulnérable aux impressions de ne pas être à la hauteur à cause de vos propres attentes beaucoup trop élevées.
  + Vous pouvez tomber dans le piège du perfectionnisme.
  + Vous pouvez être très enclin à absolument vouloir plaire. Vous devenez ainsi sensible et très dépendant de l’approbation des autres afin de vous sentir valorisé.
  + Vous êtes également très enclin à vous comparer à d’autres personnes pour lesquelles vous avez une opinion très élevée. Cependant, cette forme de comparaison sert à combler le besoin essentiel de mettre [l’accent] sur vos lacunes et vos faiblesses.
  + Vous pouvez vous éloigner de la société à cause de votre faible estime de vous-même, au point même de vous [isoler] complètement.
  + Certains vont répondre par une rage non dissimulée face

à eux-mêmes ou face aux autres. Si c’est votre cas, vous pouvez l’exhiber soit en vous blessant vous-même, ou soit en blessant ceux qui vous entourent, même si ces personnes ne sont pas celles qui déclenchent ces sentiments de rage.

* + Vous êtes aussi plus enclin à piquer des colères au sujet de menus détails lorsque vous avez l’impression d’avoir été pris dans un piège ou humilié.

Source : Gagné, M. (2016). Les symptômes et les conséquences d’une faible estime de vous-même, mais stable…, TOPP Confiance, <<http://toppconfiance.com/les-symptomes-et-les-consequences-dune-faible-> estime-de-vous-meme-mais-stable-et-comment-la-renforcir/>, consulté le 22 octobre 2021.

Stress, santé et performance au travail

Figure 4.3 */* **Formule CRASH**

S = C – (ASH)

R

Source : Adapté de S. L. Dolan, S. García et M. Díez-Piñol (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*, Madrid, McGraw-Hill, p. 75. Reproduit avec l’autorisation des auteurs.

Humilité et humour

Ressources de contrôle et d’adaptation

Stress

Soutien social

Autoestime ou estime de soi

Charges et engagements

La formule CRASH met en relief l’importance de diverses variables dans l’équation du stress. Ainsi, c’est le rapport entre les demandes de l’envi- ronnement **(C)** et les ressources de l’individu **(R)** qui est le déterminant premier du niveau de stress ressenti. Cependant, dans une logique de soustraction, certains facteurs peuvent servir de rempart, de protection, afin de limiter l’effet du stress sur la personne. Ces facteurs sont, dans cette formulation, l’estime de soi **(E)**, le soutien social **(S)** et l’humilité **(H)**.

Matière à réFlexion

Le manque d’appréciation, l’indifférence et toute autre forme d’agressivité directe ou indirecte peuvent causer des dommages irréparables au sein d’une entreprise. C’est pourquoi la communication basée sur le respect mutuel et l’estime de soi est si importante dans une équipe. Reconnaître, de façon objective, les forces et les faiblesses des membres d’une équipe pour mieux utiliser le potentiel de chacun dans le but d’atteindre un objec- tif commun, voilà une excellente technique pour créer un sentiment de fierté individuelle et de groupe!

Source : E. Plouffe (s. a.), <https://action-emploi.ca/reconnaissance-et-estime-de-soi-au-travail/>, consulté le 12 janvier 2022.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

## */* Estime de soi – équilibre entre accomplissements et valeurs

L’estime de soi résulte d’une combinaison adéquate des valeurs essen- tielles à la réussite psychologique : l’humilité nécessaire pour reconnaître ses propres limites et éviter les échecs; le courage nécessaire pour per- sévérer afin d’atteindre ses objectifs et de vivre des expériences fruc- tueuses. Cette polarité est féconde, contrairement à celle qui met en opposition l’humiliation et l’arrogance, deux états émotionnels négatifs et dysfonctionnels sur le plan adaptatif.

James30, au tout début, distinguait trois types d’estime de soi:

1. L’*estime de soi matérielle* : la vanité, la fierté d’être riche;
2. L’*estime de soi sociale* : la fierté sociale, familiale, professionnelle;
3. L’*estime de soi spirituelle* : un sentiment de supériorité morale.

Le terme *axiologie*, qui désigne l’étude des valeurs, vient du mot grec *axios*, « axe ». Les valeurs sont les axes autour desquels gravitent nos actions. En nous fondant sur ces catégories tout en les développant dans le contexte d’un modèle triaxial31 (figure 4.4) et en nous inspirant de la réflexion de Pérez López32, nous définirons trois axes de valeurs interdépendantes sur lesquels établir une estime de soi équilibrée.

###### 1 Axe de l’accomplissement matériel et du statut social (axe de la

**« praxis» ou axe utilitariste)**

Ce premier axe est traditionnellement le plus développé dans les sociétés capitalistes de consommation, où la politique et la culture sont régies par le pragmatisme de l’économie et des entreprises. La *praxis*, c’est l’action, l’exécution; ce mot grec est à l’origine du mot *prose*. Les valeurs prosaïques les plus propices au développe- ment de l’axe économique-pratique de l’estime de soi sont la dis- cipline, le travail acharné, l’adaptabilité au changement, l’épargne, l’orientation sur les résultats, l’efficience et l’efficacité.

1. James, W. (1890). *The Principles of Psychology*, Cambridge, Harvard University Press.
2. Dolan, S. L. (2003). Making a life or making a living, *ESADE MBA Business Review*, *1*, 8-11 ; Dolan, S. L., García,

S. et Díez-Piñol, M. (2004). Validation of “triaxial” model of values-based management : Towards new per- spectives to manage culture in organisations, *Proceedings of the 9th International Conference of Work Values and Behavior*, La Nouvelle-Orléans, 3-6 août ; Dolan, S. L., García, S. et Richley, B. (2006). *Managing by Values*, Londres, Palgrave Macmillan.

1. Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Bilbao, Deusto.

Stress, santé et performance au travail

###### Axe de l’accomplissement émotionnel et créatif (axe de la

**« poïétique» ou axe génératif)**

*Poiesis* signifie « générer » ou « donner naissance »; en dérive le mot *poésie*. Étroitement apparenté sur le plan théorique au premier axe bidirectionnel entre cause et effet, l’axe émotionnel-créatif, ou axe de la « poïétique», possède une identité qui lui est propre, au point d’être parfois dissocié de l’axe précédent et, dans le monde des affaires, de demeurer dans l’ombre de l’axe économique- pratique. L’impératif pragmatique a tendance (à tort) à annihiler le souvent fragile impératif poétique. Les accomplissements émo- tionnels et créatifs sont très semblables. La production d’une nou- velle idée est-elle une source d’abattement ou d’enthousiasme? Les valeurs associées à l’accomplissement émotionnel sont l’ouver- ture, le bonheur, l’imagination, le cran, l’harmonie, l’esthétisme, l’amitié (la *filia* ou confiance mutuelle profonde) ou l’enthousiasme à l’égard des nouveaux projets.

L’estime de soi émotionnelle découle de l’aptitude que croit avoir l’individu de surmonter l’adversité, de générer des pensées posi- tives, de faire preuve d’imagination, de susciter l’harmonie phy- sique et affective autour de soi et, en général, de vivre sa vie avec engagement, voire avec enthousiasme et passion, fût-ce au risque de se blesser.

###### Axe de l’accomplissement éthique et social (axe transcendant)

John Stuart Mill, l’un des précurseurs de l’école de pensée libérale, écrit qu’il y a trois types de plaisirs : le plaisir solitaire, le plaisir gré- gaire et le plaisir partagé, et que c’est ce dernier qui produit le plus de bonheur véritable33. Les valeurs ou principes d’action qui per- mettent de développer l’axe éthique-social de l’estime de soi sont l’authenticité par rapport à soi-même, la dignité, la philanthropie ou l’amour de l’être humain, l’altruisme/altérité (la reconnaissance des autres) et la bienveillance à l’égard d’autrui.

Dans ce modèle triaxial, l’estime de soi est associée à l’évalua- tion perceptuelle que formule l’individu quant à sa compétence à travailler, à vivre, à partager, bref, à assurer son développement

1. Mill, J. S. (1987). *De la liberté*, Zürich, Éditions du Grand Midi.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

complet en tant que personne équilibrée. Autrement dit, elle résulte de la perception de ses propres réussites matérielles, émo- tionnelles et éthiques, perception fondée sur ses propres efforts et sur sa confiance en soi et en les autres. L’estime de soi se fonde sur la confiance de la personne en sa propre capacité de rêver, de réflé- chir et de réussir à être efficace et à relever les défis de la vie, qu’ils soient positifs ou négatifs. Elle repose aussi sur la confiance ou la croyance en autrui, de même que sur la confiance que l’individu inspire lui-même aux autres.

Tout comme l’humilité et le courage qui sont les extrêmes vertueux qui génèrent l’estime de soi, l’humiliation et l’arrogance en sont les extrêmes négatifs sur les plans comportemental et adaptatif, tandis que la dépression et le narcissisme (ou les manies) en sont les extrêmes psychopathologiques.

Figure 4.4 */* **Modèle triaxial de l’estime de soi**

Axe économique

Estime de soi sociale

Axe émotionnel

Estime de soi organisationnelle

Estime de soi personnelle

Axe éthique

Source : D’après S. L. Dolan, S. García et M. Díez-Piñol (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*, Madrid, McGraw-Hill, p. 56. Reproduit avec l’autorisation des auteurs.

Stress, santé et performance au travail

## */* Comment développer l’estime de soi et éviter le stress

Matière à réFlexion

« Notre grande gloire n’est pas de ne jamais tomber, mais de nous relever chaque fois que nous tombons. »

Ralph Waldo Emerson

« Souvent, notre force s’accroît en proportion des obstacles auxquels elle se heurte. »

Paul de Rapin

« Le courage, c’est la résistance à la peur, la maîtrise de la peur, et non l’absence de peur. Si un être n’a pas une part de couardise, ce n’est pas un compliment que de dire qu’il est brave. »

Mark Twain

« La réussite ne vient pas vers soi… on va vers elle.» Marva Collins

« La critique n’est peut-être pas agréable, mais elle est nécessaire. Elle a la même fonction que la douleur dans le corps humain.

Elle attire l’attention sur un état malsain. » Winston Churchill

« Personne n’a le droit de vous faire sentir inférieur sans votre consentement.»

Eleanor Roosevelt

« Les gens qui se tirent d’affaire dans notre monde sont ceux qui

se lèvent, partent à la recherche des circonstances qu’ils veulent et, s’ils ne les trouvent pas, les fabriquent.»

George Bernard Shaw

Aucune recette « clé en main» ne permet de renforcer l’estime de soi et d’abaisser instantanément le stress. Voici tout de même quelques conseils glanés, ici et là, dans la littérature sur le sujet.

**Recentrez-vous et apprenez calmement à prendre conscience de ce qui se passe en vous.** La pratique régulière de la méditation permet à chacun de garder le contact avec son essence profonde, avec le meilleur de soi, avec sa nature essentielle dans toute sa pureté. C’est une expérience de sérénité et de recentrage pour construire l’estime de soi véritable, la

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

sécurité et la confiance en soi et dans les autres. La méditation revêt une importance particulière pour les personnes qui exercent une influence sur les autres, dont les gestionnaires.

Le but est de réfléchir à soi-même, de se regarder de l’extérieur afin de voir vraiment son soi intérieur et de contempler ses émotions, ses idées, ses actions. Il est très important pour l’individu d’avoir cons- cience de ce qu’il pense, ressent et fait, afin d’adopter la position d’un observateur neutre à l’endroit de son estime de soi, ce qui lui permet de corriger celle-ci d’une façon rationnelle et efficace.

On est ce que l’on fait. Vient d’abord l’*être*, puis le *faire*. Ce qu’une personne fait ajoute à la valeur de son *être*. C’est de cette idée que vient le concept d’*habitude* chez Aristote. La bonne personne est celle qui trans- met sa bienveillance. L’intériorisation est essentielle à la connaissance et à la conscience véritable de sa propre réalité. Il est très difficile de s’aimer sans savoir qui on est. Personne ne peut aimer ce qu’il ne connaît pas. En même temps, la réflexion méditative sur soi-même facilite une nou- velle conception des vraies valeurs et des buts véritables de la vie, une conception qui aidera l’individu à mieux s’apprécier lui-même, au-delà de l’*ego* iconique ou représentatif. Chacun doit tenter de se rendre inté- ressant pour lui-même, faute de quoi les autres ne lui trouveront aucun intérêt. La personne qui cesse de s’intéresser à elle-même ne peut s’appré- cier ; il est alors difficile pour les autres d’en faire autant. Vraisembla- blement, les autres ne l’intéresseront pas non plus. Pour ressentir une estime de soi profonde et durable, il faut une effervescence intérieure créative et constructive.

**Rappelez-vous et reconstruisez, dans la mesure du possible, l’amour et la confiance que vous ressentiez envers vos parents pendant votre enfance.** Comme le souligne Polaino-Lorente34, la vie d’une personne vaut ce que vaut son amour. Pour préciser, on pourrait ajouter que la vie d’une personne vaut ce que vaut son amour tel qu’elle le perçoit, se le rappelle et le reconstruit.

Il est évident que la construction affective se fait plus ou moins objectivement pendant l’enfance et l’adolescence. Toutefois, il arrive que certains filtres cognitifs minimisent ou déforment négativement le souvenir d’avoir été aimé et accepté par ses parents et par d’autres aux premiers moments de notre vie. En ce sens, il est très important pour

1. Polaino-Lorente (2003). *Ibid.*

Stress, santé et performance au travail

l’estime de soi d’essayer de rationaliser ces filtres cognitifs de manière à les rendre positifs, de tenter de choisir et de retenir les scènes, dialogues et autres souvenirs positifs qui magnifient cet amour.

**Efforcez-vous de respecter avec cohérence les valeurs que vous affirmez.** La congruité ou l’intégrité entre ce qu’on dit et ce qu’on fait est un élément essentiel à l’estime de soi. Ce principe s’applique tout particulièrement aux valeurs morales. D’après Maturana et Varela35, le problème vient du fait que les valeurs que nous déclarons avoir ne sont souvent que des

« vœux pieux ». Il faut s’efforcer de vivre une vie entière plutôt qu’une vie dissociée ou dissonante.

**Faites des projets en ayant à l’esprit des réussites psychologiques**. Il faut projeter ses buts avec persévérance et détermination jusqu’à l’atteinte de la réussite psychologique. Sans projet et sans célébration des résultats de ce projet, il n’y a pas d’estime de soi. Il est très important de célébrer, au même titre, les réussites objectives et subjectives. Nous devons nous récompenser sur la base d’événements réels, quantitatifs ou qualitatifs, mais toujours fondés sur la vérité. Il est impossible de mentir à son soi le plus profond.

Il ne faut pas oublier que la véritable réussite psychologique passe par l’intégration et l’équilibre de l’accomplissement matériel, émotionnel et éthique.

1. *L’accomplissement émotionnel*. Faites l’effort de cultiver vos propres pensées et émotions positives dans votre vie quotidienne, tout en modulant vos émotions face à des événements négatifs. Sous cet aspect, la capacité d’aimer et d’être aimé est, de toute évidence, l’accomplissement émotionnel le plus important et le plus général de l’existence.
2. *L’accomplissement éthique*. Faites l’effort de devenir la meilleure personne possible et savourez la mise en pratique de valeurs telles l’intégrité, la générosité et l’authenticité.
3. *L’accomplissement matériel*. Faites l’effort de devenir autonome sur le plan économique et savourez les biens matériels que vous procurent vos propres efforts par un mélange d’ingéniosité, de détermination et de possibilités.
4. Maturana, H. R. et Varela, F. L. (1980). *Autopoiesis and Cognition : The Revolution of the Living*, vol. 42, Boston, Reidel.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

**Transcendez-vous, dépassez-vous.** La véritable estime de soi va bien plus loin que l’accomplissement matériel et émotionnel. Comme nous l’avons vu à propos des origines de l’estime de soi, celle-ci repose sur la percep- tion d’utilité sociale, au-delà de l’utilitarisme individuel. Il est également très peu probable qu’une personne puisse atteindre ses objectifs, qu’ils soient d’ordre personnel ou social, si elle ne redonne pas une partie de ce qu’elle reçoit, si elle ne transmet pas ses acquis.

**Allez au-delà des croyances et des valeurs conventionnelles.** La véritable estime de soi repose sur l’adoption d’actions et de comportements qui découlent de la conscience qu’a l’individu de ce qu’il convient de dire et de faire, bien au-delà des croyances et des valeurs culturelles dominantes du groupe auquel il appartient et qui lui sert de point de référence. Pour édifier une estime de soi saine et « postconventionnelle36 », il faut se donner la liberté d’atteindre certains buts:

1. *Être soi-même*. Oser découvrir sa propre réalité, ses forces comme ses faiblesses, bien au-delà de la réalité numérique de la « société de l’information».
2. *Sortir du placard émotionnel*. S’exprimer, agir avec spontanéité, afficher ses sentiments, ses douleurs et ses joies, ainsi que ses propres principes et critères d’ordre esthétique, éthique, politique, etc. Plus encore, être capable de se donner la liberté d’exprimer adéquatement ses émotions et ses droits. Surmonter la peur du ridicule et adopter un style expressif qui ne soit ni passif ni agressif permettent à l’individu de s’exprimer poliment tout en donnant aux autres la possibilité de participer et de l’aider à construire son propre raisonnement.
3. *Concrétiser réellement ce qu’on visualise*. Cet objectif s’atteint par le maintien de l’intention au fil du temps et le transfert de l’énergie de l’individu là où il la projette. Il faut se débarrasser de la peur de l’échec comme de la peur de la réussite. Comme le dit Brian Bacon:

« Là où va l’attention, la vie s’écoule aussi.»

1. *Profiter des occasions d’apprentissages*. On peut tout apprendre de tout le monde. L’important n’est pas tant de savoir, mais de connaître quelqu’un qui sait.
2. Kohlberg (1984). *Ibid.*

Stress, santé et performance au travail

1. *Savourer à chaque instant tout ce qu’offre la vie*. Il faut apprendre à apprécier le ici et le maintenant. Nous manquons tous de merveil- leux moments, car nous ruminons le passé ou anticipons le futur. C’est le présent qui permet de nourrir ou de reconstruire l’estime de soi.
2. *Accepter son propre corps et son image de soi*. Le corps manifeste l’*ego* à la face du monde. Par exemple, l’un des meilleurs indica- teurs de l’estime de soi et de la santé psychologique est la simple acceptation des quelques kilos ou quelques rides que l’on a en trop.

**Osez avoir confiance.** Nous devons avoir confiance en nous-même et en notre potentiel; au bon fonctionnement de nos processus psychologiques (analyse, compréhension, jugement, choix, décision) ; en notre propre capacité d’observer objectivement les faits; enfin, en nos propres facultés d’intuition et au caractère éthique de nos actions. Nous devons avoir confiance en la vie et nous dire que la beauté et la vérité sont possibles. Nous devons avoir confiance que les autres nous aideront à atteindre les buts que nous nous sommes fixés avec honnêteté et intégrité.

**Faites de bonnes comparaisons.** La satisfaction, qu’elle soit personnelle ou professionnelle, est un sentiment subjectif qui dépend, entre autres, des comparaisons que l’on fait avec ses propres références et celles d’au- trui, selon qu’elles relèvent du passé, du présent ou de l’avenir: « *Comment va ton mari? – Par rapport à qui?* », répondit une dame à l’estime de soi bien avisée.

**Développez la fierté de votre appartenance.** Nous devons aimer le pays qui nous a vus naître et l’organisation qui nous emploie. Nos origines et notre travail doivent être considérés, non pas comme une source d’arro- gance identitaire, mais comme des racines précieuses et la source d’une fierté légitime et d’une culture différenciée. Nous devons essayer de concrétiser cette fierté.

**Décidez de prendre le temps.** Pour humaniser sa vie, il faut décider de consacrer du temps aux tâches essentielles telles que le jeu, la lecture, la réflexion, et prendre le temps de tout simplement vivre. Cette décision doit être légitimée et mise en pratique dans toutes les strates du pouvoir et de la gestion dont chacun dispose sur sa propre vie. Plus particulière- ment, il nous faut savoir que personne n’apparaîtra par magie pour nous

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

rendre heureux et nous rescaper de notre vide existentiel. Nous devons décider nous-même de donner un but à notre vie et d’être nous-même, avec toutes les conséquences qui s’y rattachent.

###### à la une */* Les cinq clés de la confiance en soi au travail

« *Soyons lucides, je ne suis pas au niveau. Et je me suis mis toute l’équipe à dos.* » Julie, brillante polytechnicienne de 35 ans, se souvient à quel point elle s’était fustigée après une présentation ratée devant un *big boss*. Alors cadre supérieure dans une grosse banque, elle vivait ce que les psys appellent le « syndrome de l’imposteur », persuadée d’usurper la place de quelqu’un d’autre, qui aurait été plus compétent qu’elle. À l’inverse, sa sœur Marie, artiste peintre, s’épanouissait dans son atelier, sûre d’elle et de son avenir. Bien que les deux jeunes femmes aient reçu la même éducation, l’une était en proie au doute permanent, tandis que l’autre avançait avec confiance. Comment expliquer une telle différence?

Selon l’Institut de médecine environnementale (IME), la clé de nos comportements réside dans l’estime de soi, laquelle est fondée sur trois piliers. Le tempérament, constitué des motivations et des préférences profondes, se forge de 0 à 6 mois : c’est le socle de la personnalité. La confiance en soi dite spontanée s’affirme à l’âge de 3 ans, lorsque l’en- fant se met à dire « non », et se renforce à la puberté. Enfin, le caractère se construit à chaque étape du développement et des expériences vécues par l’individu. Or il suffit d’un manque, d’une défaillance lors de notre développement pour que l’estime de soi soit fragilisée. Adulte, des situations précises – devoir s’adresser à une figure d’autorité comme un PDG, prendre du galon, négocier un gros contrat… – peuvent faire ressurgir cette vulnérabilité. Mais l’estime de soi n’est pas comme la couleur de vos yeux : vous pouvez la faire évoluer. Cinq pistes à suivre pour y parvenir.

###### Prenez appui sur vos dispositions naturelles

« *J’avais envie d’être laborantine. Mais en fac de biologie, j’ai déprimé. Et le jour où j’ai dû disséquer une grenouille, j’ai décampé.* » Céline Chaubard, manager à Companeo (conseil aux PME), a alors bifurqué vers une tout autre filière, la vente, où elle poursuit une belle carrière.

« *Aujourd’hui, raconte-t-elle, je suis responsable d’une équipe de télé- vendeurs. Cela aurait été une erreur de m’obstiner dans la recherche*

Stress, santé et performance au travail

*alors que j’ai la fibre relationnelle et le goût du challenge.* » « *Quand on va vers ses prédispositions naturelles, on risque peu d’échouer* », confirme Pascal Vancutsem, coach de dirigeants chez Coaching & Performance.

Pour [trouver] les vôtres, soyez attentif à vos émotions. Dans quel domaine avez-vous l’impression d’agir avec aisance et plaisir ? Si vous éprouvez un fort sentiment de sécurité intérieure, c’est que vous êtes en phase avec votre nature profonde. *A contrario*, suivre une voie qui n’est pas la sienne fragilise. C’est ce qui s’est produit pour Julie: en se conformant au schéma parental d’une carrière élitiste, elle a contrarié son goût pour l’expertise financière et altéré son estime d’elle-même. Et quand elle a accédé à une fonction de top management, la belle construction s’est fissurée. Alors qu’en suivant sa vocation artistique, sa sœur a puisé dans ses motivations profondes.

Appuyez-vous, vous aussi, sur vos talents et vos facilités naturels, quelles que soient les directives de votre fiche de poste. Vous aimez le contact? Servez-vous-en pour créer du lien entre vos collaborateurs, par exemple. Vous êtes enclin à la discrétion mais aimez épauler ? Soyez présent en cas de difficulté.

###### Évacuez les pensées néfastes et les croyances limitantes

Dès que notre ego est touché, nous avons tendance à nous dévaloriser. Il faut faire taire cette petite voix intérieure qui nous juge sévèrement :

« *Je ne suis pas à la hauteur* », « *De toute façon, je n’y arriverai pas…* ». Ces croyances limitantes nous paralysent, observe Nicolas Dugay, coach et directeur associé de CAA. Car même si elles sont fausses ou simple- ment exagérées, le cerveau les considère comme vraies. À la moindre situation de stress ou d’incertitude, il les réactivera automatiquement. Il faut les « déraciner » pour les remplacer par des pensées construc- tives. Ne croyez pas qu’un simple « *mais si, tu vas y arriver* » suffira. Pour se persuader qu’on est à la hauteur de la situation, il faut recourir à des contre-exemples « antidotes ».

