

**CENTRE AFRICAIN D' ETUDES SUPERIEURES  
EN GESTION**



**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES  
ENTREPRISES ET ORGANISATIONS**



**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION 2 :  
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**CONTRIBUTION A LA GESTION DU STRESS DES CADRES :  
CAS DE LA SEDIMA**

**ELABORE PAR :**

**BADIANE Ismaila**

**MPSG 2 GRH**

**Sous la Direction de :**

**M. BELLAH Ghislain**



## DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

Mes défunts parents qu'ALLAH les pardonne, leur fasse miséricorde et les agrée en son sain paradis. Sachez que partout où vous êtes je prie sur vous Vous m'avez toujours poussé et motivé dans mes études. Sans vous, je n'aurais certainement pas fait de longues études. Ce mémoire représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements que vous m'avez prodigués tout au long de ma scolarité.

A mon épouse bien-aimée,

A mes mignons enfants,

A mes frères et sœurs

A mes beaux frères et belles sœurs,

A mes oncles,

A mes tantes,

A mes amis,

A mes cousins et cousines,

A ma belle famille,

Aux musulmans du monde entier,

A mes camarades de promotion CESAG 2008/2009 MASTER2 GRH,

A mes camarades de promotion CESAG 2008/2009 MASTER2 GP,

A la ville de Grand MBAO,

Au village de GANDOUL,

Au personnel de la SEDIMA

A Mes encadreurs de CESAG que j'ai eu durant tout mon cursus ;

Au médecin chef de la région médicale de DAKAR,

Au ministère de la SANTE,

Au peuple sénégalais

A l'Union africaine

Au monde entier.

## **REMERCIEMENTS**

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements :

A **ALLAH** qui m'a permis d'achever ce modeste travail, que la paix et le salut soient sur le prophète (PSL) ainsi que sur toute sa famille et ses compagnons.

Nous prions **ALLAH** qu'il nous pardonne nos péchés et que nous soyons soumis à ses lois.

Au Professeur **BELLAH Ghislain**, DRH de **WORLD VISION** pour m'avoir honoré en acceptant de diriger ce travail, qui a toujours fait preuve de disponibilité malgré son emploi de temps chargé aussi bien pour l'encadrement technique que pour les encouragements et les conseils pendant toute la période de stage. Je tiens à mentionner le plaisir que j'ai eu à travailler avec lui.

Je remercie également toute la direction générale de la **SEDIMA**.

Ceux sans qui ce mémoire ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui, aussi bien par les discussions que j'ai eu la chance d'avoir avec eux, leurs suggestions ou contributions. Je pense ici en particulier à **M. SARR Birahima**, DRH de la **SEDIMA** qui a montré toute sa disponibilité durant la période de stage.

Je tiens aussi à remercier ici l'ensemble du personnel de la **SEDIMA** en particulier les cadres, qui, malgré leur temps de travail assez lourd, ont consenti beaucoup de sacrifices à mon travail.

Je tiens également à associer à cette œuvre tous mes collègues de promotion que j'ai eu le plaisir de côtoyer pendant cette période de formation. Une pensée va particulièrement à tous ceux d'entre nous qui n'ont pas eu la possibilité d'aller jusqu'au bout de leur formation.

Je tiens également à remercier tous mes frères et amis qui ont cru en moi, m'ont encouragé et m'on donné la force d'aller jusqu'au bout.

Je pense enfin fortement et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES SIGLES**

- AEEMS** : Association des Elèves et Etudiants Musulmans du SENEGAL
- ANACT** : agence nationale de l'amélioration des conditions de travail
- AVOPROD** : Aviculture Production Distribution
- AVIVET** : Aviculture Vétérinaire
- AVISEN** : Aviculture Sénégalaise
- BIT** : Bureau International de Travail
- CAM** : Complexe avicole de MBAO
- CFE-CGC** : Confédération française de l'encadrement- Confédération Générale des cadres
- CNAM** : Caisse nationale d'assurance maladie
- CSP** : Catégorie socio professionnelle
- DRH** : Direction des ressources humaines
- INRS** : Institut national de recherche et de sécurité
- IFAS** : Institut français d'action sur le stress
- INS** : Institut de recherche sur le stress
- JAMM** : Jeunesse Amicale des Musulmans de MBAO
- NMA** : Nouvelle minoterie africaine
- OAC** : œufs à couver
- OMS** : organisation mondiale de la santé
- PAMECAS** : Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et de Crédit au SENEGAL
- PME** : Petite et moyenne entreprise
- PRODAS** : programme de développement des marchés agricoles du Sénégal
- SEDIMA** : Sénégalaise de distribution de matériels avicoles
- SENTENAC** : Jean SENTENAC promoteur de la société SENTENAC
- SUTSAS** : Syndicat Unique des Travailleurs de la Santé et de l'Action Sociale
- SGA** : Syndrome général d'adaptation
- TGV** : Train à grande vitesse

**Liste des graphiques**

Répartition par sexe -----	98
Répartition selon leur situation matrimoniale-----	98
Répartition selon leur degré d'autonomie -----	99
Répartition selon leur perception de la définition des responsabilités-----	100
Répartition suivant la disponibilité des outils et moyens-----	101
Répartition selon le degré d'ambiance au travail-----	101
Répartition selon le niveau de soutien des collègues-----	102
Répartition selon le degré de satisfaction de la qualité du travail-----	103
Répartition selon leur temps disponible pour accomplir le travail-----	103
Répartition selon leur degré de perception de la charge de travail-----	104
Répartition selon leur degré de sentiment du rythme de travail-----	105
Répartition suivant le degré de réalisation des objectifs-----	105
Répartition selon leur niveau de d'information sur la stratégie de l'entreprise-----	106
Répartition selon leur degré d'adhésion à la stratégie de l'entreprise-----	107
Répartition selon le niveau de sentiment de reconnaissance des efforts-----	107
Répartition selon le niveau de rétribution des efforts-----	108
Répartition suivant le facteur le plus important pour un travail-----	109
Répartition selon leurs perspectives de carrières et d'avancement-----	109
Répartition suivant leur degré de stress-----	110
Répartition selon leurs causes de stress-----	111
Répartition suivant la fréquence des situations de conflits-----	112
Répartition selon leur perception du travail monotone-----	113
Répartition selon le type de discrimination confrontée-----	116
Répartition selon leur perception de la gestion des carrières-----	117
Répartition selon le type de remède utilisé en cas de stress-----	120
Répartition selon l'effectivité de la prise en charge du stress-----	121

**Liste des tableaux**

Répartition des cadres selon leur âge-----	98
Répartition selon leur nombre d'enfants-----	99
Répartition selon leur nombre d'épouses-----	99
Répartition selon les facteurs de stress et leur fréquence-----	114
Répartition selon les comportements induits du stress-----	115
Répartition suivant les symptômes psychiques du stress et leur fréquence-----	118
Répartition suivant les symptômes secondaires du stress et leur fréquence-----	119
Répartition suivant les symptômes physiques du stress et leur fréquence-----	120
Répartition suivant la note globale attribuée à leur degré de stress-----	122

# **INTRODUCTION**

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, etc.).

Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions.

Les conditions de travail sont l'objet de l'attention particulière des ergonomes qui peuvent en faire l'analyse (et éventuellement chercher à trouver des moyens de les améliorer ou d'en réduire les effets négatifs), des inspecteurs du travail chargés de contrôler l'application du droit du travail dans ce domaine, des médecins du travail chargés d'un contrôle périodique de la santé des actifs. Les conditions de travail considérées comme des conditions pathogènes se situent à la frontière entre le travail et la santé. Elles ont des conséquences sur les risques d'accidents ; elles peuvent directement provoquer certaines maladies ou comme facteur de risque en favoriser d'autres tout en ayant une influence sur le bien-être. Les conditions de travail sont donc des déterminants de l'espérance de vie, de l'absentéisme et des maladies professionnelles.

Certaines répercussions des conditions de travail peuvent être brutales : une légère aggravation peut par exemple se traduire par de vives protestations, d'abord individuelles, puis s'il y a agrégation de nombreuses difficultés par des grèves et autres mouvements collectifs : l'amélioration des conditions de travail est une revendication traditionnelle relayée par les syndicats.

Les conditions de travail revêtent plusieurs formes parmi lesquelles le cadre temporel, les contraintes physiques, les sollicitations d'ordre psychologiques qui feront l'objet de notre attention.

Les sollicitations psychologiques ou psychosociales sont les traits de l'activité et de son cadre qui aboutissent au stress si elles excèdent les capacités de l'individu. Elles peuvent être étroitement liées à l'activité (exigences cognitives) ou dépendre de conditions plus larges (responsabilité, peur latente de l'erreur, rapports interindividuels et ambiance de travail notamment).

La psychologie du travail peut être définie comme la branche de la psychologie qui étudie l'homme au travail. Elle se focalise sur les milieux de travail et plus précisément, sur les

relations que les travailleurs entretiennent avec leur environnement. Elle intervient pour que ces relations qui peuvent être perturbées (accidents du travail, absentéisme, rotation du personnel, erreurs, maladies professionnelles, souffrance psychique...) se modifient, s'améliorent ou soient redéfinies par les acteurs concernés. Deux grands niveaux d'intervention sont à distinguer : la valorisation des ressources humaines (valoriser les hommes pour qu'ils s'adaptent aux exigences du travail) et l'ergonomie (modifier l'environnement de travail pour améliorer la sécurité, la productivité et le bien être).

En répondant à des demandes sociales variées, la psychologie du travail peut donner l'impression d'une grande dispersion dans ses interventions. En réalité, l'unité de la psychologie du travail repose sur un principe de base qui considère qu'avant de choisir le niveau et la nature de l'intervention, le psychologue doit pratiquer une analyse du travail. Celle-ci suppose que les deux aspects d'analyse de la tâche (travail prescrit) et d'analyse des activités (travail réel) soient pris en compte.

La psychologie du travail ou psychologie des organisations s'intéresse à des études concernant la façon de perfectionner les responsables pour :

- adapter les personnes au travail proposé en sélectionnant le personnel motivé et correspondant au poste ;
- faire en sorte que les postes plaisent aux gens en créant un environnement de travail qui stimule le moral et la productivité ;
- et évaluer les résultats et créer des incitations à la performance ; favoriser le travail en équipe et la réussite du groupe.

La psychologie du travail est une discipline récente, sous cette dénomination elle n'a qu'une vingtaine d'années. Mais les prémices de cette discipline sont à trouver dans la période de la fin du 19<sup>e</sup> siècle et du début du 20<sup>e</sup> siècle, notamment avec le célèbre Taylor, premier à se pencher sur l'étude du travail avec une vision scientifique. On parlait alors de « psychologie industrielle ». La conception de l'homme au travail pendant cette période considérait que le travailleur était simplement attiré par l'argent et n'aimait pas travailler, Taylor a par exemple écrit que l'ouvrier était un « bœuf » ....

La psychologie du travail actuelle s'occupe des questions de recrutement (évaluation, sélection, intégration...), de performance ; de pathologies au travail, de groupes de travail (normes, conflits...), de gestion de personnel (motivation, implication, attitudes, management...), mais aussi d'insertion et de réinsertion professionnelle, de formation, d'orientation.

Qui dit psychologie du travail dans les organisations dit, en partie, gestion du stress du personnel.

Le terme de « stress » a été introduit pour la première fois par Hans Selye<sup>1</sup>. Pour Selye, le stress est une « réponse non spécifique de l'organisme face à une demande ». Il est à l'origine du concept de « syndrome général d'adaptation », qui décrit les trois réactions successives de l'organisme face à une situation stressante (alarme, résistance, épuisement).

Le stress au travail apparaît depuis une quinzaine d'années comme l'un des risques majeurs auquel les organisations et entreprises doivent faire face : un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail. Les moyens de prévenir le stress au travail existent. La démarche de prévention collective est à privilégier car elle est plus efficace dans le temps. Elle consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail et/ou le poste de travail.

Le stress « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité.

On retrouve dans cette définition trois notions importantes :

les facteurs de stress, c'est-à-dire des situations de travail contraignantes qui vont favoriser l'apparition de l'état de stress, la personne qui va réagir à ce qui lui pose problème, à la fois avec son corps et son psychisme et les effets observables sur les comportements ou la santé de la personne et sur l'entreprise, si la situation concerne un nombre important de salariés.

La modernisation et la tertiarisation de l'économie laissaient plutôt espérer une réduction de la pénibilité du travail. Mais c'est bien le phénomène inverse qui se produit depuis près de vingt ans. A la fin des années 80, la dégradation fut même si marquée que les chercheurs chargés d'analyser les chiffres du stress au travail crurent d'abord à une erreur informatique ! En fait de " bug ", il faut plutôt chercher une explication du côté de la compétition acharnée que se livrent les entreprises. Et celle-ci n'a fait que s'amplifier depuis quinze ans. Dans une économie de plus en plus mondialisée, elles doivent sans cesse améliorer leur productivité pour faire face à la concurrence sur les prix et/ou augmenter la qualité du service, sous peine de perdre des parts de marché. Le mot d'ordre est quasi général : il faut être compétitif.

---

<sup>1</sup> Hans Selye (1907-1982), médecin endocrinologue autrichien

Ce problème, assurent les entreprises, dépend de chaque individu, de sa vie privée, de sa capacité à s'organiser, etc. Mais la plupart d'entre elles s'appuient sur cet axiome pour justifier leur inaction. Et les DRH se cantonnent globalement à des solutions purement individuelles : coaching, stages de gestion du stress... Dans leur immense majorité, les entreprises françaises refusent en effet d'envisager que le stress au travail puisse être un phénomène collectif, lié à l'organisation ou au management. Certaines d'entre elles continuent même de nier l'existence du problème. Les dernières statistiques de l'Ifas (Institut français d'action sur le stress), qui portent sur plusieurs dizaines de milliers de salariés et sur les quatre dernières années, soulignent l'ampleur du problème : en entreprise, un homme sur quatre et une femme sur trois souffrent de " sur stress ", c'est-à-dire présentent un niveau de stress tel qu'il augmente le risque de déclencher d'autres pathologies. Parmi les cas les plus lourds, 4,6% des hommes et 5,2% des femmes sont touchés par la dépression. Au passage, les observations déjà mises en évidence dans les précédentes études de l'Ifas se trouvent confirmées, notamment la vulnérabilité supérieure des femmes au sur stress ou encore l'augmentation du niveau de stress avec l'âge. Plus de 32% des femmes et 25% des hommes présentent un niveau de stress " à risque ", c'est-à-dire favorisant l'apparition de certaines pathologies physiques ou mentales. Le risque de sur stress croît globalement avec l'âge, mais diminue quand on grimpe dans la hiérarchie.

Toutes les catégories professionnelles sont touchées par le stress. Pour les ouvriers et employés, le stress peut se transformer en maladie ou en accident. Ces salariés disposent de peu d'autonomie et doivent parfois mettre en application des ordres auxquels ils n'adhèrent pas. Ils sont ainsi pris dans des conflits de valeur et négligent les facteurs d'hygiène ou de sécurité. Les cadres et managers sont aussi concernés par le phénomène mais doivent, en plus, gérer le stress des autres. Ils sont donc surtout victimes du stress psychologique.

Le stress fait partie des risques psychosociaux. Cette catégorie de risques inclut également les violences externes, les violences internes dont le harcèlement moral mais aussi le sentiment de mal-être au travail. Si ces différents risques psychosociaux ont des causes, des manifestations et des conséquences spécifiques, ils peuvent être associés les uns avec les autres. Un contexte professionnel stressant peut, par exemple, favoriser l'apparition de situations de harcèlement.

Les principales causes du stress lié au travail sont diverses et nombreuses.

Les entreprises doivent faire face aux divers changements que connaissent leurs environnements, les obligeant à davantage d'adaptabilité et donc de flexibilité.

Ainsi, une concurrence internationale acharnée, un rythme d'innovations plus rapide (tant en matière de technologies que d'organisation du travail), ou encore les contraintes environnementales, font que les connaissances deviennent très vite dépassées et qu'il est de plus en plus nécessaire pour les travailleurs de mettre à jour leurs compétences.

Dans ce contexte, pouvant se sentir dépassés, voire menacés, les travailleurs sont de plus en plus en proie au stress.

Parmi ces causes, on trouve, en restant dans cette idée de changements, les situations nouvelles qui viennent bouleverser le quotidien, les imprévus auxquels il faut faire face et s'adapter, les plannings qui sont bouleversés tout le temps.

Les manifestations du stress sont à la fois biologiques, psychologiques et comportementales. Mais selon les cas et les individus, les réactions au stress peuvent varier, ce qui le rend d'autant plus difficile à détecter.

Les principaux symptômes de stress se résument en ces termes : trouble du sommeil, agitation, excitation, sentiment d'être saturé, difficulté à se relaxer, défaut de concentration et d'attention, pensée confuse, distraction, troubles de la mémoire, éventuellement de l'élocution, difficulté à trouver ses mots, désorganisation, répétition d'erreurs, mal-être, angoisse, oppression affaiblissement du système immunitaire, spasmophilie, hypocondrie, absence du sentiment de bien-être, tension physique et psychique, déprime, baisse de l'estime de soi, dévalorisation, fatigue etc.

Le stress coûte cher à l'individu en agissant sur sa santé. Bien que le lien entre maladie et stress ne soit pas formellement établi, on sait qu'il est l'un des paramètres qui jouera en liaison avec le terrain génétique, l'environnement, l'alimentation ...

De plus, des réactions de stress peuvent avoir une influence négative sur la vie psychologique de la personne. Le stress va interagir au niveau de la communication et donc de la relation interpersonnelle. Par exemple, sous forme d'agressivité, verbale ou non verbale.

Le stress coûte cher aux entreprises. Une étude du bureau international du travail indique qu'aux États-Unis, le stress coûterait à l'industrie quelques 200 milliards de dollars par an.

Face aux effets terribles qu'engendre le stress dans l'organisation, n'est il pas opportun de mettre en place un dispositif de prévention de la gestion de stress dans nos organisations quand on sait qu'en pratique ces dernières souffrent en général d'un manque d'outils en matière de gestion de stress de leur personnel.

Pourquoi avons nous choisi ce sujet ? En réalité trois raisons principales nous ont motivés : des raisons académiques, personnelles et professionnelles.

Au niveau académique, le mémoire est le travail le plus important du cycle que nous venons suivre.

La note de service N°0016/DG/CESAG du 4 juin 2003 fait obligation de réaliser à la fin de la formation de DESS ou MASTER 2, un travail de recherche sur un sujet pertinent.

Au niveau personnel, nous pensons qu'à la fin de la formation, il est important de travailler sur quelque chose qui permet d'acquérir une certaine compétence, d'être utile, capable de résoudre des problèmes concrets.

Il est un travail personnel de mes études au moyen duquel nous prouvons notre capacité à intégrer des connaissances, à effectuer et à rédiger un projet de recherche. C'est notre carte de visite.

Cela témoignerait une image de soi, un travail représentatif d'une performance individuelle.

Sur le plan professionnel, il s'agit d'apporter notre modeste contribution à l'élévation de la fonction GRH ; d'essayer de situer l'information sociale au même niveau de crédibilité que l'information comptable ou financière, d'apporter une valeur ajoutée pour l'éclairage de bonnes prises de décisions en matière de GRH.

Pour pouvoir mieux analyser notre sujet, nous allons consacrer la première partie à la généralité de stress lié au travail et dans la seconde partie nous allons nous appesantir sur les cadres organisationnel et pratique.

# **PREMIERE PARTIE**

## **GENERALITES SUR LE STRESS AU TRAVAIL**

Durant cette partie nous mettrons d'abord l'accent sur la problématique ensuite sur les approches du concept de stress, les causes et facteurs de stress liés au travail et avant de terminer sur le coût du stress analyser les manifestations et les conséquences du stress.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **CHAPITRE I**

## **PROBLEMATIQUE**

Le stress est devenu depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle un terme très couramment utilisé pour nommer les souffrances dues au mode de vie urbain occidental. Dans le monde du travail, la prise en compte du stress aux différents niveaux de la hiérarchie des entreprises a commencé à prendre une place dans l'approche de la gestion des hommes, sans cependant que cela mène à une remise en cause des modes de gestion traditionnels.

Le stress professionnel est un objet de recherche pour différentes disciplines de sciences sociales.

De nombreux modèles et de nombreuses échelles de mesure ont été élaborés pour étudier les causes et effets du stress. La gestion des ressources humaines doit envisager des voies de recherche propres qui permettent de comprendre le phénomène et de construire des réponses appropriées dans l'intérêt des hommes et des organisations dans lesquelles ils agissent.

Quand une société est lourde d'un trop grand nombre d'individus stressés, elle devient une société stressée, donc malade. Dans la plupart des pays, l'économie, l'administration, la santé publique reflètent la gravité du problème.

Travailler peut être une source d'épanouissement mais aussi être un facteur de stress important ; entraînant dans les cas extrêmes des suicides. D'où l'urgence de s'occuper du mal être des salariés et d'y remédier. Le stress de façon générale c'est toute situation qui s'impose à nous, en nous demandant un effort insistant avec une intensité supplémentaire. Il traduit la réaction d'adaptation du corps face à une stimulation externe ou interne.

La France est le troisième pays derrière l'Ukraine et les Etats-Unis où les dépressions liées au travail sont les plus nombreuses. De plus, la France demeure l'un des pays industrialisés les plus touchés par le suicide pour raisons liées au stress au travail, avec environ 11000 cas chaque année. Le stress en entreprise peut donc être défini comme étant le décalage entre les exigences des objectifs à atteindre d'une situation et la mobilisation des ressources d'un individu.

Selon le Bureau International de Travail (BIT), le stress est devenu l'un des plus graves problèmes de notre temps: il met en péril la santé physique et mentale des individus et, en outre, il coûte très cher aux entreprises et à l'économie nationale. Aux Etats-Unis, par exemple, le stress coûterait à l'industrie quelque 200 milliards de dollars par an à cause de l'absentéisme, des pertes de productivité, des indemnités de l'assurance santé et des frais médicaux directs. Au Royaume-Uni, on estime que le coût du stress - maladie, baisse de la productivité, mouvements de personnel, décès prématurés -pourrait représenter jusqu'à 10 pour cent du PNB.

En Angleterre, les ingénieurs entendent par « stress » l'effort ou la contrainte qui engendre une déformation de la pièce qui y est soumise, mais ce terme a acquis en biologie et en médecine un sens différent, et c'est dans ce sens que nous l'utilisons en français: il désigne la réponse de l'organisme aux influences, modifications, sollicitations et tensions qui exigent de sa part une adaptation.

On peut considérer le stress sous l'angle de l'harmonie qui doit exister entre l'être humain et son environnement. Lorsqu'un individu est soumis à des exigences qui ne correspondent pas à ses capacités actuelles ou à ses besoins ou aspirations, cette discordance est cause de stress. Si le sujet est capable de s'adapter à ces circonstances nouvelles, le niveau de stress diminuera ultérieurement et l'effet pourra être en fin de compte positif. Ainsi, un défi soudain, par exemple un nouveau projet difficile à exécuter au travail, peut avoir un effet stimulant et inciter l'intéressé à se dépasser. Mais s'il n'est pas capable de s'adapter et si le stress devient un élément chronique et débilitant de sa vie quotidienne, sa santé risque d'être compromise, au point même que sa vie pourra être en danger.

Les mêmes pressions extérieures n'auront toutefois pas la même incidence sur des personnes différentes. Un alourdissement de la charge de travail qui représenterait, pour l'un, un surcroît de stress indésirable, pourra constituer, pour l'autre, un stimulant bénéfique. De fait, c'est souvent la perte de l'emploi, ou la crainte de cette éventualité, qui cause le stress le plus pernicieux.

Le coût du stress en absentéisme (600 millions de journées de travail sont perdus chaque année dans l'Union européenne et en accidents du travail (deux millions de personnes, dans le monde, meurent chaque année d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle) est énorme.

En France, on estime à 3,8 millions le nombre de personnes de 18 à 75 ans consommant au moins un somnifère ou un tranquillisant par semaine. La consommation quotidienne concerne 2,4 millions de personnes dans cette même tranche d'âge. Le remboursement de l'assurance-maladie pour ces produits est estimé à un milliard d'euros en 2004 quand il était de 317 millions en 1980.

« Toujours selon le BIT, Aux Etats-Unis, les médecins du travail constatent que 75% à 90% des visites ont pour motifs des causes liées au stress professionnel.

Les pertes de l'industrie causées par le stress professionnel englobent la baisse de productivité, l'absentéisme, l'accroissement des dépenses médicales des entreprises, du coût de l'assurance et des indemnités légales à verser aux travailleurs et aux managers à la suite

des procès intentés aux entreprises pour dommages causés par le stress. En France, ces dépenses sont couvertes par les régimes de Sécurité sociale, c'est-à-dire par la communauté nationale ».

Concernant les maladies cardio-vasculaires, on estime que dans l'Union Européenne 16 % de celles qui touchent les hommes et 22 % de celles qui affectent les femmes sont dues au stress lié au travail.

Ce tableau inquiétant ne peut qu'inviter à envisager rapidement des solutions pratiques, efficaces et durables, capables de prévenir le stress et ses effets.

De nos jours, le système de réaction rapide peut faire plus de mal que de bien. Il garde certes son utilité pour faire face à un danger physique soudain ou fournir un effort intense dans la pratique d'un sport requérant une grosse dépense d'énergie. Cependant, dans les sociétés industrielles, les événements alarmants ont plus souvent un caractère psychologique que physique: divergence de vues durable avec un supérieur hiérarchique, retard de travail qui s'accroît ou factures qui s'accumulent et que l'on n'a pas les moyens de payer, etc. Combattre ou fuir, comme chacun de nous pourrait être tenté de le faire lors d'une discussion d'affaires pénible ou sur un chantier dangereux, paraîtrait une étrange réaction.

Dans la vie moderne, l'être humain a une troisième possibilité: ne pas réagir et absorber la tension. Cela peut être très éprouvant car, si l'homme ou la femme des cavernes ne se trouvait sans doute en danger de mort que de temps à autre, chacun de nous, aujourd'hui, est la cible constante de stimuli qui l'assaillent à toute heure, jour après jour. Et, comme la société nous encourage à toujours garder notre calme, du moins en apparence, et à supporter les tensions sans broncher, le stress qui en résulte risque d'atteindre des niveaux intolérables. Bien des gens réagissent au stress en augmentant leur consommation de cigarettes ou d'alcool, en prenant des tranquillisants ou en mangeant trop, ce qui, tôt ou tard, ne fait qu'aggraver les choses.

Tout être humain est soumis à un stress dès le matin à son lever. Pour une large part, ce stress n'est que le stimulant nécessaire pour mener une vie active.

Le stress dont il sera question dans les pages qui suivent est celui qui présente un caractère extrême, incessant, improductif et dangereux.

Le stress touche indifféremment toutes les couches de la société

Il n'y a plus d'exceptions, le stress est présent du haut en bas de l'échelle professionnelle, dans les grandes entreprises mais également dans les PME et chez les professions libérales, chez les fonctionnaires comme chez les sportifs, les artistes et les agriculteurs. Omniprésent

dans la société, le stress touche en outre des populations de plus en plus jeunes. Il affecte les grands de ce monde comme les plus modestes.

On répertorie, au sein du monde du travail, des quantités innombrables de facteurs de stress. Si les pompiers et les infirmières font état de multiples situations stressantes dans le cadre de leurs métiers, les cadres supérieurs, les dirigeants d'entreprises et tout responsable de haut niveau doivent également affronter des situations souvent stressantes où intervient la combinaison de plusieurs facteurs aggravants : charge de travail, ampleur des responsabilités, regard des autres, etc.

La nécessité impérative, pour les entreprises confrontées à la mondialisation, de se maintenir à un niveau compétitif, est pour une grande partie du personnel un défi de tous les jours qui progressivement peut user et entraîner des problèmes graves d'ordre somatique et/ou psychique. Les cadres, par exemple, ont en général pour fonction de diriger, donner des directions, organiser le travail, etc.; aussi est-il pour eux de la plus grande importance d'être au mieux de leur forme physique et psychique.

Il convient de signaler aussi que le stress n'est pas forcément en adéquation avec la charge de travail : certaines situations où la charge de travail n'est pas conséquente mais où d'autres facteurs d'ordre personnel entrent en jeu peuvent générer une forme de stress qui se traduira par exemple par un état dépressif.

Fatigue, mal-être, irritabilité, difficultés de concentration, absentéisme... depuis plus d'une dizaine d'années les entreprises sont confrontées à un mal frappant leurs salariés. Ce phénomène connaît un accroissement ces dernières années.

Classé troisième problème de santé au travail derrière le mal de dos et les troubles musculo-squelettiques, le stress est un des nouveaux risques professionnels auxquels les entreprises doivent faire face. La pénibilité physique est devenue psychologique dans la plupart des secteurs professionnels.

Compétitivité accrue, exigences en termes de qualité et de productivité, restructurations... peuvent être autant de facteurs de stress pour les salariés.

Ses effets sur la santé ne sont pas uniquement d'ordre psychologique, le stress peut également déclencher des pathologies physiques (troubles cardio-vasculaires, hypertension artérielle...).

Selon une enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail réalisée en 2005, 27% des salariés français se plaignent de problèmes de santé liés à un travail stressant. Plus récemment, une étude nationale rendue publique en avril 2006 révèle que 44% des Français déclarent être stressés sur leur lieu de travail dont 18% à un niveau mettant en

danger leur santé psychologique ou mentale. Les femmes se révèlent être les premières victimes du stress (55%).

Aucune catégorie professionnelle n'est épargnée : si les ouvriers et les employés sont les plus touchés, les cadres subissent également le stress, souvent sous sa forme chronique. Les centres d'appel, les secteurs de la banque et de l'assurance figurent parmi les secteurs d'activité les plus exposés.

Si l'origine du stress est multifactorielle et mal évaluée, les conséquences et les coûts engendrés par ce phénomène sont, quant à eux, bien connus : baisse de productivité, absentéisme voire accidents du travail...des conséquences qui se chiffrent à plusieurs millions d'euros par an en France.

Les entreprises ont longtemps sous-estimé leurs responsabilités, attribuant le plus souvent le stress à une fragilité individuelle. Le stress n'est d'ailleurs pas reconnu comme étant une maladie professionnelle en France.

Jusqu'où la responsabilité de l'entreprise peut-elle se voir engagée ?

La loi impose certaines obligations à l'employeur, comme celle de garantir la sécurité et la santé physique et mentale de ses salariés. Elle se traduit par une obligation de prévention, pouvant entraîner sa responsabilité pénale en cas de non-respect, lui imposant l'évaluation des risques professionnels et sa transcription en un document unique. Le stress peut alors être intégré comme facteur de risque psychosocial.

Au niveau européen, un accord-cadre sur le stress d'origine professionnelle ratifié en octobre 2004 privilégie une approche individuelle de la gestion du stress.

Beaucoup d'entreprises françaises adoptent également cette approche, s'inscrivant dans une démarche de prise en charge du stress ponctuelle et individuelle. La plupart des actions mises en œuvre sont correctives, souvent superficielles et parfois quelque peu fantaisistes (massages, cours de relaxation...).

Les pays anglo-saxons privilégient plutôt une prise en charge globale et préventive, s'attaquant par la même aux causes du stress (contrôle et évaluation des absences par la direction des ressources humaines en partenariat avec le service de médecine du travail, recours à des cabinets spécialisés dans la gestion du stress...). Cette méthode préventive implique de revoir l'organisation et les conditions de travail.

Face à l'ampleur du phénomène et aux obligations en matière de sécurité qui leur incombent, de plus en plus d'entreprises font appel aux acteurs de la prévention pour les aider dans leur gestion collective du stress : médecine du travail, service de prévention des risques de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie, Agence

Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail mais aussi cabinets de consultants spécialisés dans la gestion des troubles psychosociaux... Ces experts peuvent évaluer les facteurs de stress au sein de l'établissement et proposer des actions concrètes.

Une condition impérative : l'entreprise doit être prête à remettre en cause son organisation et ses méthodes de management...

Certaines professions sont particulièrement stressantes mais le stress est omniprésent dans la plupart des activités. Il y a des professions qui génèrent plus de stress que d'autres. Citons les métiers à risque (pompiers, certaines fonctions dans l'armée), très physiques (conducteurs de poids lourds, sports de compétition), et ceux nécessitant une attention constante associée à une responsabilité importante (pilotes de gros porteurs, pilotes d'essais, conducteurs de TGV, conducteurs routiers et des transports urbains...).

Et bien d'autres professions dans les domaines de l'industrie, de l'informatique, du bâtiment, du commerce (directeurs et agents commerciaux), de la finance (banque, sociétés d'investissement), de la santé (chirurgiens, infirmières des hôpitaux, des cliniques et des maisons de retraite) et de l'éducation (enseignants du primaire, du secondaire et des universités).

Les causes du stress dans le monde du travail sont diverses et nombreuses et parmi lesquelles nous pouvons citer : conditions de travail ; l'ambiguïté des rôles ; facteurs relationnels ; évolution de la carrière ; organisation ; interface foyer/travail etc.

Parmi les facteurs de stress nous pouvons souligner par exemple : surcharge quantitative ; surcharge qualitative ; cadence des chaînes de montage ; danger physique ; travail posté ; sexisme ; harcèlement sexuel ; mauvais système de travail et manque de soutien social ; divergences politiques ; jalousie ou colère ; manque d'attention de la direction pour les travailleurs avancement trop lent ; avancement trop rapide ; sécurité de l'emploi ; ambition frustrée ; structure rigide et impersonnelle querelles politiques ; manque d'encadrement ou de formation ; absence de participation aux décisions ; retombées de la vie

professionnelle sur la vie familiale ; absence de soutien de la part du conjoint ; querelles de ménage ; stress dû à une double carrière etc.

Ces facteurs de stress ne manqueront pas d'avoir des conséquences possibles sur la santé des individus.

Nous pouvons invoquer parmi ces conséquences : fatigue physique et/ou mentale ; épuisement nerveux, irritabilité et tension nerveuse ; anxiété et tension nerveuse ; diminution du rendement ; insatisfaction professionnelle ; tension nerveuse ; tension artérielle ; insatisfaction professionnelle ; réduction de la productivité ; manque de confiance en soi ; irritabilité et colère ; insatisfaction professionnelle ; manque de motivation et de productivité ; insatisfaction professionnelle ; conflits psychologiques ; fatigue mentale ; réduction de la motivation et de la productivité ; exacerbation des querelles de ménage etc.

Le stress au travail constitue, en effet, un problème dont l'importance est croissante et qui touche tous les secteurs et toutes les catégories professionnelles.

A l'occasion de la sixième « Semaine pour la Qualité de Vie au Travail », le Réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail a réalisé, un sondage auprès des salariés français sur leur perception du stress au travail.

1 000 salariés ont été interrogés par téléphone à leur domicile. L'échantillon est représentatif des salariés français actifs occupés de 18 ans et plus (quotas de sexe, âge et catégorie socioprofessionnelle). L'enquête a été menée du 25 mars au 1er avril 2009.

Tous les salariés sont exposés au stress. En effet le sondage met en évidence un point essentiel : le stress touche 4 salariés sur 10.

En effet, 41% des salariés sondés se disent stressés dont 13% très stressés, ce chiffre atteint 47% pour les catégories socioprofessionnelles supérieures (CSP +) et 57% pour les cadres supérieurs.

Même si des clivages apparaissent entre les catégories professionnelles, entre les secteurs d'activité, le genre, le statut et l'âge des salariés, le stress touche l'ensemble des catégories de salariés, ce qui tend à démontrer que personne n'échappe au risque d'altération de santé professionnelle.

Cependant il convient de souligner que nous allons mettre l'accent uniquement sur le stress des cadres.

En effet Un cadre surchargé de travail et stressé est le meilleur cadre qui soit car il ou elle n'a pas le temps de se mêler de tout, de s'embarrasser de petites choses, ni d'ennuyer les gens. Si

l'on s'en réfère à son étymologie le stress vient du latin "*stringere*" serrer ou "*strictus*", serré, pressé ce qui d'emblée met en exergue son caractère néfaste pour l'individu.

En effet aujourd'hui face à la montée en puissance de la flexibilité et de la dégradation des conditions de travail le stress est de plus en plus omniprésent. Mais le plus inquiétant est que ce dernier est passé du stade physique au stade psychologique qui est plus pernicieux.

La surcharge de travail, la course contre le temps, bien sûr, la pression, c'est entendu, mais ce n'est que la partie émergée de l'iceberg. Le plus inquiétant reste que nous n'avons pas idée de la multitude des facteurs de stress auxquels nous sommes confrontés jour après jour.

Bien qu'il soit apparu il y a une quinzaine d'année comme un des nouveaux risques auxquels les entreprises allaient être confronté ce n'est pas pour cela qu'elles ont pris les mesures nécessaires pour l'éviter... C'est pourquoi on se retrouve actuellement avec certains salariés qui sont plongés dans une situation de désarroi totale. Cela a ainsi mené à l'accroissement des accidents du travail car des études ont mis en évidence des liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs ou de maladies plus sérieuses.

De toute évidence, il est probable que le stress contribue à la survenue de certains accidents du travail.

On constate que l'organisation du travail exerce sur l'individu des contraintes d'ordre physiologique, mais surtout psychique et que cela contribue à ce qu'en 2005, il y a eu 760 000 accidents du travail en France. Le travail est vu comme l'élément clé de la réussite de l'individu, sans lui il n'a plus de raison d'être. On aurait pu croire que le stress touchait en majorité les salariés situés en bas de l'échelle mais il n'en est rien car les cadres en sont victimes même si l'on en parle moins souvent quoiqu'aujourd'hui ce fléau tende à être reconnu du fait de son existence incontestée et des ravages qu'elle crée. C'est la raison pour laquelle on peut se demander s'il existe une solution pour éradiquer ou tout du moins gérer le stress chez les cadres.

En effet au sein de l'entreprise c'est au personnel qualifié (directeur commerciaux, DRH, Managers...) que les directives sont données et c'est donc à eux de les appliquer et de les faire appliquer par tout les autres salariés il y a ainsi une communication du stress car les stressés font rejaillir cette pression sur leurs subordonnés.

Cela a des conséquences non négligeables sur la productivité de l'entreprise c'est pourquoi elles se sont sérieusement penchées sur la question afin de pouvoir rester en bonne santé.

Un tiers des cadres songent à quitter leur emploi à cause du stress.

Les cadres français n'ont jamais ressenti un tel niveau de stress depuis quatre ans. C'est ce qui ressort du dernier baromètre "stress" de l'institut OpinionWay<sup>2</sup> pour le compte de la CFE-CGC.

On note une pression maximale sur les cadres en France. C'est du moins ce qui ressort de la 10ème vague du baromètre « stress » de l'institut OpinionWay pour le compte de la CFE-CGC. Le fait est qu'ils n'ont jamais ressenti un tel niveau de stress depuis 4 ans. La note de stress atteint ainsi 6,3 sur 10 en avril contre 6,1 en septembre dernier, lors de la précédente enquête. Dans le même temps, paradoxalement, ils n'ont jamais été aussi peu nombreux à considérer que le stress était pris en compte par leur entreprise : 16% contre 18% précédemment.

Parmi les facteurs de cette agression psychique, les trois quarts des cadres invoquent une surcharge de travail (+3 points), les deux tiers font mention d'un manque de temps pour effectuer leur travail (+4 points) et près de la moitié mentionnent l'agressivité de leurs clients (+7 points). Dans une moindre mesure, ils sont encore 40% à souffrir de la concurrence avec leurs collègues (+4 points) et un peu plus de 30% à redouter une perte financière (+4 points). Sur le fond, Bernard Salengro, médecin du travail et spécialiste à ce titre des questions de santé au sein de la CFE-CGC dont il est secrétaire national, veut voir dans cette inflation du stress un double phénomène : « primo, confie-t-il à L'Expansion.com, la plupart des firmes, grandes ou petites, évoluent désormais sous une pression financière intense, ce qui a tendance à pervertir les appréciations et les jugements des directions. On parle d'ailleurs de "windowisation" ou de "powertisation" des esprits. Dorénavant, ce que fait l'un se ressent directement sur la tâche de tous les autres. Le facteur humain s'est estompé et avec lui le plaisir de faire... »

Les résultats de l'enquête ont montré que les cadres se sentent aujourd'hui reconnus mais peu récompensés de leurs efforts. Au point qu'un tiers d'entre eux songent à quitter leur emploi à cause du stress (+2 points) et que la même proportion craint de perdre son poste pour la même raison (+ 2 points). Guère étonnant dans ce contexte que les symptômes physiques

---

<sup>2</sup> OpinionWay créée en mars 2000 avec une idée fondatrice simple : rendre plus innovant le marché des études intervenant dans de nombreux domaines comme la compréhension des marchés, les problématiques de marques, le développement de produits et de services...

s'accroissent : mal au dos (+ 6 points), troubles visuels ou cutanés (+5 points), maux de têtes (+4 points) ou encore palpitations (+4 points). On remarque également qu'il y a plus de stress encore dans les "grosses et -moyennes" entreprises.

Cela étant, la population cadre visée n'est pas toute logée à la même enseigne. Les disparités sont énormes. « Le stress est plus manifeste dans les grosses moyennes entreprises comprenant entre 500 et 2000 salariés. En deçà, la direction est proche du terrain et de ses troupes ; au-delà, les coupe-circuits fonctionnent et les relais sont institutionnalisés », ajoute Bernard Salengro, auteur il y a trois ans chez L'Harmattan du *Stress des cadres*.

De même, une ventilation par âge et par sexe révèle deux choses : d'une part, les moins de 35 ans sont épargnés, tout comme les plus de 55 ans, « même si dans ce dernier cas, il faut tenir compte du *Healthy Work Effect*, selon lequel ne subsistent que les salariés les plus résistants passés à un certain âge ». D'autre part, les femmes et les hommes ne réagissent pas de la même manière. « Si les uns et les autres subissent à peu près le même niveau moyen de stress, les premières seront davantage sujettes à des manifestations physiologiques tandis que les seconds exprimeront plus volontiers leur lassitude morale et leur désir de partir ».

A l'heure où le gouvernement planche sur une méthodologie pour évaluer le stress à l'échelle nationale, la CFE-CGC entrevoit, elle, deux pistes principales : un, la reconnaissance du stress comme maladie professionnelle.

Deux, la formation des managers. « Il faut leur apprendre à se réapproprier l'humain et ne pas se focaliser uniquement sur les ratios de rentabilité et de productivité »

Aujourd'hui plus que jamais, la productivité de l'entreprise et la performance des salariés et des cadres passe aussi par la capacité à savoir lutter et gérer le stress. Les ressources humaines se doivent de contribuer activement à cette tâche.

" La direction des ressources humaines est le premier service à devoir face au stress des salariés ".

Vu ses répercussions sur la santé, le comportement et en particulier sur le devenir de l'entreprise, la DRH doit proposer des solutions. Le problème du stress et de sa gestion doit être une priorité pour l'entreprise qui veut préserver son capital humain. Comme nous avons pu le remarquer précédemment le stress engendre un coût financier très important. Sa réduction passe par la formation à la gestion du stress auprès des salariés et des cadres.

En effet « Le rôle du manager est avant tout un art : l'art de communiquer, de motiver, d'écouter et de savoir échanger. Le manager est plus celui qui sait faire travailler les autres ensemble dans un souci de performance et d'optimisation de la productivité de l'entreprise qui passe par le bien être de tout le monde au sein de l'institution».

Face au stress, le rôle du management de proximité qu'incarnent les ressources humaines est "d'armer" les équipes d'énergie et de compétences suffisantes pour faire face aux situations auxquelles elles sont confrontées.