Pour cela, dialoguez sous forme de questions-réponses avec quelqu’un qui vous connaît bien. Par exemple : « *Je n’arrive pas à parler spontané- ment à mon chef de mes idées.* » « *As-tu déjà eu l’occasion de le faire?* »

« *Oui.* » « *Sur des sujets importants?* » « *Oui.* » « *Pourquoi cela a-t-il fonc- tionné?* » « *J’avais élaboré un plan d’action sur un projet.* » « *Qu’en a-t-il pensé ?* » « *Il m’a félicité* »… C’est efficace pour se rassurer. Autre parade possible, plus utilisée à l’étranger qu’en France : pratiquer la méthode Coué, par le biais d’affirmations positives. « *Plus celles-ci seront courtes,*

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

*spécifiques et formulées au présent, mieux elles neutraliseront vos croyances limitantes* », expliquent Rosette Poletti et Barbara Dobbs, des professionnelles de santé, dans *L’estime de soi* (Éditions Jouvence). Depuis sa prise de poste en tant que manager, Céline Chaubard a adopté une autre technique. Chaque soir, elle liste ce qu’elle a effectué de positif dans la journée et les résultats qu’elle compte obtenir le lendemain. « *Imparable, dit-elle, pour garder un mental d’acier.* »

###### Donnez-vous le droit d’échouer pour ne plus craindre la chute

Une autre croyance se révèle particulièrement ravageuse : se dire qu’on n’a pas le droit de se louper. Elle sévit particulièrement chez les sportifs de haut niveau. L’erreur est de faire dépendre son estime de soi d’une seule performance ou de ses performances dans un seul domaine, indique Juliette Tournand, coach de dirigeants et de grands naviga- teurs, auteure de *Secrets du mental* (InterÉditions). « *Car au moindre accroc, tout s’effondre.* » Face à cette menace, surtout si vous vous investissez trop dans votre boulot, elle préconise deux remèdes. « *Tout d’abord, identifiez au moins trois grandes sources d’équilibre dans votre vie : votre situation familiale, vos relations amicales et un hobby où vous excellez, par exemple. Ainsi, si vous subissez un revers professionnel, les autres aspects vous aideront à préserver votre énergie, vos émotions positives et votre estime de vous.* »

C’est ainsi que procède le skippeur Jean Le Cam, qui dispute depuis des années le Vendée Globe. Avant et pendant l’épreuve, il garde toujours en tête l’enjeu de la course, mais il n’oublie jamais qu’il ne s’agit que d’un pan de son existence. Résultat, en cas de contre-performance en mer, il s’appuie sur ses deux autres « raisons d’être », sa famille et sa passion de la technologie, pour se remotiver. « *La seconde technique est de concentrer ses efforts sur ce qu’on peut maîtriser, poursuit Juliette Tournand. Boucler un dossier, bétonner un argumentaire, piloter tel pro- jet… Inutile de dépenser son énergie à s’inquiéter pour des éléments hors de notre contrôle.* »

###### Affranchissez-vous du regard que les autres portent sur vous

« *Tout le monde se fichait de moi, même mon banquier, raconte Guillaume Gibault, qui a créé Le Slip français en 2011. J’ai quand même réussi à lui emprunter 10 000 euros pour un projet qu’il estimait complètement ringard.* » Ce patron de 27 ans ne s’est pas laissé déstabiliser par les moqueries. Bien lui en a pris : surfant sur le très en vogue « made in France », sa PME sacrément culottée réalise déjà 300 000 euros de

Stress, santé et performance au travail

chiffre d’affaires. Pourtant, le regard des autres peut facilement ébran- ler une estime de soi vacillante. « *On entre alors dans un cercle vicieux qui consiste à toujours chercher l’approbation de l’autre* », observe le psychothérapeute Frédéric Fanget, auteur d’*Oser, thérapie de la confiance en soi* (Odile Jacob). Pour croire en soi, il faut d’abord se sentir libre.

Ne donnez pas aux autres le pouvoir de vous juger, permettez-leur seulement d’exprimer leur opinion. Et si le doute est exprimé par votre chef ? Minimisez, [dans la mesure du] possible, la portée, comme a appris à le faire Virginie David-Cosme, lorsqu’elle était formatrice chez Air France. « *J’avais demandé à mes supérieurs si je pouvais passer du statut d’agent de maîtrise à celui de cadre. C’était légitime, mais ma* n + 2 *m’a rétorqué : “Je ne suis pas sûre de pouvoir vous faire confiance.” J’ai été tellement choquée que j’en ai développé une cervicalgie aiguë qui m’a forcée à prendre du recul vis-à-vis de mon travail.* » Cette mise à distance lui a permis de puiser dans ses ressources : elle a finalement décroché une formation, puis un poste de cadre à la DRH.

###### Visualisez-vous en train de triompher des obstacles

Et si vous deveniez le metteur en scène d’un film où tout se déroule parfaitement ? Vous avez le meilleur rôle, vous réussissez avec brio tout ce que vous entreprenez, vous vous sortez des situations les plus déli- cates. C’est ce que les coachs sportifs appellent la « visualisation »: vous suscitez une succession d’images mentales où vous atteignez vos objec- tifs. Jack Nicklaus, l’un des meilleurs golfeurs de tous les temps, avait ainsi l’habitude d’attribuer 10 % de sa réussite à sa forme physique, 40 % à sa technique et 50 % à la visualisation mentale de ses coups (trajectoire, réception, rebond de la balle…). Si cette technique se révèle tellement efficace, c’est parce qu’elle leurre le cerveau. « *Que l’individu visualise un geste ou qu’il l’exécute réellement, pour notre cortex, c’est pareil : les connexions neurologiques sont les mêmes* », explique Nicolas Dugay.

Détendez-vous et laissez libre cours à votre imagination.

« *Visualisez une fin heureuse qui couronne un parcours sans faute accom- pagné d’un sentiment de satisfaction intense* », suggère Edith Perreaut- Pierre, ancienne médecin militaire et coach, auteure des *Techniques d’optimisation du potentiel* (InterÉditions). Ensuite, reprenez le scénario depuis le début, en imaginant cette fois que vous franchissez un à un tous les obstacles rencontrés.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

Ainsi, ce directeur informatique, déstabilisé à l’idée de présenter son projet en public, a d’abord visualisé la fin de sa conférence couronnée d’applaudissements. Ensuite, il a mentalement revécu l’expérience en se représentant en train de bredouiller, d’avoir des trous de mémoire, puis en se voyant retomber sur ses pieds. « *On peut aussi rechercher dans son passé des réussites similaires à celle qu’on voudrait connaître* », souligne la sophrologue Nathalie Bergeron-Duval.

L’intérêt de la visualisation ? Elle mobilise nos cinq sens. Luc a entendu les bravos, connu la satisfaction d’être écouté, éprouvé la peur de perdre le fil de ses pensées, senti sa gorge devenir sèche : des images qu’il a rectifiées en s’imaginant reprendre sa respiration, boire un verre d’eau, consulter ses notes… Il faut répéter ce processus au moins quinze à vingt fois pour ancrer en soi de nouveaux réflexes « pavlo- viens ». L’idéal est même de repérer, au cours de cette session d’ima- gerie mentale, un stimulus qui vous aidera à trouver une énergie positive avant l’épreuve. Pour Zinedine Zidane, c’était, avant chaque match, d’enfiler systématiquement sa chaussette gauche avant la droite.

Source : Sève, M.-M. (2013). Les cinq clés de la confiance en soi au travail, *Management*, <https:// [www.capital.fr/votre-carriere/les-cinq-cles-de-la-confiance-en-soi-au-travail-815280>,](http://www.capital.fr/votre-carriere/les-cinq-cles-de-la-confiance-en-soi-au-travail-815280) consulté le 22 octobre 2021.

## */* Estime de soi organisationnelle

L’estime de soi organisationnelle est un concept méconnu qui se décline en deux perspectives. D’un côté, l’estime de soi organisationnelle peut être associée à la perception de la valeur qu’une personne a d’elle-même au sein de son organisation37. De l’autre, elle peut représenter l’agrégation de l’estime de soi de l’ensemble des membres de l’organisation. En ce sens, elle est étroitement associée à la culture et aux valeurs de l’organi- sation. Bien entendu, l’estime de soi d’une organisation dépend de celle des personnes qui la composent. Les valeurs économiques, sociales et émotionnelles, entre autres, en font partie. Mais d’un point de vue sys- témique, l’estime de soi d’une société dépend de celle des organisations qui la composent et des membres de ces organisations (figure 4.5).

1. Pierce, J. L. et Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature, *Journal of Management*, *30*, 591-622.

Stress, santé et performance au travail



Figure 4.5 */* **Vision systémique de l’estime de soi**

Estime de soi sociale

Estime de soi organisationnelle

Estime de soi personnelle

Après des décennies d’efforts pour assurer l’efficience des organisations, nous avons atteint le stade où il nous faut avouer que cette tâche n’a rien de facile. Mais avant d’admettre la futilité des efforts consentis par le passé, nous devons examiner les paradigmes et les outils qui ont aidé les chercheurs à comprendre jusqu’à maintenant les organisations. Cet exa- men nous permet notamment de conclure que si nous continuons de souscrire sans réserve aux théories actuelles du management, nous devons accepter qu’aucun progrès significatif ne nous a permis jusqu’ici de comprendre en détail quelles organisations sont appelées à réussir et pourquoi. Mais si nous changeons de mentalité et que nous observons la réalité organisationnelle à travers un nouveau prisme, nous trouverons peut-être des réponses.

Dans les visions traditionnelles des organisations (et du monde en général), on a toujours cherché la façon la plus simple d’expliquer et de prévoir les phénomènes naturels. Dans cette recherche, on a tenté de comprendre l’univers par l’examen et l’explication de ses composantes distinctes, c’est-à-dire que nous avons utilisé une approche très struc- turaliste se limitant à décrire les diverses dimensions des phénomènes.

Or, on en conviendra, une analyse partielle plutôt que globale ne donne que des solutions partielles38. L’histoire des quatre non-voyants qui rencontrent un éléphant pour la première fois illustre bien l’impor- tance d’une perception globale. Chacun décrivant l’animal en fonction de la partie qu’il s’est adonné à toucher, on obtient quatre théories isolées

1. Dolan, S. L., Garcia, S. et Auerbach, A. (2003). Understanding and managing chaos in organizations,

*International Journal of Management*, *20*, 23-36.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

sur la nature du pachyderme. La même vision partielle et limitée de la réalité globale s’applique aux théories organisationnelles du passé. Malheureusement, la réalité n’est pas aussi simple que nous le souhaite- rions. Elle a des règles complexes que l’étude de chacune des composantes ne permet pas toujours de comprendre.

Bon nombre d’articles publiés dans des revues scientifiques et de vul- garisation mettent de l’avant l’idée que la nouvelle économie mondiale

du XXIe siècle force la plupart des organisations

L’humilité est une vertu qu’une organisation a tout intérêt à valoriser si elle cherche à créer un climat de travail de bienveillance

et de confiance, non seulement avec ses employés, mais aussi avec ses clients, ses fournisseurs et l’ensemble des acteurs

de la société.

à mener leurs opérations dans des milieux tur- bulents39. En physique, les turbulences sont des mouvements de forte intensité observés dans les fluides dont le débit présente des variations aléatoires dans le temps et l’espace. Cette méta- phore illustre bien l’instabilité des milieux éco- nomiques, politiques et socioculturels dans lesquels les organisations doivent maintenant croître, prospérer et évoluer.

Dans le monde d’aujourd’hui, on reconnaît les turbulences à la pré- sence de divers facteurs : les changements imprévus, l’incertitude, le manque de contrôle, les décisions complexes, l’interdépendance des groupes, les exigences de rendement, la confusion, la désintégration, la déshumanisation, les organisations névrotiques. Les organisations sont des systèmes vivants. Par une analogie anthropomorphique, comme l’ont fait d’autres auteurs auparavant, on peut considérer que les organisations ont une estime de soi ou une appréciation d’elles-mêmes plus ou moins élevée, tout comme les individus.

Pour prospérer dans ces milieux turbulents, l’organisation saine doit avoir une bonne estime de soi, sans toutefois tomber dans l’arrogance et l’excès de confiance. Le comble de la vanité, pour une organisation, consiste à se croire supérieure à ses membres, ce qui laisse supposer une forte dose d’insécurité bien ancrée. Il arrive souvent qu’une telle organi- sation se croie aussi supérieure à ses clients ou à ses fournisseurs, ce qui ne peut que l’éloigner de ses actionnaires. En revanche, les personnes qui ont une grande estime de soi cherchent à travailler dans des orga- nisations qui sont des chefs de file de leur secteur, sont sûres d’elles- mêmes, se distinguent des autres non seulement par leurs produits, mais

1. Raich, M. et Dolan, S. L. (2008). *Beyond : Business and Society in Transformation*, Londres, Palgrave Macmillan.

Stress, santé et performance au travail

par leur leadership, leur culture et leur façon de faire. En fait, les employés recherchent des organisations qui projettent une bonne image de l’entre- prise, en fonction du respect de ses responsabilités sociales et citoyennes.

L’estime de soi organisationnelle devient une variable incontournable pour assurer la prospérité de l’entreprise en fonction, entre autres, de son rôle modérateur sur divers indicateurs psychologiques40 dont la satisfac- tion au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l’en- gagement organisationnel41 ou la santé psychologique42. Cette estime se développe en fonction de divers paramètres:

1. L’existence d’un solide leadership, capable d’harmoniser les idéaux des travailleurs avec le réalisme pragmatique de la recherche de la productivité et de l’efficience;
2. Un équilibre synergique entre les enjeux économiques, éthiques et psychologiques de l’organisation;
3. La fixation d’objectifs clairs, réalistes et atteignables en favorisant la participation des travailleurs;
4. L’atteinte créative des buts de la collectivité, des groupes et des individus;
5. L’établissement, dès le départ, de liens de confiance mutuelle authentique entre les propriétaires de l’organisation et tous leurs agents, de la haute direction aux fournisseurs et clients, et particulièrement avec l’ensemble des employés;
6. La cohésion entre les valeurs déclarées de l’organisation et ses actions quotidiennes;
7. La formulation d’un énoncé de mission ou d’une « raison d’être» comprenant évidemment le bénéfice économique et/ou la qualité des services, mais qui considère que ce ne sont pas là les valeurs finales exclusives à concrétiser à tout prix, mais plutôt un moyen pour l’organisation d’assurer sa pérennité, son développement et le bien-être de ses membres;
8. Ben Ayed, A. K. et Vanderberghe, C. (2018). Engagement au travail, estime de soi organisationnelle, et satis- faction envers la carrière : une étude prospective, *Psychologie du travail et des organisations*, *24*, 203-218.
9. Minibas-Poussard, J. et Le Roy, J. (2013). Perceptions de justice et engagement organisationnel : le rôle modérateur de l’estime de soi organisationnelle, Post-Print hal-01615639, HAL.
10. Bourgeois, C. (2019). *Le rôle modérateur de l’estime de soi organisationnelle dans la relation entre l’ajustement cognitif au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle*, Mémoire doctoral, Sherbrooke, Département de psychologie, Université de Sherbrooke.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

1. La réputation de l’organisation, c’est-à-dire l’image sociale de l’entreprise et les moyens mis en place afin d’assurer le caractère éthique de ses décisions, de ses actions et des comportements de ses membres;
2. L’engagement et le respect à l’égard de l’environnement;
3. Le respect de tous ses membres et l’engagement de favoriser le développement de leur plein potentiel et d’assurer un juste équilibre entre le travail et les autres sphères de la vie.

#### */* Gestion et estime de soi organisationnelle

Les gestionnaires affligés d’une faible estime de soi, isolés, stressés et stressants à côtoyer, qui n’ont pas le temps de penser ou de vivre et qui manquent de soutien social, se fatiguent autant qu’ils fatiguent leur entourage. Peu sensibles aux enseignements des connaissances en psychologie, ils ont tendance à tout vouloir contrôler et à vivre dans la contrariété émotionnelle, sans solidarité sociale ou presque.

L’individu qui manifeste une volonté de prestige et d’influence a ten- dance à négliger son propre besoin d’établir des relations de confiance

significatives avec les autres, d’aimer et d’être

L’une des décisions stratégiques les plus importantes et les plus difficiles à prendre consiste à renoncer à des excès de croissance afin de ne pas mettre en péril la qualité de vie au travail, l’estime de soi organisationnelle ou

le développement des employés.

aimé. Ce type d’individu tend à être relative- ment sensible à la moindre perte de confiance en lui de la part de ses supérieurs; de son côté, il a du mal à faire confiance à ses propres subor- donnés et à les convaincre de s’en remettre entièrement à lui.

Les fluctuations de l’économie qui s’observent depuis quelques années n’ont rien de rassurantes, mais à quelque chose malheur

est bon : l’arrogance est désormais considérée comme l’une des fautes les plus importantes de gestion. Cela a aussi été fortement renforcé par la pandémie mondiale que nous avons vécue, mettant en lumière l’impor- tance de l’humanisme et de la compassion des dirigeants et des déci- deurs. Les gestionnaires à l’ego surdimensionné sont maintenant regardés de façon suspicieuse, et on condamne les entreprises qui affichent un orgueil démesuré, ces mêmes entreprises qu’on vénérait, il n’y a que quelques années.

Stress, santé et performance au travail

Le dirigeant narcissique et arrogant a une propension à surestimer ses compétences ; il obtient donc des résultats mitigés quand il s’agit de soupeser les exigences concurrentielles, et il prend souvent des risques déraisonnables. Il tend également à être inapte à contenter une diversité de commettants. Surestimant ses réalisations, il tient pour acquis que tout le monde l’admire et qu’il n’aura aucun mal à défaire ses détracteurs ou à les persuader de se ranger de son côté. Et il ne réalise pas à quel point ses attitudes pompeuses déplaisent souvent à son entourage et créent du stress auprès de ses collaborateurs. Cependant, cette fierté têtue du ges- tionnaire le rend parfois très novateur en raison de l’insensibilité qu’il a de l’opinion d’autrui, et cela l’aide à concrétiser de nouvelles idées hors des sentiers battus, surtout si elles sont risquées et impopulaires.

Ce que commandent les organisations modernes, ce sont des entre- preneurs et des dirigeants déployant des valeurs profondes, chez qui le besoin d’accomplissement matériel s’harmonise à un grand besoin d’accomplissement éthique et émotionnel, produisant ainsi une solide estime de soi et un sens de la « réussite dans la vie». Si les changements adaptatifs cherchent l’optimisation ou la rationalisation, les change- ments transformatifs ont pour objet de réinventer le système, de le re- créer et de le réformer en instaurant de nouvelles convictions et en légitimant la valeur du potentiel d’action émergent. Si, pour effectuer des changements adaptatifs, il faut des gestionnaires capables de manier les chiffres, les changements transformatifs exigent plutôt des dirigeants aptes à légitimer de nouvelles valeurs et à en amorcer la construction, en commençant par eux-mêmes, bien sûr.

Aujourd’hui, la plupart des entreprises ont des gestionnaires relative- ment doués pour gérer le *statu quo* et qui réussissent ainsi à accroître le niveau d’efficacité du système. Ce qui manque le plus aux entreprises, ce sont des dirigeants capables de se demander: « *À quel coût?* » Il se trouve aussi une bonne part de cadres dirigeants « dystopiques» qui, à force de rabaisser leur entourage, lui donnent le sentiment d’avoir atteint un cul- de-sac, provoquant ainsi une perte d’estime de soi dont les effets délétères sur la santé ont une ampleur encore méconnue43.

1. García-Sanchez, G. J. et Bayés de Luna, A. (1990). Psychological stress and sudden death. Dans A. Bayés de Luna *et al*. (dir.), *Sudden Cardiac Death*, Dordrecht, Kluwer Academic.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

Sans passer sous silence l’existence de circonstances d’ordre socio- économique, nous devrions envisager la nécessité de faire contrepoids à la « tyrannie» de toutes ces affirmations d’autorité sur l’importance des contextes, du marché mondial, de la turbulence des environnements ou sur les travers de la nature humaine, discours qui génère une peur mana- gériale soutenant la reproduction des modèles traditionnels de gestion.

Matière à réFlexion

La reconnaissance au travail peut favoriser le sentiment de fierté, ce qui a pour effet d’augmenter la confiance en soi, permettant à la personne d’être plus efficace et plus heureuse au travail. L’inverse est aussi vrai. Une personne qui se fait continuellement critiquer et qui ne se sent pas appré- ciée finira par manquer de confiance, augmentera son niveau de stress

« négatif» et deviendra moins efficace et malheureuse au travail.

Source : E. Plouffe (s. a.), <https://action-emploi.ca/reconnaissance-et-estime-de-soi-au-travail/>, consulté le 12 janvier 2022.

Dans un important ouvrage publié initialement en 196044, Douglas McGregor avait déjà donné une définition du directeur humaniste : un professionnel qui, dans le but de gérer des personnes et d’obtenir des résultats commerciaux, applique des connaissances dérivées des sciences humaines telles la psychologie sociale, l’anthropologie, les sciences poli- tiques et la philosophie. Il est clair que les connaissances en économie ne suffisent pas quand il s’agit de gérer des gens et des projets. Le génie, les lettres et les sciences humaines sont mutuellement nécessaires.

Malheureusement, et c’est bien dommage, il y a encore très peu de dirigeants humanistes à la barre des entreprises. La plupart des organi- sations sont dirigées par des gestionnaires rationalistes pour qui les valeurs dominantes sont l’efficacité à court terme et le contournement des problèmes. On pourrait dire, des gestionnaires d’une autre époque pour des organisations faisant face à des défis nouveaux. Nous avons besoin de gestionnaires plus soucieux du bien-être des employés afin de puiser directement à la source la motivation nécessaire pour façonner les entreprises à l’image de ses ressources humaines, et non l’inverse.

1. McGregor, D. (1970). *La dimension humaine de l’entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.

Stress, santé et performance au travail

#### */* Vers un gestionnaire nouveau

Habituellement, plus un dirigeant gravit les échelons hiérarchiques de l’entreprise, moins il a le temps d’analyser les situations, de réfléchir aux enjeux, de chercher à comprendre, de se documenter, de laisser cours à ses passions et plus largement, de simplement s’aérer l’esprit. Les respon- sabilités qui incombent aux dirigeants sont telles aujourd’hui que la seule tâche de gérer les problèmes quotidiens les empêche de mettre en place une vision, une stratégie, des objectifs organisationnels. Ils sont contraints de réagir plutôt que de proagir. Ce stress a d’importantes conséquences négatives sur les plans émotionnel, économique et social.

De nombreux dirigeants, au sens conventionnel du terme, travaillent très dur, presque toujours trop, à administrer des hiérarchies, des res- sources et des chiffres. Pour eux, rien ne distingue les « ressources humaines» des autres types de ressources de l’organisation. Par compa- raison, les rares dirigeants du nouveau type possèdent une valeur parti- culière : la capacité de penser différemment, de décider de se développer eux-mêmes en tant que personnes, de libérer l’énergie créatrice de leurs collègues, de contribuer à la création d’organisations plus solidaires et d’établir des espaces de dialogue pour la co-construction de valeurs com- munes. Leur principale qualité se trouve dans la gestion de leurs propres craintes et de celles des autres.

Horace disait : *Qui metuens vivet, liber mihi non erit umquam* (celui qui vit dans la crainte ne sera jamais libre à mes yeux). Dans le présent contexte, nous proposons une variante : *Qui metuens vivet, lider mihi non erit umquam* (celui qui vit dans la crainte ne sera jamais un leader à mes yeux). En vérité, nous avons besoin de leaders de ce type nouveau, capables d’activer le flux créatif entre le réalisme et les idéaux. Mais pour assumer ce rôle, les dirigeants et les gestionnaires doivent avoir le cou- rage de vaincre leur peur, de rêver, d’exprimer ce qu’ils pensent vraiment de leurs collègues et de leur entreprise; ils doivent vaincre leur peur de changer, de partager, de vivre, d’en profiter et d’être45.

Essentiellement, ce qu’on attend des nouveaux dirigeants, c’est la capacité de consolider la confiance et de vaincre la peur. La confiance, c’est la croyance en quelque chose ou quelqu’un, à commencer par soi-même. La peur est le sentiment de vulnérabilité qu’on éprouve face

1. Ce concept est au cœur même de la gestion axée sur les valeurs telle qu’exposée dans S. L. Dolan, S. García et B. Richley (2006). *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the 21st Century*, Londres, Palgrave Macmillan.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

au manque de contrôle ou au stress. Le stress, c’est l’incontrôlabilité, la peur, la méfiance, l’hostilité, l’inhibition, l’évitement, le déplaisir et la soumission.

En grec ancien, *confiance* se dit *empistosini*46, « croire en [quelque chose ou quelqu’un] ». La confiance devient nécessaire lorsque nous déci- dons de courir un risque et que cette décision nous rend vulnérables aux conséquences de notre propre conduite ou de celle d’autrui. La confiance est la clé de voûte de toute organisation humaine durable, fluide, heu- reuse et efficace. Sans elle, toute la structure s’écroule, et il faut alors l’étayer au moyen de structures de soutien, à un coût émotionnel et éco- nomique élevé. Sur le plan individuel, le manque de confiance en soi inhibe la volonté de prendre le risque d’entreprendre de nouveaux pro- jets, de faire face au changement ou simplement de réapprendre et d’évo- luer. La confiance est l’antidote à la peur et la principale caractéristique du dirigeant qui croit en lui-même, en ses collègues et au sens de ses actes. Le fait de susciter la confiance autour de soi et d’éviter d’abuser de cette confiance est un pilier de la conduite marquée par une démarche éthique claire. On peut ainsi considérer qu’un gestionnaire affichant une bonne estime de soi sera un leader plus efficace dans les situations complexes47.

L’employé est un être plus craintif qu’on pourrait le croire à première vue. Il craint d’exprimer ce qu’il pense de son patron, de contester le système ; il a peur du congédiement, de la mesure disciplinaire ou du traitement inéquitable qui pourraient survenir à tout moment. Il craint d’être lui-même, d’utiliser son libre arbitre, et d’exprimer sa propre volonté. Pourtant, selon certaines estimations, un travailleur passe entre 70 000 et 75 000 heures, soit environ le tiers de sa vie, au travail!

Il faut commencer à réfléchir sérieusement à de nouveaux contrats de travail « sensibles » pour remplacer les contrats « flexibles », où l’employa- bilité et l’évaluation du rendement déterminent le degré de liberté asso- cié aux fonctions, afin d’améliorer la rétention du personnel en limitant l’intention de quitter l’organisation en raison de l’insatisfaction, de la démotivation ou du désengagement. Il faut établir de nouveaux contrats de travail qui reposent moins sur le contrôle et davantage sur la confiance mutuelle, la liberté et l’initiative des travailleurs.

1. Tomará, N. et García, S. (2000). El conocimiento helénico a través de las palabras : apuntes para directivos humanistas, *Perspectivas de gestión*, *2*, 46-59.
2. Tramèr, L., Becker, C., Schumacher, C., Beck, K., Tschan, F., Semmer, N. K., Hochstrasser, S., Marsch, S. et Hunziker, S. (2020). Association of self-esteem, personality, stress and gender with performance of a resuscitation team : A simulation-based study, *Plos One*, *15*(5).

Stress, santé et performance au travail

Nous avons un urgent besoin de chefs d’entreprise, de dirigeants, de gestionnaires aptes à devenir des moteurs d’émancipation individuelle et de transformation organisationnelle. Nous avons besoin de décideurs visionnaires, capables de sortir du carcan de la gestion conventionnelle, afin d’entrevoir des entreprises permettant à tous de s’émanciper, plutôt que de s’épuiser. Ce type d’organisation peut exister, il suffit d’avoir le courage de les inventer et de les promouvoir.

## */* Post-scriptum

Le stress psychologique est la réponse biochimique à la perception d’une quelconque menace. Ainsi, les perceptions et les cognitions de l’individu sont très impliquées dans l’interprétation de l’environnement et dans la détermination d’un besoin de s’adapter. Si nous considérons qu’un événement de la vie ou du travail est menaçant, cette réponse bio- chimique interne se déclenche automatiquement. L’estime de soi est un facteur de l’équation de la perception de notre environnement, et donc un inhibiteur ou un facilitateur de stress48. La personne qui a une estime de soi fragile est plus susceptible que la moyenne de percevoir les événements de sa vie comme des sources de stress. Pour réduire le

stress, nous devons donc (en partie) tonifier

Le stress combiné à une faible estime de soi est un dangereux cocktail

psychologique.

notre estime de soi afin de façonner la teneur des pensées qu’elle alimente.

Des études ont permis de constater qu’en accroissant l’estime de soi d’une personne, on

réduit la quantité relative de stress qu’elle vit, en particulier en milieu de travail. Toutefois, la relation inverse, c’est-à-dire l’incidence du stress chronique d’un travailleur sur l’estime de soi, est plus ambiguë. Cependant, il est sensé de considérer que si une personne a au départ une bonne estime de soi, le stress devrait avoir moins d’emprise sur elle; en revanche, pour la personne ayant déjà un faible niveau d’estime de soi, le stress contribuera souvent à l’abaisser encore davantage.

Une question se pose donc : si nous savons que la solidification de notre estime de soi nous aide à gérer notre stress, que faut-il faire pour l’augmenter ? Comment consolider notre estime de soi jusqu’à l’état

1. Johnson, A. R., Jayappa, R., James, M., Kulnu, A., Kovayil, R. et Joseph, B. (2020). Do low self-esteem and high stress lead to burnout among health-care workers ? Evidence from a tertiary hospital in Bangalore, India, *Safety and Health at Work*, *11*, 347-352.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

optimal qui nous permettra de gérer tous les agents stressants associés au travail avant qu’ils n’affectent notre santé ? Comme c’est un sujet com- plexe, plusieurs conceptions ont été mises de l’avant, dont quelques-unes présentées dans le présent chapitre ; certaines peuvent d’ailleurs vous interpeler plus que d’autres. Quoi qu’il en soit, force est de reconnaître qu’en cette matière, aucune recette miracle n’existe.

Pour terminer, nous devons garder à l’esprit que pour jauger la valeur de l’estime de soi, il faut tout d’abord disposer d’un moyen fiable de la mesurer. La plupart des chercheurs se contentent de demander à leurs sujets ce qu’ils pensent d’eux-mêmes. Naturellement, les réponses sont souvent biaisées par la tendance courante à vouloir bien paraître. Malheureusement, les psychologues n’ont pas de meilleure méthode, pour l’instant, afin d’évaluer le phénomène complexe de l’estime de soi.

exerCiCe 4.1 */*

## Évaluez votre estime de soi

###### Consignes

Donnez une valeur numérique aux énoncés suivants:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jamais** | **Parfois** | **Presque toujours** | **Toujours** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |

L’échelle doit être inversée pour les questions 2, 3, 5, 11, 13, 14, 16, 17, 24,

27, 30, 31, 32, 34. Les règles de l’inversion sont: 4 = 1 ; 3 = 2 ; 2 =1 ; 1 = 0.

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** Je me sens heureux. |  |
| **2.** Je ne suis pas à l’aise avec les gens que je ne connais pas. |  |
| **3.** Je ressens une dépendance face aux autres. |  |
| **4.** Les défis sont une menace pour moi. |  |
| **5.** Je me sens triste. |  |
| **6.** Je suis à l’aise avec les gens que je ne connais pas. |  |
| **7.** Quand ça va mal, c’est ma faute. |  |
| **8.** Je crois que je suis une personne aimable. |  |
| **9.** Il est bon de faire des erreurs. |  |

Stress, santé et performance au travail

1. Quand ça va bien, c’est grâce à mes efforts.
2. Les autres ne m’aiment pas.
3. Le sage se corrige lui-même.
4. J’ai l’impression d’être la personne la moins importante au monde.
5. Il faut que je fasse ce que les autres veulent pour sentir qu’ils m’acceptent.
6. J’ai l’impression d’être la personne la plus importante au monde.
7. Tout ce que je fais finit mal.
8. J’ai l’impression que le monde entier se moque de moi.
9. Je suis capable d’accepter une critique constructive.
10. Je trouve amusant de me moquer de tout le monde.
11. Rien ne me dérange.
12. Ma taille me satisfait.
13. Tout ce que je fais finit bien.
14. Je suis capable de parler ouvertement de mes sentiments.
15. J’ai l’impression de ne pas avoir la bonne taille.
16. Je n’accepte que les compliments.
17. Je trouve amusant de me moquer de mes erreurs.
18. Je garde mes sentiments pour moi.
19. Je suis la perfection même.
20. L’échec d’autrui me fait rire.
21. J’aimerais changer d’apparence.
22. J’évite les nouvelles expériences.
23. Je suis vraiment timide.
24. J’accepte les défis sans réfléchir.
25. Je trouve des excuses pour ne pas accepter les changements.
26. J’ai l’impression que les autres dépendent de moi.
27. Les autres font plus d’erreurs que moi.
28. Je me considère comme une personne agressive.
29. Le changement me terrifie.
30. J’aime l’aventure.
31. La réussite des autres me réjouit.

**TOTAL**

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

##### Résultats et interprétation

Additionnez les valeurs numériques accordées à chacun des 40 énoncés. Ensuite, comparez le total obtenu au barème suivant:

*De 104 à 160* – Très forte estime de soi

*De 103 à 84* – Forte estime de soi

*De 83 à 74* – Faible estime de soi

*De 74 à 40* – Très faible estime de soi

exerCiCe 4.2 */*

## Évaluez l’estime de soi organisationnelle

###### Consignes

Lisez attentivement chaque énoncé et indiquez dans quelle mesure, à votre avis, il s’applique à votre entreprise ou à la majorité de ses membres. Veuillez répondre à toutes les questions par un chiffre de 0 à 4, selon l’échelle suivante:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jamais Toujours** | | | | |
| **ou presque** | **Rarement** | **Parfois** | **Souvent** | **ou presque** |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** Lors des événements sociaux et de leurs apparitions en public, nos dirigeants ont quelque chose de stimulant à dire de notre entreprise. |  |
| **2.** La plupart des gens de notre entreprise semblent avoir davantage de compétences techniques que les autres travailleurs de notre industrie. |  |
| **3.** Notre entreprise aime bien son image ; c’est pourquoi elle ne fait pas d’effort pour la modifier. |  |
| **4.** Chaque fois que nous touchons un nouveau domaine, ça se termine par un gâchis. |  |
| **5.** Notre entreprise sait reconnaître une bonne occasion et agir en conséquence. |  |
| **6.** Les dirigeants de notre entreprise respectent et aiment uniquement les personnes brillantes, spirituelles et douées. |  |
| **7.** Pour notre entreprise, la réussite n’est pas un impératif. Ce qui compte, c’est de faire de notre mieux. |  |

Stress, santé et performance au travail

|  |  |
| --- | --- |
| **8.** En général, les actions de notre entreprise méritent la reconnaissance et le respect. |  |
| **9.** Nous devons fournir des efforts particuliers pour maintenir une image positive au sein de l’industrie. |  |
| **10.** Dans la culture de notre entreprise, la croyance qui prévaut est que l’honnêteté et la transparence mènent tout droit à l’échec. |  |
| **11.** Lorsque les choses tournent mal, l’entreprise trouve tout de suite quelqu’un sur qui rejeter le blâme. |  |
| **12.** Lorsque les choses vont bien, l’entreprise attribue sa réussite à ses dirigeants, qui deviennent des héros du jour au lendemain. |  |
| **13.** Notre entreprise est incapable de tolérer ou d’affronter un échec. |  |
| **14.** Si nous n’avons pas d’aussi bons résultats que les autres entreprises, cela veut dire que nous sommes inférieurs. |  |
| **15.** Beaucoup de gens de notre entreprise pensent que si elle disparaissait aujourd’hui de la surface de la Terre, personne ne s’en apercevrait. |  |
| **16.** Une croyance qui a cours dans l’entreprise est qu’un échec partiel est aussi grave qu’un échec complet. |  |
| **17.** Une croyance qui a cours dans l’entreprise est que si une personne commet une erreur, elle perdra l’estime et le respect de ses collègues. |  |
| **18.** Nous n’obtiendrons jamais de résultat significatif dans notre industrie. |  |
| **19.** Nous avons ce qu’il faut pour réussir, mais nous avons tout de même besoin d’une aide de l’extérieur. |  |
| **20.** Nous pensons que notre entreprise est une réussite totale. |  |
| **21.** Notre entreprise n’aura jamais les capacités qu’elle devrait avoir. |  |
| **22.** On entend dire que l’arrogance est une attitude prévalente chez les dirigeants de notre entreprise. |  |
| **23.** D’après ce qu’on dit généralement dans notre entreprise, nos résultats sont si positifs que nous devons garder la même recette. |  |
| **24.** L’humilité est une valeur chère à notre entreprise. |  |
| **25.** L’opinion générale qui prévaut dans notre entreprise est que nous sommes franchement les meilleurs. |  |

##### Résultats et interprétation

**Important :** Commencez par inverser le score des réponses aux ques- tions 4, 7, 9, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 24 (autrement dit, pour ces réponses,

0 devient 4, 1 devient 3, 3 devient 1 et 4 devient 0). Ensuite, calculez votre score total.

*De 0 à 20* – Votre organisation souffre d’une faible estime de soi qui peut parfois être une source de stress, car les employés, en tant que membres de l’organisation, ne s’identifient pas à l’entreprise et n’en tirent pas de fierté.

Chapitre 4 */* Estime de soi : pierre angulaire de la santé psychologique

*De 21 à 60* – Votre organisation a un niveau d’estime de soi normal, ce qui est rarement une source majeure de stress.

*De 61 à 80* – Votre organisation a un niveau d’estime de soi élevé, ce qui est probablement une source de satisfaction pour la plupart des employés.

*81 ou plus* – Votre organisation est à la limite de l’arrogance, ce qui peut occasionner divers dysfonctionnements humains ou administratifs.

### Chapitre 5 */*

# Stratégies de gestion du stress: de l’individu à l’organisation

Tout le monde savait que c’était impossible à faire. Puis un jour quelqu’un est arrivé, qui ne le savait pas, et il l’a fait.

Mark TWAIN

## */* Gérer le stress pour mieux performer

Il a maintes fois été démontré que le stress a des conséquences nocives pour l’individu comme pour l’organisation. C’est pourquoi nous devons apprendre à prévenir le stress ou, du moins, à le gérer afin d’en atténuer les conséquences. Le stress n’est pas en soi une maladie, et donc aucun remède miracle n’existe pour nous en immuniser. Il n’y a pas de panacée ou de formule universelle de lutte contre le stress. Il est vrai que depuis que Hans Selye a mis en lumière le phénomène du stress pour la première fois en 19361, nous en savons beaucoup plus sur ce phénomène, ses causes et ses conséquences, mais les statistiques indiquent paradoxalement qu’un nombre toujours croissant de travailleurs sont affectés par des problèmes associés au stress.

Au cours des 50 dernières années, la progression des connaissances sur les origines et les conséquences du stress professionnel a été fulgu- rante2. Par la reconnaissance de l’incidence déterminante du stress sur la santé des travailleurs, nombre d’universitaires et de chercheurs se sont

* + 1. Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents, *Nature*, *138*, 32.
    2. Montano, D., Hoven, H. et Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees’ health: A systematic review, *Public Health*, *14*, 135.

Stress, santé et performance au travail

engagés dans la voie de l’élucidation des fondements de ce phénomène organisationnel. Et force est de reconnaître qu’ils ont été efficaces. Nous possédons actuellement un solide corpus d’explications des tenants et des aboutissants du stress au travail. Dans les faits, bien qu’encore per- fectibles, nos savoirs sur le stress professionnel et la santé psychologique au travail n’ont jamais été aussi avancés qu’ils le sont maintenant.

Habituellement, la connaissance est un gage d’éradication d’un pro- blème. Pour le stress, ce n’est certainement pas le cas. Paradoxalement, au cours des dernières années, nous avons assisté à un accroissement

constant des niveaux de stress au travail associé

« Il est nécessaire que toutes les parties intéressées reconnaissent que le stress professionnel est un risque véritable et profondément ancré dans le milieu de travail. Les industriels, les travailleurs et les gouvernements devront prendre des mesures préventives dans ce domaine. Il faut adopter de bonnes pratiques de gestion du stress en milieu de travail pour juguler

ce problème qui prend toujours plus d’ampleur.»

Anna Diamantopoulou, membre de la commission Emploi et affaires sociales de l’Union européenne

à une détérioration significative de l’état de santé psychologique des employés. En fait, son- dage après sondage, les études sont loin de démontrer une amélioration de la situation. Bien sûr, on peut observer des situations qui varient d’une organisation à l’autre, mais globa- lement, le stress professionnel gagne du terrain. Comment expliquer cela? À quoi sert de mieux comprendre le stress professionnel si cela ne se traduit pas par des changements sur le terrain des entreprises?

La communauté scientifique s’entend una- nimement pour dire que la santé psychologique au travail, et donc la gestion du stress, est indé- niablement un levier central de la performance organisationnelle3. Pourtant, les organisations demeurent timides à mettre en œuvre des inter-

ventions concrètes visant à réduire le stress et à soutenir la santé psycho- logique de leurs travailleurs4. Il y a nettement une distance entre la connaissance et l’action. Malgré les savoirs actuels, plusieurs gestion- naires demeurent suspicieux quant au réel effet d’une réduction du stress au travail, ou d’une amélioration de la santé psychologique. Il y a de toute évidence des obstacles dans le dialogue entre les scientifiques et les pra- ticiens. Les uns prêchent dans le désert, les autres demandent à être convaincus. Nous avons les outils et les techniques actuellement pour réduire significativement le niveau de stress professionnel et ainsi

* + 1. Ipsen, C., Karanika-Murray, M. et Nardelli, G. (2020). Addressing mental health and organisational performance in tandem: A challenge and an opportunity for bringing together what belongs together, *Work & Stress*, 34.
    2. Molek-Winiarska, D. et Molek-Kozakowska, K. (2020). Are organizations committed to stress management interventions?, *Employe Relations*, *42*, 1309-1325.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

contribuer à une amélioration de l’efficacité et de la performance des organisations. Il faut seulement dialoguer… et c’est exactement un des objectifs de ce livre.

Dans la première section de ce chapitre, nous aborderons quelques- unes des stratégies individuelles les plus discutées de lutte contre le stress. Toutefois, contrairement à l’idée reçue qui a cours depuis nombre d’années, nous considérons que ces stratégies ne suffisent pas. De plus en plus de données confirment la relation directe entre le stress et divers facteurs organisationnels et professionnels, notamment la culture orga- nisationnelle, le type de structure adoptée par l’entreprise, le style de leadership exercé et la façon de concevoir les emplois. Suffit-il que les travailleurs pratiquent des techniques de relaxation ou améliorent leur gestion du temps? Nous sommes enclins à penser que ces mesures, bien que nécessaires, ne sont pas suffisantes, car ces types d’actions ne mettent en cause que le niveau individuel, alors que le stress a également une dimension organisationnelle. C’est pour cette raison que la section 5.3 de ce chapitre sera consacrée à la présentation d’une liste d’interven- tions pouvant avoir lieu en contexte organisationnel. Le stress pro- fessionnel est autant un phénomène individuel qu’organisationnel et requiert nécessairement, selon nous, des actions précises pour chacun.

## */* Stratégies individuelles

Comme nous l’avons abordé dans les précédents chapitres, le stress est un état qui est dans sa nature première un phénomène individuel. Ainsi, cet état qu’est le stress relève avant tout d’une appréciation personnelle en fonction de l’estimation de la demande adaptative générée par notre environnement. En fonction de cela, nul ne peut faire l’économie de cher- cher à gérer son stress par le déploiement de diverses actions qui corres- pondent davantage aux particularités de notre personne. Que ce soit par le façonnement des facteurs d’assimilation de la réalité (évaluation pri- maire) ou de celui des facteurs d’accommodation au stress (évaluation secondaire), l’individu est le premier artisan de ses réactions au stress. Il revient avant tout à l’individu de diagnostiquer les éléments perceptuels l’amenant à ressentir du stress ou encore à évaluer l’efficacité de ses stra- tégies de *coping* lui permettant de s’acclimater aux conséquences d’un stress ponctuel ou chronique.

Stress, santé et performance au travail

Nous visiterons dans les prochaines pages diverses mesures per- mettant à l’individu d’agir, plutôt que de simplement subir le stress qui l’assaille régulièrement.

#### */* Gestion des aspects physiologiques

*Que faire quand le stress a déjà commencé à se manifester ?* Pour commen- cer, on peut essayer de le maîtriser ou, à tout le moins, d’avoir la percep- tion de le contrôler. Être stressé, c’est percevoir qu’on n’a pas la maîtrise de son environnement, ou même de soi. Lorsque nous vivons une sen- sation de calme et de sérénité, nous avons l’impression d’exercer davan- tage de contrôle sur ce qui nous entoure. En revanche, le fait d’essayer de toujours tout contrôler est parfois un mécanisme d’autodéfense qui peut cacher un manque de confiance en soi.

Certaines personnes, par leur profil de personnalité, aiment contrôler tous les intrants qui les entourent (la clientèle, les patrons, les collègues, les enfants, le partenaire, les décisions, les vacances, etc.). En même temps, il leur est généralement très difficile d’avoir des activités quoti- diennes déstressantes telles que communiquer avec les autres, pratiquer un sport ou fermer leur téléphone cellulaire. Il existe cependant un autre profil de personnalité, par lequel la personne arrive à vivre heureuse sans chercher à contrôler son environnement. Qui subira le plus de stress ? Selon toute probabilité, c’est la personne qui correspond le plus au premier de ces deux profils.

Tout le monde ne ressent pas le même besoin de contrôler son entou- rage et de se contrôler soi-même. Rotter5 a formulé le concept de *locus de contrôle* (interne *vs* externe), que nous avons discuté précédemment, pour décrire cette quête de contrôle. L’individu qui a un locus de contrôle interne tend à toujours vouloir dominer la situation qu’il affronte et consi- dère que cette situation dépend des décisions, des attitudes et des com- portements qu’il adopte. En revanche, la personne qui a un locus externe croit à la chance, à la fatalité, au destin ou au pouvoir des autres. Imaginons comment une personne ayant un locus de contrôle interne réagirait à une situation stressante. Que ferait-elle? Elle aurait probable- ment tendance à se suractiver et à se lancer dans plusieurs activités afin de remédier à la situation. De son côté, la personne ayant un locus de contrôle plus externe risque de devenir inhibée et d’éviter la situation en

1. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement,

*Psychological Monographs: General and Applied*, 80.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

se disant : « *C’est le résultat d’une malchance, du hasard ; je n’y peux rien.* » On observerait possiblement un état de stress chez les deux individus, chez le premier en raison d’une suractivation effrénée pour rechercher des solutions, chez le second en raison d’un attentisme lié à un sentiment d’impuissance. Cela laisse supposer que diverses caractéristiques indivi- duelles peuvent représenter un couteau à double tranchant. Par exemple, l’engagement organisationnel peut parfois fragiliser les employés face au stress professionnel. Un surengagement ou un sous-engagement peuvent, tant l’un que l’autre, être des attitudes prédisposant à ressentir un stress professionnel élevé. Ce n’est pas une règle générale, mais en matière de gestion du stress professionnel, le vieil adage voulant que « *le mieux est l’ennemi du bien* » se voie souvent validé.

*Combien de journées stressantes une personne peut-elle supporter ?* La tolérance au stress est la quantité de stress qu’une personne est capable de supporter sans incidence significative sur son fonctionnement normal. En général, la personne qui présente un haut niveau de tolérance au stress présente des symptômes du stress beaucoup plus tardivement que celle dont le niveau de tolérance est bas. De quoi dépend ce niveau de tolé- rance? Il a une dimension individuelle, liée entre autres aux caractéris- tiques de la personnalité (niveau d’anxiété, impulsivité, réflexion, etc.). Cependant, comme nous le verrons plus loin, il a aussi des liens avec des facteurs socioculturels et organisationnels sur lesquels on peut aussi essayer d’agir.

Le tableau 5.1 présente quelques stratégies classiques de gestion du stress proposées par des théoriciens de premier plan du domaine de la gestion du stress.

**Les techniques de relaxation.** Les techniques de relaxation sont des outils très prisés dans la société d’aujourd’hui, où le stress et le rythme rapide de la vie moderne causent des problèmes psychologiques à grande échelle. La relaxation, une technique classique proposée par divers cou- rants en psychologie, demeure largement répandue en tant que fin en soi et en complément à d’autres approches thérapeutiques. Des recherches ont démontré l’efficacité des techniques de relaxation (notamment la relaxation musculaire progressive, la méditation pleine conscience, l’hypnose et l’entraînement autogène) pour de nombreux problèmes liés à la tension, dont l’insomnie, l’hypertension, l’asthme, l’anxiété et les maux de tête.

Stress, santé et performance au travail

Fait intéressant */* **Réduire le stress : 10 conseils pratiques**

Le stress a des répercussions sur notre organisme. Il nous affecte phy- siquement, nous épuise émotionnellement et nous dépouille de notre capacité de concentration et de productivité. En fait, le stress empire ou cause la plupart des maladies. Voici dix conseils pour mieux gérer son stress et préserver sa santé :

* 1. Faites des changements. Si vous ne pouvez pas éliminer un facteur de stress, changez votre façon d’y réagir.
  2. Prenez soin de vous. Lorsqu’on est stressé, on devrait s’occuper davantage de soi, mais la plupart d’entre nous font exactement l’inverse.
  3. Bougez. L’exercice favorise la production d’endorphine (l’hormone du bien-être) et constitue le meilleur remède antistress.
  4. Dormez suffisamment. C’est la première chose que les gens négligent lorsqu’ils sont stressés.
  5. Mangez sainement. Les aliments font office de carburant pour le corps et plus la qualité du carburant est élevée, mieux votre corps fonctionnera.
  6. Refaites le plein d’énergie. Prenez des petites pauses de

10 minutes dans la journée. Lorsque vous avez beaucoup de travail, il peut être tentant de mettre les bouchées doubles. Pourtant, faire de courtes pauses à intervalles réguliers améliore la productivité en renforçant votre capacité d’attention et

de concentration.

* 1. Établissez des objectifs précis. Au lieu de dire « je devrais manger mieux», engagez-vous à apporter un repas santé au travail tous les jours. Plutôt que de vous promettre d’essayer de vous reposer davantage, engagez-vous à éteindre la lumière à 23 heures au plus tard chaque soir.
  2. Soyez reconnaissant. Le fait de témoigner activement de la gratitude permet d’avoir une attitude plus positive au quotidien.
  3. Apprenez à dire non. Une surcharge de responsabilités ne fait qu’ajouter à votre stress. Dire oui à tout le monde, c’est renoncer à notre bien-être.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

10. Concentrez votre attention. Notre cerveau passe beaucoup de temps à penser au passé ou à l’avenir. Mais il y a quelque chose d’incroyablement apaisant à simplement profiter

du moment présent.