C'est l'aide que se propose de leur apporter travail et bien être, en portant à leurs salariés les méthodes et les moyens de gestion du stress dans un objectif d'efficacité et performance maximale. Cependant il convient de souligner que rare d'entreprises disposent un système de prévention voire une véritable gestion adéquate pour gérer le stress de manière générale comme le cas de la société à étudier à titre d'exemple.

Ainsi la problématique qui se pose au sein de cette organisation est de voir comment pouvons nous améliorer la gestion de stress plus particulièrement celle des cadres.

Pour cela, nous nous sommes fixés un objectif général et des objectifs spécifiques.

**Objectif général :** contribuer à l'amélioration de la gestion de stress des cadres

**O.S.1 :** identifier les facteurs /sources de stress

**O.S.2 :** étudier les symptômes des stressés

**O.S.3 :** analyser la prise en charge des cas concernés

**O.S.4 :** proposer des solutions

**O.S.5 :** formuler des recommandations.

En outre nous pouvons souligner que quelques hypothèses ont été formulées en vu d'être testées.

**Hypothèse 1 :** il existe des sources personnelles de stress.

**Hypothèse 2 :** il existe des sources organisationnelles de stress. .

**Hypothèse 3 :** les femmes ont des niveaux de stress plus élevés que les hommes.

**Hypothèse 4 :** La charge de travail trop importante est l'élément qui pèse le plus sur les personnes stressées.

**CHAPITRE II**

**APPROCHES DU  
CONCEPT DE STRESS**

Biologiquement parlant le stress est une réponse de cet organisme pour maintenir l'équilibre biologique dans un état fonctionnel.

En psychologie, la notion de stress regroupe plusieurs notions :

- le changement, la cause extérieure provoquant la réaction, l'agent stressant ; on peut désigner ceci par les termes de « contrainte » ou de « pression nerveuse » ;
- la réaction d'adaptation à cette contrainte, que l'on peut désigner par le terme « tension nerveuse ».

L'étude du stress fait intervenir la médecine, la psychologie et la sociologie

## 2-1 APPROCHE BIOLOGIQUE

Pour autant que l'on se souvienne, le mot stress vient du latin *stringere* qui signifie « rendre raide », « serrer », « presser ». Cette racine latine est reprise par la langue anglaise et en 1303 déjà, Robert Mannyng<sup>3</sup> dans son livre *Handlyng Synne* parle du stress.

Au XVII<sup>e</sup> siècle, la notion de stress veut dire « état de détresse » et renvoie à l'idée d'oppression, de dureté de vie, de privation, de fatigue, d'adversité, de peine ou encore d'affliction.

Dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, le stress prend une connotation contemporaine en renvoyant à une force, pression, contrainte, influence, un grand effort de la matière, des organes et même du psychisme.

Le médecin physiologiste français Claude Bernard fut un des premiers à donner une interprétation des effets du stress sur notre comportement, en 1868. Selon lui, les réactions dues au stress visent à maintenir l'équilibre de notre organisme. Puis, Walter Cannon, un neurophysiologiste américain, appela cette recherche « homéostasie » (qui veut dire : « tendance des corps vivants à stabiliser leur organisme »).

Le mot « stress » est apparu autour de 1940. Au départ, c'était un mot anglais (qui a changé de signification par la suite) employé en mécanique ou en physique, qui voulait dire « force, poids, tension, charge ou effort ». Ce n'est qu'en 1963 que Hans Selye utilise ce mot en médecine, et qu'il le définit comme étant « des tensions faibles ou fortes, éprouvées depuis toujours, et déclenchées par des événements futurs désagréables ou agréables ». Il y voit des « forces potentiellement destructrices » et parle « d'état de stress » pour décrire les

---

<sup>3</sup> Robert Mannyng (1264-1340), moine et pionnier de la mémoire de l'histoire orale de l'anglais

« changements physiques provoqués par une situation stressante ». C'est la notion moderne du stress que nous employons couramment aujourd'hui.

La science va prendre petit à petit ses droits sur la notion et l'on constate que le stress est tout d'abord utilisé en physique métallurgique avec la loi de Hooke<sup>4</sup> qui stipule qu'une force extérieure agissant sur un corps, provoque une tension de ce corps (stress) qui peut se transformer en déformation.

La contrainte excessive exercée sur un matériau qui devient de ce fait fatigué, déformé, cassé, rend toute tentative de retourner à l'état d'origine vaine, puisque le matériau est beaucoup plus vulnérable qu'il ne l'était auparavant, comme un trombone qu'on aurait déplié et qu'il s'agirait de remettre en place. On voit donc qu'avec cette utilisation du mot stress, il y a déjà un lien créé avec une certaine forme d'adaptation où l'excès de stress rendrait le matériau plus vulnérable.

À partir de cette utilisation de la notion en métallurgie, une analogie se crée pour le vivant. Il survient alors l'idée que les situations excessivement agressives provoquent un stress important pouvant entraîner des maladies physiques ou mentale.

C'est dans cette optique que William Osler<sup>5</sup> montre qu'un travail pénible et de lourdes responsabilités conduisent aux tourments et à l'anxiété dont la persistance peut entraîner des problèmes médicaux.

Dès le XXe siècle, l'usage de la notion de stress aux organismes vivants va se généraliser, ceci sur la base de notions telles que l'homéostasie, concept créé à partir de la théorie cellulaire, et l'adaptation Darwinienne. Ce lien stress-homéostasie-adaptation va faire son chemin jusqu'à nos jours et produira une littérature abondante et féconde.

Le liage de ces trois notions constitue l'approche dite biologique du stress et va permettre d'expliquer à sa façon la fonction du stress qui est l'adaptation à l'environnement, ceci dans certaines limites, et donc qui sert au maintien de la vie.

Comme on vient de le dire, le modèle biologique attache beaucoup d'importance à l'adaptation darwinienne. En fait, c'est le noyau dur de cette pensée. Pour résumer la théorie de Darwin, on dira que l'adaptation correspond à l'ensemble des corrélations internes et externes qui font qu'un organisme peut vivre d'une certaine manière dans un habitat donné, et y contribuer à la

---

<sup>4</sup> La loi de Hooke est une loi de comportement des solides soumis à une déformation élastique de faible amplitude. Elle a été énoncée par Robert Hooke

<sup>5</sup> Sir William Osler, premier Baronet du nom (né le 12 juillet, 1849 - décédé le 29 décembre, 1919 à l'âge de 70 ans) est un Médecin canadien, Il exerça la médecine au Canada, aux États-Unis et en Angleterre

perpétuation de l'espèce à laquelle il appartient. Cette adaptation se fait en faveur de la sélection naturelle qui prend la forme de problèmes qui sont posés à l'organisme qui, s'il n'arrive pas à les dépasser, le feront mourir. C'est ainsi que l'on peut résumer la sélection naturelle.

Maints auteurs ont pu montrer que s'adapter ou être adapté à un problème peut se faire de plusieurs manières. Et pour la théorie biologique du stress, ce dernier fait partie de l'effort adaptatif en préparant les organismes vivants à des réponses musculaires rapides et intenses augmentant par là même la capacité de fuir ou de lutter et donc de survivre.

Nous verrons par la suite les apports et les limites d'une telle explication, mais auparavant, nous devons retracer quelque peu le décor dans lequel cette théorie a pris place.

### 2-1-1 Homéostasie et adaptation

Hippocrate en reprenant la théorie pythagoricienne des humeurs prétend que toute « dyscrasie » ou rupture de l'équilibre normal est la cause de maladie. Hippocrate pose ainsi les bases du concept d'homéostasie et des conséquences de son dépassement.

Scientifiquement parlant, c'est en 1865 que Claude BERNARD<sup>6</sup> observe et décrit le concept d'homéostasie, sans toutefois le nommer comme tel.

Tous les mécanismes vitaux quelques variés qu'ils soient, n'ont toujours qu'un seul but, celui de maintenir l'unité des conditions de la vie dans le milieu intérieur.

Il y aurait donc une propriété essentielle chez les êtres vivants qui serait la faculté de maintenir la stabilité du milieu interne. Cette constance du milieu intérieur est la condition « d'une vie libre et indépendante » face à un environnement toujours changeant, soulignant ainsi la fonction primordiale de l'homéostasie. L'homéostasie permet par exemple dans une certaine mesure à un homéotherme d'être indépendant de la température externe, chose qu'un poïkilotherme ne peut se permettre puisqu'il ne dispose pas de la thermogenèse et des processus thermolytiques pour réguler sa température interne. Par cet exemple, on comprend que l'homéostasie est obtenue non pas par un équilibre statique, mais plutôt mobile disposant de techniques de régulation pouvant gérer l'excès ou l'insuffisance.

Mais l'homéostasie ne s'arrête de loin pas qu'aux processus thermodynamiques, mais pour reprendre Claude Bernard, à « tous les mécanismes vitaux ». Il existe donc aussi une

---

<sup>6</sup> Claude Bernard (1813-1878) est un médecin et physiologiste, connu pour l'étude du syndrome de Claude Bernard-Horner. Il est considéré comme le fondateur de la médecine expérimentale.

homéostasie chimique, alimentaire, etc. On peut ainsi citer entre autres le rôle prépondérant du système hypophysaire dont le stress entre autres dépend, ou plus généralement du système hormonal et ses multiples fonctions dans le maintien d'une homéostasie « globale ». Dès 1878, Claude Bernard montre que lorsque la stabilité du milieu intérieur est perturbée, il y a une vulnérabilité à la maladie. Claude BERNARD se situe donc dans la vision hippocratique de la maladie, comme quoi le germe maladif n'est pas le seul facteur, mais qu'un dérangement de l'équilibre normal conduit à une fragilisation.

C'est Walter Bradford CANNON<sup>7</sup> qui crée le nom d'homéostasie à partir du grec (stasis : état, position et homoios : égal, semblable à) et il y inclura en outre la notion de stress. A partir de l'observation sur des animaux des vagues de l'estomac et de l'intestin pendant la digestion et leurs modifications, voire disparition en cas de frayeur ou crainte, CANNON va s'intéresser aux réactions émotionnelles fortes et leurs relations au corps.

En parallèle aux modifications de la digestion, CANNON observe d'autres dérèglements comme l'accélération du rythme cardiaque, l'augmentation de la sécrétion gastrique.

Dès 1915, dans *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage*, CANNON énonce sa théorie de l'homéostasie sans s'écarter pour autant du concept expliqué par Claude Bernard.

Les êtres vivants supérieurs constituent un système ouvert présentant de nombreuses relations avec l'environnement. Les modifications de l'environnement déclenchent des réactions dans le système ou l'affectent directement, aboutissant à des perturbations internes du système. De telles perturbations sont normalement maintenues dans des limites étroites parce que des ajustements automatiques, à l'intérieur du système, entrent en action et que de cette façon sont évitées des oscillations amples, les conditions internes étant maintenues à peu près constantes. Les réactions physiologiques coordonnées qui maintiennent la plupart des équilibres dynamiques du corps sont si complexes et si particulières aux organismes vivants qu'il a été suggéré qu'une désignation particulière soit employée pour ces réactions : celle d'homéostasie.

CANNON va chercher la cause de cette homéostasie et il prouve par une série d'expériences sur l'animal que lorsque l'organisme est soumis à une violente émotion comme la peur ou la fureur, la production d'adrénaline augmente (*The Wisdom of the Body*). Enfin, dans *Stresses*

---

<sup>7</sup> **Walter Bradford Cannon** (1871--1945) Est un Physiologiste américain. C'est un des précurseurs des Rayons X, Et il a entre autres développé le principe de combat ou de vol à l'origine de celui de double contrainte et celui d'homéostasie.

and Strain of Homeostasis, article publié en 1935, CANNON décrit comment la médullosurrénale, productrice de l'adrénaline, permet de faire face aux changements de température, aux besoins énergétiques ou encore aux variations de pression partielle de l'oxygène dans l'air.

Pour ce dernier, l'homéostasie est mise en danger si les substances essentielles manquent ou sont en excès (origines endogènes) ou encore si un facteur externe est délétère (facteurs exogènes) pour l'organisme. CANNON conçoit donc l'homéostasie comme ayant certaines limites dont la transgression provoque un stress, défini par CANNON comme un stimulus endogène ou exogène provenant du déséquilibre trop important de l'homéostasie. Chez CANNON, le stress se situe donc d'une certaine manière dans le pathogène car il est la conséquence de processus homéostatiques sollicités jusqu'aux limites de leurs marges d'adaptation fonctionnelle. Ainsi, à long terme, l'organisme est fragilisé, vulnérabilisé (position de Bernard et Hippocrate), et ne pourra reprendre sa capacité homéostatique d'origine. Pour prouver ce fait, CANNON citera les maladies carencielles qui une fois commencées rendent l'organisme plus faible à long terme, ceci même après une guérison.

Au niveau adaptatif à court terme cependant, le stress va conduire aux réactions de fuite ou de lutte qui sont la conséquence d'un hyperfonctionnement sympathique. Le stress a donc un rôle adaptatif essentiel à jouer car, « tout comme un matériau ne peut résister qu'à des contraintes modérées, l'homéostasie ne peut être maintenue que si les écarts à la normale restent relativement faibles. Au delà, des processus correctifs permettant de faire face sont nécessaires : c'est le stress ». Le stress pour Cannon est donc le complément à l'homéostasie qui permet de réduire au maximum les dégâts déjà engendrés à l'organisme. C'est une réaction d'urgence à court terme qui favorise la fuite ou la lutte, c'est-à-dire l'évitement de la situation pathogène. Et en ce sens, le stress est fondamental à l'adaptation d'un organisme.

### 2-1-2 Le syndrome général d'adaptation

Hans Selye est le chercheur qui a rendu populaire la notion de stress physiologique. Il a pu montrer que lorsque l'équilibre homéostatique est perturbé par une demande environnementale, l'organisme réagit toujours par une double réponse. La première est spécifique et correspond à une réponse propre aux demandes environnementales, tandis que la deuxième est non spécifique car elle est identique en toutes situations. Cette dernière est une réponse innée et stéréotypée qui se déclenche d'elle-même dès que l'homéostasie est perturbée. Ainsi peu importe que l'agent stressant soit d'origine physique ou psychique,

interne ou externe, objectif ou subjectif, plaisant ou déplaisant, la réponse non spécifique, physiologique, humorale et endocrinienne, sera toujours la même :

Le fait que l'agent (ou situation) que nous rencontrons soit plaisant ou désagréable n'est d'aucune importance ; la seule chose qui compte c'est l'intensité de la demande de réajustement ou d'adaptation.

Cette réponse non spécifique, SELYE a pu l'observer au cours de ses études médicales dans les années 1920 (raconté dans *Le stress de la vie*, 1975). En effet, Selye avait été frappé du fait que les diverses formes de réaction de choc observées en clinique le choc des brûlés, le choc septique, le choc hémorragique, étaient toutes associées à des manifestations cliniques identiques, à savoir :

- une réduction de la taille du thymus, de la rate et des ganglions lymphatiques, des ulcérations gastro-intestinales,
- une augmentation de taille du cortex surrénalien,
- une diminution du nombre des lymphocytes dans le sang.

En 1936, SELYE retrouva ces mêmes symptômes chez des rats à qui il avait injecté des extraits placentaires et ovariens de vaches. À cette époque, il conclut que ces extraits doivent contenir une substance nocive dérangeant le receveur. Il va cependant s'apercevoir que la réponse organique sera toujours la même quelle que soit l'injection. Il va donc en conclure qu'il existe une réaction non spécifique, toujours la même, de l'organisme pour répondre à l'agression environnementale.

SELYE va consacrer sa vie à l'étude de cette réaction non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite. Dès 1950, il l'appellera le « Syndrome Général d'Adaptation » (SGA) ou encore « stress ».

Le SGA représente pour son auteur l'ensemble des réactions de défense de l'organisme étant constant pour chaque individu. Ainsi chaque personne posséderait un SGA plus ou moins fort et ainsi aurait une capacité d'adaptation différente.

Trois grandes phases sont présentes dans le SGA : il y a tout d'abord la phase d'alarme avec son choc et contre-choc, la phase de résistance et pour finir la phase d'épuisement. Notez que les explications qui suivent sont pondérées de recherches plus actuelles qui agrémentent le discours de Selye.

### 2-1-3 La réaction d'alarme

Cette première phase est aussi appelée « phase de choc ». En effet lorsque nous recevons le « stimulus stressant » (ce qui nous stresse, l'événement) notre corps est confronté à un choc.

Notre organisme va tout faire pour s'adapter à cette situation : cette phase correspond à la réaction par des phénomènes généraux non spécifiques face à la présence d'une demande environnementale d'adaptation à laquelle l'organisme n'est pas encore adapté. La réaction d'alarme commence tout d'abord par un choc, un état de surprise dû à l'agression, et qui altère l'équilibre fonctionnel. C'est un état de souffrance généralisé et intense qui rend l'organisme encore plus vulnérable à la demande d'adaptation qui lui a été faite. Cette phase peut durer de quelques minutes à 24 heures.

Si le choc ne conduit pas à la mort, l'organisme peut se ressaisir et met en jeu des moyens de défenses actives. C'est une réaction d'urgence à court terme qui favorise l'évitement de la situation pathogène. La réponse endocrinienne et neurovégétative de cette phase, appelée « réponse sympathique ou hypothalamo-sympathico-adrénergique », peut être expliquée assez brièvement comme nous allons essayer de le faire.

Tout commence au niveau de l'hypothalamus. Par le biais du système nerveux sympathique, ce dernier stimule la médullosurrénale qui est la partie centrale des glandes surrénales (sur les reins). Cette dernière déclenche alors la sécrétion d'adrénaline et de noradrénaline. Pour plus de précision, la médullosurrénale peut aussi être activée par le système nerveux à différents niveaux autres que l'hypothalamus (région du cerveau située en dessous du thalamus, qui est le centre nerveux qui commande les fonctions vitales).

Il est à noter en outre que l'hypothalamus est, entre autres, en lien avec le cortex (analyse cognitive et perceptive), le système limbique (intégration de l'expérience et des réactions affectives), etc. Il y aurait donc un lien entre la cognition, l'émotion, bref la perception d'une situation et la réaction de stress. Cependant, Selye n'a pas été aussi loin dans son développement en refusant l'importance de la perception de l'individu dans la réaction de stress.

Comme soulignée précédemment, après activation, la médullosurrénale se met en marche et produit l'adrénaline et la noradrénaline. Ces hormones augmentent la pression artérielle, accélèrent le rythme cardiaque et la respiration puis augmentent le taux de sucre dans le sang. À ce moment là, les pupilles se dilatent et on voit mieux. La mémoire et la réflexion s'améliorent et la digestion est ralentie.

Ces dernières visent tout d'abord la mobilisation des stocks d'énergie par les procédés de lipolyse (destruction des graisses) et glycogénolyse (mise en circulation du glycogène de réserve, par hydrolyse) dans le but de fournir une énergie suffisante aux muscles. En outre, au niveau des muscles squelettiques, les catécholamines favorisent la dégradation du glycogène et la production de lactate. Au niveau du cœur, les catécholamines augmentent le débit

cardiaque, la pression artérielle, le volume systolique, etc. Au niveau circulatoire, les catécholamines favorisent l'apport en oxygène des muscles au détriment des organes digestifs. Pour finir, les catécholamines stimulent la libération d'hormones au niveau de l'hypothalamus pour favoriser une reconstruction de l'énergie épuisée. Il est bien clair que la production de catécholamines a encore beaucoup plus d'effets que nous n'en avons mentionnés. Nous avons dû cependant ne mentionner que les plus importants.

En conclusion, on peut dire que la production des catécholamines par la médullosurrénale vise la mobilisation puis la dépense de l'énergie dans une réaction d'urgence à court terme (réaction ne dépassant pas quelques minutes) qui favorise la fuite ou la lutte en permettant aux organes liés au mouvement d'accroître leur fonctionnement. Cette augmentation aiguë des catécholamines peut cependant avoir des effets néfastes chez certaines personnes : palpitations jusqu'à l'arrêt cardio-circulatoire par fibrillation ventriculaire, de l'angine de poitrine. Un stress intense, même court, peut provoquer une dysfonction transitoire, d'installation très rapide et importante du muscle cardiaque, régressive en quelques jours ou semaine, appelé syndrome de Takotsubo<sup>8</sup>.

#### 2-1-4 La phase de résistance

Cette deuxième phase constitue l'ensemble des réactions non spécifiques provoquées par un agent stressant qui persiste et auquel l'organisme s'est adapté au cours de la phase de contre-choc.

Si le « stimulus stressant » persiste, l'organisme entame une phase de résistance. Il va essayer de rassembler des ressources pour trouver un nouvel équilibre. À ce stade, le stress est considéré comme bénéfique pour l'organisme. Par exemple, si un enfant doit réciter un poème devant la classe, il aura une poussée d'adrénaline. Ceci va améliorer sa mémoire et stimuler sa pensée. Ce sera bénéfique pour lui. Par contre, s'il accorde trop d'importance à ces conséquences, il va devenir plus nerveux, il aura plus de tension, etc. Ce ne sera pas favorable pour lui.

La phase d'alarme est très coûteuse pour l'organisme et ce dernier se doit de compenser les pertes d'énergie. Lors de la phase de résistance, la résistance vis-à-vis de l'agent stressant est accentuée.

---

<sup>8</sup>Syndrome de Takotsubo C'est une cardiomyopathie avec une ballonnisation de l'apex ( pointe du coeur) se manifeste par une insuffisance cardiaque dans un contexte ischémique en rapport avec de nombreux foyers de spasmes coronariens

Au niveau endocrinien et neurovégétatif, cette phase de résistance peut s'expliquer par l'activité de l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénal, mis en place dès la phase d'alarme.

Par cette explication tributaire de la simplification, on voit donc bien que le corps est en recherche d'une nouvelle énergie, combat les inflammations possibles et cherche à renforcer ses manques notamment au niveau ionique. Il vise donc une résistance optimisée face à la situation aversive.