Source : 10 stratégies pour gérer son stress, *Manuvie*, <https://[www.manuvie.ca/particuliers/](http://www.manuvie.ca/particuliers/) planifier-et-apprendre/mode-de-vie-sain/bien-etre/reduire-le-stress-dix-conseils-pratiques.html>, consulté le 22 octobre 2021.

###### tableau 5.1 */* Stratégies classiques de lutte contre le stress professionnel

**Burke**1 classe les comportements de lutte contre les situations stressantes en cinq groupes :

* + 1. Parler aux autres.
    2. Travailler plus fort et plus longtemps.
    3. Passer à une activité de loisir.
    4. Adopter une approche de résolution de problème.
    5. Fuir la situation stressante.

**Bruce** et **Joan Dewe**2 proposent quatre types de stratégies :

1. Cibler la source du stress.
2. Exprimer ses sentiments et chercher des appuis.
3. Faire des activités sans lien avec le travail.
4. Tenter passivement d’espérer que la situation disparaîtra.

**Parasuraman** et **Alutto**3 font la distinction entre les réponses adaptatives et non adaptatives au stress :

1. *Réponses adaptatives* : la planification, l’organisation, le classement des tâches en ordre de priorité et la recherche d’appuis auprès d’autrui.
2. *Réponses non adaptatives* **:** travailler plus dur, mais commettre davantage d’erreurs ; faire des promesses irréalistes ; éviter la supervision.

Le type d’approche mis au point par **Cooper** et **Payne** dans l’*Indicateur de stress organisationnel*4 distingue six types d’approches :

1. Le soutien social.
2. Les stratégies liées à la tâche.
3. La logique.
4. Les relations familiales et professionnelles.
5. Le temps.
6. L’engagement.

1 Burke, W. W. (1978). Improving stress management. Dans W. W. Burke (dir.), *The Cutting Edge*, San Diego, University Associates.

2 Dewe, B. et Dewe, J. (1998). *Controlar el estrés fácilmente*, Barcelone, Índigo.

3 Parasuraman, S. et Alutto, J. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings : Toward the development of a structural model, *Academy of Management Journal*, *27*, 330-350.

4 Cooper, C. et Payne, R. (1988). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, New York, Wiley.

Stress, santé et performance au travail

Les techniques de relaxation soulagent et atténuent les symptômes du stress, mais il serait illusoire d’y voir un réel traitement des causes mêmes du stress. Si le stress découle d’une altération de la perception subjective qu’a l’individu de son travail, la solution consiste à agir sur cette percep- tion, cette idée. Si, au contraire, il a pour cause un problème réel lié au travail, le traitement individuel n’a guère d’effet sur la persistance des problèmes d’adaptation; dans une telle situation, il s’agit plutôt d’analyser l’emploi, son contenu et son contexte.

Il existe plusieurs techniques de relaxation. Toutes ne conviennent pas à n’importe qui. Chaque personne doit choisir la technique la mieux adaptée à sa réalité. Ainsi, les techniques de relaxation musculaire conviennent particulièrement aux personnes chez qui le stress occa- sionne une tension musculaire considérable. La technique de relaxation progressive de Jacobson et le *training* autogène de Schultz sont deux des techniques de relaxation les plus communes.

**Relaxation progressive (méthode de Jacobson)**6**.** Au début du XXe siècle, Edmund Jacobson a conçu une méthode de relaxation qui avait pour but d’induire un état de calme par la suppression progressive de la tension musculaire. La méthode de Jacobson consiste à détendre progressivement toutes les parties du corps. Cependant, la temps que nécessite l’appren- tissage de la relaxation progressive est une fréquente entrave à l’utilisation de cette technique.

Jacobson […] a découvert que l’action de tendre et détendre systé- matiquement plusieurs groupes de muscles et le fait d’apprendre à noter et distinguer les sensations résultantes de tension et de relaxation permettaient à la personne d’éliminer presque complè- tement les contractions musculaires et de ressentir une sensation de relaxation profonde. Ces recherches ont débouché sur la publi- cation de *Progressive Relaxation* (1938), où il décrit sa théorie et ses protocoles. De 1936 jusqu’aux années 1960, Jacobson a poursuivi ses recherches au Laboratory of Clinical Physiology de Chicago. À partir de 1962, son protocole de relaxation fondamental comprenait quinze groupes de muscles. Il traitait chaque groupe isolément au cours de séances quotidiennes d’une durée d’une à neuf heures, avant de passer au groupe suivant, pour un total de 56 séances de formation systématique7.

1. Jacobson, E. (1978). *Progressive Relaxation*, Chicago, University of Chicago Press.
2. Bernstein, D. A. et Brokovec, T. D. (1983). *Enternamiento en relajación progresiva*, Bilbao, Desclée de Brouwer.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

**Training autogène (méthode de Schultz).** C’est en 1912 que J. H. Schultz commença à étudier les principes du *training* autogène, à partir de ses observations sur l’hypnose. Étymologiquement, le terme *autogène* vient des mots grecs *autos* (soi-même) et *genos* (origine, naissance) ; le *training* autogène serait donc une formation ou un exercice élaboré à partir du

«soi» de l’individu, et qui donne forme à ce «soi». En ce sens, Schultz écrit:

Le principe de la méthode du training autogène est d’induire par des exercices physiologiques et rationnels déterminés [l’expérience de la pesanteur, l’expérience de la chaleur, le contrôle du cœur, le contrôle respiratoire, la régulation abdominale] une déconnexion générale de l’organisme qui, par analogie avec les anciens travaux sur l’hypnose, permet toutes les réalisations propres aux états authentiquement suggestifs8.

**Le yoga et la méditation.** Le terme générique *yoga* englobe une série de pratiques élaborées sur plusieurs millénaires pour amener le sujet à un état de sérénité et de plénitude. En sanskrit, *yoga* signifie « unir ». Le yoga a de nombreuses ramifications qui comprennent des techniques de concentration, des exercices de respiration, des directives alimentaires et une série de postures ou de mouvements, les *âsanas*. C’est à ces mou- vements du corps que le terme *yoga* renvoie le plus souvent aujourd’hui.

Les postures yogiques équilibrent les divers systèmes de l’organisme, notamment le système nerveux central et les appareils endocrinien et digestif. C’est par le ralentissement de l’activité mentale, l’étirement sans contrainte du corps et le massage des organes internes que le yoga génère un état de paix dynamique à l’intérieur de soi. Cette expérience relaxante et vivifiante isole momentanément le sujet de tout contact avec les agents stressants de sa vie: les listes de choses à faire, les problèmes irrésolus du passé, les inquiétudes face à l’avenir. La pratique régulière du yoga permet à la personne de mettre en place une réponse naturelle au stress et de vivre au quotidien dans un état de plus en plus détendu.

Le yoga a des avantages pour la santé. La sensation de bien-être phy- sique qu’il induit est un agent de lutte contre les conséquences du stress. On note, entre autres, que la pratique régulière du yoga:

* Améliore la souplesse et la mobilité des articulations et des muscles;

1. Schultz, J. H. (2000). *Le training autogène*, 13e éd., Paris, Presses universitaires de France, coll. Bibliothèque de psychiatrie, p. 1.

Stress, santé et performance au travail

* Renforce et tonifie les muscles;
* Accroît l’endurance;
* Soulage les maux de dos;
* Accroît la vitalité et améliore les fonctions cérébrales;
* Améliore la digestion et l’élimination;
* Abaisse le taux de cholestérol et la glycémie;
* Active la circulation;
* Renforce la réponse immunitaire.

L’histoire de la méditation remonte encore plus loin, soit vers 3 000 ans avant notre ère. La méditation a évolué en tant que moyen pour les *rishis*, voyants spirituels de l’Antiquité indienne, d’appréhender une connais- sance directe de la nature. Aujourd’hui, on lui reconnaît une myriade d’avantages pour la santé, et sa pratique en tant que moyen de réagir au stress est largement répandue. La méditation mobilise toutes les énergies de l’esprit pour les concentrer sur un point choisi : un mot, un son, un symbole, une image qui évoque le bien-être, la propre respiration du sujet.

Fait intéressant

Les effets de la méditation pleine conscience sont étudiés par les scien- tifiques depuis plusieurs années. Les recherches montrent que la pleine conscience est aussi efficace pour améliorer les symptômes physiques et psychologiques associés à différentes conditions médicales (p. ex. douleur chronique, troubles cardiovasculaires, cancer, diabète, stress, anxiété, dépression). Toutefois, la pleine conscience ne permet pas d’en guérir, mais elle permettrait de mieux gérer la détresse et l’incapacité physique qui y sont associées.

Source : Méditation pleine conscience, *Mon équilibre UL*, <https://[www.ulaval.ca/mon-equilibre-ul/](http://www.ulaval.ca/mon-equilibre-ul/) exclusivites-mon-equilibre/meditation-pleine-conscience>, consulté le 22 octobre 2021.

Comme pour le yoga, la pratique régulière de la méditation conditionne la personne à intégrer l’état méditatif à sa vie quotidienne. La méditation combine l’effort et la participation passive. Sa pratique consiste à ramener continuellement l’attention au point choisi (effort) et à devenir sim- plement un témoin de tout ce qui transpire (participation passive), par l’incorporation des réflexions, des intrants sensoriels, des sensations physiques et des stimuli externes à l’expérience méditative. Cette façon de centrer l’esprit a pour effet de calmer et de détendre le corps, ce qui

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

permet de gérer le stress. Il existe de multiples formes de méditation, dont la méditation pleine conscience, la méditation transcendantale, le *qi gong* ou la méditation par mantra. Généralement, les techniques de méditation démontrent un effet positif sur la réduction du stress et de l’anxiété9.

Herbert Benson a mis au point la technique de *réponse à la relaxa- tion*, qui facilite la compréhension et la mise en application des étapes fondamentales de la méditation10. Voici les étapes à suivre, tirées des enseignements de Benson, afin de pratiquer la méditation:

1. Choisissez un point central : un mot, une expression, une image fermement ancré dans votre système de croyances.
2. Asseyez-vous tranquillement dans une position confortable.
3. Fermez les yeux.
4. Détendez vos muscles progressivement: les pieds, les mollets, les cuisses, l’abdomen, les épaules, la tête, le cou.
5. Respirez lentement et naturellement ; en expirant, dites silencieu- sement le mot, le son ou l’expression qui vous sert de point central.
6. Adoptez une attitude passive. Ne vous inquiétez pas de votre niveau de réussite. Lorsque d’autres pensées vous viennent à l’esprit, dites-vous simplement « *Ah bon* », puis revenez doucement à votre répétition.
7. Continuez ainsi pendant 10 à 20 minutes.
8. En terminant, ne vous levez pas immédiatement. Demeurez immo- bile, en position assise, pour une minute environ, en laissant reve- nir les autres pensées. Puis ouvrez les yeux et restez immobile une minute de plus avant de vous lever.
9. Pratiquez cette technique une ou deux fois par jour ; le matin avant le déjeuner et le soir avant le souper sont, pour plusieurs, de bons moments pour méditer11.
10. Lemay, V., Hoolahan, J. et Buchanan, A. (2019). Impact of a yoga and meditation intervention on students’ stress and anxiety levels, *American Journal of Pharmaceutical Education*, *83*.
11. Benson, H. (1987). *Minding the Body, Mending the Mind*, Reading, Addison-Wesley.
12. Staying healthy in a stressful world : Beyond the mysticism of meditation, *Body and Soul*, PBS Online,

[<www.pbs.org/bodyandsoul/218/meditation.htm>,](http://www.pbs.org/bodyandsoul/218/meditation.htm) consulté le 22 octobre 2021.

Stress, santé et performance au travail

***Biofeedback* et *neurofeedback*.** Le *biofeedback* (ou rétroaction biologique) est une technique par laquelle l’individu perçoit des signaux visuels ou sonores à l’aide de détecteurs placés sur diverses parties de son corps. La perception de ces signaux lui permet de contrôler une fonction qui, normalement, échapperait à son contrôle volontaire. La formation en *biofeedback* a pour objectif d’amener le sujet à traiter les données biolo- giques qu’il reçoit et à s’en servir pour acquérir la maîtrise de certains processus et paramètres biologiques.

Il existe trois principales cibles de rétroaction en *biofeedback* :

* 1. *La température cutanée*. L’adrénaline détourne le sang de la sur- face du corps vers le centre de l’organisme, en préparation à une réponse au danger. Moins il y a de sang chaud à la surface, plus la température cutanée s’abaisse.
  2. *L’activité électrique de la peau*. Lorsqu’on subit un stress, on sue davantage. La peau moite (en sueur) est un meilleur conducteur électrique que la peau sèche. Ce type de méthode de *biofeedback* consiste à mesurer la quantité d’électricité transmise entre deux électrodes placées sur la peau.
  3. *L’activité électrique des muscles*. Cette méthode consiste à mesurer l’activité électrique des muscles situés sous la surface de la peau. On peut ainsi évaluer le niveau de tension de ces muscles.

Le *biofeedback* occupe une certaine position dans le traitement psycho- somatique des conséquences du stress. Dans certains cas, les migraines répondent bien au traitement par *biofeedback* ; le sujet peut aussi réduire sa tension artérielle au moyen d’une technique de ce type.

Plus récemment, les connaissances en neurosciences permettent d’étendre cette technique au contrôle de l’activation de certains indices neurologiques comme l’activation de certaines zones cérébrales ou l’émis- sion d’ondes cérébrales particulières. De façon analogue au *biofeedback*, le *neurofeedback* aide l’individu à moduler ses réponses neurologiques, à l’aide d’exercices visuels ou auditifs, cette fois-ci grâce à des capteurs d’activité cérébrale positionnés sur le crâne (p. ex. électroencéphalo- graphie – EEG). Le *neurofeedback* pourra être utilisé dans le cadre d’une gestion individuelle du stress, mais aussi afin de limiter les symptômes de divers problèmes de santé comme l’insomnie, le trouble du déficit de l’attention avec hyperactivité (TDAH), l’épilepsie ou la dépression. Il importe cependant de mentionner que ces techniques font l’objet de cri- tiques quant à leur réelle efficacité qui semble très variable d’un individu à l’autre.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

#### */* Stratégies de gestion des aspects cognitifs et comportementaux

Faute de pouvoir réussir à intervenir directement sur les aspects physio- logiques du stress, certaines actions adaptatives cognitives ou compor- tementales limitent les conséquences nocives de ce dernier. Bien que l’efficacité et la diversité de ces stratégies relèvent de chaque individu, nous présentons dans la présente section certaines façons de faire qui ont démontré leur efficacité afin de mieux transiger avec un état de stress.

**Restructuration cognitive**. La restructuration cognitive est un outil utile pour la compréhension et l’annihilation des pensées négatives. Elle nous aide à scruter les idées négatives « au microscope», à les remettre en ques- tion et, dans bien des cas, à modifier la perception de certains facteurs de notre environnement. Ce faisant, elle peut nous aider à aborder les situa- tions dans un état d’esprit positif. C’est là un acquis important, bien entendu, parce que les humeurs négatives, en plus d’être désagréables, réduisent la qualité de notre rendement et minent nos relations sociales et professionnelles.

Fait intéressant

Les neurosciences apportent un éclairage étincelant sur le rôle de la joie dans la performance individuelle: le rire irradie la biologie même, produisant sérotonine et dopamine qui, une fois libérées, créent plus facilement les synapses et stimulent la partie pensante du cerveau. Cette augmentation des connexions neuronales [amplifie] la créativité, la rapidité de la pensée et la capacité de résolution des problèmes. Une équation qui [influence] fortement la performance individuelle. En même temps, les endorphines produites favorisent la réduction du niveau de stress dans le corps et donc la prise de décision. La science démontre aujourd’hui l’influence directe de la vie émotionnelle, et par- ticulièrement de la joie, sur la santé physique. Sans compter qu’une minute de rire brûle environ 10 calories !

Source : Borde, L. et Daems, P. (2019). Le management par l’humour, une valeur en hausse, *Les Echos*, <https://[www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/le-management-par-lhumour-une-valeur-en-](http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/le-management-par-lhumour-une-valeur-en-) hausse-1032458>, consulté le 22 octobre 2021.

Stress, santé et performance au travail

L’idée fondamentale de cet outil, et d’autres que nous décrirons plus loin, est que notre humeur est alimentée par ce que nous nous pensons, qui repose généralement sur l’interprétation que nous faisons de notre envi- ronnement. La restructuration cognitive nous aide à évaluer le degré de rationalité et de validité de ces interprétations. Le fait de constater que ces suppositions et ces interprétations sont inexactes change notre manière d’envisager les situations et, par conséquent, notre humeur.

Il faut être capable de reconnaître et de gérer nos émotions. Entre autres, savoir distinguer les pensées positives et négatives. Les pensées positives sont celles qui nous aident à atteindre nos objectifs. Les pensées négatives sont celles qui nous empêchent d’atteindre ces objectifs et qui, en même temps, nous donnent un sentiment de mal-être. Qu’elles soient positives ou négatives, les pensées peuvent être rationnelles ou irra- tionnelles. Les pensées irrationnelles ne reposent pas sur des données factuelles et objectives suffisantes, quand elles ne contredisent pas car- rément la réalité. Ces pensées irrationnelles, bien qu’elles puissent s’an- crer dans quelques éléments réels, sont souvent des exagérations qui décuplent notre interprétation de la réalité. Ainsi, une simple divergence d’opinions avec un collègue est interprétée comme un événement majeur démontrant notre incapacité à travailler en équipe. Tout cela n’est que perception puisque ce conflit pourra sûrement rapidement se résorber et n’est en rien un réel indicateur de notre qualité de coéquipier!

La restructuration cognitive se doit d’émerger à partir d’une bonne gestion de ses émotions. L’émotion est un ingrédient essentiel dans une situation de stress. Le travailleur faisant preuve d’une bonne intelligence émotionnelle sera à même de relativiser les situations et d’évaluer plus justement le niveau de « menace» présent dans son environnement de travail. Cela limite de beaucoup la perception des stresseurs dans son quotidien professionnel.

**Pensée positive**. La pratique de la pensée positive s’inscrit dans une logique d’une structuration cognitive axée vers l’optimisme. Elle permet, entre autres, de comprendre pourquoi certaines personnes ont tendance à voir le verre à moitié plein et d’autres, le verre à moitié vide. Comme nous l’avons relevé dans la section précédente, les pensées peuvent être de deux types : positives ou négatives. Les pensées du premier type nous stimulent et nous donnent l’énergie nécessaire à l’atteinte de nos objectifs personnels. En revanche, celles du second type drainent notre énergie, en plus de susciter un malaise émotionnel.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

Fait intéressant */* **11 signes que vous manquez d’intelligence émotionnelle**

* + - 1. Vous stressez facilement.
      2. Vous avez du mal à vous affirmer.
      3. Votre vocabulaire émotionnel est limité.
      4. Vous portez des jugements rapides et les défendez avec véhémence.
      5. Vous êtes rancunier.
      6. Vous n’oubliez jamais vos erreurs.
      7. Vous vous sentez souvent incompris.
      8. Vous ne connaissez pas vos points sensibles.
      9. Vous ne vous mettez jamais en colère.
      10. Vous blâmez les autres pour les réactions qu’ils provoquent chez vous.
      11. Vous vous vexez facilement.

Source : Adapté de Bradberry, T. (2017). 11 signes que vous manquez d’intelligence émotionnelle, *Huffington Post*, <https://[www.huffingtonpost.fr/dr-travis-bradberry/11-signes-que-vous-manquez-](http://www.huffingtonpost.fr/dr-travis-bradberry/11-signes-que-vous-manquez-) dintelligence-emotionnelle\_a\_21893631/>, consulté le 22 octobre 2021.

Nos sentiments dépendent de nos pensées et réciproquement. C’est pour- quoi la pensée positive peut nous aider à surmonter une situation que nous trouvons stressante et difficile. Ce genre de situation peut nous amener à formuler divers types de pensées négatives non objectives:

* *La pensée polarisée*. Voir tout en noir ou tout en blanc, sans prendre en considération les multiples nuances de gris qui existent entre ces deux pôles.
* *La pensée filtrée*. Avoir tendance à interpréter les événements en fonction d’une série de « filtres» ou d’idées fixes et préconçues, très souvent biaisées, qui amènent le sujet à déformer négativement la réalité.
* *La pensée catastrophiste*. Croire que c’est toujours à soi qu’arrivent les infortunes et les événements négatifs.

Stress, santé et performance au travail

La pensée positive, quant à elle, peut nous aider à affronter les situations stressantes en améliorant nos chances d’arriver à maîtriser la situation. En voici quelques exemples:

* *La minimisation*. Relativiser l’importance des conséquences qui résultent du problème ou de la situation qui génère le stress. Est-ce que le pire des scénarios est vraiment si dramatique que cela?
* *La distanciation*. Reconnaître que dans toutes les situations, notre responsabilité n’est jamais totale et notre contrôle souvent limité.
* *L’attention sélective*. Centrer son attention sur les aspects positifs du problème.
* *Les comparaisons positives*. Induire la satisfaction au moyen d’un mécanisme fondé sur la mise en contraste des différences.
* *La mise en relief des aspects positifs*. Toute situation négative peut maintenant ou ultérieurement comporter des aspects positifs. Il faut concentrer notre attention sur les dimensions positives d’un événement négatif.

**Recherche de soutien social**. Beaucoup de gens ont tendance, quand ils sont stressés, à s’isoler et à mettre de côté la famille, les amis et les col- lègues. Il se produit alors chez l’individu une escalade du sentiment

« irréel» de n’avoir besoin de personne et de pouvoir réussir à résoudre ses problèmes par lui-même. Pourtant, nous savons bien que cela ne fonc- tionne pas ainsi, bien au contraire ! Plus nous sommes stressés, plus nous avons besoin du soutien des autres, bien qu’il nous arrive souvent de ne pas demander d’aide et même de refuser celle qui nous est offerte.

L’humain est un être sociable de nature, ce qui signifie qu’il a besoin de sentir qu’il fait partie d’une structure sociale qui le satisfait, au travail comme dans sa vie personnelle et familiale. Le soutien social renvoie à l’évaluation de la qualité de nos relations interpersonnelles comme moyen de faire face à des situations difficiles. Il sert d’amortisseur contre le stress. Des recherches menées dans diverses disciplines allant de la méde- cine à la psychologie et au management montrent que le soutien social a une incidence positive sur la réduction du stress. Des études révèlent en effet que le soutien social réduit la production d’hormones dans l’orga- nisme en réponse au stress. Les personnes qui ont des relations signifi- catives et un sens de la communauté bien développé jouissent d’une meilleure santé et vivent plus longtemps que celles qui vivent dans l’isolement12. La personne qui souffre seule souffre davantage.

1. Omish, D. (1998). *Love and Survival*, New York, Harper Perennial.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

Voici les principaux types du soutien social13 :

1. *Le soutien émotionnel et l’encouragement*. Une épaule sur laquelle s’appuyer, une oreille attentive. Le fait de ventiler nos sentiments réduit le stress et nous aide à résoudre nos problèmes et à nous sentir mieux dans notre peau.
2. *Le soutien logistique*. Lorsque nous sommes surchargés, malades ou dépassés par la situation, des gens de notre entourage peuvent prendre soin de nos enfants, nous aider à faire nos tâches ou nos courses ou nous conduire à la clinique médicale.
3. *Le mentorat et l’accompagnement professionnel*. Après la perte d’un emploi ou l’éclatement d’une relation, il est bon de discuter avec des personnes qui ont vécu une expérience similaire et qui sont en mesure de nous parler des leçons qu’elles en ont tirées. Les gens de notre entourage peuvent aussi nous apprendre à utiliser un logi- ciel, à utiliser nos compétences, à rédiger notre curriculum vitae ou à nous préparer à une entrevue.
4. *Le réseautage*. Les membres de notre réseau de soutien peuvent nous informer d’une bonne occasion d’emploi, du nom d’un bon mécanicien ou de l’existence d’un nouveau club de lecture.

Au cœur de la notion de *soutien social* réside l’importance de la commu- nication interpersonnelle. Certains d’entre nous parlent davantage que d’autres. Mais nous ne réussissons pas toujours à établir un contact inter- personnel significatif. C’est là un sujet complexe, qui va plus loin que la simple question de prononcer et d’écouter des paroles. Beaucoup de fac- teurs influent sur les messages émis. C’est pourquoi, souvent, ce que nous disons n’est pas aussi « logique» et « limpide» que nous pourrions le croire. Qui plus est, la communication est conditionnée par les préjugés, les atti- tudes, les idéaux, les champs d’intérêt, les sentiments, les défenses, les angoisses et les craintes de chacun. D’un autre côté, nous pratiquons une écoute sélective fondée sur nos motivations. Au fond, nous enten- dons souvent ce que nous voulons bien entendre. Ajoutons à tout cela qu’un même mot peut avoir des connotations différentes en fonction de l’expérience antérieure et des particularités culturelles de chacun.

L’assertivité est un élément essentiel qui vient teinter la qualité des communications interpersonnelles. L’assertivité peut se définir comme l’aptitude d’une personne à exprimer ses sentiments, son opinion et ses

1. Posen, D. Social support: Why and how?, *Tips and Techniques*, *20*.

Stress, santé et performance au travail

pensées au moment opportun et d’une manière acceptable, sans refuser ni oublier de prendre en considération le point de vue des autres per- sonnes. Une communication assertive se structure en trois étapes :

1. écouter l’autre de façon active; 2) exprimer sa pensée ou donner son avis; 3) énoncer ses attentes. L’assertivité contribue à réduire le niveau de stress, car elle accroît la perception de maîtrise de la situation et la confiance en soi. L’apprentissage et la pratique de comportements asser- tifs facilitent la communication avec autrui, car les messages eux-mêmes expriment des opinions et démontrent une prise en considération de l’autre. Ils donnent à la personne qui les adopte un sentiment de sécurité et de reconnaissance sociale.

Traditionnellement, notre société ne reconnaît guère l’importance de l’assertivité. Par exemple, on associe davantage la réussite aux compor- tements verbaux, et aux comportements non verbaux de style affirmatifs, voire agressifs. Mais ce stéréotype est, nous l’espérons, en voie de dispa- rition. En ce sens, autrefois, l’image du leader était associée à celle d’une personne sûre d’elle-même, aux idées claires, qui savait imposer ses critères et ses opinions aux autres, sans se soucier de la possibilité qu’elle paraisse menaçante ou méprisante aux yeux de ses collaborateurs. Heureusement, cette situation évolue. Aujourd’hui, le gestionnaire qui veut réussir doit avoir des compétences non seulement en finances, en marketing et en planification stratégique, mais aussi en communication et en relations interpersonnelles. En ce sens, les leaders de demain doivent développer autant leur intelligence émotionnelle que leur intelligence technique.

**Gestion du temps.** Des expressions comme *je n’ai pas le temps* ou *je manque de temps* font partie du langage courant. En milieu de travail, ces expressions sont souvent associées à un problème de réussite profession- nelle et de réussite personnelle. Pourtant, cette image superficielle masque une réalité déchirante et, dans bien des cas, une situation de stress et de tension à divers plans.

Notre société actuelle présente un certain paradoxe. D’une part, on s’attend à ce que les employés apprennent à gérer le temps qu’ils consacrent à leur travail afin d’optimiser les ressources qui y sont inves- ties. En retour, cet apprentissage est censé se traduire par une améliora- tion qualitative des conditions de travail (par exemple, de meilleures façons de conjuguer la vie professionnelle et personnelle, la libération de certaines tâches et activités routinières). Dans bien des cas, l’entreprise offre à son personnel une formation sur l’optimisation du temps de

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

travail. D’autre part, les employés qui affirment avoir du temps libre et qui en sont fiers sont souvent considérés comme des personnes peu engagées ou peu dévouées à leur travail.

exerCiCe 5.1 */*

## Évaluez votre niveau d’assertivité

Le test qui suit a pour but de vous aider à évaluer si vous avez un style de communication plutôt assertif ou non assertif.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Presque** | | | | |
| **Très peu** | **Plus ou moins** | **Assez** | **Beaucoup** | **toujours** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** Critiquez-vous ouvertement les idées, les opinions et le comportement des autres ? |  |
| **2.** Protestez-vous quand quelqu’un prend votre place dans une file? |  |
| **3.** Évitez-vous souvent certaines personnes ou situations par crainte de l’embarras ? |  |
| **4.** Avez-vous généralement confiance en votre propre jugement? |  |
| **5.** Insistez-vous pour que votre conjoint ou colocataire assume une juste part des tâches ménagères ? |  |
| **6.** Avez-vous du mal à dire non à un vendeur ou une vendeuse ? |  |
| **7.** Éprouvez-vous de la réticence à prendre la parole au cours d’une discussion ou d’un débat? |  |
| **8.** Le fait que quelqu’un vous observe vous perturbe-t-il? |  |
| **9.** Trouvez-vous difficile de maintenir le contact visuel quand vous parlez à quelqu’un? |  |
| **10.** Retournez-vous les articles défectueux au magasin ? |  |
| **11.** Êtes-vous capable d’exprimer ouvertement votre amour et votre affection? |  |
| **12.** Êtes-vous capable d’accepter des demandes déraisonnables de la part de vos amis ? |  |

##### Résultats et interprétation

* 1. **Calculez le score total de vos réponses aux questions 1, 2, 4, 5, 10 et 11** (vous obtiendrez un score de 6 à 30). Plus votre score est élevé, plus vous faites preuve d’assertivité. Inversement, plus votre score est faible, moins vous manifestez d’assertivité dans votre style de communication.

Stress, santé et performance au travail

* 1. **Calculez le score total de vos réponses aux questions 3, 6, 7, 8, 9, 12** (vous obtiendrez de nouveau un score de 6 à 30). Cette fois, plus votre score est élevé, moins vous avez d’aptitude à la communica- tion assertive. Inversement, plus votre score est faible, plus vous faites montre d’assertivité.

**Remarque** : Les résultats de ce test ne sont pertinents que si vous obtenez un score élevé pour la dimension A et faible pour la dimension B, ou vice-versa. Si vos deux scores sont semblables, vous vous situez entre l’assertivité et la non-assertivité.

Lorsqu’une personne souffre de stress, son horloge interne s’altère. Sa capacité à bien gérer son temps professionnel et personnel l’aidera à res- tabiliser ce rythme naturel. La gestion du temps de travail signifie non pas qu’on travaille plus, mais plutôt qu’on travaille mieux. Lorsqu’une personne se sent stressée, elle est plus susceptible de se faire voler son temps. Les voleurs « externes» sont des situations, des imprévus ou les attitudes d’autrui (p. ex. quantité de courriels, problèmes imprévus, bureaucratie). Alors que les voleurs « internes» concernent nos schèmes comportementaux et nos propres attitudes (p. ex. perfectionnisme, manque d’organisation, absence de priorisation). Il importe de faire la différence entre ce qui est urgent et ce qui est important. Les gens stressés ont tendance à confondre l’un avec l’autre. Selon le principe de Pareto, 20 % de nos activités au travail devraient produire environ 80 % de nos extrants. Si ce n’est pas le cas, nous devons analyser si nous mettons de côté des activités importantes pour nous occuper d’activités impromp- tues, mais qui ne contribuent pas à l’obtention des résultats que nous nous sommes fixés.

Pour résumer, une gestion efficace du temps réduit-elle le stress ? Cela dépend des sources de stress. Si la cause est un manque de planification ou une augmentation imprévue du volume de travail, la gestion du temps peut devenir un allié. En revanche, si les facteurs de stress sont plutôt liés à la nature du travail en soi, indépendamment du volume d’activités, apprendre à gérer son temps n’aura que peu d’effet atténuateur sur le niveau de stress.

**Gestion de l’adaptation.** Nous vivons constamment plongés dans des situations de changement, au travail comme dans notre vie personnelle, qui nous demandent constamment de nous adapter. Cela ne signifie pas pour autant que nous sachions comment nous adapter à ces changements continus. En général, toute situation de changement est associée à une

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

certaine dose de stress. Lorsque survient un changement, la personne qui le vit pense habituellement davantage au passé qu’à l’avenir, ce qui peut générer un certain déni du changement. Puis elle passe par une période d’inquiétude au cours de laquelle elle s’interroge sur sa place dans le nouvel ordre des choses et sur l’effet qu’aura le changement sur elle. C’est normalement à ce stade que s’installe la résistance et que naît le stress. Selon son aptitude à gérer ce stress, la personne sera plus ou moins en mesure de s’adapter à la nouvelle situation.

Ce n’est pas une tâche facile que de changer et de bien gérer le proces- sus de changement. Si je veux introduire un changement, je dois avoir conscience que tout changement induit, chez les personnes qu’il touche et chez moi-même, une série de réactions, dont le stress. L’erreur la plus courante consiste à penser qu’il suffit de dire aux gens de changer pour qu’ils le fassent. L’acceptation du changement débute lorsque les gens perçoivent que ce dernier est nécessaire et possible. Il importe de com- prendre que les personnes chez qui le changement suscite un sentiment de perte ne sont ni faibles ni vieux jeu. Il est plus sain de reconnaître une perte et de l’exprimer au moment où elle survient; ainsi, les participants pourront s’adapter plus rapidement au processus de transition. Lorsque la perte n’est pas reconnue, il arrive souvent qu’elle refasse surface plus tard sous forme de résistance et de désorganisation.

**Apport de l’estime de soi.** Comme nous en avons discuté précédemment, l’estime de soi est un pilier au cœur de la vie sociale. Entre autres choses, le niveau de bien-être que nous sommes capables de ressentir, le succès que nous pouvons connaître, la créativité que nous nous autorisons à exprimer, les accomplissements que nous arrivons à goûter ont tous des liens intrinsèques avec notre estime de soi.

Plusieurs des stratégies individuelles de gestion du stress accrois- sent aussi l’estime de soi personnelle et professionnelle. L’une des consé- quences possibles du stress est l’apparition d’un sentiment d’inutilité, d’incompétence, d’un manque de confiance. Une bonne estime de soi amoindrira ces symptômes, car l’estime de soi est essentielle à notre aptitude à interagir au quotidien de façon fonctionnelle et harmonieuse.

Un individu possédant un bon niveau d’estime de soi sera assurément plus à même de tirer profit des stratégies physiologiques, cognitives ou comportementales que nous venons d’aborder. L’estime de soi favorise des relations plus fonctionnelles, plus saines et plus signifiantes, surtout avec nous-même. Cependant, les personnes qui ont une faible estime de

Stress, santé et performance au travail

soi comptent sur les résultats présents pour savoir quel sentiment avoir à l’égard d’elles-mêmes. Elles ont besoin d’expériences externes positives pour résister aux sentiments négatifs qu’elles entretiennent envers elles-mêmes.

Une estime de soi positive sera un gage d’une meilleure gestion du stress, car elle repose sur la capacité de s’évaluer objectivement et de se connaître, autrement dit, de reconnaître ses forces et ses limites avec réalisme, tout en acceptant sa propre valeur sans condition ni réserve.

## */* Stratégies organisationnelles

Les stratégies de gestion du stress présentées jusqu’à maintenant visent à contrer le stress du point de vue individuel. Cependant, pour ce qui est du stress lié au travail, de nombreux auteurs soulignent la nécessité d’une analyse à plusieurs niveaux, soit ceux de l’individu, du groupe et de l’organisation. Contrairement aux autres domaines de la vie, les stratégies individuelles disponibles ne permettent pas toujours d’enrayer le stress en milieu de travail directement à sa source. Comme l’efficience des stra- tégies de gestion du stress repose sur la possibilité de contrôler l’agent stressant, en situation de travail, ces stratégies sont souvent hors du contrôle du travailleur. Force est de reconnaître qu’en contexte profes- sionnel, le travailleur doit fréquemment subir le stress des situations, bien plus qu’il ne peut agir sur ces dernières. Ainsi, la plupart des stres- seurs liés au travail ont pour caractéristique commune d’être inaccessibles à des solutions individuelles. Pour s’attaquer aux agents stressants pro- fessionnels, il faut plutôt engager des efforts concertés et organisés qui vont au-delà du niveau de l’individu et qui ne dépendent pas de l’aptitude de chacun à mobiliser ses propres ressources. Il faut donc concentrer les efforts à établir des stratégies d’adaptation au stress davantage à l’échelle du groupe et de l’organisation.

Encore aujourd’hui, les entreprises ont souvent une perspective ins- trumentale de la gestion du bien-être et de la santé psychologique au travail de leurs employés. Elles s’efforcent, la plupart du temps, d’amé- liorer la qualité de leurs produits, d’accroître leur efficience et d’étendre leur marché sans trop nuire à la santé de leurs travailleurs. La gestion du stress est rarement un objectif, mais plutôt une nécessité collatérale. Comment pourrions-nous convaincre les gestionnaires de faire autre- ment? Comment pourrions-nous leur faire comprendre que le stress n’est pas un frein à la performance, mais une condition nécessaire à cette

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

dernière? Défi considérable d’autant plus que l’employé est passé d’une mentalité de loyauté à l’entreprise à une propension au nomadisme. Et si l’hyper mobilité professionnelle était, entre autres, un comportement de recherche des conditions de travail favorables au déploiement de ses compétences? Alors, une réelle gestion organisationnelle du stress pourrait devenir un levier pour fidéliser sa main-d’œuvre et assurer la pérennité de son entreprise.

#### */* Principaux obstacles à l’intervention organisationnelle

Lorsque des problèmes associés au stress surviennent au sein d’une entreprise, les responsables de la santé au travail ont plusieurs obstacles à surmonter. Malgré l’absence de consensus à savoir si l’organisation d’un groupe humain doit se faire en fonction des limites techniques ou des emplois, la technologie dont dispose l’entreprise et son organisation du travail vont généralement de pair. Dans bien des cas, les ressources humaines et les possibilités de gérer le personnel sont balisées d’avance.

Toutefois, les nouvelles tendances en matière de gestion favorisent la réévaluation du capital humain de l’entreprise, une nouvelle vision de la réalité des affaires où les employés ont de plus en plus de valeur, ainsi que la mise en application d’un éventail de connaissances, de méthodes et de techniques issues des sciences du comportement. Des études menées par divers théoriciens des sciences sociales et de la gestion (Herzberg, McClelland, Likert, Argyris, etc.) sont mises en pratique avec succès dans bon nombre d’entreprises. Dans une perspective ou une saine gestion du stress est une condition d’efficience organisationnelle, il devient impératif d’octroyer aux responsables de la santé au travail davan- tage de pouvoir et un droit de regard plus holistique sur les opérations de l’entreprise.

Fait intéressant */* **Pourquoi un chef de la direction refuserait-il que son entreprise participe à une étude sur le stress au travail ?**

Le directeur d’un grand hôpital catalan a déclaré (mot pour mot) aux chercheurs qui lui offraient de mener une recherche sur le stress chez le personnel de son hôpital: « *Vous le savez, notre personnel est très stressé. Nous avons de plus en plus de travail à faire auprès des patients et des membres de leur famille, avec des ressources humaines,*

Stress, santé et performance au travail

*technologiques et financières qui diminuent sans cesse. Mon personnel est déjà stressé, mais si l’on en fait un diagnostic formel, il le sera encore plus. Je crains d’ouvrir une boîte de Pandore, alors nous n’allons pas réaliser d’étude formelle; j’accepte le* statu quo.»

Il demeure difficile de justifier des interventions en matière de santé psy- chologique au travail. Cette difficulté est généralement attribuable à divers facteurs, dont:

* + - * Une méconnaissance des gestionnaires du fonctionnement «humain» de l’entreprise, leur expertise se limitant à son fonctionnement technique ou économique;
      * Une présentation imprécise du problème aux gestionnaires;
      * Un manque de conviction quant à l’ordre de grandeur des coûts associés au problème ou un manque de confiance en la possibi- lité de contrôler ces coûts par la planification, l’organisation et la gestion;
      * L’absence de relation entre les objectifs de prévention et les buts de la direction;
      * Une crainte des gestionnaires que la réalisation d’un diagnostic formel amène les travailleurs à davantage réaliser leur mal-être.

Pour surmonter ces obstacles, il faut utiliser des arguments et des outils adéquats qui permettent de cerner et de quantifier le problème. Les res- ponsables de la santé au travail ont avantage à pousser l’emploi de ces outils au-delà de la seule élaboration d’un bon diagnostic, en produisant des données claires, sans équivoque et compréhensibles qui contribueront à sensibiliser les divers groupes de l’organisation au problème.

Très souvent, c’est l’avantage économique qui sert de point de réfé- rence lorsqu’on évalue l’efficacité d’une mesure donnée. Les responsables de la santé au travail doivent donc produire des données qui démontrent la rentabilité effective des mesures à prendre dans le domaine de la ges- tion de la santé des travailleurs. Ils doivent ainsi planifier soigneusement les propositions de changement, les adapter aux cadres en termes d’uti- lité, de rentabilité et de praticabilité, tenir compte des coûts, des objectifs partiels, des buts et des procédés. Ils doivent aussi planifier stratégique- ment l’ensemble du processus de changement tout en cherchant à faire converger les buts de la direction et les objectifs de la promotion de la santé au sein de l’entreprise. Et plus que tout, ils doivent avoir l’habileté de convaincre les gestionnaires de l’importance de la gestion du stress et de la santé psychologique pour le long terme. Il est souvent plus facile

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

de justifier un changement pour résoudre un problème présent, mais bien plus complexe de stratégiquement entrevoir les interventions nécessaires au maintien de l’efficacité future de l’organisation.

#### */* Processus de diagnostic organisationnel

En matière d’intervention organisationnelle concernant la gestion du stress et de la santé psychologique, un diagnostic organisationnel de la situation est essentiel afin de découvrir les sources du problème et de planifier l’intervention la plus efficace face à la situation. Le diagnostic organisationnel est une démarche méthodologique visant à mieux com- prendre la dynamique organisationnelle au moyen de l’intégration de plusieurs niveaux d’analyse (organisationnel, équipe de travail et indivi- duel) et de la clarification des relations entre les variables organisation- nelles14. On peut structurer un diagnostic de la santé au travail selon six stades (figure 5.1).

**Stade I. Collecte de l’information** – Le diagnostic des facteurs de risque psychosociaux dans l’organisation passe initialement par le recours à diverses stratégies de collecte d’information : l’entrevue individuelle, l’observation directe, de même que l’utilisation d’un outil de mesure des réponses données par les travailleurs et de leurs perceptions quant à la présence, à la fréquence et à l’origine des différents facteurs de risques psychosociaux. Cette collecte d’information permettra d’amasser diverses données de plusieurs natures:

###### Travailleur

› Appréciation psychologique personnelle

› Administration de tests psychométriques

› Indicateurs psychologiques de rendement

###### Conditions de travail

› Questionnaires, outils de mesure

› Observations directes

###### Conditions de vie

› Déclarations faites lors de l’entretien individuel

1. Gosselin, E., Dolan, S. L., Morin, D. et Bélisle, L. (2022). *Comportement organisationnel: les aspects humains de l’organisation*, Montréal, Chenelière Éducation.

Stress, santé et performance au travail

**Stade II. Analyse des informations** – Une fois les informations perti- nentes recueillies, il faut colliger ces dernières afin de brosser le portrait de la situation dans l’organisation. C’est une tâche cruciale et complexe afin de définir la dynamique particulière de stress vécue par les tra- vailleurs. Une bonne analyse des informations est essentielle pour orien- ter judicieusement les interventions vers les cibles appropriées. Il faut, entre autres:

* Agréger les informations pour fournir des renseignements les plus complets et précis sur chacune des dimensions mesurées. Cette analyse recense non seulement les risques psychosociaux les plus fréquents, mais détermine aussi dans quelle mesure ils affectent les employés et les dirigeants de l’organisation et occasionnent du stress professionnel.
* Recenser les situations de stress jugées problématiques en fonction du type d’emploi, des caractéristiques des travailleurs et des groupes dans l’organisation.
* Établir les aspects de la dynamique du stress les plus propices à être améliorés en fonction de leur incidence sur la santé des travailleurs.

Figure 5.1 */* **Stades du processus de diagnostic organisationnel**

**Stade I**

**Collecte de l’information**

**Stade II**

**Analyse des informations**

**Stade III**

**Conception de la stratégie d’intervention**

**Stade VI Suivi et contrôle**

**Stade IV**

**Mise en œuvre de l’intervention**

**Stade V Évaluation des résultats**

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

**Stade III. Conception de la stratégie d’intervention** – Après avoir relevé les risques psychosociaux les plus représentatifs ayant une incidence sur les travailleurs, il faut évaluer les possibilités d’intervention permet- tant d’atténuer la source des facteurs de risque et leurs effets sur les tra- vailleurs, puis choisir la méthode la plus appropriée. On établit ensuite un calendrier d’interventions précisant, pour chaque activité, le nom de la personne responsable, les échéances et les objectifs. Ensuite, aux fins de l’évaluation de l’incidence du programme, on établit des indices objec- tifs de gestion qui serviront à vérifier l’évolution de l’incidence des facteurs de risque.

**Stade IV. Mise en œuvre de l’intervention** – À ce stade, toutes les mesures établies dans le plan d’intervention sont déployées afin de maîtriser les facteurs de risque. L’intervention cible les objectifs suivants:

* + *Atténuer l’agent (la source) du risque*. Les méthodologies permettant d’éliminer chacun des facteurs de risque sont mises en œuvre, et les gestionnaires de proximité sont appelés à s’engager personnel- lement sur la voie du changement et à aider à assurer la réussite des buts du programme en gérant les risques psychosociaux.
  + *Maîtriser les facteurs de risque*. Après avoir relevé la présence de facteurs de risque en milieu de travail, on implante les métho- dologies qui assainiront le mieux le climat de l’organisation, de manière à cultiver le niveau d’engagement, le sentiment d’appar- tenance et à bonifier le sentiment d’accomplissement dans l’environnement de travail.
  + *Développer les aptitudes individuelles*. Ainsi, les employés auront plus de facilité à s’adapter à leur environnement et à faire face aux divers problèmes qui surviennent au quotidien. Ils doivent disposer des ressources et des outils pratiques nécessaires à renforcer leur capacité à modifier leur comportement et leur environnement, ce qui favorisera l’amélioration de la qualité de vie au travail.

**Stade V. Évaluation des résultats** – Une fois terminée la mise en œuvre du plan d’intervention, et après un certain temps permettant aux actions d’exprimer leur efficacité, il faut mettre en œuvre le stade d’évaluation. Il s’agit concrètement d’estimer les résultats afin de mesurer et de quan- tifier l’incidence ou l’absence des risques psychosociaux, de surveiller l’évolution des facteurs de risque et d’évaluer l’efficacité du programme de gestion de la santé au travail.

Stress, santé et performance au travail

**Stade VI. Suivi et contrôle** – La conception de ce stade se divise en deux segments: les contrôles périodiques, qui servent à déterminer la préva- lence ou la réduction des facteurs de risque ; le suivi à la fin du pro- gramme, qui sert à établir si les mesures d’atténuation ont permis d’atteindre les objectifs.

**Mode d’emploi.** Voici quelques indications afin d’assurer le succès lors de l’implantation d’un programme de gestion du stress et de la santé en milieu organisationnel. Il ne s’agit pas de règles formelles, mais plutôt de quelques éléments à prendre en considération avant d’intervenir.

* Compter sur la participation active des travailleurs et de leurs représentants à la définition des changements à apporter, non seu- lement de manière à les faire accepter par les travailleurs, mais aussi parce qu’une mise en contraste des opinions aide à prendre la décision la plus appropriée.
* Éviter d’apporter des changements pendant un conflit entre l’en- treprise et les travailleurs ou lors d’une crise organisationnelle, deux facteurs qui risquent de nuire à la mise en œuvre des mesures et à leur fonctionnement. Il est très important de choisir le bon moment pour mettre en œuvre un changement, afin de minimiser le risque d’échec.
* Effectuer, lorsque possible, les changements progressivement, sous forme de projets pilotes. On peut ainsi comparer les deux systèmes en même temps, mettre à l’essai différents modèles en évitant les coûts excessifs (en cas d’échec) et, en groupes de taille réduite, contrôler expérimentalement les diverses variables associées aux nouveaux systèmes de travail, à la modification des canaux d’information, etc. En même temps, les travailleurs qui ne font pas partie du groupe d’étude perçoivent les avantages du nouveau système, ce qui peut avoir un effet motivateur sur l’ensemble des travailleurs.
* Prendre en considération les avantages et les inconvénients qu’il y ait à confier la promotion du changement à un membre de l’organi- sation ou à un consultant externe. Un professionnel de l’organisation aura sans doute une meilleure connaissance de ses particularités qu’un consultant de l’extérieur, mais il est cependant parfois moins crédible qu’un agent externe.
* Contrôler les extrêmes préalablement à la mise en œuvre de la mesure, en essayant d’identifier périodiquement les circons- tances et en comparant les résultats aux hypothèses de départ.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

Pour obtenir un résultat optimal, rappelons que les travailleurs ont besoin d’une certaine période d’adaptation à la nouvelle situation et que les mesures mises en œuvre pourraient nécessi- ter quelques ajustements et du temps avant de pleinement faire ressentir leurs effets.

#### */* Interventions organisationnelles en matière de stress

Les causes courantes du stress professionnel ne se limitent pas exclusi- vement à certaines conditions de travail auxquelles l’individu doit faire face. Dans chaque domaine de travail, les employés doivent consentir un effort d’adaptation. L’effort nécessaire s’accroît lorsque les caractéris- tiques ou les conditions d’emploi mettent les ressources de l’employé à l’épreuve; il diminue lorsque les exigences sont inférieures aux ressources de la personne. Étant donné que les effets des facteurs de stress sont additifs, plus les aspects nécessitant un effort d’adaptation intense sont nombreux, plus le risque est grand d’hypothéquer la capacité d’adapta- tion du travailleur. Ainsi, plus le nombre de stresseurs professionnels augmente, plus le sentiment de menace et le niveau de stress produit grandissent eux aussi.