Les conséquences médicales peuvent être notables : après le décès d'un membre d'un couple, la mortalité du survivant est très nettement augmentée dans les quelques mois qui suivent.

#### 2-1-5 La phase d'épuisement, les maladies de l'adaptation

En revanche, si le stress continue trop longtemps, l'organisme se fatigue. La colère ou la dépression peuvent aussi apparaître. Le stress va non seulement avoir des effets physiologiques, mais aussi psychologiques. Quand la personne est face à une situation stressante, son comportement ainsi que sa perception de l'environnement sont modifiés. Mais il ne faut pas oublier que chaque individu réagit de façon différente face à une situation semblable. Ce qui peut être véritablement stressant pour nous, ne peut être que gênant pour quelqu'un d'autre. C'est notre façon de voir, de ressentir un événement qui le rend plus ou moins stressant. Il y a des incidents, des situations qui sont considérées comme étant stressantes en général par la plupart des individus.

Donc, si la demande adaptative persiste, il arrive un moment où l'organisme n'est plus à même de pouvoir s'adapter à ce qui lui est demandé; il est incapable de compenser les dépenses d'énergie, les défenses immunitaires faiblissent en se rendant plus sensible aux agressions externes. L'épuisement va se caractériser par un retour à la phase initiale de choc, mais cette fois les phénomènes d'épuisement l'emportent sur la défense active et peuvent conduire jusqu'à la maladie ou la mort.

L'épuisement provient du fait que l'organisme a dû fonctionner en surrégime et que par décompensation il dysfonctionne. Le cœur, les artères, l'estomac, les intestins, la peau ou les défenses immunitaires peuvent donner naissance à des maladies telles que les ulcères, l'hypertension voire l'infarctus, l'asthme, l'eczéma, le cancer, etc. Les causes n'en sont pas claires : même si le stress en lui-même peut induire des changements comportementaux délétères (prise de toxiques, hyper alimentation...), il semble qu'il puisse générer directement des anomalies et il s'agit, en particulier, d'un facteur de risque reconnu de maladies cardiovasculaires.

Le SGA a donc ses limites, des limites physiologiques qui font que l'organisme ne peut pas aller au delà de ses forces.

Deux exemples prégnants s'offrent à nous pour illustrer cette idée ; tout d'abord l'affaiblissement du système immunitaire par le SGA et puis l'effet du stress sur le cerveau. Le système immunitaire est grandement affecté lors du déclenchement du syndrome général d'adaptation. De nombreuses expériences sur l'animal et sur l'homme l'ont montré. Il y aurait donc une fragilisation de la réponse immunitaire et donc de la défense de l'organisme face à des corps étrangers à l'organisme.

Cependant, un stress chronique (dû à n'importe quelle demande) serait aussi à la base d'atteintes contre le cerveau, car une surcharge de calcium à l'intérieur de la cellule conduit à l'excitotoxicité, c'est-à-dire à la mort du neurone par un processus combiné et sans fin de rentrée de calcium à l'intérieur de la cellule, ce qui crée la libération de glutamate, ce dernier favorisant la rentrée de calcium en dépolarisant le neurone.

## **2-2 APPROCHE PSYCHOLOGIQUE**

Avec l'approche biologique du stress, nous avons vu que lorsque l'organisme doit s'adapter à une demande environnementale, le corps dispose d'ajustements physiologiques non spécifiques répondant à cette demande. On se rappelle que pour l'approche biologique du stress, il importe peu que l'agent stressant soit d'origine physique ou psychique, interne ou externe, objectif ou subjectif, plaisant ou déplaisant, puisque la réponse non spécifique est toujours la même et que la seule chose qui compte c'est l'intensité de la demande de réajustement ou d'adaptation.

Comme ont pu le remarquer maints chercheurs, les organismes ne réagissent pas de la même façon lorsqu'ils sont confrontés aux mêmes événements. Par exemple, certains individus tomberont malades, alors que d'autres non. Il y aurait donc des variables individuelles rentrant en ligne de compte lorsqu'on parle de stress. L'approche biologique a pu expliquer ces différences individuelles par le biais d'une capacité d'adaptation différente chez chaque individu. Cependant, d'autres expériences comme celle de Friedman et Rosenman<sup>9</sup> avec leur pattern comportemental de type A (1959) ont montré que ces différences individuelles ne

---

<sup>9</sup> Dr. Meyer Friedman (Juillet 13, 1910-avril 27, 2001) mis au point avec un collègue RH Rosenman la théorie selon laquelle la "Type A" Le comportement de personnes chroniquement en colère et impatientes accroît leur risque de les crises cardiaques. Le cardiologue et chercheur a travaillé jusqu'à sa mort à 90 en tant que directeur d'un institut médical qui porte son nom. Friedman, qui souvent lui-même qualifié de "Type A rétabli", et son collègue le Dr Ray Rosenman commencé à écrire sur le lien entre le comportement et les maladies cardiaques dans les articles scientifiques au cours des années 1950.

peuvent être expliquées seulement par une capacité d'adaptabilité différente, mais aussi dans le fait que par un acte de pensée différent, certains individus parviennent à moduler leur stress. De cette manière le stress physiologique est diminué.

D'autres expériences, comme les effets du bruit sur l'exécution de certaines tâches, montrent aussi l'importance de variables contextuelles. En effet, un niveau sonore habituellement considéré comme stressant et perturbant peut aider à maintenir un niveau de performance lorsque les sujets sont fatigués. L'approche biologique est incapable d'englober une telle découverte puisque pour elle le contexte n'est pas important.

En outre, comme ont pu le montrer Scott et Howard<sup>10</sup> en 1970, « Certains stimulus, en vertu de leur signification particulière pour certains individus, sont susceptibles de ne provoquer des problèmes qu'à une partie des personnes ; alors que d'autres stimulus, de part leur signification plus largement partagée, provoqueront des problèmes à un plus grand nombre de personnes ». Il y aurait donc aussi des variables socioculturelles lorsqu'on parle de stress.

Pour la relation de cause à effet stresser, le stress est donc remis en cause petit à petit et on se rend compte qu'il faut ajouter quelque chose à l'explication, c'est-à-dire la perception, au sens phénoménologique, qu'a l'individu de la demande qui lui est posée. Les chercheurs sur le stress vont alors aussi se pencher sur cette perception individuelle du stress en cherchant à mieux comprendre sa construction, son mode de fonctionnements, ses racines, ses effets sur l'organisme, etc.

### 2-2-1 Stress et épuisement professionnel

Le syndrome d'épuisement professionnel est un surmenage physique, épuisement professionnel ou autre, dont les répercussions psychiques manifestent un désordre "somato-psychique", alors que le stress est une angoisse d'inadaptation ou autre dont les répercussions physiques manifestent un désordre endocrinien "psychosomatique". Le premier, de physique, arrive au psychique et le deuxième prend son origine psychique pour déboucher sur le physique.

Le phénomène "somato-psychique" est moins populaire que le phénomène "psychosomatique" véhiculé par la psychanalyse, dès son origine freudien.

---

<sup>10</sup> Howard Scott (1 avril, 1890--1 janvier, 1970) Est surtout connu pour avoir fondé la Technical Alliance et aussi Technocratie Incorporated qui tous deux qu'il dirige. Scott était un ingénieur américain connu pour ses efforts dans l'application de la thermodynamique et analyse vectorielle du physicien et mathématicien américain

### 2-2-2 Le traitement de l'information, l'approche cognitive du stress

LAZARUS (1984) est un des leaders de l'explication psychologique, il est le premier à montrer que le stress ne peut être envisagé par un simple lien de cause à effet du type « stresser stress » mais qu'il y a un phénomène perceptif dynamique et individuel qui est plus important que l'agent provoquant le stress lui-même. SELYE a d'ailleurs bien compris les manques de sa théorie à ce niveau en disant à la fin de sa vie : « le stress, ça n'existe pas, c'est une abstraction ». Par cette phrase, il tend à souligner que l'agent stressant n'est pas celui objectivé dans la nature, mais plutôt celui qui est perçu par l'individu. L'individu n'est donc pas passif, il va rechercher activement des informations en donnant du sens à ce qui l'entoure, en privilégiant certaines informations provenant de l'environnement, tout en oubliant d'autres. C'est ainsi qu'après des années d'études du stress à partir d'un pôle uniquement biologique, l'explication psychologique fait surface pour améliorer les manques de la précédente.

Le traitement de l'information est constitué de plusieurs variables, comme on a pu le voir précédemment : l'individualité, le contexte ou encore l'approche socioculturelle de tel ou tel événement.

Pour faire court, on peut dire que le stress ici est « un état psychologique issu de la perception d'un déséquilibre entre les attentes perçues et l'autoévaluation de ses propres capacités à rencontrer les exigences de la tâches ». Cette définition de Jacques Larue (sous la direction de I.e Scanff et Bertsch, 1995) montre que le stress est ressenti par l'individu lorsque ce dernier ne se sent pas à la hauteur des demandes qu'il perçoit. Cette définition n'introduit cependant pas toute la dimension quantitative du stress, dimension modulée au niveau d'un traitement de l'information très complexe dont nous allons essayer d'en comprendre au mieux les fondements.

Lorsqu'un individu est soumis à une demande environnementale, ce dernier procède, souvent de manière inconsciente, à une évaluation cognitive (cognitive appraisal). Lazarus et Folkman (1984) distinguent deux sortes d'évaluation. Il y a d'abord l'évaluation de la situation même. Cette première évaluation (primary appraisal) se fait à partir de caractéristiques personnelles appelées ressources ainsi qu'à partir de la perception de certains facteurs environnementaux. Cette évaluation est une première ébauche de la situation telle qu'elle est perçue par l'individu. En second lieu, une seconde évaluation (secondary appraisal) est faite par l'individu, elle consiste en l'estimation de ses propres capacités à faire face à la demande. Cette estimation se fait sur la base de différentes simulations internes pour « faire face » (coping) au mieux à la demande. Après le choix d'une stratégie, l'individu peut réévaluer la

situation une nouvelle fois. L'approche de Lazarus et Folkman inclut donc une dynamique cyclique en intégrant un feed-back permettant au sujet de savoir si sa stratégie est efficace. Ce concept est intéressant dans la mesure où dès le moment où le sujet se croit capable de contrôler ou s'accoutumer à la situation qui demande adaptation, alors cette dernière perd son effet perturbateur sur l'organisme.

On constate que le traitement de l'information dans le cas d'une situation stressante découle de plusieurs variables. Nous allons les expliquer brièvement.

### 2-2-3 Les ressources personnelles

Les ressources personnelles contribuent à faire en sorte que chaque individu réagisse différemment au stress. En s'appuyant entre autres sur Dorhenwend<sup>11</sup> (1974. In Paulhan et Bourgeois, 1991, p.34), on peut dire que les ressources personnelles pour faire face à une situation de crise, sont multiples. Citons-en quelques unes :

- les seuils de perceptions psychologiques et biologiques ;
- l'intelligence, qui peut favoriser une évaluation plus approfondie autant de la situation que de ses propres capacités à y répondre ;

Les types de personnalité notamment entrevus dans les observations de Matthews et al. (1982. In Spencer, 2000) ainsi que Holmes et Will (1985. In Spencer, 2000). Ces auteurs montrent qu'il existe plusieurs types de comportement ayant des buts d'existence fondamentalement différents. Ainsi un comportement de type A serait caractérisé par un sentiment d'urgence, de compétitivité et d'hostilité, alors qu'un comportement de type B serait plutôt la recherche du temps libre, du plaisir, de la réalisation de soi, etc. Ces types de comportement seraient responsables d'une évaluation différente de la situation et de ses capacités individuelles. Le taux de stress serait alors changé. D'autres pans de personnalité auraient en outre aussi une influence sur la réaction de stress, comme c'est le cas avec l'extraversion ou l'introversion où les personnes ne pouvant parler de leurs problèmes sont plus victimes de maladies.

L'état psychologique physiologique (cognitif et émotionnel), qui interfère énormément dans l'évaluation autant de la situation que de sa propre personne. Ainsi une personne déprimée sera bien moins à même de faire une double évaluation en sa faveur ;

---

<sup>11</sup> Le Barbara Dorhenwend Snell Memorial Lecture, présentée lors du 1986 Annual Meeting de l'American Psychological Association, Washington, DC, le 24 août 1986. Ce travail a été soutenu par la US National Institute of Mental Health Research Grants MH30710, MH36208, Clinical Research Center Grant MH30906, and Research Scientist Award KO5-MH14663.

L'expérience passée, puissant modulateur de stress qui permet autant de relativiser que de dramatiser la situation présente;

Les croyances, dont des croyances irrationnelles (Albert Ellis<sup>12</sup>, 1977, 1985, 1987. In Spencer. 2000) qui sont des « ouvertures à la détresse », parce que créant un stress supplémentaire. Ces croyances sont du type : « tout le monde devrait m'aimer », ou encore « je devrais être le meilleur au moins dans un domaine », etc. D'autres formes de croyance peuvent aussi moduler notre stress, comme le fait de croire en Dieu, en la Science, en l'Amour, etc. Ces croyances nous aident à supporter les aléas de l'existence, ils fixent une base solide sur laquelle reposer dans un environnement en perpétuel mouvement.

Le lieu de contrôle ou « locus of control » est un sentiment caractéristique différent chez chacun et relatif à la croyance irrationnelle de maîtriser (l'cd interne) ou non (l'cd externe) son existence. Il paraît bien évident qu'un lieu de contrôle interne est un puissant modérateur de stress, tandis qu'un l'cd externe favorise une réaction de stress exacerbée. En outre, les individus disposant d'un l'cd interne avec un haut degré d'attente d'efficacité sont encore moins sujets au stress que ceux qui n'ont guère confiance en eux.

Le sens de l'humour, prédisposant celui qui en a une meilleure résistance aux situations stressantes etc.

Les ressources personnelles sont donc, comme on peut le voir, multiples. Ces ressources sont toutes plus ou moins différentes pour chaque individu et il se peut aussi que certaines ressources soient partagées plus que d'autres. Pourtant, si l'on dressait le profil psychologique des ressources de chacun, il y a de fortes chances pour que chaque individu soit différent des autres. Cette différence pourrait être une explication de la diversité des réponses en situation stressante.

#### 2-2-4 Les facteurs environnementaux

Certains facteurs environnementaux sont pris en compte par l'individu, d'autres non. Un autre individu pourrait tout à fait s'appuyer sur d'autres indices situationnels pour donner sens à ce

---

<sup>12</sup> Albert Ellis (1913-2007) est un psychologue américain qui a développé à partir de 1975 la thérapie rationnelle-émotive. Diplômé en psychologie clinique de l'Université Columbia, il a créé à New York l'Institut Albert Ellis. Il est considéré comme l'un des pères des Thérapies Comportementales et Cognitives (TCC), et, d'après une enquête faite en 1982 auprès des psychologues américains et canadiens, était considéré comme un des psychothérapeutes les plus influents (après Carl Rogers classé premier, et avant Sigmund Freud classé troisième)

qu'il perçoit. En fait, tout dépend de ce qui est prégnant pour lui. Ce qui fait sens pour l'individu dépend de ses propres ressources personnelles.

Les caractéristiques de la situation, le soutien social perçu, les influences socioculturelles, l'âge, le niveau socioculturel, la profession, etc. peuvent être des classes d'indices utiles à l'individu pour son évaluation de la situation.

Certains facteurs environnementaux servent d'indices presque chaque fois qu'ils sont présents dans la situation qui demande adaptation, et ceci par presque tous les individus. C'est notamment le cas de la prévisibilité et de l'habituation :

La prévisibilité permettrait de réduire les effets du stress comme a tenté de le prouver Weiss<sup>13</sup> (1972) avec son expérience sur des rats. Dans cette expérience la variable indépendante était la possibilité ou non de prévoir une décharge grâce à un signal lumineux puis d'appuyer sur un bouton pour arrêter cette décharge. La variable dépendant était la grosseur moyenne des ulcères et il fut évident que les rats les plus touchés par des lésions stomacales étaient ceux qui n'avaient pas été avertis à l'avance. Cependant, d'autres études (Laborit) ont pu montrer que le fait d'être averti d'un danger et de ne pas pouvoir agir sur lui était encore pire que le fait de ne pas pouvoir agir sans être averti. Ainsi la prévisibilité est un modérateur de stress pour autant que l'organisme se sente en mesure de contrôler l'agent stressueur.

L'habituation, modérateur du stress, est un « terme désignant la diminution progressive et la disparition d'une réponse normalement provoquée par un stimulus lorsque ce dernier est répété.

Le terme d'habituation s'emploie pour une réponse inconditionnelle non apprise, telle que la réaction d'orientation observée lorsqu'un stimulus nouveau apparaît dans le champ perceptif ». Ainsi dans l'exemple d'un stress, la chronicité de celui-ci désensibilise en partie l'organisme, ce qui permet une approche moins stressante de l'agent provoquant le stress.

En conclusion, on peut donc dire que certains indices environnementaux sont utilisés par tout le monde dès que c'est possible, tandis que d'autres seraient en fonction d'un consensus moins largement partagé et dépendent par exemple de la culture, de la profession, d'une certaine croyance, etc.

---

<sup>13</sup> En 1971, Weiss répète l'expérience de Brady en utilisant des rats. Il a utilisé une boîte spécialement construit essais étroit qui était équipé d'une pagaie qu'un rat pourrait fonctionner avec ses pattes. Le choc a été livré au moyen d'électrodes queue pour que l'animal ne pouvait pas adopter des postures que atténué l'effet de choc pied. Il a examiné les effets de divers facteurs psychologiques sur le développement des ulcères d'estomac - une mesure de stress

### 2-2-5 La théorie de la motivation

Découlant principalement d'auteurs tels que DEWEY, TOYNBEE, COHEN (1980. In Daillard, 2002) ou encore LOW et McGrath (1971. In Daillard 2002), cette théorie stipule que la perception d'une situation stressante est un puissant stimulant et conduit toujours à une motivation supplémentaire. Par là même, la performance est améliorée. Ici, le stress est vécu comme un défi que l'individu se fait un honneur de surmonter. Au contraire, un manque de stress conduirait à une motivation diminuée.

Cette théorie nous paraît de premier abord très simpliste lorsqu'on parle du lien qu'il y a entre le stress et la performance de l'adaptation. En effet, un stress provoquant un supplément de motivation peut tout à fait être observé chez des individus ayant un comportement de type A qui se complaisent dans l'urgence. Cependant, qu'en est-il des individus ayant des comportements de type B et qui ne sont en aucun cas motivés intrinsèquement par des conditions stressantes pour effectuer une performance ? Il semble bien clair que cela ne soit pas le cas.

En outre, le lien stress donc motivation supplémentaire ne fonctionne que si l'individu a un haut degré d'attente d'efficacité (voir « traitement de l'information ») qui le motive intrinsèquement à performer au maximum de ses capacités.

La théorie de la motivation, malgré une validité douteuse, nous fait cependant remarquer que la réponse de stress n'est pas le seul facteur influençant la performance. Dès lors, si l'on veut étudier le lien entre le stress et la performance adaptative, il faut avant tout trouver les autres variables influençant elles aussi la performance. De cette manière, ces autres variables ne constitueront plus des variables parasites si elles sont prises en compte.

La motivation pourrait donc être un des multiples facteurs entrant en interaction avec le stress et déterminant la performance. Pour des raisons de scientificité, les chercheurs ont souvent substitué le terme « effort » à celui de « motivation », ce premier étant observable et objectif par la quantité d'énergie dépensée par l'organisme, mais dépendant directement de la motivation.

La théorie de l'attente de Vroom (1964) stipule que l'effort consacré à une tâche est fonction de trois variables.

Il y a premièrement « l'attente » qui est la conviction qu'un effort d'une certaine intensité entraînera une certaine performance. Le sujet peut penser qu'il n'y a pas ou peu de relation entre son effort et la performance qu'il obtient. Son attente serait alors faible ou nulle.

Deuxièmement, « l'instrumentalité » qui est la perception des chances d'obtenir la récompense escomptée si la tâche est réalisée.

Et pour finir, la « valence » qui correspond à l'importance que le sujet donne à la récompense obtenue en cas de réussite.

Cette théorie, en décortiquant les raisons motivationnelles qui poussent un individu à fournir un certain effort, sous-entend aussi que les sources de stress inhibant la performance peuvent être multiples dans ce processus.

Tout d'abord avec l'attente : comme on vient de le voir, le sujet peut penser qu'il n'y a que peu de rapport entre son effort et sa performance. Dans ce cas, il a un degré d'attente bas et correspond à un manque d'attente d'efficacité or ce degré d'attente d'efficacité était un puissant modérateur de stress. Bandura (1985. In Spencer, 2000) a pu le prouver en démontrant que lorsqu'une personne se trouve en présence d'objets qui lui font peur, un haut degré d'attente d'efficacité est accompagné d'un faible taux d'adrénaline et de noradrénaline dans le sang. Bandura n'est pas le seul chercheur à avoir pu montrer cet état de fait, d'autres chercheurs, s'intéressant notamment aux compétitions sportives, ont pu le montrer aussi.

Le « degré d'attente d'efficacité » ou « attente » est donc une variable qui module tout à la fois le stress et la motivation. Ainsi, du moment qu'une performance est entre autres fonctions de ces deux variables, le degré d'attente d'efficacité est doublement bénéfique.

Pour l'instrumentalité se pose le problème de l'incertitude, c'est-à-dire lorsque le sujet n'est pas en mesure de savoir ses chances de réussite lors d'une tâche accomplie au mieux. Là aussi, ce facteur est constitutif en même temps de la motivation ainsi que de la réaction de stress. En effet, si l'incertitude provoque la démotivation, elle est aussi à la base d'une réaction de stress exacerbée. Cela peut être expliqué simplement : nous avons vu précédemment qu'un lieu de contrôle interne était capable de modifier fortement le stress. En effet, les individus pensant que tout sur terre est fondé sur le principe méritocratique- à chaque peine, son mérite et sa récompense- sont moins à même d'éprouver du stress que les gens comprenant que la principe méritocratique n'est pas entièrement vrai et qu'il réside une grande part d'incertitude dans la réussite de nos actions.

L'incertitude, entrevue dans un lieu de contrôle externe, est donc un facteur constitutif du stress et de la motivation, tout comme le degré d'attente d'efficacité.

Pour finir, la valence, c'est-à-dire l'importance accordée à la récompense, peut elle aussi conduire à un stress supplémentaire. En effet, que dire d'un individu qui désire fortement un résultat (valence haute) tout en ne pensant pas disposer des ressources nécessaires à la réussite de ce résultat ? Ce type d'individu sera clairement soumis à une forte dose de stress.

On voit donc que les variables constitutives de la motivation sont aussi toutes présentes dans l'explication de la réaction de stress. En outre, selon la théorie de la motivation de Vroom et

la définition du stress que nous avons donné auparavant, stress et motivation sont fortement corrélés: la démotivation est synonyme de stress dysfonctionnel et conduit à une performance dégradée, tandis que la motivation est synonyme de stress fonctionnel et conduit à une performance améliorée.

La théorie de l'attente de Vroom est donc complètement en accord avec la théorie de la motivation. Cependant, le pôle motivationnel du stress, bien que présent, n'est pas le seul, et ce dernier est plus que le découlant automatique et unique de la motivation.

#### 2-2-6 Les stratégies de coping et stratégies d'ajustement

Le mot « *coping* » vient du verbe anglais « *to cope with* » dont il faut retenir la signification de « faire face à ». Selon Lazarus (1984), les capacités à « faire face » ou « *coping* » correspondent à l'ensemble des pensées et des actes développés par le sujet pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté et ainsi de réduire le stress qu'ils engendrent, le *coping* vise donc la minimisation du lien stress-détresse. Le coping est toujours présent lorsque l'individu a perçu une demande d'adaptation et comprend beaucoup de processus autant conscients qu'inconscients.

Au niveau inconscient, nous pouvons citer les mécanismes de défenses observés par Freud comme le déni, le déplacement, l'agressivité objectale, l'intellectualisation, etc.

Les processus de *coping* conscients sont soumis aux lois de l'apprentissage, on les appelle alors les stratégies d'ajustement au problème. Ces stratégies sont constituées de trois grandes classes : les stratégies d'ajustement axées sur le problème, axées sur les émotions et pour finir sur l'hygiène de vie (Spencer, 2000).

Les stratégies d'adaptation axées sur le problème visent toutes la diminution ou l'élimination du stress par un acte cognitif et comportemental en agissant directement sur la source de stress. L'attaque, l'évitement, les techniques de résolution de problèmes sont toutes des stratégies axées sur la résolution du problème. Des fois cependant, le problème ne peut être changé et il faut s'en accoutumer tant bien que mal. Les stratégies d'adaptation axées sur les émotions peuvent rendre alors un grand service à l'individu. Elles correspondent à une stratégie cognitive et émotionnelle qui permet de diminuer, voire d'éliminer le stress en percevant la source de stress différemment. La relaxation sous ses diverses formes (training autogène, sophrologie, Yoga, méditation, oraison, etc.), l'humour, l'expression des émotions, la comparaison sociale, sont des stratégies d'adaptation axées sur l'émotion.

Pour finir, les stratégies d'adaptation axées sur l'hygiène de vie favorisent la prévention à la guérison. En pleine forme l'individu sera plus à même de supporter les demandes environnementales.

#### 2-2-7 Une approche cognitivobiologique du stress et sa fonction dans l'adaptation

L'explication biologique ne nous a paru pas suffisante pour expliquer un concept aussi complexe que le stress. En effet, comme nous l'avons vu, une telle explication n'inclut à aucun moment le psychisme de l'organisme qui perçoit la situation selon certains cadres de pensée ; dans l'explication biologique du stress la réaction de stress est directement liée à une situation provoquant la stress, cette dernière tenant lieu de référant objectif vis-à-vis du stress ressenti.

Cependant, comme on peut le constater par la suite même avec des procédés aussi simples évolutivement parlant que l'habituation, la réaction de stress est toujours fonction d'une demande perçue par l'organisme, et non en fonction de la demande objective elle-même. Cette position est en accord avec la pensée cognitiviste qui pense qu'entre la situation réelle et la réaction de stress, il y a tout un traitement de l'information, fondamentalement différent chez chacun, et qui serait capable de moduler le stress ressenti.

Une autre limite de l'explication biologique a déjà en outre été mentionnée, c'est le concept de non spécificité de la réaction de stress ; c'est une réponse innée et stéréotypée qui se déclenche d'elle-même dès que l'homéostasie est perturbée. Ainsi peu importe que l'agent stressant soit d'origine physique ou psychique, interne ou externe, objectif ou subjectif, plaisant ou déplaisant, la réponse non spécifique sera toujours la même. Nous avons remis en doute cette non spécificité de la réaction de stress pour deux raisons principales.

Premièrement le lien entre hypothalamus et cortex en plus du système limbique laisse présager que ce n'est pas seulement la quantité d'adaptation demandée (par le biais des émotions) qui est transmise à l'hypothalamus, mais aussi la qualité de cette adaptation par une perception provenant du cortex.

En deuxième lieu, plusieurs auteurs nuancent les travaux de Selye, et mettent en évidence des patterns de réponses au stress présentant des différences. Par exemple, Cox et autres (1985. In Rivollier, sous la direction de Le Scannff et Bertsch, 1995) observent des différences.

En effet, ils montrent une sensibilité de sécrétion en fonction des caractéristiques du travail telles que le mode de rémunération et la cadence de travail. La conclusion de cette étude est que l'activation de noradrénaline est en relation avec l'activité physique, les contraintes

psychologiques et les frustrations engendrées par les types de tâches, alors que l'activation d'adrénaline est liée au sentiment d'effort et de stress.

La position cognitiviste quant à elle, n'a pas eu le même genre de problèmes. Elle a eu cependant de la peine à relier le psychisme aux points forts de l'explication biologique et c'est ainsi que l'on a pu voir des définitions du stress excluant le pôle physiologique du stress, comme c'est le cas avec la position de Jacques LARUE (sous la direction de Le Scanff et Bertsch, 1995) : « un état psychologique issu de la perception d'un déséquilibre entre les attentes perçues et l'autoévaluation de ses propres capacités à rencontrer les exigences de la tâches ».

Mais le stress, c'est aussi un état physiologique comme peuvent nous le montrer de multiples exemples de la vie quotidienne. D'ailleurs des auteurs tels que Selye ont pu montrer l'impact du stress sur le corps avec les maladies dites « de l'adaptation ». De ce fait, on ne peut rayer le pôle biologique du stress et l'on se doit de l'intégrer à une définition englobante.

Si l'on regarde la littérature sur le stress, il y a eu relativement peu d'essais entrepris pour relier précisément les deux explications. Nous allons essayer d'en donner une comme hypothèse et qui rassemble ce que l'on a vu depuis le début de ce travail :

Tout commence par la perception de la situation constituée d'un traitement cognitif et émotionnel de l'information. Ce traitement de l'information est constamment remis à jour.

Le pôle émotionnel du traitement de l'information est en relation avec l'activation de la réaction de stress physiologique comme a pu le montrer Cannon en observant qu'une émotion déclenchait la sécrétion de catécholamines, provoquant ainsi la réponse immédiate du syndrome général d'adaptation. Au niveau physiologique, l'émotion pourrait transmettre comme information à l'hypothalamus, la quantité d'ajustement (adaptation) à fournir.

Le pôle cognitif du traitement de l'information pourrait transmettre des informations à l'hypothalamus sur la nature de la situation perçue. Ce renseignement pourrait permettre par la suite une plasticité de la réponse de stress en fonction de la situation.

Sans pour autant rentrer plus en avant dans les détails physiologiques, cela prendrait trop de temps et l'apport principal de ce schéma est qu'il lie, d'une manière directe, le traitement de l'information cognitif et émotionnel, à la réaction physiologique de stress, réaction qu'il considère comme spécifique.

**CHAPITRE III**

**CAUSES ET FACTEURS**

**DU STRESS**

**AU TRAVAIL**

Il est pratiquement difficile de dissocier les causes de stress avec les facteurs. C'est la raison pour laquelle dans la documentation consultée il n'y a pas pratiquement de différence entre les causes et les facteurs de stress. De nombreux et divers facteurs sont à l'origine du stress professionnel.

Il semble que les facteurs les plus récurrents sont liés au travail en soi, à la tâche à accomplir. Selon une enquête réalisée par « OpinionWay » sur 1168 cadres Français, 85% d'entre eux estiment que leur rythme de travail s'est intensifié ces dernières années.

En effet, avec l'arrivée des 35 heures les entreprises demandent la même quantité de travail mais dans un temps réduit. Certes les 35 heures ont permis dans certains cas de diminuer le stress professionnel grâce à une augmentation du temps de loisir et au rétablissement de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle mais dans beaucoup d'autres cas le stress n'a fait qu'augmenter. Les cadres sont encore plus touchés par ce phénomène d'intensification de la charge de travail. Les 35h semblent bien être une illusion à leurs yeux.

Pis que la déception des cadres, les salariés ne semblent pas être satisfaits de la diminution du temps de travail mais auraient préféré plus de souplesse, plus de flexibilité pour mieux ajuster leur vie professionnelle à leur vie familiale. Les femmes paraissent plus touchées que les hommes par la difficulté à concilier leur vie familiale et professionnelle. Il est moins facile pour elles d'éviter des retombées de leur vie professionnelle sur leur vie familiale et inversement.

La surcharge de travail peut également être due à la fixation d'objectifs trop élevés.

La société actuelle évolue dans un environnement de concurrence intense. Pour faire face aux délocalisations et afin de sauvegarder leurs compétitivités, les entreprises doivent être performantes et augmenter sans cesse leurs productivités.

Le culte de la performance est une réalité qui s'impose. Les entreprises sont nécessairement exigeantes avec leurs salariés qui doivent sans cesse se dépasser.

D'une part le volume de travail est élevé, mais d'autre part les délais octroyés pour sa réalisation sont de plus en plus courts. La pression temporelle découlant de l'exigence des clients est perpétuelle. Aujourd'hui le travail devant être réalisé dans l'urgence est monnaie courante. Il devient difficile pour les salariés de différencier un travail urgent d'un travail important, ou encore un travail dont les enjeux sont primordiaux.

Parallèlement à cela, les exigences de qualité s'accroissent continuellement. C'est donc un facteur de stress, de devoir réaliser un travail le plus précis possible, le plus satisfaisant possible, dans les délais les plus brefs possibles afin de satisfaire le client.

Le client, qui est un des principaux acteurs dans le fonctionnement d'une entreprise est de plus en plus exigeant. Et il ne faut pas oublier qu'il est l'employeur de notre employeur. 43% des cadres interrogés estiment être confrontés régulièrement à des clients agressifs.

74% des cadres interrogés dans l'enquête « OpinionWay », estiment être également stressés, à cause d'interruptions trop fréquentes dans leur travail. Qu'il s'agisse d'un coup de téléphone, d'un mail à traiter ou d'un bug informatique, l'accumulation de ces interruptions nuit à la concentration et peut être à l'origine de grosses pertes de temps.

Le stress peut provenir des caractéristiques du poste de travail. Cela est souvent la conséquence d'un travail répétitif et monotone, d'un manque d'autonomie lié à des consignes trop strictes, ou encore à des responsabilités trop nombreuses.

Les facteurs de stress sont également souvent liés à l'organisation du travail. Bon nombre de salariés interrogés estiment ne pas connaître clairement les limites de leur poste, le responsable hiérarchique vers qui se diriger. Cela peut engendrer des conflits internes à l'entreprise.

S'ajoutent à tous ces facteurs de stress liés au quotidien des individus dans leur travail, d'autres facteurs liés à leur vie professionnelle dans son ensemble.

Un jeune diplômé connaîtra une période de stress découlant des difficultés à trouver un emploi, d'une période de chômage ou encore de la peur de ne pas s'intégrer dans le monde professionnel. Par la suite, après quelques années d'expériences, il pourra se sentir frustré de ne pas bénéficier d'opportunité d'évolution de carrière. La population de salariés la plus touchée par le stress est constituée de salariés peu qualifiés et souvent en contrats précaires.

Ces derniers vivent dans une insécurité permanente sans pouvoir se projeter dans un avenir lointain.

Puis en fin de carrière il se sentira peut être dépassé par l'évolution du mode de travail ou l'arrivée de nouvelles technologies et subira un certain stress du à de réels efforts d'adaptation de sa part. Enfin, dernière étape de la vie professionnelle, le départ à la retraite. Ce peut être également une étape difficile pour tout individu. Le risque est de se sentir inutile et de perdre son identité en quittant le monde du travail.

Tout au long de sa carrière l'individu subit des changements qui sont source de stress pour lui. Ces changements peuvent être d'ordre personnel comme le décès du conjoint ou la naissance d'un enfant.

Qu'ils soient dramatiques ou source de satisfaction ces changements ont un impact sur l'individu. Comme le dit Hans Selye dans sa définition, dans la mesure où il devra s'adapter à une situation nouvelle, l'individu est victime de stress. Ces changements peuvent également être d'ordre professionnel, comme une mutation, de nombreux déplacements, la fusion de son entreprise avec une autre entreprise, l'arrivée d'un nouveau directeur, l'installation d'un nouveau logiciel, une promotion.

La modification des habitudes de travail est source de stress. Le plus souvent, soit l'individu se sent déstabilisé, soit il se sent dévalorisé s'il a du mal à s'adapter. En effet, dans un système basé sur la performance, une difficulté d'adaptation peut être perçue comme une faiblesse.

Il est nécessaire de préparer les salariés à ces changements. Il appartient aux managers de les anticiper en informant et en accompagnant les salariés. L'exemple le plus récent de changement dans les méthodes de travail est l'arrivée des nouvelles technologies, comme internet ou la communication par email. Cela avait pour but de faciliter le travail mais cela a été en réalité source de stress pour bon nombre de personnes. Ces nouveaux outils de travail ont nécessité de gros efforts d'adaptation, rendu la circulation de l'information plus complexe et moins humanisée.

Les relations de travail conditionnent l'épanouissement d'un salarié sur son lieu de travail. Une mauvaise ambiance de travail a donc nécessairement des effets négatifs sur le salarié et sur la qualité de son travail. Cela découle la plupart du temps de la non reconnaissance du travail. Beaucoup d'entreprises ont une vision simpliste du travail. L'individu exécute son travail et il est rémunéré en contrepartie. Selon cette vision il n'a pas à être récompensé pour un travail bien fait, puisque c'est normal.

Cependant bien que l'individu travaille dans un premier temps pour satisfaire ses besoins primaires, il n'attend pas que cette contrepartie. Il a besoin d'être valorisé et de se sentir, utile et apprécié. Le stress ressenti par les salariés ne peut provenir d'un management trop autoritaire, ne laissant aucune marge de manœuvre, aucune possibilité d'expression, ou au contraire d'un management trop laxiste. L'absence de solidarité et de coopération entre collègues est également néfaste. En général cela provient d'un manque d'affinité ou d'une compétitivité accrue entre les personnes concernées.

Le cadre de travail peut s'avérer contraignant et ajouter un stress supplémentaire. Le matériel inadapté ou défaillant, le manque d'espace ou simplement de calme et d'intimité, le bruit, l'éclairage peuvent altérer le bien être nécessaire pour travailler.

Chaque entreprise à une population à risque qui lui est propre et qui dépend de sa culture, de son organisation, de son environnement et de ses stratégies de développement. Les facteurs de stress sont nombreux et différent selon les personnes. Chaque individu est unique et c'est pour cela que certaines personnes sont plus confrontées que d'autres à ce phénomène de société. Une situation peut être source de stress pour une personne mais ne le sera pas forcément pour une autre. Cela dépend d'une part de la perception de la situation et d'autre part de la perception de ses propres ressources pour y faire face. Le stress étant nécessaire à la vie mais dans une certaine limite, le seuil à ne pas dépasser est donc différent d'un individu à un autre.

Les facteurs de stress sont des facteurs liés au contexte professionnel. Il faut cependant bien garder à l'esprit le fait qu'une personne va réagir d'une manière bien précise et surtout qu'elle va le faire d'une façon différente par rapport à une autre. Ces caractéristiques individuelles correspondent à des fragilités, des expériences antérieures, des traits de personnalité...

En somme les facteurs de stress peuvent être résumés comme suit :

### **3-1 Facteurs liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer**

- Fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter, ...)
- Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance, ...)
- Caractéristiques de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation,...)
- Risques inhérents à l'exécution même de la tâche (ex : erreur médicale fatale du chirurgien).

Les résultats d'une enquête réalisée le 30 juin 2009 par News assurances ont montré : globalement, le sentiment de ne pas être rémunéré à sa juste valeur est le premier motif d'insatisfaction 43% des sondés se déclarent perturbés par le fait de ne pas avoir la rémunération qu'ils souhaitent, 39% pour les catégories socioprofessionnelles supérieures (CSP +) et 45% dans le secteur privé. C'est donc bien le niveau de rémunération qui perturbe le plus les salariés loin devant le manque de reconnaissance dans le travail (25%) et l'exigence de travailler plus par rapport à leurs capacités (21%).

L'un des problèmes majeurs auquel sont confrontés les salariés est lié à la flexibilité qui leur est souvent imposée : le salarié doit faire face à une charge importante de travail sans avoir

forcément ni le temps ni les moyens. La nécessité de flexibilité au travail pèse presque autant que le manque de moyens.

37% des personnes déclarent manquer de moyens pour réaliser leur travail, 45% des CSP+ et 48% dans le secteur public.

L'adaptation permanente est un facteur de stress cité à 31% par l'ensemble des sondés. Ce score est beaucoup plus important chez les personnes stressées (42 %). Le changement de rythme de travail vient ensuite à 23%, chiffre qui tombe à 12% pour les cadres supérieurs, sans doute plus habitués à gérer cette situation.

Le manque de directives claires est cité à 21%, suivi du travail supplémentaire généré par les nouvelles technologies à 19%... ces nouvelles technologies qui sont censées faciliter le travail mais qui peuvent le perturber : temps de traitement des mails chronophage ou logiciels difficiles à maîtriser correctement, par exemple.

### **3-2 Facteurs liés à l'organisation du travail**

- Absence de contrôle sur la répartition et planification des tâches dans l'entreprise  
Imprécision des missions confiées (Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serai-je évalué(e) ? )
- Contradiction entre les exigences du poste (Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ? )
- Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence, ...)
- Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance, ...)

Toujours concernant cette enquête de news assurance, il est ressorti comme résultats :

Les personnes interrogées invoquent à 36% la surcharge de travail comme première situation perturbante dans l'organisation de leur travail, On notera que cet item est cité à 51% par les personnes se déclarant stressées, facteur qui semble être la source de stress la plus importante pour elles.

Le fait de devoir mener plusieurs tâches de front est cité par 35% des sondés, chiffre qui passe à 41% pour les personnes du secteur public mais descend à 23% chez les 18-24 ans et 25% pour les personnes en CDD.

Le manque de temps pour souffler arrive en troisième position à 31%.

### **3-3 Facteurs psychosociaux (liés aux relations de travail)**

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
- Management peu participatif, autoritaire, déficient, ...
- Absence de reconnaissance du travail accompli.

A propos des données toujours de cette enquête de news assurances les résultats ont souligné qu'en ce qui concerne les relations de travail, les salariés désignent comme première cause de stress le manque de soutien de la hiérarchie, un ressenti particulièrement cité lorsque des situations compliquées se présentent. Pour 33% des sondés, la hiérarchie n'apporte pas suffisamment de soutien face aux difficultés. Ce chiffre passe à 44 % chez les personnes stressées, population pour qui cette aide semble plus nécessaire. A noter également que ce sont les cadres supérieurs qui se sentent les plus seuls dans leur travail (21 % contre 15 %).

Un deuxième facteur de stress, les salariés sondés pointent les conflits et les tensions comme principales raisons de dégradation de la relation de travail. Ces situations de tension et de conflits perturbent le travail de 30% des sondés. Ce score s'élève à 33% dans les secteurs des services communication/finance et à 38% dans le secteur public. A contrario, 29% des sondés (31% dans le secteur privé) répondent qu'ils n'éprouvent pas de difficulté dans leurs relations au travail. Ce chiffre variant fortement entre les non stressés 17% et les stressés 38%, ce paramètre apparaît comme un facteur de stress important

### **3-4 Facteurs liés à l'environnement physique et technique**

- Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité, ...)
- Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage, ...)

### **3-5 Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise**

- Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international
- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir.

Cette liste de facteurs ne peut suffire à elle seule pour expliquer l'ensemble des situations de stress observées. Parfois, ces facteurs se combinent entre eux, chacun pouvant, tour à tour, peser plus lourdement.

En somme, le travail n'est pas la seule source de stress, mais c'est l'une des plus importantes, Ainsi, une étude conduite aux Etats-Unis par Blue Cross/Blue Shield indique que, sur six travailleurs se plaignant d'une maladie, cinq considèrent que le stress qu'ils subissent dans leur travail est une des principales causes de leurs problèmes de santé. Des enquêtes ont par ailleurs montré que les trois quarts des Américains jugent leur travail stressant et même de plus en plus stressant. En Suède, jusqu'au tiers des travailleurs expriment la même opinion.

Au Canada, à l'occasion d'une enquête, 60 % des travailleurs ont indiqué qu'ils avaient souffert du stress dans leur travail l'année précédente et 35% ont fait état d'effets psychologiques néfastes. En 1990, en France, 64% des infirmières et 61 % des enseignants interrogés au cours d'un sondage se sont plaints de conditions de travail stressantes.

Dans le monde du travail, il y a stress chaque fois que la charge qui pèse sur un individu est trop lourde et qu'il n'arrive pas à s'y adapter rapidement. Les causes de stress sont multiples. Elles peuvent être inhérentes au travail lui-même : bruit, horaire interminable, monotonie, etc. Elles peuvent aussi tenir à l'organisation du travail - par exemple, si les ordres sont contradictoires, si les travailleurs ne sont pas consultés ou si l'information circule mal.