Fait intéressant

La littérature scientifique fait état de diverses stratégies génériques afin d’intervenir en matière de stress en contexte de travail. Chacune de ces stratégies cible une dimension particulière de la dynamique du stress professionnel. Ce sont notamment:

* **Les interventions primaires.** Les interventions primaires en milieu organisationnel cherchent à limiter directement la pré- sence des stresseurs dans l’environnement de travail. Il s’agit d’une *stratégie préventive* puisqu’on élimine à la source les élé- ments déclenchant le processus de stress. Il s’agit habituelle- ment de la stratégie la plus efficace. À titre d’exemples, la modification de la conception du travail, la réingénierie organi- sationnelle ou la recherche d’équilibre travail-famille sont des interventions de nature primaire.
* **Les interventions secondaires.** Les interventions secondaires concentrent leurs effets sur la perception et l’adaptation au stress professionnel. Il ne s’agit pas d’éliminer les stresseurs,

Stress, santé et performance au travail

mais d’en limiter la perception ou d’améliorer l’adaptabilité pour amoindrir les conséquences. Il s’agit d’une *stratégie palliative* qui permet d’augmenter les ressources des travailleurs (évaluation primaire) ou de bonifier leurs stratégies de *coping* (évalua- tion secondaire). Une amélioration des compétences, une meil- leure planification des tâches ou un soutien accru du superviseur sont des interventions de nature secondaire.

* **Les interventions tertiaires.** Les interventions tertiaires sont des *stratégies curatives* qui offrent de l’aide aux travailleurs afin de contrer les effets délétères du stress. Les programmes d’aide aux employés, l’assurance salaire pour maladie ou les protocoles de retour au travail à la suite d’un problème de santé psycholo- gique sont des interventions tertiaires. Bien que ces stratégies aident les travailleurs aux prises avec des problèmes chroniques de stress, il s’agit de la moins efficace des solutions puisque son action est postérieure à l’apparition des conséquences du stress.

En ce qui concerne les interventions organisationnelles en matière de gestion du stress professionnel, l’objectif ultime est de réduire au mini- mum l’occurrence de situations qui suscitent des tensions au sein de l’entreprise. Nombre de cibles particulières peuvent être utilisées dans cet esprit, dont des mesures qui visent la structure de l’organisation, les styles de gestion, le processus décisionnel, la culture d’entreprise, les fonctions de travail ou encore, les méthodes d’embauche et de formation. De plus, en milieu de travail, il importe de tenir compte des améliorations physiques sur les plans de l’ergonomie, de la sécurité et de l’hygiène. Ce sont là des préoccupations particulièrement pertinentes pour les travailleurs. Pour l’entreprise, elles représentent des efforts qui visent à améliorer le bien-être des employés.

Généralement, les interventions organisationnelles visant le stress et le bien-être ont comme objectif de restructurer les procédés de produc- tion et les tâches, ce qui permet aux travailleurs de développer leurs com- pétences et d’accroître leur champ de responsabilités. Ces améliorations peuvent s’actualiser par divers moyens: les programmes de soutien aux travailleurs, les cercles de qualité, les groupes d’évaluation, les groupes de codéveloppement, la participation active, le travail d’équipe, la soli- darité, le perfectionnement professionnel, la promotion de la créativité,

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

les méthodes d’amélioration continue. Dolan et collaborateurs15 avancent que ces changements pourraient s’imbriquer dans des stratégies plus globales visant le développement d’une culture plus « saine», l’adapta- tion des styles de leadership, la redistribution du pouvoir et de l’auto- rité et la participation responsable et active à la prise de décision, dans le but de développer les communications formelles et informelles à l’interne, d’améliorer le climat de travail et d’instaurer un milieu favorable au développement des travailleurs au sein de l’entreprise.



Fait intéressant */* **La carte du stressMC : un outil pour diagnostiquer le stress chronique**

Grâce aux cartes incluses dans l’outil *La carte du stress* (*Stress Map*), un plan peut être conçu conjointement avec le coach-thérapeute pour reconnaître les facteurs clés qui génèrent le stress et les atténuer ou y remédier. *La carte du stress* est une méthode visuelle et facile, voire divertissante, à utiliser parce qu’elle intègre des principes de ludification (*gamification*).

*La carte du stress* comprend un guide qui explique les concepts de base du stress chronique et les façons de mesurer et de sélectionner les facteurs pertinents dans un processus, étape par étape, de diagnos- tic. Après avoir rempli un tableau du stress, des spécificités claires, précises et individualisées sont générées.

1. Dolan, S. L., Martín, I. et Soto, E. (2004). *Los diez mandamientos para la dirección de personas*, Barcelone, Planeta-Agustini, Gestión 2000.

Stress, santé et performance au travail

Pour l’instant, *La carte du stress* n’est disponible qu’en anglais ou en espagnol, mais elle sera bientôt offerte dans d’autres langues, dont le français. Si vous êtes intéressé à examiner *La carte du stress*, vous pouvez consulter le site suivant : [<www.zinquo](http://www.zinquo.com/tienda-zinquo/).[com/tienda-zinquo/](http://www.zinquo.com/tienda-zinquo/) herramientas/el-mapa-del-estres/>, consulté le 22 octobre 2021.

Cela étant dit, comme nous en avons discuté dans la présentation du processus de diagnostic organisationnel, pour assurer une bonne gestion du stress au sein d’une entreprise, il faut d’abord relever les caractéris- tiques particulières qui sont des éléments potentiels de stress. Diverses études ont permis d’établir les facteurs de stress les plus fréquents dans les organisations:

* Les exigences de travail;
* L’imposition rigide d’une cadence de travail;
* L’ambiguïté des rôles et les conflits de rôles;
* La qualité des relations interpersonnelles;
* Le style de gestion ou de supervision;
* Le manque de flexibilité dans l’emploi;
* Les responsabilités professionnelles;
* L’insécurité au travail;
* La pénibilité physique ou psychologique du travail;
* La dangerosité du travail.

Voici quelques modalités d’intervention visant l’un ou l’autre de ces fac- teurs de risque et qui peuvent être utilisées afin d’améliorer la gestion du stress et du bien-être au travail.

**Amélioration du contrôle des tâches**. En ce qui concerne la possibilité qu’une situation soit perçue comme une menace, l’évaluation du travail- leur repose, entre autres, sur sa capacité à contrôler la situation et à y faire face. En même temps, la maîtrise de la situation dépend aussi de la pos- sibilité réelle qu’a le travailleur d’agir directement sur elle et de la mise à sa disposition des leviers décisionnels lui permettant d’ajuster ses tâches, particulièrement la planification de ces dernières.

Dans cette perspective, l’une des mesures à prendre consiste à aug- menter le niveau de contrôle exercé par les travailleurs sur leur emploi. Une amélioration des balises de la latitude décisionnelle ou une meilleure habilitation des travailleurs assure la santé de ces derniers et rehausse leur niveau de satisfaction au travail. Des études démontrent que ce

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

type de mesure est particulièrement efficace dans les situations qui mettent en jeu de lourdes charges de travail et où la personne n’a guère la possibilité de contrôler les variables qui influent sur le rendement16.

Quand nous parlons du contrôle exercé par un travailleur sur son emploi, ce contrôle concerne les divers aspects suivants:

* + Les tâches que le travailleur est censé faire (fonctions, responsabi- lités, quantité et qualité des résultats de son travail);
  + La façon d’exécuter son travail ou les méthodes de travail employées;
  + L’horaire de travail et les congés (autonomie temporelle, cadence du travail, choix des quarts, etc.);
  + La participation du travailleur à la prise de décisions concernant les aspects de son travail.

Cette amélioration du contrôle discrétionnaire doit s’accompagner d’une formation adéquate et précise offerte à chaque travailleur sur son emploi et d’une formation générale favorisant la prise en charge des mesures adoptées (gestion du temps, prise de décision, etc.). Signalons que de donner aux employés une certaine liberté à l’égard de leur travail, sans les y préparer adéquatement, peut devenir en soi une source de stress, et avoir l’effet inverse que celui recherché.

**Amélioration des systèmes d’information**. Comme les lacunes sur le plan de l’information et de la communication peuvent occasionner des pro- blèmes de taille, il importe d’éviter ces problèmes en mettant en place des systèmes d’information et de communication (descendants, ascen- dants et horizontaux) efficaces, non seulement pour favoriser la produc- tivité, mais aussi pour répondre aux besoins des travailleurs et pour les aider à s’adapter. L’information est un élément essentiel pour procéder à une juste évaluation de son environnement de travail et ainsi limiter la perception des stresseurs.

Une exigence de travail donnée consiste, pour la personne concernée, à exécuter une tâche particulière. Les situations qui se caractérisent par des attentes mal définies à l’endroit du travailleur, l’ambiguïté de son rôle, le conflit de rôle ou le manque de fluidité des communications figurent parmi les principaux agents stressants en milieu de travail. C’est quand

1. Par exemple: Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, *24*, 285-306 ; Karasek, R. A. (1989). Control in the workplace and its health-related aspects. Dans S. L. Sauter, J. J. Hurrell et C. L. Cooper (dir.), *Job Control and Worker Health*, New York, Wiley, p. 129-159.

Stress, santé et performance au travail

on ne sait pas exactement quoi faire, comment le faire et quelles sont les responsabilités particulières inhérentes au poste que s’installent une sen- sation de doute et une perception de menace. Il n’est plus question de répondre à une demande, mais bien de connaître la nature exacte de cette demande. Cette imprécision et la façon de la présenter au travailleur peuvent l’amener à se poser plusieurs questions : Est-ce que je peux demander des éclaircissements? Est-ce qu’on va m’en donner? Ces tâches sont-elles contradictoires ? Est-ce qu’on m’affecte à des tâches différentes en même temps? Est-ce que je vais recevoir des conseils? Ai-je le droit d’être en désaccord avec les directives ? Deux des stresseurs organisation- nels les plus nocifs sont, d’une part, les problèmes qui découlent d’un manque de communication et d’information et, d’autre part, l’ambiguïté des rôles ou les conflits de rôles qui peuvent en résulter. En outre, ces deux facteurs risquent de compromettre l’efficacité de l’entreprise.

C’est pour ces raisons, dans une perspective de gestion du stress et du bien-être au travail, qu’il est essentiel de passer en revue le système d’information de l’entreprise, en portant une attention particulière aux éléments suivants:

* L’exactitude de l’information;
* La cohérence de l’information fournie;
* La convergence des décisions prises et de l’information véhiculée;
* L’utilisation d’un langage (niveau de langue) qui convient au destinataire;
* La fréquence des communications compte tenu des besoins;
* Le choix de canaux de communication adéquats.

Globalement, un bon système de communication permet à chacun de comprendre exactement ce qu’on attend de lui (les tâches à accomplir et les objectifs à atteindre) et donne accès aux résultats des travaux déjà réalisés (rétroaction et reconnaissance).

On distingue deux principales courroies de communication. La com- munication horizontale (entre des personnes du même niveau hiérar- chique) et la communication verticale (entre des personnes de niveaux hiérarchiques différents). La communication verticale comprend la communication descendante, d’un niveau hiérarchique supérieur à un niveau inférieur, et la communication ascendante, dans le sens contraire. Ces courroies de transmission d’informations dans l’organisation ont des propriétés différentes et permettent d’acheminer efficacement des

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

informations particulières, mais complémentaires17. Une révision de l’uti- lisation de ces courroies en fonction de la nature des informations trans- mises est un exercice primordial afin d’assurer la fluidité et l’exactitude des messages qui favorisent une perception adéquate de l’environnement de travail pour les employés.

**Amélioration de la gestion des conflits**. Dans toute entreprise, on retrouve des personnes ou des groupes ayant des objectifs et des champs d’intérêt différents et parfois même divergents. Il faut considérer les conflits en milieu de travail davantage comme la norme que comme l’exception. L’émergence d’un conflit est ainsi un événement normal et usuel, d’où la nécessité de créer les moyens de gérer les épisodes conflictuels afin d’en retirer les conséquences constructives qu’ils peuvent générer pour l’organisation. Ces mesures doivent favoriser:

* + La formation des travailleurs en matière de gestion des conflits afin de mieux les outiller quant au développement de relations interpersonnelles constructives au travail;
  + Le développement des compétences des gestionnaires sur la détec- tion et l’intervention concernant les situations conflictuelles risquant de nuire à l’efficacité des équipes de travail;
  + L’instauration de procédures formelles et informelles de gestion, d’arbitrage et de médiation.

Les problèmes qui découlent d’une carence dans la définition des rôles des employés sont l’une des principales sources de conflit au sein des entreprises. Pour éviter une telle ambiguïté des rôles, les conflits de rôles entre individus et les causes qui risquent d’occasionner de tels conflits, il faut chercher à définir clairement et sans équivoque les tâches de chaque personne et son rôle au sein de l’organisation, de même que les moyens qu’elle a d’interagir avec les autres et la portée de ces interactions. Il est également nécessaire de bien coordonner toutes les activités du personnel et d’assurer la cohérence soutenue des consignes qui lui sont données. À cet égard, la mise en place de canaux d’information adéquats revêt une importance particulière.

Toutefois, vu la nature évolutive des entreprises, il est nécessaire de concevoir des systèmes de règlement des conflits et de mettre au point des procédures structurelles de médiation et d’arbitrage des conflits

1. Gosselin, E., Dolan, S. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations: psychologie du travail et com- portement organisationnel*, Montréal, Chenelière Éducation.

Stress, santé et performance au travail

éventuels. En outre, les employés doivent connaître les balises quant à la manière d’interagir avec les autres, ainsi que les mesures pouvant être utilisées lorsqu’ils considèrent que ces balises n’ont pas été respectées.

**Amélioration de la socialisation.** La qualité des relations interperson- nelles au travail est parmi les aspects les plus importants des problèmes de stress au sein des organisations. En effet, ces relations peuvent être une source de stress et d’insatisfaction, car elles constituent l’un des fac- teurs de satisfaction professionnelle les plus appréciables. C’est pourquoi il est aujourd’hui de pratique courante de porter une attention particulière au processus de socialisation et à la formation sur la gestion des relations interpersonnelles afin d’éviter que des relations inadéquates deviennent des sources possibles de stress.

De même, il faut considérer le soutien social comme une ressource essentielle pour transiger avec des situations stressantes : il est démontré qu’un climat social positif en milieu de travail atténue l’incidence émo- tionnelle des situations stressantes et l’émergence des conséquences physiques et psychologiques pouvant y être associées.

En ce qui concerne l’adaptation du travailleur à de nouvelles fonctions ou à des changements apportés à l’emploi qu’il occupe, soulignons la nécessité de lui expliquer clairement ses nouvelles tâches et de lui donner la formation nécessaire avant son entrée en poste ou la mise en œuvre des changements.

Bon nombre des mesures discutées jusqu’à maintenant doivent être accompagnées de programmes de formation du personnel (des gestion- naires comme des travailleurs) sur la façon d’agir dans l’organisation. L’intervention individuelle est une activité nécessaire et complémentaire à tout changement. Elle consiste à doter l’individu de stratégies qui faci- literont son adaptation aux aspects difficilement circonscrits par des mesures organisationnelles.

#### */* Gestion des ressources humaines et stress

La direction des ressources humaines doit mettre en œuvre des mesures de prévention en intervenant au stade de la conception et en tenant compte de tous les éléments du travail, de son environnement physique et social et de ses répercussions possibles sur la santé. À cette fin, un exercice de diagnostic organisationnel cerne les risques psychosociaux auxquels sont soumis les travailleurs et doit porter une attention par- ticulière aux divers aspects du contrôle des tâches et de l’organisation

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

du travail. Entre autres, il importe de reconsidérer ponctuellement les exigences des emplois, les cadences de travail, l’horaire de travail, l’organisation des tâches, la complexité des processus administratifs, l’ambiguïté et les conflits relatifs aux rôles, la sécurité d’emploi, le niveau de responsabilité et d’autonomie ainsi que l’efficacité de la gestion des conflits interpersonnels.

Plusieurs de ces éléments s’inscrivent dans les bonnes pratiques et politiques de gestion des ressources humaines, que nous passerons brièvement en revue18.

**Améliorer les processus de sélection et de mobilité des employés.** Les processus de sélection et de promotion des employés doivent élargir les critères normalement utilisés aux éléments descriptifs de la dimension psychosociale des exigences de l’emploi. Il faut évaluer dès le départ les risques pour la santé physique et psychologique auxquels les individus seront exposés et établir les attentes et les besoins personnels de chaque candidat. En outre, dans le but d’éviter que les candidats entretiennent des attentes irréalistes quant à leur futur emploi, il faut les informer des exigences générales de l’organisation à leur endroit et de la philosophie qui sous-tend la gestion des ressources humaines.

**Ajuster la description des tâches.** La gestion des ressources humaines a pour but d’offrir au personnel un niveau de défi et de complexité adéquat. Les gestionnaires des ressources humaines ont beau avoir les meilleures intentions au moment de redéfinir les tâches dans le cadre d’un pro- gramme d’enrichissement ou de développement, les résultats observés sont parfois irréalistes quand ces nouvelles descriptions sont mises en œuvre de façon universelle, sans discrimination, dans l’ensemble de l’or- ganisation. Un programme d’enrichissement des tâches est, par exemple, un excellent moyen de réduire le stress chez les travailleurs qui veulent assumer davantage de responsabilités et gérer leurs propres activités avec une autonomie accrue. Cependant, pour d’autres travailleurs, le même programme peut apporter des conséquences préjudiciables sur leur santé et leur rendement au travail. On considère de plus en plus que même chez ceux et celles qui aspirent à davantage de responsabilités et d’autonomie, le manque de formation et de compétences risque d’occasionner plus de conséquences nocives que positives. D’autres facteurs de stress doivent

1. Pour plus d’information, Saba, T. et Dolan, S. L. (2021). *La gestion des ressources humaines*, 6e éd., Montréal, Pearson ERPI.

Stress, santé et performance au travail

être pris en considération lors de la définition des tâches, notamment la clarification des rôles, la charge de travail inhérente et le niveau de compétences requis. Il ne fait pas de doute que dans ces trois cas, l’am- biguïté des rôles et les conflits de rôles, la surcharge de travail ou la sous- utilisation des compétences de l’employé sont de véritables sources de stress. Il importe, dans le cadre d’un exercice de redéfinition des tâches, de considérer l’adéquation entre la personne et son emploi et d’éviter d’appliquer une approche universelle qui ne considère pas les caractéristiques des personnes qui occupent les fonctions.

**Élaborer des plans de carrière plus novateurs.** Lors de l’élaboration d’un plan de carrière, il est essentiel de décrire le plus clairement et objective- ment les critères de cheminement et de progression professionnelle. C’est à bon droit qu’on critique les organisations qui négligent de définir des plans de carrière. Pourtant, aucune d’entre elles n’oserait s’abstenir d’éla- borer son plan financier ou de production. La possibilité pour les tra- vailleurs de planifier leur carrière sans ambiguïté réduit de beaucoup le niveau de stress qui prévaut dans l’organisation. Si les critères de promo- tion sont clairement établis et que chaque personne sait ce qu’elle doit faire pour progresser au sein de l’organisation, le risque de stress sera réduit. La direction des ressources humaines doit s’efforcer d’offrir des profils de carrière individualisés comprenant aussi bien des mobilités horizontales que des promotions verticales.

**Soutenir les compétences par la formation du personnel.** Il faut maintenir à jour et développer les compétences des employés. Cette pratique se justifie, car sans formation continue, l’individu en viendra à douter de sa capacité à bien effectuer son travail. Cela prend encore plus d’importance lorsque le travailleur est très spécialisé et qu’il travaille dans un domaine où les connaissances ont tendance à devenir rapidement obsolètes. La formation comprend également les divers programmes et techniques qui visent à gérer le stress et à soutenir le bien-être au travail.

**Revoir le système d’évaluation du rendement.** La tendance actuelle consiste à faire participer les subalternes à l’évaluation de leur propre rendement. Toutes les techniques d’appréciation bilatérales telle la ges- tion par objectifs visent particulièrement à stimuler la motivation indi- viduelle en donnant à la personne l’occasion de participer au processus d’évaluation, ce qui atténue à la fois la perception que les jugements sont unilatéraux et les sentiments d’injustice. L’évaluation du rendement des employés doit s’inscrire dans la continuité de la gestion des carrières et

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

de la formation des travailleurs pour structurer ce qu’on peut nommer comme étant le développement des ressources humaines. Il faut donc revoir la fonction de l’évaluation du rendement pour en faire un moment de mise au point afin de permettre aux travailleurs d’atteindre leurs aspi- rations et leurs objectifs professionnels. L’évaluation du rendement doit devenir un moment privilégié afin d’estimer le niveau de bien-être des travailleurs et d’estimer les modifications susceptibles de maximiser ce dernier.

**Réviser les systèmes de rémunération.** De plus en plus d’organisations personnalisent leurs programmes salariaux en fonction des besoins de chaque travailleur. Il faut accentuer encore plus cette tendance. On peut tirer une foule d’avantages des théories récentes qui portent sur la rému- nération, l’équité ou les attentes au travail19. Pour ce qui est des attentes, les gestionnaires des ressources humaines soutiennent qu’un programme salarial solide établit clairement le rapport entre l’effort et le rendement. Ils doivent veiller à ce que ces relations soient aussi claires et explicites que possible afin d’éviter de causer des tensions. Sur le plan de l’équité, la politique salariale de l’entreprise doit être rendue publique. Cela signifie que la direction communique aux travailleurs les modifications apportées à la politique ainsi que les critères employés, au lieu de les garder sous clé. Évidemment, on cherche ainsi à réduire les tensions pouvant être associées à la rémunération par la transparence et l’individualisation du traitement salarial.

**Reconsidérer le temps de travail.** Il est de plus en plus question d’horaires de travail variables ou flexibles. Cette approche gagne également en popu- larité chez les gestionnaires des ressources humaines. Pour une organi- sation, ce type d’horaire peut résoudre une grande part des problèmes d’assiduité au travail, car il permet à chaque travailleur de choisir les heures d’entrée et de sortie qui lui conviennent le mieux. Ce concept pourrait également s’étendre à un nombre variable d’heures de travail par semaine. Globalement, une réflexion se doit d’avoir lieu sur la struc- turation du temps de travail en parallèle aux diverses formes possibles d’organisation du travail. Par exemple, le télétravail est assurément une voie à privilégier pour un nombre important d’emplois. Dans cette

1. Hallée, Y., Michaud, M. et Jalette, P. (2021). *La rémunération dans tous ses états*, Québec, Presses de l’Université Laval.

Stress, santé et performance au travail

logique, et en lien avec la politique d’évaluation du rendement, il faut de plus en plus estimer la valeur d’un travailleur en fonction des résultats plutôt que sur la simple base traditionnelle du processus de production.

#### */* Un mode de gestion intégré du stress et du bien-être au travail : la gestion par valeurs

Tous les projets humains, et donc toutes les entreprises, sont régis ou dirigés en fonction de certaines valeurs qui, à l’intérieur de l’organisation, tendent à être considérées comme des agents d’orientation, de cohésion et de légitimation de l’action. Dans ce cas, l’éthique, ou l’ajustement interne des valeurs, découle des conversations sur le sujet qui surviennent dans chaque organisation, bien que, vues de l’extérieur, bon nombre de ces valeurs semblent ambiguës. Bien qu’elles soient parfois explicite- ment formulées, dans la majorité des cas, les valeurs organisationnelles semblent flotter dans l’atmosphère; comme le disent les théoriciens, elles font alors partie du « climat organisationnel». De toute façon, il n’y a pas toujours de cohérence stricte entre les valeurs déclarées par une orga-

nisation et celles qui y sont réellement obser-

La gestion par valeurs renvoie à la réalisation d’un projet d’humanisation promu consciemment par les dirigeants d’une entreprise pour assurer

la congruence des valeurs formelles de l’organisation.

vées et mises en pratique, constituant ainsi son propre capital ou actif axiologique de valeurs accumulées au fil du temps.

La gestion par valeurs (GpV) renvoie à la réa- lisation d’un projet d’humanisation qui a pour but d’expliciter et de clarifier les valeurs d’une organisation. Ce projet est suivi d’actions cohé-

rentes, également explicites, qui ont pour but de mettre en pratique, d’évaluer et d’améliorer l’efficience organisationnelle de cette nouvelle construction culturelle participative. La valeur fondamentale de la GpV est la confiance. La liberté est l’antidote qui l’empêche de dégénérer en un système coercitif, tandis que l’intégrité et la cohésion sont à la base de son opérationnalisation.

Dans leur présentation de la GpV, García et Dolan20 établissent une distinction claire entre la vision et la mission et insistent sur la nécessité d’établir une harmonie synergique entre les valeurs éthiques, les valeurs de contrôle des compétences (valeurs praxiques) et les valeurs de

1. García et Dolan (2003). *Ibid.*

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

développement (valeurs poïétiques), intégrées aux valeurs éthiques dans un modèle triaxial. L’essence de ce modèle se trouve dans l’édification de la confiance en tant que métavaleur centrale. Les auteurs donnent à leur modèle un rôle plus évolué et plus intégrateur qu’aux modèles antérieurs de la gestion par objectifs (GpO) et de la gestion par instructions (GpI) (figure 5.2).