Les travailleurs peuvent aussi être préoccupés par l'évolution de leur carrière ou craindre pour leur emploi. Ils peuvent également être tiraillés entre leur vie familiale et leur vie professionnelle. Bref, le stress au travail est un phénomène divers et complexe que le travail lui-même. Les principaux agents stressants et les effets.

Le résumé de ce tableau ci-dessous peut servir d'illustration à titre d'exemple.

<b>Les causes/facteurs et conséquences du stress dans le monde du travail</b>		
<b>Causes du stress</b>	<b>Facteurs</b>	<b>Conséquences possibles</b>
Conditions de travail	Surcharge quantitative Surcharge qualitative Cadence des chaînes de montage Décisions Danger physique Travail posté	Fatigue physique et/ou mentale Épuisement nerveux Irritabilité et tension nerveuse
Rôles	Ambiguïté des rôles Sexisme Harcèlement sexuel	Anxiété et tension nerveuse Diminution du rendement Insatisfaction professionnelle
Facteurs relationnels	Mauvais système de travail et manque de soutien social Divergences politiques, jalousie ou colère Manque d'attention de la direction pour les travailleurs	Tension nerveuse Tension artérielle Insatisfaction professionnelle
Evolution de la carrière	Avancement trop lent Avancement trop rapide Sécurité de l'emploi Ambition frustrée	Réduction de la productivité Manque de confiance en soi Irritabilité et colère Insatisfaction professionnelle
Organisation	Structure rigide et impersonnelle Querelles politiques Manque d'encadrement ou de formation Absence de participation aux décisions	Manque de motivation et de productivité Insatisfaction professionnelle
Interface foyer/travail	Retombées de la vie professionnelle sur la vie familiale Absence de soutien de la part du conjoint Querelles de ménage Stress dû à une double carrière	Conflits psychologiques et fatigue mentale Réduction de la motivation et de la productivité Exacerbation des querelles de ménage
<b>Source : Cooper (1983)</b>		

**CHAPITRE IV**

**MANIFESTATIONS ET  
CONSEQUENCES DU  
STRESS**

Avant d'analyser les différents symptômes du stress nous allons tout d'abord étudier les différents types ou formes de stress.

#### 4-1 Les manifestations

##### 4-1-1 Les formes de stress

Il s'agira de voir le stress aigu, le stress aigu répété et le stress chronique.

##### 4-1-1-1 Le stress aigu

Le stress aigu est la forme de stress la plus répandue. Il dure généralement moins d'une heure et trouve son origine dans les pressions récentes et dans les pressions à venir. Le stress aigu peut être excitant et même bénéfique dans certaines situations mais trop de stress finit par être épuisant. Par exemple, le fait de vivre de façon répétée des événements plus ou moins courts mais très stressants peut provoquer des troubles psychologiques, des maux de tête, des maux d'estomac et d'autres symptômes directement liés au stress. Les symptômes et les origines du stress aigu peuvent être identifiés par tout le monde. C'est la liste de toutes les choses qui peuvent nous mettre "un coup de pression" dans notre quotidien: un accident de voiture léger, la perte d'un contrat important, une date à respecter, les problèmes des enfants à l'école etc.

En raison de sa courte durée, le stress aigu n'a pas assez de temps pour causer des troubles plus graves associés au stress à long terme. Ainsi, les symptômes du stress aigu les plus répandus sont:

- un changement émotionnel qui mélange colère, irritabilité et déprime
- des problèmes musculaires comme des maux de têtes, des douleurs dans le dos, le mal de dents, et des douleurs dans les tendons et les ligaments
- un rythme cardiaque accéléré, une hausse de la pression artérielle, des palpitations, des migraines, le souffle court, des douleurs à la poitrine, des vertiges sont d'autres symptômes de l'excitation liée au stress.

Le stress aigu peut survenir dans la vie de n'importe qui et cette forme de stress peut être gérée assez facilement (il suffit généralement de se détendre et d'attendre que ça passe)

#### 4-1-1-2 Le stress aigu répété

Les personnes atteintes de stress aigu répété font souvent preuve d'un tempérament irritable, d'anxiété et de nervosité. Elles se décrivent souvent comme étant une boule d'énergie nerveuse en mouvement. Toujours dans l'urgence, leur état irritable peut se transformer en colère.

Les relations sociales se détériorent alors rapidement avec les autres et le lieu de travail devient souvent un endroit de stress pour ces individus. Les médecins caractérisent ces personnes comme ayant un sens aigu de la compétition et faisant preuve d'agressivité et d'impatience en étant toujours dans l'urgence.

Une autre forme de stress aigu répété provient d'un sentiment d'inquiétude permanent. Cela revient à imaginer des désastres à chaque coin de rue, à être pessimiste sur l'avenir et à penser que le pire va se produire dans chaque situation. Le monde est un endroit dangereux dans lequel quelque chose d'horrible est toujours en train de se produire. Généralement, les personnes ayant ce modèle de pensée présentent les premiers symptômes d'un état de trouble anxieux et de dépression.

Les symptômes du stress aigu répété sont les symptômes d'un état d'excitation quasi-permanent: maux de têtes qui durent, migraines, hypertension, douleurs à la poitrine, maladies cardiaques. Les traitements pour réduire le stress aigu répété et en guérir nécessitent l'intervention d'un professionnel de santé et la guérison peut prendre plusieurs mois.

Bien souvent, le style de vie des personnes atteintes de ce type de stress est devenu si habituel qu'elles n'arrivent pas à distinguer ce qui ne va pas ce rythme de vie. Il peut même arriver qu'elles reportent la faute sur leur entourage ou sur des événements externes. Le problème pour ces individus est qu'ils perçoivent leur style de vie et leur mode de comportement comme partie intégrante de leur personnalité et de leur monde, ce qui rend particulièrement pénible pour eux l'identification et la prise de conscience des origines de leur stress et de leur anxiété.

Seule la promesse du soulagement des douleurs qu'ils peuvent ressentir pour les persuader du bien-fondé de suivre un traitement ou d'apporter des changements dans leurs modes de vie.

#### 4-1-1-3 Le stress chronique

Le stress chronique est un stress qui va être ressenti jours après jours, années après années et il a des conséquences sur votre corps, votre esprit et votre vie. Le stress chronique touche souvent les gens qui vivent dans une situation financière précaire, les familles connaissant de graves problèmes, ou bien les personnes ayant des problèmes avec leurs travail ou leur carrière.

Le stress chronique tire son origine du fait qu'une personne ne voit pas de sortie positive dans une situation problématique. Sans espoir, la personne finit par arrêter de chercher des solutions. Certaines formes de stress chronique proviennent d'expériences traumatisantes dans l'enfance qui continuent d'être douloureuses au moment présent. La conséquence la plus malheureuse de cette forme de stress est que les personnes qui en souffrent finissent par s'y habituer.

Enfin les conséquences du stress chronique peuvent être des accès de violence, des maladies cardiaques, et même le suicide. Les symptômes du stress chronique étant à la fois physiques et psychologiques, ils peuvent nécessiter un accompagnement à la fois médical et psychologique.

#### 4-1-2 Les différents signes

De nombreux signes et symptômes différents peuvent indiquer si une personne a de la difficulté à faire face au stress qu'elle subit.

##### 4-1-2-1 Signes physiques

Parmi les signes, nous pouvons souligner : maux de tête, grincement des dents, mâchoire contractée, douleur thoracique, souffle court, battement précipité du cœur, pression artérielle élevée, douleurs musculaires, indigestion, constipation ou diarrhée, transpiration accrue, fatigue, insomnie, maladies fréquentes.

##### 4-1-2-2 Signes psychologiques

Ce sont des signes comme : anxiété, irritabilité, tristesse, attitude défensive, colère, sautes d'humeur, hypersensibilité, apathie, dépression, processus de réflexion lent ou pensées affolées, état de détresse, de désespoir ou sentiment d'être coincé.

##### 4-1-2-3 Signes liés au comportement :

Ces signes sont divers et on peut noter : boulimie ou anorexie, impatience, rapidité à argumenter, renvoi au lendemain, consommation accrue d'alcool ou de drogues,

consommation accrue de la cigarette, isolement des autres, négligence des responsabilités, mauvais rendement, mauvaise hygiène personnelle, changement dans les pratiques religieuses, changement dans les relations familiales.

Les signes et symptômes de stress ont tendance à passer par plusieurs phases ou étapes. Ces phases peuvent être décrites ainsi :

Phase	Signes/symptômes	Mesure
<p><b>Phase 1 - Avertissement</b></p> <p>Les premiers signes sont plus souvent de nature affective que physique. Il pourrait s'écouler un an et plus avant d'en prendre conscience.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>état vague d'anxiété</li> <li>dépression</li> <li>ennui</li> <li>apathie</li> <li>fatigue émotionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>parler de ses sentiments</li> <li>prendre des vacances</li> <li>changer ses activités</li> <li>s'accorder du temps</li> </ul>
<p><b>Phase 2 - Symptômes légers</b></p> <p>Les signes précurseurs ont progressé et ils sont plus intenses. Entre 6 et 18 mois, des signes physiques peuvent apparaître.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-troubles du sommeil</li> <li>maux de tête/rhumes plus fréquents</li> <li>douleurs musculaires</li> <li>plus grande fatigue physique ou émotionnelle</li> <li>retrait des contacts avec les autres</li> <li>irritabilité</li> <li>dépression intensifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>il peut être nécessaire de changer son style de vie de façon plus marquée</li> <li>counseling à court terme</li> </ul>
<p><b>Phase 3 - Stress cumulatif profond</b></p> <p>Cette phase se produit lorsque les symptômes précédents continuent d'être ignorés. Le stress commence à créer un impact plus profond sur la carrière, la vie familiale et le bien-être personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>augmentation de la consommation d'alcool, de cigarettes, de médicaments en vente libre</li> <li>dépression</li> <li>fatigue physique et émotionnelle</li> <li>perte de l'appétit sexuel</li> <li>ulcères</li> <li>mésententes conjugales</li> <li>crises de larmes</li> <li>anxiété intense</li> <li>réflexion rigide</li> <li>retrait</li> <li>nervosité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'aide de professionnels de la santé et de psychologues est grandement recommandée.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• insomnie</li> </ul>	
<p><b>Phase 4 - Grave/réaction cumulative et affaiblissante au stress</b></p> <p>Cette phase est souvent considérée autodestructrice. Elle se produit en général après une période de 5 à 10 ans de stress continu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fin de carrière prématurée</li> <li>• asthme</li> <li>• affections du cœur</li> <li>• grave dépression</li> <li>• diminution de l'estime de soi/la confiance en soi</li> <li>• incapacité de faire son travail</li> <li>• incapacité de gérer sa vie personnelle</li> <li>• retrait</li> <li>• colère, chagrin, rages incontrôlés</li> <li>• idées d'homicide ou de suicide</li> <li>• tremblement musculaire</li> <li>• fatigue chronique extrême</li> <li>• surréaction à des événements mineurs</li> <li>• agitation</li> <li>• accidents fréquents</li> </ul>	<p>Intervention significative de professionnels.</p>

La classification des signes et symptômes peut se faire également d'une autre manière. C'est le cas du tableau suivant.

Signes et symptômes du stress	
Symptômes cognitifs	Symptômes émotionnels
Problèmes de mémoire Difficultés à prendre des décisions Incapacité à se concentrer Troubles du jugement Pessimisme général Pensées anxieuses Inquiétude constante Perte d'objectivité et du jugement	Agitation Irritabilité, impatience Sensation de fatigue Incapacité à se détendre et se relaxer Avoir l'impression d'être sur les nerfs Sentiment d'isolement et de solitude Dépression ou tristesse généralisée

Anticipations négatives	
Symptômes physiques	Symptômes comportementaux
Maux de têtes ou mal de dos	Manger beaucoup plus ou beaucoup moins
Tensions musculaires	Dormir beaucoup plus ou beaucoup moins
Diarrhée ou constipation	Isolement
Nausée	Procrastination, fuite des responsabilités
Insomnie	Abus d'alcool, de cigarettes ou de médicaments pour se relaxer
Douleurs dans la poitrine, rythme cardiaque rapide	Suractivité dans certains domaines (sport, shopping)
Perte ou prise de poids	Réaction démesurée face à des problèmes imprévus
Démangeaison	Habitudes nerveuses (se ronger les ongles)
Coups de froid fréquents	

Il faut toujours garder en tête que les signes et symptômes du stress peuvent aussi être causés par d'autres problèmes psychologiques ou médicaux.

#### 4-2 Les conséquences du stress

Concernant ce chapitre nous allons étudier tout d'abord les conséquences du stress sur la santé des salariés avant de voir les effets du stress sur le fonctionnement de l'organisation.

##### 4-2-1 Les conséquences du stress sur la santé des salariés.

Le stress rend malade. Il entraîne de nombreuses conséquences sur la santé de l'individu : dépression, suicides, maladies cardio-vasculaire, troubles musculo-squelettiques...Au-delà de ces maladies graves et parfois mortelles, un individu stressé est un individu fragilisé. Ainsi, une personne stressée sera plus susceptible d'attraper la grippe, de développer des allergies,... Selon une enquête réalisée par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, sur un échantillon de 1000 salariés de l'Union Européenne, 29% d'entre eux estiment que leur travail met en danger leur santé. Sur ces 29%, 28% ont cité le stress comme cause de maladie.

Les maladies les plus fréquentes sont les troubles psychologiques et les maladies somatiques. Les troubles psychologiques, concernent principalement les personnes victime d'anxiété ou de dépression nerveuse. Cependant les dérivés sont nombreux, on parle aussi de surmenage, de fatigue chronique, troubles comportementaux...

L'anxiété est caractérisée par un état d'inquiétude et d'appréhension permanente. Ces inquiétudes se manifestent physiquement par une accélération du rythme cardiaque, une contraction permanente des muscles, une accélération de la respiration. Elles se manifestent également au niveau du psychisme par des troubles du sommeil, des pertes de mémoire. Et

enfin, elles entraînent des modifications du comportement, par un isolement et souvent une phobie sociale.

L'anxiété peut donner lieu à des maladies telles que « les troubles de l'adaptation » si elle découle d'une réaction émotionnelle trop importante et persiste dans le temps, « l'anxiété généralisée » qui se caractérise par une angoisse permanente et une exagération des soucis par rapport à la réalité, « le trouble panique » qui donne lieu à des crises de panique brutales, ponctuelles et répétées, « le stress post traumatique » caractérisé par des *flash backs* permanents donnant l'impression de revivre la situation traumatisante.

Les conséquences peuvent être graves et handicapantes dans la vie quotidienne des personnes souffrantes. De plus bien souvent, pour pallier cela, elles ont recours à la prise de médicaments dits « antidépresseurs ». De 1996 à 2001 la consommation des antidépresseurs a augmenté de plus de 30%. La plupart du temps les traitements ne sont pas adaptés.

La prise de médicaments ne résout pas les problèmes, il existe d'autres moyens moins nocifs que l'utilisation de tels palliatifs.

Les médicaments ne sont pas les seuls remèdes utilisés par les personnes atteintes de stress. Selon l'enquête « *OpinionWay* », 17% des personnes interrogées montrent qu'elles fument à cause de leur anxiété et 5% d'entre elles ont recours à l'alcool.

Le plus grave est que bien souvent, un état d'anxiété est suivi d'une dépression nerveuse. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, en 2005, les dépressions seront les maladies les plus fréquentes.

« La dépression » est caractérisée par un état de tristesse permanent, l'accumulation d'idées noires, un état de fatigue chronique, une perte d'appétit, des troubles du sommeil, un désintéressement général à tout ce qui ramène à la vie.

Une étape supérieure peut conduire au « *burn out syndrome* ». Pines et Aron<sup>14</sup> considèrent qu'il s'agit « d'un épuisement physique, émotionnel et mental causé par un engagement prolongé dans de situations émotionnellement exigeantes ». Plus grave encore, les conséquences peuvent aller jusqu'au suicide de la personne, phénomène appelé « *Karoshi* » (la mort au travail) au Japon. 10 000 Japonais meurent chaque année à cause du stress au travail. C'est un fait qui découle de la combinaison d'une dépression et d'un épuisement physique.

---

<sup>14</sup> Raymond ARON est sociologue français né à Paris en 1905 et décédé en 1983.

Les maladies somatiques, concernent principalement les personnes victimes de maladies respiratoires, cardiovasculaires ou encore de Troubles Musculosquelettiques (TMS). Ces maladies découlent d'une trop grande sollicitation de l'organisme, d'un épuisement physique combiné à un épuisement mental.

Le constat est alarmant, selon l'Organisation Internationale du Travail, 1,3 Millions de personnes meurent chaque année, à cause d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle.

#### 4-2-2 Les conséquences sur le fonctionnement de l'organisation

Le stress au travail désorganise les entreprises et les collectifs de travail. Dans les entreprises où le stress est élevé, on peut ainsi noter :

- une augmentation de l'absentéisme et du *turn over*

Si les causes de l'absentéisme sont multiples, la Commission Européenne indique que 50% a pour origine le stress professionnel. Face à ce phénomène, le manager peut prévenir l'absentéisme en adoptant des comportements modulateurs de stress. Ils doivent pour cela eux-mêmes apprendre à gérer leur stress et leurs émotions afin d'instaurer un dialogue constructif avec le salarié.

Or le constat est là, implacable. Bien souvent l'entreprise cherche à régler ce problème relationnel par des solutions organisationnelles. Pourtant les études montrent qu'un programme sur le management basé sur des techniques relationnelles permet de diminuer de 20% les comportements d'absentéisme. Encore faut-il que le *management* ait conscience de l'impact psychologique de son comportement sur ses collaborateurs.

Concernant le *turnover* une entreprise où il ne fait pas bon vivre aura un fort taux de *turn-over*, c'est-à-dire un taux anormal de départs. Les mouvements de personnel entraînent des pertes financières et des pertes de compétences : perte de productivité du salarié qui quitte l'entreprise ou qui envisage de la quitter, démotivation des collègues, frais de recrutement, temps consacré au recrutement, charges administratives, temps d'adaptation et de formation du nouveau salarié, effet négatif sur l'image de l'entreprise.

Les entreprises qui auront le plus de chance de réussir seront celles qui aideront les travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aptitudes et aux aspirations de leurs salariés. Certaines misent déjà

sur la satisfaction et l'épanouissement de leurs salariés en facilitant l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle, en favorisant la diversité, en luttant contre le stress. Elles ont fait de ces critères des leviers de recrutement car elles savent que leur image « patronale » a une valeur bien réelle auprès des salariés.

Les dysfonctionnements sont des indicateurs de stress au travail :

- des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés,
- des accidents du travail,
- une démotivation, une baisse de créativité,
- une dégradation de la productivité, une augmentation des rebuts ou des malfaçons,
- une dégradation du climat social, une mauvaise ambiance de travail,
- des atteintes à l'image de l'entreprise.

# **CHAPITRE V**

## **LE COUT DU STRESS**

Si le stress au travail est un problème de santé, il est aussi devenu un véritable problème économique pour bon nombre d'individus, d'organisations et pour la société en général.

Le BIT (Bureau International du Travail) estime que les pertes de qualité, l'absentéisme et le turnover résultant du stress représentent entre 3 et 4% du PIB des pays industrialisés.

### **5-1 Les causes de la cherté du stress**

Les directions de ressources humaines se retrouvent en première ligne. Il est arrivé que des employés sabotent leur travail parce que les directions ne savaient pas manager.

Poussés à bout, c'est d'abord un premier, puis un autre, et finalement un plateau entier de commerciaux qui s'est mis à donner ses fichiers clients à la concurrence. Un acte de sabotage collectif.

Une provocation tellement violente que la direction de cette grande entreprise francilienne s'est résignée à faire appel... à un psychiatre. Les grands groupes sont de plus en plus nombreux à accepter d'ouvrir leurs portes aux professionnels de la santé mentale. Mais uniquement en ultime recours. Quand plus personne, dans l'entreprise, ne parvient à dénouer les nœuds, quand des bataillons de consultants ont à leur tour échoué.

N'est pas manager qui veut. Ce n'est pas parce qu'on a lu beaucoup de livres, que l'on a une connaissance intellectuelle du management ou que l'on est un excellent technicien, que l'on est un bon manager.

Le rôle du manager est avant tout un art. L'art de communiquer, l'art de motiver, l'art d'écouter, savoir-faire, savoir changer...

Le manager est moins celui qui possède l'expertise technique que celui qui sait faire travailler les autres, ensemble, dans un souci de performances. (« Le manager est un psy " Éric Albert, Jean-Luc Emery. Editions d'organisation.)

Les causes sont clairement identifiées:

- culture de l'urgence accentuée par l'informatisation et les nouvelles technologies,
- polyvalence accrue,
- non-reconnaissance du travail fourni,
- horaires flexibles,

- individualisation des responsabilités par le report des décisions vers le salarié
- réduction d'effectifs et réorganisation incessante, énumère l'INRS. (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles).

Renault et la RATP ont mis aussi en place un " observatoire du stress ", afin d'optimiser une productivité qui passe par le bien-être des salariés.

C'est là, le rôle des directions des ressources humaines : optimiser la productivité de l'entreprise ou de l'institution.

## **5-2 Les indicateurs de coût de stress**

### **5-2-1 L'absentéisme**

L'absentéisme est une plaie dans tous les pays industriels. Ses causes sont multiples : des responsabilités familiales aux intempéries, mais les problèmes de santé notamment d'origine psychologique sont l'une des principales.

L'absentéisme est un des plus gros problèmes rencontrés par les entreprises. En effet, un nombre incalculable de journées de travail est perdu chaque année.

L'entreprise doit financer ces absences en ayant recours à des remplacements, à des heures supplémentaires.

Cela entraîne des retards dans l'atteinte des objectifs, des dysfonctionnements dans l'organisation générale de l'entreprise qui peuvent avoir pour conséquence une insatisfaction des clients due au non respect des délais, à la moins bonne qualité des produits ou encore à la mauvaise image de l'entreprise.

Le taux d'absentéisme est à la fois un indicateur de la santé de l'entreprise et à la fois une des lourdes conséquences que l'apparition de stress peut entraîner.

Selon la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) se trouvant en France, le nombre de demandes d'indemnisation est en hausse et un arrêt de travail sur dix (10) serait lié au stress professionnel. La CNAM indique également qu'en 1999, le nombre d'accidents du travail s'élevait à 700 000.

Souvent, cela peut engendrer un accroissement du turnover. Les salariés touchés par le stress vont quitter l'entreprise pour aller chercher de meilleures conditions de travail. Le coût subi

par l'entreprise est alors énorme. Elle doit procéder à de nouveaux recrutements, à l'intégration de nouveaux arrivants, à leur formation... la facture à payer peut être très lourde.

Calculer le coût du stress est extrêmement difficile puisque de nombreux éléments ne sont pas quantifiables. De plus le résultat obtenu par un tel calcul ne prend pas absolument pas en compte le coût humain subi par les entreprises.

#### 5-2-2 Instabilité professionnelle

Absentéisme et instabilité professionnelle vont souvent de pair : le travailleur finit par quitter son emploi parce qu'il n'en est pas satisfait ou parce qu'il y est obligé pour des raisons de santé.

#### 5-2-3 Accidents

Les accidents de travail se produisent pour de multiples raisons liées au lieu de travail, au matériel, à l'organisation des tâches ou à la condition du travailleur, qui peuvent avoir un effet stressant.

En effet, de tous les facteurs personnels qui contribuent aux accidents, un seul apparaît être un dénominateur commun: un haut niveau de stress.

#### 5-2-4 Epuisement nerveux

C'est le résultat final d'un stress mal géré. Le travailleur n'a plus de réserve d'énergie, résiste mal à la maladie ; il est inefficace, de moins satisfait de son emploi et de plus en plus pessimiste. On peut distinguer les étapes suivantes :

1. La « lune de miel » : le novice est plein d'énergie et d'enthousiasme ;
2. Le manque de carburant : les premiers symptômes d'épuisement apparaissent ;
3. Le stade chronique : symptômes permanents de fatigue, de mauvaise humeur, de maladie et de dépression ;
4. La crise : les symptômes sont désormais si aigus que l'intéressé a l'impression de sombrer ;
5. La limite est atteinte : l'intéressé ne peut plus « fonctionner » et son état se dégrade terriblement.

Cet épuisement est fréquent chez les « drogués du travail » qui font jusqu'à 80 heures par semaine.

Des horaires aussi longs finissent tôt ou tard par ébranler leur santé. En outre, rien ne prouve que leur production augmente proportionnellement à leur nombre d'heures de travail. Ainsi, au Japon, les employés de bureau font beaucoup d'heures de présence pour montrer leur loyauté vis-à-vis de leur entreprise mais ils sont généralement moins productifs que ceux d'autres pays.

#### 5-2-5 Indemnisation

Le coût financier du stress est illustré par le nombre de demandes d'indemnisation qui sont présentées par les travailleurs, soit dans le cadre des régimes auxquels ils sont affiliés, soit lors de procès devant les tribunaux civils.

Naguère, les demandes d'indemnisation pour cause de stress étaient relativement rares.

Un juge submergé par le nombre de cas qui lui étaient soumis a lui-même obtenu d'être indemnisé en faisant valoir que l'attaque cérébrale dont il avait été victime était due à une charge de travail excessive. Comme de plus en plus de demandes d'indemnisation sont approuvées, le coût des assurances ne cesse de s'accroître. En 1990, il y a ainsi augmentation de 22% dans le Texas et le Maine et de 16% dans le Connecticut.

On observe une évolution analogue dans d'autres pays.

En Australie, à la suite de l'adoption d'une nouvelle loi en 1988, les demandes d'indemnisation du stress présentées par les agents de l'Etat ont augmenté de 90%, jusqu'à représenter 35% du coût total des indemnités versées à cette catégorie professionnelle en 1990.

Pour l'instant les chiffres sont moins élevés dans le secteur privé. Selon Work Cover (l'assureur du secteur privé), ces demandes d'indemnisation représentaient seulement 2,5% du total en 1990, mais leur nombre commence à augmenter rapidement.

En outre, de plus en plus de travailleurs demandent réparation devant les tribunaux civils. Dans les années à venir, le stress devrait être à l'origine de la majorité des procès intentés pour cause de maladie professionnelle. Une analyse des procès qui ont déjà eu lieu aux Etats-Unis dans les années 80 a montré que la plupart des demandeurs étaient des travailleurs manuels d'entreprises manufacturières et que 40 % seulement d'entre eux avaient obtenu gain de cause.

Au Japon, les demandes d'indemnisation pour incapacité ou mort due au stress sont relativement peu nombreuses. En 1989, par exemple, 777 demandes d'indemnisation ont été présentées au ministère japonais du Travail ; 110 ont été approuvées mais 80 cas ont été considérés comme liés à des accidents et 30 seulement comme dus à un excès de travail. Le ministère ne reconnaît pas le terme *karoshi* ; il fait valoir qu'il est difficile d'établir une corrélation entre certains niveaux de fatigue et telle ou telle maladie ; il n'accepte donc d'indemniser un travailleur que si le volume de travail de celui-ci durant la semaine précédant son effondrement a été supérieur à la moyenne.

Il n'empêche que l'opinion est très inquiète. Selon une enquête, plus de 40% des japonais craindraient de mourir de surmenage.

Les familles qui jugent que l'un des leurs a été victime du *karoshi* semblent désormais plus déterminées à passer à l'action. En 1988, un groupe d'avocats de Tokyo a créé une antenne chargée de conseiller les parents et de les aider à obtenir réparation.

Le premier procès pour *karoshi* a été intenté en 1991 par la veuve d'un vice-président d'un bureau d'études qui, après avoir fait chaque année 20 voyages d'affaires à l'étranger, est mort à l'âge de cinquante et un ans d'une hémorragie cérébrale.

À la fin de 1991, les tribunaux étaient saisis d'une dizaine de cas du même genre.

### **5-3 Données dans le monde**

A travers le monde entier, nous pouvons noter quelques données.

#### **5-3-1 AUX ETATS UNIS**

Aux Etats-Unis, selon certaines estimations, le stress coûterait à l'industrie quelque 200 milliards de dollars par an - soit dix (10) fois plus que les grèves, ou encore la totalité des bénéfices des 500 sociétés les plus riches.

- **Absentéisme**

Selon une estimation faite en 1984 par une compagnie d'assurances des Etats-Unis (*Metropolitan Life Insurance Company*), un million de travailleurs en moyenne étaient absents chaque jour de travail, en grande partie à cause de troubles dus au stress, et les alcooliques ainsi que les fumeurs étaient deux fois plus souvent absents que les autres.

- **Instabilité professionnelle.**

Lors d'une enquête effectuée en 1991 aux Etats-Unis, une compagnie d'assurances, la *Northwestern National Life Insurance Company*, a constaté que quatorze pour cent (14%) des

travailleurs de son échantillon avaient quitté leur emploi ou avaient changé de poste au cours des deux années précédentes pour cause de stress dans leur travail.

Parmi les autres, trente quatre pour cent (34%) avaient sérieusement envisagé de quitter leur emploi l'année précédente et trente trois pour cent (33%) estimaient qu'ils atteindraient bientôt leurs limites.

Selon l'Institut de Recherche sur le Stress, les entreprises américaines dépenseraient 700 millions de dollars par an pour remplacer ceux de leurs travailleurs qui doivent cesser leur activité avant l'âge de la retraite pour cause de maladies coronariennes.

La société Xerox, par exemple, estime que le remplacement d'un dirigeant lui coûte plus d'un million de dollars et celui d'un cadre supérieur entre 200 000 et 500 000 dollars.

- **Accidents.**

Aux Etats-Unis, les accidents du travail tuent chaque année quelque 14 000 personnes et entraînent une incapacité pour 2,2 millions, d'autres se soldent en outre par des pertes de productivité estimées à plus de 30 milliards de dollars par an.

- **Indemnisation**

En 1980, aux Etats-Unis, elles ne représentaient que 5% des demandes d'indemnisation des maladies professionnelles mais ce pourcentage était déjà de 15% en 1989.

Dans certains Etats, la progression a été encore plus rapide. En Californie, le nombre de ces demandes a septuplé entre 1979 et 1988. Neuf sur dix demandes d'indemnisation ont été approuvées et le montant moyen des indemnités a été de 15 000 dollars. Des cabinets d'avocats font régulièrement paraître dans les journaux des publicités du genre : « Est-ce que votre travail vous rend malade ? ».

### 5-3-2 En EUROPE

En raison de ses conséquences sur le fonctionnement (absentéisme, turnover, perte de productivité...), le stress coûte cher à l'entreprise. Plusieurs études ont montré qu'il est « rentable » pour les entreprises d'investir dans la prévention du stress au travail : les coûts des mesures de prévention collective sont amortis assez rapidement (de l'ordre d'une année). Le stress coûte cher également à la collectivité et à la société en général.

Au niveau européen, le coût du stress d'origine professionnelle est estimé à environ 20 milliards d'euros par an (si l'on part de l'hypothèse qu'au moins 10 % des coûts des problèmes de santé liés au travail ont un rapport avec le stress au travail). De plus, le stress

serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues (d'après une enquête de 1999 faite par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail dans les 15 Etats membres).

Les estimations du coût du stress au niveau d'un pays font apparaître de grandes disparités de résultats, explicables par des méthodologies d'études très différentes. On peut néanmoins citer une étude de 1996 faite dans les pays scandinaves (par *Lunde-Jensen et Levi*). Elle montre que les maladies cardio-vasculaires dues au stress (conjonction de fortes exigences et faible autonomie du travail) représentent 4 % du coût des accidents du travail et des maladies professionnelles. En valeur absolue, la facture s'élevait en 1992 à 177 millions d'euros pour la Suède et 125 millions pour le Danemark.

Une étude réalisée en France estime que le coût direct et indirect du stress peut être évalué entre 830 et 1 656 millions d'euros par an, ce qui équivaut à 10 à 20 % du budget de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la Sécurité sociale.

Il s'agit d'une estimation a minima ne prenant en compte qu'un seul facteur de stress (étude de l'INRS faite en 2000 d'après la même méthodologie que l'étude scandinave).

A propos de l'absentéisme et des arrêts maladie, plus de 7 millions d'arrêts de travail et près de 250 millions de journées indemnisées, c'est le bilan de l'absentéisme en France, pour un coût de 7,4 milliards d'euros dont 5,4 milliards pris en charge par la Caisse nationale d'assurance maladie (2004)

Selon la Commission Européenne (Europe des 15), en 2002, le stress au travail serait la cause de 50 % de l'absentéisme. Un phénomène également souligné dans une étude de la CNAM.

Les entreprises dont les salariés sont stressés subissent des conséquences financières lourdes, sur le court ou le long terme.

En effet, des salariés stressés sont souvent moins performants, davantage absents et davantage susceptibles d'être victimes d'un accident du travail. Un salarié absent, c'est une charge de travail accrue pour ses collègues qui risquent, à leur tour, d'être surchargés stressés, et arrêtés, etc.

Il est à noter que le décès d'un salarié lié à une situation de souffrance au travail entraîne pour l'employeur :

- une perte de productivité ;
- une image dégradée ;
- un climat perturbé ;

- un risque financier, puisque le conjoint de la personne décédée perçoit une rente équivalente à 40% du salaire tandis que chaque enfant bénéficie d'une rente correspondant à 20% du salaire dans la limite globale de 85% un risque pénal, car les procureurs peuvent considérer que certains suicides résultent d'un harcèlement. L'employeur s'expose alors à des poursuites judiciaires.

Cependant peu d'entreprises essayent d'endiguer le phénomène. Il s'agit pourtant d'un domaine où il ne faut pas rester inactif : si les employeurs français ont du mal à accepter l'existence du stress professionnel, il est largement reconnu au niveau international. Aujourd'hui, le stress dans nos entreprises est trop souvent considéré comme étant « apporté » par les salariés ayant des soucis personnels.

### 5-3-3 EN ASIE : LE CAS DU JAPON

Au Japon, l'excès de travail pose des problèmes particulièrement aigus, à tel point que les japonais ont inventé le mot *karoshi* qui signifie « mort par surmenage ». On travaille en effet plus au Japon que dans la plupart des autres pays industriels : officiellement, 2044 heures en 1990 (contre 1 646 en France, par exemple).

En fait, l'année de travail est généralement beaucoup plus longue à cause des heures supplémentaires non rémunérées. Selon une enquête effectuée par une fédération d'organisations patronales (Keidanren), 88 % des entreprises ont recours à ces heures supplémentaires. Au Japon, beaucoup d'employés de banque, par exemple, travaillent 3 000 heures par an -soit l'équivalent de 12 heures par jour pendant 250 jours - et, selon une enquête de l'Institut des sciences sociales, le nombre d'heures de travail dans une grande compagnie d'assurances est passé de 9 heures par jour il y a quinze ans à 11 heures et 20 minutes en 1991.

De si longues heures de travail se paient tôt ou tard. En 1992, un psychiatre signalait que le nombre de patients le consultant pour des problèmes de stress avait quadruplé en dix ans. Selon le Dr Tetsunojo Uehata (qui a créé le mot *karoshi*<sup>15</sup>), ces problèmes ont commencé à faire leur apparition à la fin des années soixante-dix quand la crise du pétrole a conduit les sociétés japonaises à réduire leurs effectifs et à exiger de leur personnel plus de travail.

---

<sup>15</sup> *Karoshi* Le *karoshi* (« mort par sur-travail ») désigne la mort subite de cadres ou d'employés de bureau par arrêt cardiaque suite à une charge de travail ou à un stress trop important. Le terme *karoshi* a été introduit par trois médecins, Hosokawa, Tajiri et Uehata, dans un ouvrage publié en 1982 pour désigner un ensemble de troubles cardiovasculaires associés à un temps de travail excessif.

A propos de l'indemnisation toujours au Japon, les demandes d'indemnisation pour incapacité ou mort due au stress sont relativement peu nombreuses. En 1989, par exemple, 777 demandes d'indemnisation ont été présentées au ministère japonais du Travail ; 110 ont été approuvées mais 80 cas ont été considérés comme liés à des accidents et 30 seulement comme dus à un excès de travail.

Le ministère ne reconnaît pas le terme *karoshi*; il fait valoir qu'il est difficile d'établir une corrélation entre certains niveaux de fatigue et telle ou telle maladie; il n'accepte donc d'indemniser un travailleur que si le volume de travail de celui-ci durant la semaine précédant son effondrement a été supérieur à la moyenne.

Il n'empêche que l'opinion est très inquiète. Selon une enquête, plus de 40% des Japonais craindraient de mourir de surmenage.

En 1988, un groupe d'avocats de Tokyo a créé une antenne chargée de conseiller les parents et de les aider à obtenir réparation. Le premier procès pour *karoshi* a été intenté en 1991 par la veuve d'un vice-président d'un bureau d'études qui, après avoir fait chaque année, 20 voyages d'affaires à l'étranger, est mort à l'âge de 51 ans d'une hémorragie cérébrale. A la fin de 1991, les tribunaux étaient saisis d'une dizaine de cas du même genre.

#### **SOURCE BIT**

#### **5-3-4 EN OCEANIE : LE CAS DE L'AUSTRALIE**

En Australie, à la suite de l'adoption d'une nouvelle loi en 1988, les demandes d'indemnisation du stress présentées par les agents de l'Etat ont augmenté de 90 %, jusqu'à représenter 35 pour cent du coût total des indemnités versées à cette catégorie professionnelle en 1990.

Pour l'instant, les chiffres sont moins élevés dans le secteur privé.

Selon Work Cover (l'assureur du secteur privé), ces demandes d'indemnisation représentaient seulement 2,5 % du total en 1990, mais leur nombre commence à augmenter rapidement.

Déjà le Ministre fédéral chargé des relations industrielles a évalué le coût du stress professionnel à environ 30 millions de dollars australiens (\$A)

en 1994 (22 millions US\$). 55 millions de dollars australiens ont été déboursés pour des problèmes liés au stress en 1998/99.

**Source** : PIT, Safework et Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie.

**PARTIE II**

**ANALYSE ET  
INTERPRETATION DES  
DONNEES**

Avant de formuler des recommandations, nous allons aborder au préalable le cadre d'étude, ensuite la méthodologie et enfin analyser et interpréter les données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CHAPITRE I**

**PRESENTATION DU  
CADRE D'ETUDE**

La société SEDIMA est une unité agro-industrielle moderne, spécialisée dans la production et la commercialisation de poussins d'un jour, d'aliments pour volaille et bétail, d'oeufs de consommation, dans la distribution de matériel avicole ainsi que dans la réalisation de projets avicoles clefs en main.

## **1-1 HISTORIQUE**

La SEDIMA est partie de l'initiative d'un jeune promoteur sénégalais du nom de B.N. qui a démarré un élevage de 120 poussins acquis en 1976 grâce à un emprunt de 60.000 francs.

Différentes étapes ont marqué l'évolution de la SEDIMA, notamment dans sa nature juridique. D'une structure informelle, elle est passée à un groupement d'intérêt économique. De cette organisation, elle est devenue une société à responsabilité limitée, pour enfin adopter la forme d'une société anonyme.

- En 1976, le jeune entrepreneur se lance dans l'aviculture en mettant en élevage 120 poussins chair,
- En 1988, il crée la SEDIMA sous la forme d'un G.I.E,
- En 1989, premiers investissements industriels avec l'installation d'un couvoir et d'une usine d'aliment de volaille,
- En 1992, évolution de la SEDIMA en Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.),
- Dès 1990, la SEDIMA s'impose comme le leader incontesté sur le marché national et joue un rôle central dans le développement de l'aviculture par la fourniture aux éleveurs de produits de qualité,
- En 1997, création de la société anonyme SEDIMA S.A.

## **1-2 L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI**

Statut de l'entreprise : privé

Sa forme juridique : S.A

Le montant de son capital : 500.000.000 FCFA

B. N. le promoteur principal de la société, possède entièrement le capital

L'entreprise est dirigée par un Directeur général qui est contrôlé par un conseil d'administration.

Les principales activités de l'entreprise autour des points suivants :

- Production d'aliment de volaille
- Production de poussin d'un jour
- Distribution de matériel avicole
- Etude de projet clef en main

Les principaux produits commercialisés par l'entreprise sont :

- Aliment
- Poussin
- Matériel avicole

Ses principaux concurrents :

- SENTENAC
- NMA
- AVISEN
- PRODAS
- CAM
- AVIVET
- AVI PRO

Leader sur le marché national avec

- 35% de part de marché de l'aliment
- 40% de part de marché du poussin.

En 2003, le capital était estimé à 100 000 000 CFA, tandis que le chiffre d'affaire tournait aux environs de 5 500 000 000 CFA et l'effectif avoisinait les 100 à 150 salariés.

Son principal objectif est de rendre la poule et l'oeuf financièrement accessibles à une large couche de populations et de s'imposer comme un des leaders de la filière avicole en Afrique.

Aujourd'hui les données ont fortement changé avec notamment :

- Capital : 500 millions de FCFA (environ 765.000 €)
- Effectif : 165 permanents et plus de 500 journaliers saisonniers
- CA : 11,5 milliards de FCFA (environ 19 millions de €)
- Investissements : 7 milliards de FCFA (11 millions de €)
- Production - par catégorie :

1) aliments de volaille : 50.000 T

2) poussins d'un jour : 5 millions

3) oeufs : de table - 4.200.000 unités ; à couvrir - 3.500.000 unités.

A la fin de l'année 2009, la Société aura doublé sa capacité de production de poussins pour atteindre 14 millions de poussins d'un jour et 100.000 tonnes pour les aliments de volaille. Par ailleurs, une usine de production d'aliments de bétail est en cours de montage et sera mise en service début 2010 avec une capacité de 200.000 tonnes.

Une des innovations de SEDIMA est la création d'un appui par un service vétérinaire dirigé par un docteur vétérinaire, qui assure aux éleveurs une formation et un encadrement de qualité.

### **1-3 FONCTIONNEMENT**

L'entreprise est composée de cinq directions et de quatre services rattachés directement à la direction générale.

#### **1-3-1 La Direction générale**

La Direction Générale détermine les orientations de l'entreprise, définit les objectifs globaux annuels à atteindre, supervise et coordonne l'activité des différentes directions. Elle a également en charge l'organisation et la gestion des approvisionnements, la gestion des stocks, la gestion du parc informatique, la gestion de la comptabilité et des finances.

#### **1-3-2 La Direction de l'usine alimentaire**

La Direction de l'usine alimentaire a en charge la production de l'aliment et a supervision de l'équipe technique de maintenance des différentes unités de production.

Les aliments sont principalement constitués du maïs ; du tourteau d'arachide ; de coton ; de soja ; du son de blé ; de riz ; de farine des vitamines et oligoéléments.

L'aliment principalement produit est essentiellement confectionné pour la volaille. Trois sortes ou gammes de produits sont fabriqués à savoir aliment pour la ponte, aliment pour la chair et aliment pour la reproduction.

- L'aliment ponte est constitué de différentes variétés :
  - \* aliment poulette premier âge pour les poussins de 1 jour à 2 mois
  - \* aliment poulette deuxième âge pour le poussins de 2 mois à 16 semaines
  - \* aliment de l'âge pré ponte pour les poussins de 17 semaines à 18 semaines
  - \* aliment pondeuse allant de 19 semaines jusqu'à la réforme c'est-à-dire la vente de ces dernières.