**GpV**

2000

**GpO**

1960

**GpI**

1920

Figure 5.2 */* **Évolution des philosophies de gestion**

**Gestionnaires – facilitateurs**

**Autonomie responsabilités**

Complexité

La GpV est une nouvelle proposition génératrice d’action éthique et créa- tive au sein de l’organisation, et qui va au-delà des propositions mises de l’avant par la GpO des années 1960 et par la GpI du début du XXe siècle. La GpV propose de passer à une forme de gestion plus efficiente, plus éthique et plus adaptée au contexte actuel de grande complexité et d’incertitude qui exige des individus un niveau de rendement, de confiance, d’engagement et de créativité élevés. La GpV ne remplace ni la GpO ni la GpI; elle leur donne plutôt un sens, dans la mesure où elles ne sont pas mises de l’avant d’une façon hégémonique et disproportion- née. Par exemple, si l’agilité était une valeur de l’entreprise, il semblerait cohérent de définir comme objectif annuel particulier de devenir de plus en plus agile. Cet objectif devrait être assorti de consignes détaillées applicables aux contextes routiniers ou, au contraire, aux cas d’urgence. Le problème, c’est que beaucoup de chefs d’entreprise et de dirigeants oublient qu’il est primordial d’aligner les pratiques et les politiques organisationnelles sur les valeurs de l’entreprise.

**Structure aplatie**

Stress, santé et performance au travail

Il est essentiel que les valeurs se matérialisent par la définition d’objectifs stratégiques. Le paradigme technostructurel qui prédomine actuellement est trop prosaïque et normatif et très limité pour ce qui est de donner tout leur sens aux mesures de rendement organisationnel qui sont aujourd’hui essentielles dans un environnement concurrentiel marqué par une complexité hautement adaptative.

Blanchard et O’Connor21 mettent de l’avant une gestion axée sur les valeurs en tant que processus en trois phases: 1) préciser les objectifs et les valeurs de l’entreprise; 2) communiquer ces objectifs et ces valeurs;

1. les harmoniser avec les pratiques. García et Dolan proposent aussi un processus participatif similaire en quatre phases afin d’implanter une gestion par valeurs dans l’organisation:
   1. La légitimation du processus par l’équipe de gestion de l’entreprise;
   2. La formulation participative des valeurs organisationnelles;
   3. La mise en action des valeurs par des équipes de projet, une com- munication des valeurs, une sélection selon les valeurs, une for- mation spécialisée sur les valeurs d’avenir et une reconnaissance de la concrétisation de valeurs communes;
   4. La vérification par audit de la cohérence des valeurs.

On peut considérer la GpV comme un nouvel outil de leadership et de gestion d’entreprise fondé sur l’édification participative d’un bon équilibre entre trois classes de valeurs afin de concrétiser sa vision et d’accomplir sa mission (modèle triaxial):

1. *Les valeurs économiques*, de contrôle ou praxiques, habituellement prédominantes, qui sont rarement suffisamment développées (p. ex. l’efficacité ou la qualité);
2. *Les valeurs émotionnelles*, développementales, poïétiques22, créatives ou génératives (p. ex. l’imagination ou l’attitude chaleu- reuse), qui sont souvent reléguées à l’arrière-plan au profit d’un productivisme pragmatique;
3. *Les valeurs éthiques* (p. ex. la générosité ou l’honnêteté), à intégrer en toute normalité aux valeurs économiques et émotionnelles, sans les enchevêtrer dans des codes séparés ni les considérer comme
4. Blanchard, K. et O’Connor, M. (2003). *Managing by Values*, New York, Berret-Koehler Publishers. 22 Dolan *et al*. (2006). *Ibid*., p. 212-213.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

une catégorie en soi pour les éloigner du cœur de l’activité produc- tive. Il faut plutôt en faire l’axe central autour duquel devraient graviter les conduites de contrôle et de développement.

Essentiellement, la GpV s’emploie à établir un équilibre entre les volets économique, émotionnel et éthique afin de maximiser la santé psycho- logique et le bien-être pour créer un avantage concurrentiel supplémen- taire sur le marché. Cette perspective considère que la déclaration stratégique d’une entreprise – à plus forte raison si elle doit être com- mune – est autant sinon davantage une question de culture d’entreprise que d’analyse de marché. Et, comme certains le proposent, une culture d’entreprise ne peut ni s’inculquer ni s’imposer; elle se construit par le dialogue et par une volonté d’apprendre que partagent tous les membres du système.

**Clés pour la réussite de la gestion par valeurs.** La gestion axée sur les valeurs est une réussite lorsque les deux éléments suivants sont réunis:

1. Toute l’organisation est régie par des valeurs communes qui s’expriment avec cohérence dans ses structures, ses espaces parti- culiers, ses procédés de travail, ses politiques de sélection, la for- mation, les mesures d’encouragement, les promotions, jusqu’à la cessation d’emploi.
2. La cohérence des valeurs économiques, émotionnelles et éthiques génère des synergies qui favorisent le bien-être de tous les membres de l’organisation.

L’expérience et les connaissances acquises au cours de diverses expé- riences de mise en place et de maintien de la gestion par valeurs nous permettent de dégager trois principes ou clés du succès que doivent incorporer tous les membres de l’organisation, mais plus particulièrement leurs dirigeants:

* *L’audace éthique*. La réflexion éthique honnête et transformatrice doit générer un climat d’enthousiasme et de confiance en soi qui amène chacun à s’engager à fond, avec courage et prudence, dans le projet consistant à définir et à mettre en application les valeurs communes à tous.
* *Le dialogue imaginatif*. La libération du talent créatif dans un contexte de participation, d’optimisme et de dialogue doit per- mettre de formuler, d’interpréter et de rechercher des moyens de mettre en application les valeurs communes à tous.

Stress, santé et performance au travail

* *L’intégrité constante*. La solidité de la cohérence déclaratoire entre ce que les gens disent avoir l’intention de faire et ce qu’ils font réellement, à tous les niveaux, doit permettre d’enclencher, de maintenir et d’évaluer périodiquement le projet consistant à définir et à mettre en application les valeurs communes à tous.

#### */* Exemples d’intervention en matière de stress dans les organisations

Comme nous venons de le voir, de nombreuses stratégies d’interventions en matière de stress au travail existent, mais aucune d’entre elles ne constitue une panacée capable, dans n’importe quel contexte, d’éradiquer le problème. Bien que les problématiques organisationnelles de stress partagent souvent certains dénominateurs communs, les facteurs propres à chaque organisation jouent un rôle primordial dans la dynamique du stress au travail. Nous présentons dans cette section deux exemples de cas concrets d’intervention organisationnelle afin d’améliorer la gestion du stress professionnel.

**Intervention dans une organisation de service**. Dans une organisation, la directrice d’un service remarque une augmentation des tensions et une baisse du moral chez son personnel. Le taux général d’insatisfaction face au travail et la prévalence de symptômes physiques tels que les maux de tête semblent aussi être à la hausse. Soupçonnant un problème de stress, la directrice décide de rencontrer les différents groupes de son service pour en savoir plus long. Au cours de ces séances de remue-méninges, chaque employé donne librement son avis sur le stress et ses sources au sein de son équipe de travail, ainsi que sur les mesures à prendre pour régler ce problème.

Grâce à l’information recueillie au cours de ces réunions et de ren- contres avec des cadres intermédiaires, la directrice conclut qu’il y a effec- tivement un grave problème et qu’il faut faire quelque chose pour le régler. Comme le domaine du stress en milieu de travail ne lui est pas familier, elle décide de solliciter l’aide d’un consultant spécialisé dans le domaine.

Après avoir analysé les renseignements recueillis au cours des séances de remue-méninges, la directrice et le consultant décident qu’il serait utile que celui-ci donne des cours informels sur la sensibilisation au stress au travail – ses causes, ses effets, les mesures de prévention – à tous les travailleurs et à tous les gestionnaires du service. Ils décident également de réaliser un diagnostic pour faire le portrait des conditions de travail

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

problématiques et des plaintes quant à l’état de santé relatif au stress qui sévit dans le service. Le consultant conçoit un sondage à partir des ren- seignements obtenus au cours des rencontres avec les travailleurs et les gestionnaires. Il participe à la distribution et à la collecte des question- naires anonymes qui laissent les travailleurs libres de s’exprimer franche- ment et ouvertement à propos des problèmes. Le consultant aide ensuite la directrice du service à analyser et à interpréter les données.

L’analyse des données de l’étude révèle l’existence de trois types de conditions de travail liées aux plaintes des travailleurs relatives au stress: des échéances irréalistes, un faible niveau de soutien offert par les super- viseurs et un faible niveau de participation des travailleurs à la prise de décision.

Ayant relevé ces problèmes, la directrice dresse et classe en ordre de priorité une liste des mesures correctives à mettre en œuvre. Les mesures privilégiées sont : 1) une participation accrue des employés à la plani- fication de leur travail, afin d’éviter les échéances irréalistes; 2) une aug- mentation de la fréquence des rencontres entre les travailleurs et les gestionnaires afin de se tenir au courant des problèmes irrésolus. Résul- tats : quelques mois après l’instauration de ces mesures, l’engagement, la satisfaction et la motivation des travailleurs s’étaient améliorés et les problèmes physiques ressentis s’étaient significativement estompés.

**Intervention dans une entreprise de production**. Dans le cadre d’un audit du stress réalisé annuellement à la grandeur de l’entreprise, un cabinet de consultants engagé par une usine montréalaise de production de pâtes et papiers de taille moyenne (environ 350 employés) ont notamment découvert que 11 des 17 superviseurs de premier niveau souffraient, à divers degrés, de troubles du système digestif. Après avoir écarté les carences alimentaires et autres causes traditionnellement envisagées, les consultants ont émis l’hypothèse d’un lien entre ces troubles et le stress au travail. Entre autres, comme dans la plupart des entreprises, les meilleurs employés se voyaient offrir la possibilité de devenir supervi- seurs de premier niveau. La plupart des gens acceptent une promotion qu’on leur offre, car elle améliore à la fois leur autonomie et leur bien-être économique. Or tout le monde n’est pas né pour être superviseur, surtout pas superviseur de premier niveau, un type de poste « sandwich» : d’un côté, les cadres supérieurs considèrent le titulaire comme un subalterne ; de l’autre, les employés ne voient pas en lui un « véritable» gestionnaire. Le travail de superviseur est très difficile, et si l’argent qui accompagne la promotion est la seule raison de l’accepter… c’est là que le stress entre

Stress, santé et performance au travail

en scène. La plupart des superviseurs de cette usine n’avaient pas été formés à leur nouvelle fonction et ne disposaient pas d’un espace pour effectuer leur travail correctement. Les entrevues réalisées par les consul- tants les ont amenés à constater que bon nombre de ces superviseurs n’accordaient pas beaucoup d’importance à leur promotion ou ne l’avaient pas pleinement désirée. L’argent avait été, pour plusieurs, leur principale raison d’accepter le poste. Les consultants sont arrivés à une conclusion logique: il n’était pas normal que l’incidence des ulcères gastroduodénaux et autres troubles digestifs chez les superviseurs de premier niveau soit si élevée.

C’est ainsi qu’a été proposé et mis en œuvre une nouvelle politique de promotion comportant les éléments suivants. 1) Si un travailleur fait très bien son travail, son bien-être économique peut être amélioré au moyen d’un régime d’encouragement financier qui ne l’oblige pas à accepter une promotion au poste de superviseur. (Cette disposition visait les employés qu’une telle promotion n’intéressait pas.) 2) Si le travailleur désire être promu, il reçoit une formation obligatoire sur l’art de la supervision, de même que de nouveaux outils de travail (bureau, ordinateur, etc.).

Dans cette entreprise, plusieurs superviseurs ont choisi de retourner à leur ancien poste et d’autres employés ont reçu la formation de super- viseur dans un mode de coaching avec les superviseurs déjà en place. Résultat : lors d’une étude de suivi menée deux ans plus tard, les consul- tants ont constaté que seulement 3 des 17 superviseurs avaient encore des problèmes de digestion. La plupart étaient satisfaits des nouvelles politiques mises en place.

## */* Post-scriptum

On constate de plus en plus, au sein des organisations, que les travailleurs comme les gestionnaires trouvent nécessaire d’intervenir afin de contrer les problèmes de santé psychologique liés au travail. Néanmoins, les efforts sont encore trop souvent dirigés vers des cibles individuelles (stra- tégies palliatives et curatives) que vers des cibles organisationnelles qui sont les seules qui mettent en place de réelles actions préventives.

L’engagement d’une organisation à réduire le stress et à améliorer le bien-être des travailleurs commence par la planification d’une série de changements organisationnels en deux volets: le contenu du changement et le processus de changement. En termes clairs, le contenu du change- ment, c’est ce qu’on veut faire ; le processus, c’est la façon de le faire.

Chapitre 5 */* Stratégies de gestion du stress : de l’individu à l’organisation

Ainsi, pour réduire le stress chez les employés, il est essentiel de réaliser un diagnostic organisationnel, d’analyser soigneusement les informations issues de ce diagnostic, de planifier et de réaliser des changements afin de modifier l’environnement de travail. Bien entendu, il faudra traduire les objectifs généraux par des programmes intégrés concrets, et éviter que les arbres nous empêchent de voir la forêt. En général, la réduction des agents stressants au travail passe par un milieu de travail où les employés ont un sentiment de contrôle, d’interdépendance, où le rythme du travail est raisonnable, où le personnel relève des défis stimulants et motivants, où règne un climat de soutien et de sécurité.

Il est relativement facile de développer une stratégie d’intervention organisationnelle inefficace qui n’aura aucune retombée positive pour le bien-être des travailleurs. On observe que trop souvent ce genre de stra- tégies : engager des efforts considérables à recenser les stresseurs en milieu de travail sans que le diagnostic soit suivi d’une intervention sérieuse ; concevoir une intervention d’une intensité ou d’une durée insuffisante ou apporter des changements qui ont pour effet net d’ajouter encore à la charge de travail et à la confusion des employés. Le change- ment pour le changement n’est pas un but des programmes de réduction du stress. Il existe un moyen efficace d’éviter les résultats négatifs: conce- voir un mécanisme d’évaluation objective propre à mesurer avec précision les principaux aspects du milieu de travail et les symptômes de stress avant et après l’intervention.

# Conclusion

Ce n’est pas le stress qui nous tue, c’est notre réaction au stress.

Hans SELYE

Tout au long de ce livre, vous avez probablement remarqué que le stress n’est pas un phénomène simple à diagnostiquer ni à gérer. Alors que des milliers d’érudits l’ont étudié scientifiquement et que des millions de per­ sonnes sont préoccupées régulièrement par le stress, il demeure omni­ présent dans la vie quotidienne, mais aussi dans les organisations. Une rapide recherche sur un moteur de recherche permet de constater que le mot *stress* produit plusieurs millions de résultats. Malgré cela, le phéno­ mène du stress est encore pernicieux; si le stress ponctuel et aigu est plus aisé à détecter et à gérer, le stress chronique est beaucoup plus complexe à diagnostiquer et ses symptômes sont plus obscurs.

Ce livre s’est concentré à la fois sur les symptômes individuels et orga­ nisationnels du stress ainsi que sur les principaux outils dont disposent les gestionnaires et les travailleurs pour le contrer. L’incertitude actuelle dans laquelle transigent les acteurs organisationnels, ce que certains appellent le monde VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), engendre chez plusieurs de l’anxiété et du stress qui contribuent assuré­ ment à une croissance des problématiques de santé psychologique dans les organisations. Les observations du passé illustrent le paradoxe selon lequel, bien que les sociétés modernes s’améliorent dans de nombreux aspects de la vie, le stress affecte encore des millions de personnes quo­ tidiennement. Pourtant, sans avoir complètement démystifié le phéno­ mène, les connaissances scientifiques acquises au cours des 80 dernières

Stress, santé et performance au travail

années nous offrent un éventail de savoirs sur l’étiologie des probléma­ tiques de stress ainsi que sur les actions à entreprendre afin d’en contrer les effets négatifs. L’un des objectifs de ce livre était justement de favo­ riser un meilleur transfert des connaissances du domaine des sciences vers les entreprises.

Nous nous sommes demandé quelle serait la meilleure façon de conclure ce livre et de laisser une empreinte significative dans l’esprit des lecteurs. Nous avons considéré que la meilleure façon d’y parvenir est peut­être d’offrir deux perspectives synthèses : l’une rétrospective liée aux leçons du passé, et l’autre prospective concernant les solutions de l’avenir. Dans cette logique, les deux courtes sections qui suivent se veulent réflexives afin de mieux comprendre le chemin parcouru et celui à parcourir.

## */* Que peut nous apprendre l’histoire de l’étude du stress ?

Un des objectifs de ce livre était de familiariser le lecteur avec le bagage important de connaissances que nous détenons actuellement sur la notion de *stress*. Nous espérons que le lecteur se souviendra que le stress peut être envisagé sous divers angles : physiologique, psychologique, managérial, professionnel et personnel. Le stress peut également être étudié à différents niveaux : individuel, de groupe, organisationnel, com­ munautaire ou sociétal. L’accent principal de ce livre était de retracer l’évolution des principales théories du stress et leurs explications de la dynamique de l’apparition de ses conséquences, particulièrement en contexte professionnel. Initialement, nous avons fait état des questions concernant les définitions du stress, les origines du concept et son étio­ logie depuis les phases bénignes initiales jusqu’aux conséquences les plus graves. Nous avons également présenté le rôle de l’environnement et des interactions dans cette compréhension générale. Finalement, nous avons passé un certain temps à décortiquer les divers leviers étant à la disposi­ tion de l’individu et de l’organisation afin de gérer le stress; c’est­à­dire de le ramener à des niveaux en deçà de la capacité d’adaptation, niveau de stress qui n’aura alors que peu d’incidence sur le bien­être et la santé de la personne.

Comme nous l’avons mentionné à quelques reprises dans ce livre, nous détenons maintenant les connaissances afin d’éradiquer une bonne part du stress de l’environnement organisationnel ou de nos vies personnelles. Notre compréhension demeure bien sûr imparfaite, mais nos explications

Conclusion

actuelles du phénomène du stress sont suffisamment avancées afin de permettre à tous d’avoir une vie bien plus sereine que la plupart d’entre nous l’avons actuellement. Nous espérons sincèrement avoir convaincu certains gestionnaires et dirigeants d’entreprise d’agir promptement afin d’offrir des environnements de travail à leurs employés qui seront plus respectueux de leur capacité à s’adapter aux exigences du travail. Nous espérons qu’ils comprennent maintenant que d’intervenir afin d’améliorer la santé psychologique de la main­d’œuvre n’est pas une dépense, mais un investissement qui accroît la rentabilité et la pérennité des entreprises. Nous espérons qu’ils chercheront dès maintenant à innover en proposant des modes d’organisation du travail plus novateurs et humains qui favorisent la rencontre des besoins et des aspirations de leurs travailleurs.

Nous sommes un peu idéalistes, mais pas pour autant naïfs! Bien que de plus en plus d’entreprises emboîtent le pas vers une prévention du stress et une promotion de la santé psychologique au travail, certains gestionnaires productivistes et passéistes continueront d’appliquer des techniques de production à courte vue afin de maximiser le rendement et la productivité des entreprises. L’application de ces stratégies de pro­ duction se heurtera cependant, de plus en plus, à la volonté d’une main­ d’œuvre de mieux en mieux informée et possédant des possibilités d’emploi plus nombreuses. Nous espérons que les travailleurs qui auront lu ce livre cesseront d’accepter de travailler pour des entreprises stricte­ ment intéressées à leur capacité productive et ignorant leur mieux­être. Étant sensibilisés aux dangers du stress chronique et informés des moyens individuels dont ils disposent pour s’en prémunir, ces travailleurs com­ prendront que leur plein potentiel ne peut s’exprimer que dans la mesure où leur contexte de travail leur offre de réelles possibilités d’épanouisse­ ment. Par­delà la gestion de leur stress à partir des stratégies individuelles présentées, ils seront mieux équipés, nous l’espérons, pour évaluer les risques psychosociaux de leur environnement actuel de travail et au besoin, migrer vers des entreprises qui mettront en place les conditions propices à leur actualisation.

## */* Que nous réserve l’avenir ?

De nombreux travailleurs s’inquiètent de plus en plus pour leur avenir. Nous faisons tous face à des défis, quels que soient notre âge, notre sec­ teur d’activités ou notre occupation. Bien que le stress professionnel, et

Stress, santé et performance au travail

de façon plus générale le stress dans la vie, soit en croissance, il serait inapproprié de céder à la panique et d’envisager un avenir organisation­ nel catastrophique1. Bien sûr, l’état psychologique et la santé qui l’accom­ pagne sont fragiles, mais les personnes et les systèmes organisationnels sont résilients, et nous sommes persuadés qu’il sera possible de créer le juste équilibre avant que se produise l’irréparable. Nous sommes convain­ cus que les travailleurs et les organisations qui les emploient trouveront les moyens de créer un environnement maximisant leur collaboration, ce livre cherchant simplement à faciliter la prise de conscience de l’urgence d’agir. Aussi simple que cela puisse paraître, la meilleure façon de contrer le stress est de simplement comprendre les raisons pour lesquelles nous sommes stressés, puis de se questionner sur les meilleures solutions pour y faire face. Il faut nourrir une attitude qui soutient l’idée que les problèmes ont des solutions, et ceux qui possèdent cette attitude sont déjà sur la bonne voie pour développer la résilience.

La résilience est notre capacité à nous adapter et à rebondir lorsqu’on fait face à l’adversité. Les personnes résilientes ne s’attardent pas à leurs échecs ou à leurs insuccès, ils analysent la situation, apprennent de leurs erreurs, puis avancent. Les personnes résilientes considèrent une difficulté comme un défi et non comme un événement paralysant. Ils considèrent leurs échecs et leurs erreurs comme des leçons à tirer et comme des occasions de croissance. Les personnes résilientes font preuve d’engagement et investissent leur énergie là où elles peuvent avoir le plus d’effet2.

Les recherches sur la résilience considèrent qu’il est l’un des meil­ leurs remparts contre le stress et soulignent que les personnes résilientes sont capables d’entrevoir des solutions aux situations complexes3. Voici quelques caractéristiques des personnes résilientes:

* + - Les personnes résilientes ont une image positive de l’avenir. Autrement dit, elles maintiennent une perspective optimiste et envisagent que le meilleur est à venir;

1. Raich, M., Dolan, S. L., Ulrich, D. et Cisullo, C. (2020). The cyber-organization and the new world of work: Advocating a twin governance and collaborative intelligence solution for overcoming a constant disruptive business context, *European Business Review*, mars-avril.
2. Kobassa, S. (1979). Personality and resistance to illness, *American Journal of Community Psychology*, *7*, 413-423.
3. Garti, A. et Dolan, S. L. (2021). Using the triaxial model of values to build resilience in a COVID-19 VUCA World,

*European Business Review*, janvier.

Conclusion

* + Les personnes résilientes poursuivent des objectifs précis et mettent tout en œuvre pour les atteindre;
  + Les personnes résilientes sont empathiques et bienveillantes. Cependant, elles ne perdent pas de temps à s’inquiéter de ce que les autres pensent d’elles. Elles entretiennent des relations saines, mais ne cèdent pas à la pression des pairs;
  + Les personnes résilientes ne se considèrent jamais comme des victimes. Elles consacrent leur temps et leur énergie à changer les choses qu’elles contrôlent et pratiquent le lâcher­prise lorsque des éléments sont hors de leur portée.

Il est donc possible de nourrir un certain optimisme quant à l’avenir des organisations. Les changements seront progressifs, mais il est possible d’imaginer des organisations d’un type nouveau qui émergeront au cours des prochaines années, un type d’organisation fondé sur un nouveau par­ tenariat entre les travailleurs et les entreprises. Nous avons confiance que les organisations réaliseront tout le potentiel humain perdu en raison des conditions actuelles minant la santé psychologique des travailleurs. De plus en plus d’entreprises emprunteront assurément la voie du bien­être comme gage de ressources humaines satisfaites et comme levier à un accroissement de la productivité. Entre­temps, il faut compter sur la rési­ lience des travailleurs en attendant le moment où tout cela se réalisera concrètement. Bien que cela puisse être difficile, la capacité d’adaptation de l’humain demeure son meilleur atout contre l’adversité. D’ailleurs, plusieurs chercheurs4 conviennent que la résilience est peut­être la meil­ leure stratégie pour lutter contre le stress aujourd’hui en attendant que se prépare l’avenir. Cependant, la résilience n’est pas sans limites, et la situation se détériorera si rien n’est fait prochainement.

Somme toute, nous espérons que ce livre sensibilisera les décideurs à l’importance de faire une réelle lutte au stress dans une perspective orga­ nisationnelle et sociétale. Comme nous l’avons fait dans le passé pour d’autres enjeux sociaux, il faut encadrer la gestion du stress afin d’éradi­ quer les importantes conséquences que cela occasionne, et cela pour le mieux­être des travailleurs, des organisations et de la société.

1. Kalisch, R. *et al*. (2017). The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders, *Nature Human Behavior*, *1*, 784-790.

### Annexe */*

# Stress, estime de soi, valeurs et bien-être psychologique en contexte de COVID-191

Au cours des dernières années, nous avons publié divers livres traitant du stress, de l’estime de soi et de la santé au travail (Dolan, 2007 ; Dolan et Arsenault, 1980, 2008 ; Dolan, García et Diez-Piñol, 2015). Ces livres, écrits dans différentes langues, s’adressaient prioritairement aux travail- leurs qui souffraient de stress, de dépression, d’épuisement professionnel ou d’autres troubles psychologiques.

Rappelez-vous il y a quelques décennies, à l’instar de la situation qui prévalait au début de la pandémie de COVID-19, il n’y avait pas (ou très peu) de mesures fiables et valables pour détecter le stress chronique et cerner son effet psychologique et physique sur la santé des travailleurs. À partir des années 1980, l’objectif de la recherche était de développer des modèles et des mesures fiables qui permettraient une véritable com- préhension de ce qui a été décrit comme la « pandémie cachée ». De toute évidence, les signes et les symptômes de stress aigu sont aujourd’hui relativement simples à déceler, ce qui n’est toujours pas le cas des symp- tômes associés au stress chronique qui sont plus ambigus, comme le sont les symptômes des personnes infectées par la COVID-19 qui sont parfois asymptomatiques. Lorsque les manifestations de ce virus apparaissent, la maladie est parfois à un stade avancé et les risques pour la santé sont alors accrus. Il en va de même pour le stress chronique, au moment où les symptômes apparaissent clairement (cela peut arriver des mois, voire des années plus tard), les interventions deviennent complexes et leur efficacité diminue. Cela a mené à la production de milliers d’articles qui cherchaient à modéliser et à mesurer le stress chronique en vue

1 Cette annexe est tirée, traduite et adaptée de Dolan, S. L. et Garcia Sanchez, S. (2020). Covid-19, stress, self-esteem, values, and psychological well-being: How to assess risks of becoming depressed, anxious, or suicidal ?, *European Business Review*, 13 mai 2020.

Stress, santé et performance au travail

d’intervenir et de prévenir la dépression, l’anxiété ou même le suicide. Cela a également conduit à l’émergence de nouveaux « mots à la mode» et de nouveaux syndromes dans ce domaine, comme l’épuisement pro- fessionnel, les personnalités sujettes au stress, etc. De même, plusieurs concepts empruntés à la psychologie positive ont été introduits pour faire face au stress aigu ou chronique tels que la résilience et la pleine conscience (*mindfulness*).

Nous avons humblement contribué à ces avancées en insistant sur deux éléments qui permettent de déterminer si un travailleur possède les ressources psychologiques pour atténuer ou, au contraire, pour exacerber les effets du stress; plus précisément, nous avons observé au fil des ans que dans la grande majorité des cas, le stress lié au travail est issu de notre façon de percevoir ce qui se passe. Cette interprétation cognitive de la situation dépend principalement de deux variables indépendantes, mais qui agissent concurremment: 1) notre évaluation de notre niveau d’estime de soi (qui dans de nombreux cas est implicite, donc nous n’en sommes pas toujours pleinement conscients), et 2) l’adéquation entre nos valeurs et nos comportements (Bao *et al*., 2013; Dolan, 2016). Nous soutenons que les communautés de professionnels qui souhaitent aider les victimes de stress ont besoin d’un modèle d’intervention clair et de mesures d’évaluation fiables et simples pour comprendre rapidement la situation et d’intervenir. Par analogie, ces enjeux sont fort semblables à ceux occasionnés par la situation de COVID-19.

## Prospectives quant à l’importance de l’estime de soi dans l’étiologie du stress

Il existe de nombreuses recherches qui abordent l’importance des valeurs et de l’estime de soi dans tous les aspects de l’activité humaine, y compris dans le contexte professionnel. Des études, dans de nombreux pays, ont associé l’estime de soi à la santé et au bien-être psychologique. Cet effet peut être interprété par l’augmentation des ressources personnelles et une gestion active des problèmes de la vie. De plus, il semble y avoir une forte incidence de l’estime de soi sur la résistance au stress en provenance de diverses circonstances. Une forte estime de soi est considérée comme un aspect fondamental du bien-être personnel, du bonheur et de la capa- cité adaptative. Les personnes ayant une plus grande estime de soi sont plus satisfaites de leur vie, ont moins de problèmes interpersonnels, réus- sissent mieux et sont moins susceptibles de développer des problèmes

Annexe */* Stress, estime de soi, valeurs et bien-être psychologique en contexte de COVID-19

psychologiques ainsi que diverses maladies physiques. L’estime de soi est associée à l’évaluation positive ou négative que les gens ont d’eux- mêmes. L’estime de soi semble être associée à des facteurs de stress liés aux émotions. Il est encore tôt pour spéculer, mais il est possible de consi- dérer que les personnes qui seront les plus affectées par la crise de COVID-19 sont celles qui ont une estime de soi relativement faible, alors que celles qui possèdent une estime de soi plus robuste subiront moins de séquelles face à cette crise. Nous prédisons que les recherches futures soutiendront cette hypothèse.

Être séparé de sa famille et de ses amis, être constamment isolé dans sa demeure, perdre son emploi, faire face à une crise économique pro- bable et craindre pour sa propre vie et celles de ses proches entraînent assurément une incidence majeure sur la santé psychologique de la plu- part des personnes. Jamais dans l’histoire moderne les gens n’avaient été soumis collectivement à un tel amalgame de stresseurs sur une période aussi courte. Quelles sont les ressources individuelles qui permettent de traverser sans trop de heurts une telle situation? Encore une fois, nous soutenons que beaucoup moins de personnes qui ont une haute estime d’elle-même et qui vivent en accord avec leurs valeurs seront celles qui succomberont. Dans le cas contraire, les effets des réponses inadaptées aux situations stressantes peuvent être aggravés lorsque les facteurs de stress sont perçus comme menaçants et incontrôlables, comme dans une situation pandémique. Conformément à notre modèle cognitif du stress, l’estime de soi est associée à l’adaptation aux situations stressantes en modulant l’effet de l’évaluation au cours du processus d’adaptation. La recherche a rapporté systématiquement que les personnes ayant une faible estime de soi amplifient les effets négatifs sur les résultats, alors que celles ayant une meilleure estime de soi font des évaluations plus nuancées des stresseurs pour en atténuer les incidences négatives. En d’autres termes, une estime de soi élevée limite et oriente la teneur des évaluations cognitives des facteurs de stress et en réduit l’effet sur le vécu quotidien.

## Prospectives quant à l’importance de la congruence des valeurs dans l’étiologie du stress

Pourquoi faut-il se soucier de la congruence des valeurs individuelles? Les observations cumulées au cours des 35 dernières années sur les valeurs (García et Dolan, 1997 ; Dolan, Garcia et Richley, 2006 ; Dolan 2011, 2020 ;

Stress, santé et performance au travail

Garcia, 2018) indiquent que si nous n’alignons pas nos comportements sur nos valeurs fondamentales, l’ambiguïté et l’incongruité issues de cette dissonance conduisent à une moindre résistance au stress et, par consé- quent, à davantage de symptômes physiques et psychologiques y étant associés (Bao *et al*., 2013 ; Dolan, 2016). Encore une fois, bien que les recherches sur la congruence des valeurs et le stress soient encore limi- tées, les résultats indiquent que la connaissance de nos valeurs et une adéquation avec nos comportements sont un gage d’une moindre sen- sibilité et d’une meilleure gestion des stresseurs (Lamiani, Dordoni et Argentero, 2017). Nous avons d’ailleurs développé au fil des années une méthodologie et des outils pour évaluer l’incongruence des valeurs à l’aide de divers axes (modèle triaxial). En utilisant ce dernier, les gens peuvent découvrir quelles sont leurs valeurs fondamentales et comment celles-ci sont structurées selon divers axes. Nos recherches montrent que si vous n’avez pas un minimum de valeurs dans chacun des axes, ce désé- quilibre génère une incongruence. De plus, si notre conduite quotidienne n’est pas alignée sur nos valeurs fondamentales, cette incongruité conduit au stress, à la dépression, à l’anxiété et à d’autres symptômes psycholo- giques (Dolan, 2020). De plus amples informations sur le modèle triaxial et sa pertinence pour la crise de COVID-19 peuvent être consultées dans un récent article que nous avons publié (Garti et Dolan, 2019; Dolan *et al*., 2020). Ainsi, une classification combinée de l’estime de soi et de la congruence des valeurs peut aider à cartographier la probabilité de main- tenir une bonne santé psychologique et d’avoir un sentiment de bien-être psychologique. La figure A.1 illustre cette classification.

La façon usuelle d’évaluer l’estime de soi est de combiner un outil papier-crayon valide à d’autres méthodes d’évaluation qui peuvent inclure des tests projectifs et des observations. Il existe plusieurs types d’évaluations validées avec diverses populations particulières, certaines avec des enfants ou des adolescents, mais d’autres ciblant les adultes en milieu de travail. Nous fournissons, plus loin, une autoévaluation rapide de l’estime de soi qui peut être simplement remplie afin d’obtenir une estimation de son niveau d’estime de soi. Nous avons développé cet outil en nous basant sur l’*Échelle de Rosenberg*, une référence dans le domaine du travail social. Bien que l’outil original utilise une échelle d’évaluation en quatre points, nous proposons un format de réponse plus convivial et simple où chacun répond aux questions dans un format dichotomique (oui/non). Nous sommes conscients que ce questionnaire ne propose qu’une simple évaluation globale de son estime de soi, et que sa validité

Annexe */* Stress, estime de soi, valeurs et bien-être psychologique en contexte de COVID-19

**Bonne estime de soi**

**Faible estime de soi**

demeure à être démontrée, nous estimons néanmoins qu’il permet d’obtenir une appréciation de l’état de son estime de soi personnelle. Cette échelle est présentée ci-après.

Figure A.1 */* **Modèle bidimensionnel de la santé psychologique et du bien-être**

**Congruence des valeurs**

**Incongruence des valeurs**

**C**

État modéré de santé psychologique et de bien-être

**D**

Mauvais état de santé psychologique et de bien-être

**A**

Bon état de santé

psychologique et de bien-être

**B**

État modéré de santé psychologique et de bien-être

**Quadrant A**. Les personnes positionnées dans ce quadrant affichent une estime de soi relativement élevée et un niveau élevé de congruence entre leurs valeurs. Ces personnes sont dans un excellent état de bien-être psy- chologique et la probabilité pour les personnes de ce groupe de souffrir de longs épisodes dépressifs ou d’anxiété est très faible. Nous considérons que ces personnes possèdent une bonne résilience psychologique.

**Quadrants B et C**. Les personnes qui se retrouvent dans ces quadrants ont un niveau moyen de santé et de bien-être psychologique. Cela est occa- sionné par un déficit dans une dimension qui est partiellement com- pensée par un excès dans l’autre dimension. La probabilité pour les personnes de ce groupe de développer des symptômes de dépression et

Stress, santé et performance au travail

d’anxiété est cependant parfois atténuée par d’autres facteurs person- nels ou contextuels (p. ex. existence de réseaux de soutien, ampleur de l’exposition aux stresseurs).

**Quadrant D**. Les personnes qui se retrouvent dans cette section du croi- sement des deux dimensions sont en zone de risque. Nous estimons que les personnes classées dans ce groupe peuvent manifester des symptômes d’anxiété et de dépression pouvant mener à certaines psychopathologies plus importantes. Un faible niveau d’estime de soi couplé à un niveau élevé d’incongruence des valeurs est un cocktail dangereux pour la santé et le bien-être psychologique, tant dans l’environnement de travail que dans la sphère personnelle.

## Questionnaire d’autoévaluation rapide de l’estime de soi

Pour chacune des questions décrivant vos sentiments, vos émotions et vos actions, cochez simplement l’option oui ou non. Parfois, y répondre ne sera pas facile, mais choisissez quand même si c’est plutôt un oui (tout à fait en accord) ou plutôt un non (tout à fait en désaccord).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Questions** | **Oui** | **Non** |
| **1.** Je sens que je suis une personne de valeur. Je suis aussi bon que n’importe qui d’autre. |  |  |
| **2.** Je sens qu’il y a beaucoup de bonnes choses en moi. |  |  |
| **3.** Je sens que j’échoue beaucoup. |  |  |
| **4.** Je peux faire les choses aussi bien que la plupart des autres personnes. |  |  |
| **5.** Je n’ai pas de quoi être fier. |  |  |
| **6.** J’aimerais avoir plus de respect pour moi-même. |  |  |
| **7.** Je me sens parfois inutile. |  |  |
| **8.** Parfois je pense que je ne suis pas bon du tout. |  |  |
| **9.** Je m’aime. |  |  |
| **10.** Je suis content de moi. |  |  |

Inversez le score pour les questions 3, 5, 6, 7, 8 (si vous avez répondu « oui» – placez un X dans la colonne « non», et si vous avez marqué « non» – placez un X dans la colonne « oui». L’échelle va de 1 à 10. Si vous avez accumulé un total de 6 et plus de « non», cela suggère une faible estime de soi.

Source : Adapté de Rosenberg (1965), [<http:/](http://www.socialworkerstoolbox.com/rosenberg-self-esteem-)/[www.socialworkerstoolbox.com/rosenberg-self-esteem-](http://www.socialworkerstoolbox.com/rosenberg-self-esteem-) scale/>, consulté le 22 octobre 2021. Utilisé avec autorisation.

Annexe */* Stress, estime de soi, valeurs et bien-être psychologique en contexte de COVID-19

De même, l’évaluation de la congruence (ou de l’incongruence) des valeurs est également complexe. Dans le domaine des valeurs, il existe aussi diverses conceptions quant à la définition, la mesure et les implica- tions concrètes des valeurs. L’évolution de nos recherches nous a permis de circonscrire le concept de *valeurs* (Dolan *et al*., 2006 ; Garcia et Dolan, 1997), d’établir une méthodologie (Dolan, 2011) ainsi que des outils afin d’estimer le concept (Dolan, 2020). D’ailleurs, tels étaient les principes fondamentaux nécessaires pour le développement de la communauté du coaching par les valeurs qui jusqu’à aujourd’hui enseigne et certifie les personnes à comprendre et à détecter ce qui est important pour elles et les aident à aligner leurs conduites avec leurs valeurs. Pour ce faire, nous appliquons des méthodes ludiques et faciles à utiliser, basées sur des techniques et des principes de *gamification* (Garti et Dolan, 2014). Nous utilisons également un jeu de cartes/outil appelé : « *La valeur des valeurs TM* » (voir <[www.learning-about-values.com>](http://www.learning-about-values.com/) [consulté le 22 octobre 2021] ou Juego El Valor de los Valores – Zinquo). Afin d’adapter ces outils à la réalité virtuelle du contexte de COVID-19, nous avons déve- loppé une évaluation simple basée sur dix questions (voir le questionnaire suivant). Imaginez que l’évaluation soit menée par un coach virtuel, un thérapeute, un psychologue ou un autre professionnel de la santé sous la forme d’un entretien. C’est l’enquêteur qui garde le modèle d’évaluation à portée de main et note la réponse dans les colonnes correspondantes. Sur la base de cet entretien, le diagnostic peut être posé en quelques minutes. Nous soutenons que la beauté de cette évaluation réside dans sa simplicité.

## Évaluation rapide des valeurs fondamentales et de la congruence

Pour chacune des questions concernant votre connaissance de vous- même, cochez simplement l’option oui ou non. Parfois, y répondre ne sera pas facile, mais choisissez quand même si c’est plutôt un oui ou plutôt un non.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Questions** | **Oui** | **Non** |
| **1.** Parmi les centaines de valeurs qui sont importantes pour vous, pouvez-vous nommer clairement vos 5 valeurs fondamentales? |  |  |
| **2.** Êtes-vous capable de placer clairement 5 valeurs fondamentales dans une hiérarchie de la plus importante à la moins importante ? |  |  |
| **3.** Vous sentez-vous ambigu sur vos valeurs fondamentales? |  |  |

Stress, santé et performance au travail

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **4.** Lorsqu’il y a un conflit entre certaines de vos valeurs fondamentales, êtes-vous capable de le résoudre rapidement? |  |  |
| **5.** Dans l’ensemble, avez-vous le sentiment que votre conduite et vos comportements au quotidien (travail et maison) correspondent à vos valeurs ? |  |  |
| **6.** Vos valeurs fondamentales vous servent-elles de la même manière à la maison et au travail? |  |  |
| **7.** Votre comportement en période de crise (comme la pandémie) est-il guidé par vos valeurs fondamentales? |  |  |
| **8.** Continuez-vous à changer vos valeurs fondamentales pour satisfaire votre entourage (votre partenaire, votre famille et vos proches) ? |  |  |
| **9.** Continuez-vous à changer vos valeurs fondamentales pour satisfaire vos patrons et vos collègues de travail? |  |  |
| **10.** Seriez-vous d’accord pour dire que vos valeurs fondamentales et la conduite correspondante sont vraiment significatives et donnent du sens à votre vie? |  |  |

L’échelle va de 1 à 10. Si vous avez accumulé un total de 6 et plus de « non», cela suggère un niveau relativement élevé d’incongruence des valeurs (modifié à partir des concepts développés par Dolan, Garcia et Richley [2006] et Dolan [2011, 2020]).

## Conclusion

Dans les hôpitaux du monde entier, médecins, infirmières et autres per- sonnels de la santé ont eu à combattre un ennemi qui a tué des centaines de milliers de personnes. Et comme pour toute guerre, la lutte contre la COVID-19 entraînera non seulement des pertes directes, mais aura également un effet important sur l’état psychologique de bon nombre de survivants.

Il faudra des années avant que le bilan de la santé mentale associé à cette pandémie soit pleinement compris, mais certaines données initiales brossent déjà un sombre tableau. Une étude publiée dans le *Journal of the American Medical Association* (JAMA) par Jianbo *et al*. (2020) a révélé que, parmi 1 257 travailleurs de la santé travaillant avec des patients atteints de la COVID-19 en Chine, 50,4 % ont signalé des symptômes de dépression, 44,6% des symptômes d’anxiété, 34% de l’insomnie et 71,5% de la détresse. Les infirmières et les autres travailleurs de première ligne figuraient parmi ceux qui présentaient les symptômes les plus graves. De toute évidence, la COVID-19 représente un stress réel et intense, car les travailleurs de la santé font face à une situation inusitée, sans précédent. Ainsi, nous avons des données précoces et partielles sur les symptômes

Annexe */* Stress, estime de soi, valeurs et bien-être psychologique en contexte de COVID-19

des maladies, mais nous n’avons pas de données sur les personnes qui sont résilientes face à cette situation ou les caractéristiques personnelles qui permettent d’atténuer l’incidence négative sur la santé et le bien-être psychologique. Nous prétendons que les travailleurs qui présenteront une symptomatologie moins grave sont ceux qui ont une grande valeur de dévouement à la profession, au don de soi pour prodiguer des soins et des valeurs socioéthiques similaires. Leurs valeurs et leur conduite sont alors très cohérentes. Nous soutenons également que très probablement, conjointement, ces personnes bénéficient d’un niveau élevé d’estime de soi. À ce stade, ce ne sont que des hypothèses, mais nous considérons que les recherches à venir permettront de valider ces intuitions initiales.

En ce qui concerne la population en général, un récent article de Pfefferbaum et North (2020) publié dans le *New England Journal of Medicine*, conclut que des millions de personnes sont touchées par les retombées psychologiques de la pandémie de COVID-19, et qu’un nombre important de personnes peuvent éprouver de la détresse émotionnelle et courir un risque accru de développer des troubles psychologiques tels que la dépression et l’anxiété. À la suite de leurs études sur les survivants de catastrophes, notamment les attaques terroristes du 11 septembre et l’ouragan Katrina, ils appellent les travailleurs de la santé à surveiller les besoins psychosociaux de leurs patients ainsi que d’eux-mêmes et de leurs collègues soignants pendant cette période. Un examen récent des effets sur les personnes mises en quarantaine et les prestataires de soins de santé lors d’épidémies antérieures a révélé la présence de stress, de dépression, d’insomnie, de peur, de colère et d’ennui, entre autres pro- blèmes. Chose intéressante, le coauteur de l’étude, le Dr North, souligne également qu’un grand nombre de personnes ne développent pas de troubles psychologiques, car elles semblent être résilientes. Nous consi- dérons qu’une plus grande proportion de personnes résilientes dans ces contextes se retrouvent chez les personnes qui ont un niveau d’estime de soi relativement élevé et une bonne congruence des valeurs.

Ce que les coachs, thérapeutes, psychologues et autres professionnels de la santé doivent faire, c’est pouvoir diagnostiquer à temps et évaluer rapidement l’état émotionnel d’une personne grâce à des outils simples et conviviaux permettant d’estimer les niveaux combinés d’estime de soi et de congruence des valeurs. Pendant, et aussi après cette pandémie, il sera primordial de renforcer l’estime de soi et la prise de conscience par les personnes de leurs valeurs fondamentales (ce qui est vraiment impor- tant pour elles en fonction de leurs objectifs réalistes). Afin de terminer ce texte sur une note positive et pratique, nous proposons une liste de

Stress, santé et performance au travail

conseils qui peuvent être déployés simplement. Ceux-ci ne représentent pas une panacée, mais mettent de l’avant l’entraide nécessaire au sou- tien collectif. Naturellement, ces conseils aideront particulièrement les personnes situées dans le quadrant D du modèle bidimensionnel, mais pourront aussi être utiles à toutes les personnes devant transiger avec la situation actuelle.

## Conseils pour renforcer l’estime de soi et améliorer l’incongruité des valeurs

**Conseils pour accroître l’estime de soi**

* Arrêtez d’être trop critique envers vous-même.
* Ne vous comparez pas aux autres.
* Entourez-vous de personnes positives.
* Arrêtez de donner autant d’importance aux opinions d’autrui.
* Ne vous reprochez pas d’avoir commis des erreurs.
* Chassez les pensées négatives répétitives.
* Répétez-vous des affirmations positives quotidiennement.

**Conseils pour améliorer la congruence des valeurs**

* Établissez cinq de vos valeurs fondamentales, placez-les dans une hiérarchie et demandez-vous si vous menez votre vie quotidienne en congruence avec cette hiérarchie.
* Assurez-vous que vous avez des buts et des objectifs réalistes et que les valeurs sélectionnées précédemment sont alignées sur ces derniers.
* Prenez conscience que les valeurs sont dynamiques, qu’elles peuvent changer dans différents contextes ; n’en soyez pas dérangé, faites le diagnostic pour le ici et maintenant.
* Assurez-vous que les cinq valeurs établies précédemment sont très clairement définies pour vous.
* Assurez-vous qu’en cas de conflit

vous vous comportez selon la hiérarchie que vous avez établie.

## Références

Bao, Y., Vedina, R., Moodie, S. et Dolan, S. L. (2013). The relationship between value incon- gruence and individual and organizational well-being outcomes : An exploratory study among Catalan nurses, *Journal of Advanced Nursing*, *69*(3), 631-641.

Dolan, S. L. (2020). *The Secrets of Coaching and Leading by Values*, London, Routledge.

Dolan, S. L. (2016). Reflections on leadership, coaching and values : A framework for under- standing the consequences of value congruence and incongruence in organizations and a call to enhance value alignment, *The Study of Organizations and Human Resource Management Quarterly*, *1*(2), 56-74.

Dolan, S. L. (2011). *Coaching by Values ; How to Succeed in the Life of Business and the Business of Life*, iUniverse.

Annexe */* Stress, estime de soi, valeurs et bien-être psychologique en contexte de COVID-19

Dolan, S. L. (2007). *Stress, Self-Esteem, Health and Work*, Londres, Palgrave Macmillan.

Dolan, S. L. et Arsenault, A. (2010). *Stress, estime de soi, santé et travail*, Québec, Presses de l’Université du Québec.

Dolan, S. L. et Arsenault, A. (1980). *Stress, santé et rendement au travail* (préface par Hans Selye), Montréal, ERI, Université de Montréal.

Dolan, S. L., García, S. et Diez-Piñol, M. (2015). *Autoestima, estres y trabajo*, Madrid, McGraw Hill.

Dolan, S. L., García, S. et Richley, B. (2006). *Managing by Values : A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the XXI Century*, Londres, Palgrave-Macmillan.

Dolan, S. L., Raich, M., Garti, A. et Landau, A. (2020). “The COVID-19 Crisis” as an opportunity for introspection : A multi-level reflection on values, needs, trust and leadership in the future, *The European Business Review*, avril.

García, S. (2018). *Inteligencia de Valores : Un buen paso hacia dentro y tres hacia delante*, Alicante, ECU.

García, S. et Dolan, S. L. (1997). *La dirección por valores*, Madrid, McGraw Hill.

Garti, A. et Dolan, S. L. (2019). “Managing by values” (MBV) : Innovative tools for successful micro behavioural conduct, *The European Business Review*, novembre.

Garti, A. et Dolan, S. L. (2014). Children’s gamification and storytelling as tools for under- standing and instilling values : A guide for coaches, educators and parents in the use of “value of values” and “magic carpet and the islands of values”, *ESADE Business School Research Paper*, no 254, <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\_id=2413816>, consulté le 22 octobre 2021.

Jianbo, L., Simeng, M. et Ying, W. (2020). Factors associated with mental health out- comes among health care workers exposed to Coronavirus disease 2019, *JAMA*, *3*(3),

<https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/fullarticle/2763229>, consulté le 22 octobre 2021.

Lamiani, G., Dordoni, P. et Argentero, P. (2017). Value congruence and depressive symp- toms among critical care clinicians : The mediating role of moral distress, *Stress & Health*, *34*(1), 135-142.

Pfefferbaum, B. et North, C. S. (2020). Mental health and the Covid-19 pandemic. *The New England Journal of Medicine*, avril, <https://[www.nejm.org/doi/full/10.1056/](http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/) NEJMp2008017>, consulté le 22 octobre 2021.

Rosenberg, M. (1965). *Society and the Adolescent Self-Image*, Princeton, Princeton University Press.