- L'aliment chaire regroupe :
  - \* aliment pré démarrage : 1 jour à 15 jours ;
  - \* aliment démarrage : 16 jours jusqu'à 25 jours ;
  - \* aliment croissance : 26 jours jusqu'à 35 jours ;
  - \* aliment finition : 36 jours jusqu'à 45 jours.
- L'aliment pour la reproduction qui est réservé uniquement pour les fermes.

### 1-3-3 La Direction des fermes

La Direction des fermes a en charge le management des fermes de reproduction, d'élevage et de production, ainsi que le pilotage du comité technique mis en place pour traiter des questions techniques.

Les fermes sont au nombre de quatre (04) à savoir deux (02) fermes commerciales, une (01) ferme poussinière et une (01) ferme reproduction.

Une fois que les fermes de reproduction importent des poussins, ces derniers sont élevés jusqu'à 18 semaines. A l'issue de la période d'élevage, on trie les œufs à couver (OAC) pour pouvoir les amener à la direction des couvoirs qui se chargera de les éclore.

### 1-3-4 La Direction des couvoirs

La Direction des couvoirs est chargée de la production des poussins d'un jour.

Les œufs, âgés de 2 à 8 jours, sont reçus dans des cartons et stockés dans une salle de réception. Ils sont répertoriés suivant leurs caractéristiques (gris, blanc,).

Les œufs sont mis à incuber pendant 18 jours, dans un environnement chaud (37.7°C) et humide (84 % d'humidité). Ce milieu étant également favorable au développement bactérien (colibacilles, salmonelles, mycoplasmes,...), il est stérilisé continuellement par des vapeurs de formol.

Afin d'éviter que l'embryon ne se colle à la coquille, les œufs subissent une rotation toutes les heures.

Au bout de 18 jours, on sort les œufs des armoires d'incubation, et on retire les œufs "clairs". La méthode consiste à placer, dans l'obscurité, chaque œufs sur une lumière puissante. Les œufs fécondés, dans lesquels l'embryon s'est développé pendant 18 jours, ne laissent pas passer la lumière et sont donc sombres. Les autres, bien plus clairs, sont éliminés car l'embryon n'a pas évolué.

Après ce tri, les œufs sont disposés dans des casiers et placés en salle d'éclosion pendant 2 à 3 jours. Dans ces armoires, où règne une température ambiante de 37.7°C, l'humidité est augmentée jusqu'à 88% afin d'attendrir la coquille et rendre l'éclosion plus facile.

Les poussins sont triés manuellement. Ceux qui présentent des défauts sont éliminés (cette perte représente 1% de l'effectif initial des œufs).

Les autres sont vaccinés, soit par injection, soit par nébulisation, puis sont conditionnés dans des caisses et livrés sous 2 jours.

#### 1-3-5 La Direction marketing & communication

La Direction du Marketing et de la Communication est chargée de l'application de la politique commerciale, de l'organisation et de l'animation de l'équipe commerciale, de la définition et de la planification des objectifs commerciaux, de la valorisation de l'image et de la notoriété et de l'image de la société.

Cette direction se charge de l'étude du marché.

Les prix facturés aux clients sont fixés en tenant compte des coûts de production et des possibilités du marché.

Pour la livraison des produits, un parc automobile est disponible gratuitement et uniquement pour les régions de Dakar et Thiès.

Pour la publicité et le marketing, des produits de grands budgets sont débloqués.

#### 1-3-6 La Direction des ressources humaines

La Direction des Ressources Humaines a en charge l'administration et de la gestion des ressources humaines, la gestion des affaires administratives, le suivi du contentieux et des dossiers juridiques, la supervision des services généraux (Logistique, Chantiers, Sécurité, Entretien, Courrier).

#### 1-3-7 Le Service comptabilité

Le Service comptabilité a en charge la comptabilité générale, la trésorerie et les finances de la société ainsi que le suivi informatique des stocks.

#### 1-3-8 Le Service appui vétérinaire

Le Service appui vétérinaire a en charge l'encadrement technique de la clientèle. Il convient de souligner que le service appui vétérinaire est entièrement gratuit. L'encadrement ne se limite pas seulement aux clients de la société, il y a également les clients des autres concurrents. La démarche adoptée par les responsables de ce service est la suivante :

Phase 1 : un diagnostic,

Phase 2 : autopsie si nécessaire pour pouvoir détecter certaines pathologies,

Phase 3 : la prescription d'ordonnance si possible sinon formuler des recommandations.

### 1-3-9 Le Service informatique

Le service informatique est chargé de la gestion du parc informatique, de l'administration du réseau NT, de la maintenance de premier niveau, du développement d'outils informatiques de gestion et de la formation des utilisateurs sur les logiciels.

En fait, ce service s'occupe plus précisément :

- de la gestion du réseau informatique : gestion des utilisateurs, gestion des accès, la sécurité, la maintenance et l'administration du système,
- les applications : administration du système de gestion comptable et commerciale, SAGE, administration des bases de données,
- help desk : assistance aux utilisateurs dans les différentes applications.

### 1-3-10 Le Service des approvisionnements

Le service des approvisionnements est chargé de l'organisation et de la gestion des approvisionnements.

## 1-4 L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL

La Direction des Ressources Humaines est composée de deux (02) agents : le Directeur des Ressources Humaines et son assistante.

### 1-4-1 Répartition des effectifs

1. Effectif salarié actuel :

- Effectif permanent : 168

2. Evolution de l'effectif depuis 10 ans

- Effectif en 1999 : 89
- Effectif en 2009 : 168

Au regard des données fournies par la Direction des Ressources Humaines nous remarquons que l'effectif du personnel a presque doublé en l'espace de dix ans. Cela s'explique par le fait que l'entreprise a grandi non seulement par la taille, par son volume d'activités.

3. Organigramme (voir annexes)

Comme dans toute entreprise, l'organigramme de l'organisation est bien structuré. Ce qui veut dire que les directions et les services connaissent parfaitement les missions et les tâches

qui leur sont dévolues. En conséquence il n'y a pas de risque d'ambiguïté de tâches et de rôles entre les différentes directions et services.

### Répartition par sexe

Sexe	Effectif	pourcentage
Masculin	153	92,72%
Féminin	12	7,27%
TOTAL	165	100%

### SOURCE : DRH

Ce tableau montre que la plupart du personnel est composée des hommes. Cela peut s'expliquer par le fait qu'on n'a plus besoin des hommes que des femmes dans les services techniques. D'ailleurs les femmes sont essentiellement concentrées dans les services de l'administration.

### Répartition par activité

ACTIVITE	EFFECTIF	POURCENTAGE
accoupage	10	6,06%
administration	22	13,33%
commercial	8	4,85%
élevage	49	29,70%
gardiennage	43	26,06%
logistique	16	9,70%
maintenance	3	1,82%
production	14	8,48%
TOTAL	165	100%

### SOURCE : DRH

Au regard des données établies, nous constatons que l'activité d'élevage occupe la première place pour le personnel mis à sa disposition, ensuite viennent successivement les activités de gardiennage et d'administration.

Par contre, l'activité de la maintenance concentre moins de personnes à peine 1,83%. Pourtant cet effectif devrait être renforcé et doit faire l'objet d'une formation continue vu les installations techniques.

### Répartition par âge

AGE	EFFECTIF	POURCENTAGE
Moins de 20 ans	0	0,00%
20 à 24 ans	3	1,82%
25 à 29	24	14,55%
30 à 34	34	20,61%
35 à 39	33	20,00%
40 à 44	29	17,58%
45 à 49	26	15,76%
50 à 54	11	6,67%
55 à 59	4	2,42%
60 ans et plus	1	0,61%
TOTAL	165	100%

### SOURCE : DRH

Ces données prouvent que plus de 2/3 des agents ont entre 30 et 39 ans. Ce qui veut dire que le personnel est assez jeune.

Par contre, nous constatons que plus on dépasse la quarantaine, plus l'effectif diminue sensiblement.

#### 1-4-2 Procédure de recrutement

Concernant l'embauche, en général plusieurs étapes sont entamées avant le recrutement définitif. En effet, le futur postulant passe d'abord par une période de mise à l'essai pouvant varier d'un (01) à trois(03) mois selon qu'il est cadre ou non cadre.

Ensuite, une fois que l'essai est concluant un contrat à durée déterminée peut être conclu pour une durée d'un (01) an qui peut être renouvelable une fois.

A l'issue de ce contrat, on peut lui faire un contrat à durée indéterminée s'il donne preuve de satisfaction.

Le personnel, une fois recruté, peut bénéficier quelques axes de formations au cours de sa carrière. Des promotions internes sont également possibles. C'est le cas par exemple du chef de production actuel qui a été au paravant chef de car.

#### 1-4-3 Avantages sociaux

L'entreprise accorde un certain nombre d'avantages sociaux à son personnel à savoir les prêts, les avances, les crédits en communication, la subvention de la cantine, la gratuité de transport en plus de la prime de transport allouée, la remise sur les prix des œufs.

#### 1-4-4 Horaire de travail

La durée du temps de travail est de quarante heures par semaine allant du lundi au vendredi.

Les horaires sont fixés comme suit par la direction générale :

Du lundi au jeudi : de 8h à 17h avec une pause de 1 heure

Vendredi : de 8h à 17h45 avec une pause de 1h 45 mn.

L'entreprise évolue dans le cadre de la convention collective nationale interprofessionnelle.

#### 1-4-3 Vision stratégique

La vision de la société dans les prochaines années s'articule autour des points suivants :

- Dominer le marché des produits de volaille au Sénégal et dans la sous région
- Devenir leader du marché de l'aliment de bétail au Sénégal
- Diversifier nos produits.

**CHAPITRE II**

**METHODOLOGIE**

Ce mémoire entre pour une part importante dans le processus de la formation des étudiants et stagiaires du CESAG.

Il constitue la charnière entre une formation disciplinaire et une expérience de terrain en grandeur réelle.

Dès lors, il devient la clé de voûte de la professionnalisation des futurs sortants.

Un acte professionnel qui témoigne de l'assimilation d'une culture de métier à travers un investissement personnel et en vue d'un réinvestissement professionnel.

Ce mémoire valide une formation mais il peut aussi et surtout contribuer à valoriser cette formation.

Le travail est présenté de manière synthétique selon un plan, les connaissances sont exposées suivant un ordre logique et non jetées en vrac sans aucune cohérence.

Dès lors, des modalités pour une guidance s'imposent. En effet, le travail attendu n'est pas la rédaction d'un rapport de stage mais bien la production d'un acte professionnel c'est-à-dire la rédaction d'un mémoire professionnel.

Notre enquête confidentielle est en ce sens que l'anonymat des répondants est préservé.

## **2-1 Les étapes de la recherche**

Notre étude comporte deux phases : une phase théorique et une phase pratique.

La phase théorique nous a permis de préciser le problème, de le circonscrire dans son contexte et de fixer les objectifs de l'étude.

Quant à la phase pratique, celle-ci nous a permis de faire des entretiens sur le terrain et de faire l'exploitation des données issues de ces derniers.

Cette phase pratique nous a été d'un apport inestimable du fait que nous avons fait des esquisses de solutions adaptées à la structure proprement dite.

Ainsi les objectifs assignés à notre démarche de recherche et d'exploration du terrain sont déclinés comme suit :

- formuler une problématique ;

La problématique sur laquelle porte la recherche s'est enrichie des observations réalisées lors du stage en entreprise. Ce stage a été l'occasion de procéder à des observations, enquêtes, entretien avec des personnes ressources susceptibles de fournir des renseignements utiles. L'objectif de recherche lors du stage est donc étroitement lié à la problématique du mémoire.

Le stage en entreprise est aussi l'occasion de recueillir des données qui viendront enrichir la réflexion sur la problématique :

- identifier les sources ou les facteurs de stress ;
- diagnostiquer les symptômes de stress ;
- étudier la prise en charge des cas de stress ;
- proposer une méthode d'investigation pertinente (le guide d'entretien) et appropriée au type de problème posé ;
- analyser et interpréter les résultats ;
- proposer des pistes de solutions adaptées ;
- faire des recommandations concrètes.

Les étapes de la recherche se résument en ces points suivants :

- faire des constats généraux à partir desquels le thème a été abordé ;
- choisir un objet d'étude en le circonscrivant dans un contexte bien déterminé ;
- mettre en œuvre un programme de lectures
- élaborer la problématique ;
- construire l'outil de recherche (le guide d'entretien);
- procéder à des entretiens ;
- recueillir les données de manière systématique et les traiter
- interpréter les résultats et écrire l'analyse.

## **2-2 La délimitation du champ d'étude**

La cible est constituée uniquement de l'ensemble des cadres (au total neuf cadres qui ont fait l'objet d'entretien) à savoir les responsables de directions et de services rattachés directement à la Direction générale.

Cette cible a été choisie parce que les cadres en général constituent la catégorie socio-professionnelle la plus stressée dans une organisation.

En effet, plus ces derniers occupent des responsabilités plus importantes (directeurs de départements ou chefs de services), plus ils sont confrontés à un niveau de stress plus accentué.

## **2-3 Le timing**

Nous avons réalisé l'entretien avec les cadres pour la période du 04 septembre au 15 septembre 2009.

Cela semble assez long comme période d'enquête pour une cible de douze (12) personnes.

Cependant, il faut souligner que compte tenu parfois de l'indisponibilité de certains agents de l'entreprise dû à leur lourde charge de travail, nous avons été obligé de faire preuve de compréhension, de patience et d'abnégation.

En fin de compte, malgré ces cas de flottements, tout est rentré dans l'ordre.

Néanmoins, il convient de noter que le temps consacré pour chaque personne interrogée tourne autour de vingt cinq (25) à trente (30) minutes.

Cela voudra dire que chaque question prenait environ une à une minute et demi pour l'examiner. En réalité plus les réponses à choix multiple sont assez nombreuses, plus cela prenait du temps.

#### **2-4 Les techniques de recueil de données**

Les principales techniques utilisées concernent le guide d'entretien, l'observation et la revue de la littérature.

##### 2-4-1 le guide d'entretien

Afin de recueillir, puis analyser les réponses rapidement, nous avons utilisé un guide d'entretien comme l'outil principal.

Notre guide comportait 30 questions réparties en trois (03) blocs :

I – Identification

II – Les facteurs de risque du stress chez les cadres de l'entreprise.

III – Les symptômes du stress.

IV – La prise en charge des cas de stress

Le guide d'entretien se composait de questions :

- à choix multiples et évaluées sur quatre (4) niveaux (en allant par exemple de oui tout à fait à non pas du tout en passant par oui plutôt, non plutôt pas ; parfois sur cinq (5) niveaux (en allant de beaucoup plus lourde, un peu plus lourde, équivalente, un peu plus légère, beaucoup plus légère).

- et de questions ouvertes comportant un espace illimité où les cadres pouvaient répondre librement.

## 2-4-2 Les autres techniques de la recherche

Concernant les autres techniques utilisées, nous avons utilisé deux (02) principalement à savoir l'observation et la revue de la littérature.

### 2-4-2-1 L'observation

L'observation est un regard porté sur une situation sans que celle-ci soit modifiée.

En effet, cette dernière a été d'un apport capital du fait qu'elle nous a permis d'avoir une idée claire, un esprit critique et un aperçu sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines de la structure mais également de jeter un coup d'œil sur les pratiques des agents avec qui nous avons eu un entretien dans le cadre du projet de recherche.

L'observation dans une certaine mesure a permis de déceler, d'identifier des indices pouvant être sources de facteurs de stress mais également d'observer certains signes de stress liés étroitement avec l'environnement de travail dans lequel l'agent évolue.

### 2-4-2-1 La revue de la littérature

La revue de la littérature nous a offert un survol ainsi qu'une évaluation critique d'un ensemble des manuels en gestion des ressources humaines et des ouvrages liés plus ou moins au sujet de recherche.

De même que les articles lus et l'internet nous ont permis d'avoir un certain nombre d'informations assez fournies dans le domaine du sujet traité.

En effet, cette revue a constitué un aspect clé dans notre mémoire de recherche car nous permettant à mieux formuler la question de la recherche quand on sait la documentation est très rare dans le domaine que nous voulons explorer.

A propos de la rédaction de la revue de la littérature, nous avons procédé aux étapes suivantes :

- synthétiser et évaluer l'information

Durant cette phase, nous avons lu et pris beaucoup de notes et grâce à la recherche, nous avons synthétisé et évalué les informations en faisant ressortir les idées et les tendances importantes et en expliquant leur signification, leur portée.

Et pendant les lectures, nous avons noté les grands thèmes ou centres d'intérêts relatifs au thème à traiter.

En effet, cela nous a permis plus tard à élaborer le plan de notre revue de littérature.

En fonction des ouvrages et des articles lus de différents auteurs, nous avons établi des différences voire des comparaisons concernant leurs approches d'analyse du sujet en mettant l'accent sur :

- le sujet ;
  - l'argumentation ;
  - la méthodologie ;
  - l'approche théorique ;
  - les mots clés ;
  - les résultats et conclusions tirés ;
  - la dimension raisonnable du programme de lecture ;
  - les éléments d'analyse et d'interprétation ;
  - les approches diversifiées (disciplinaire, par supports : ouvrages, revues, internet) ;
  - le temps disponible pour la réflexion personnelle, les échanges de vues.
- identifier les idées forces de la littérature

Après avoir terminé la synthèse des idées rassemblées, lors de notre recherche, nous avons identifié les idées forces de la littérature se rapportant à notre sujet de recherche.

Une fois ces idées centrales dégagées, nous avons procédé à la classification des informations suivant un certain ordre cohérent.

Ces idées pourront servir de thèmes de discussion pour d'autres personnes intéressées par le sujet.

- identifier l'idée centrale de la revue

Comme tout travail scientifique, la revue de la littérature a été structurée autour d'une idée centrale (stress des cadres) qui a un rapport étroit avec notre sujet de mémoire.

- organiser les idées principales de la revue de la littérature

Après avoir procédé à l'identification des idées principales, nous avons organisé ces dernières de manière à appuyer l'idée centrale.

- rédiger la revue de la littérature.

Une fois que notre plan de la revue de littérature a été élaboré, nous avons procédé par la suite à la rédaction de la revue de littérature.

En somme, cette revue de la littérature nous a été d'un travail, d'un soutien capital et inestimable car prouvant dans une certaine mesure la maîtrise des concepts, la capacité à les mettre en œuvre et la capacité à résoudre des problèmes opérationnels.

Les lectures préparatoires ont servi d'abord à s'informer des recherches déjà menées sur le thème du travail et à situer la nouvelle contribution envisagée par rapport à elles. Grâce à ses lectures, nous avons pu en outre mettre en évidence la perspective qui nous paraît la plus pertinente pour aborder notre sujet de recherche.

De plus, la lecture proprement dite a été effectuée à l'aide d'une grille de lecture appropriée aux objectifs poursuivis. Enfin, des résumés correctement structurés, sous forme de fiches de lecture ont permis de dégager les idées essentielles des textes étudiés et de les comparer entre eux.

#### 2-5 Analyse et interprétation des résultats

Après avoir effectué la collecte et le traitement des données qualitatives de manière manuelle, nous avons procédé à l'analyse de ces dernières.

Ainsi pour l'exploitation des résultats il s'agit de :

- faire le point sur la situation et analyser les résultats ;
- éclairer et comprendre la portée et le sens de l'étude ;
- saisir plus finement les logiques de fonctionnement de l'entreprise ;
- interpréter les données ;
- élucider comment les agents perçoivent le problème ;
- proposer des solutions ;
- formuler des recommandations.

Douze (12) agents ont accepté de participer à notre enquête en y répondant totalement sans aucun gêne ni aucune contrainte.

Pour plus de visibilité, de simplicité et de synthèse, nous avons jugé nécessaire de présenter les résultats sous forme de tableaux afin que l'analyse et l'interprétation puissent se faire de manière simple et cohérente.

## 2-6 Les difficultés rencontrées

Il convient de souligner que les principaux obstacles et difficultés que nous avons rencontrés autour de deux points essentiels à savoir la documentation se rapportant exclusivement au thème et à l'indisponibilité de certains cadres.

Cependant malgré ces difficultés qui ne peuvent pas ne pas manquer du fait que ce sont des cadres occupant de hautes responsabilités donc difficultés de les avoir en entretien, nous avons usé certains trucs et astuces pour pouvoir ces problèmes.

Concernant le premier point, nous pouvons dire que, même si on a noté la rareté d'ouvrages spéciaux relatifs au thème, cela ne nous a empêché de traiter le sujet comme il se doit.

A propos du second point relatif à l'indisponibilité de certains cadres, nous avons fait preuve de courage, de compréhension et d'abnégation pour pouvoir recueillir le maximum d'informations nécessaires et données afin de pouvoir faire le traitement et l'exploitation de ces dernières.

# **CHAPITRE III**

## **ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

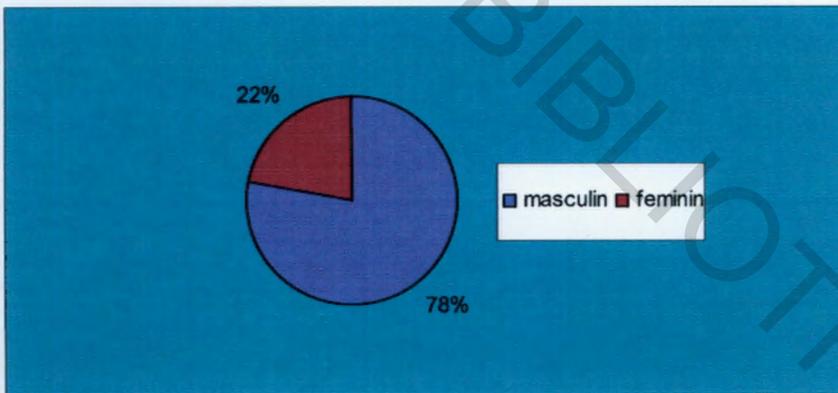
Après avoir procédé à la collecte et au traitement des données, nous avons décidé de les analyser et de les interpréter.

Les résultats sont présentés sous la forme de tableaux en vue d'avoir une meilleure visibilité et une clarté des éléments à présenter.

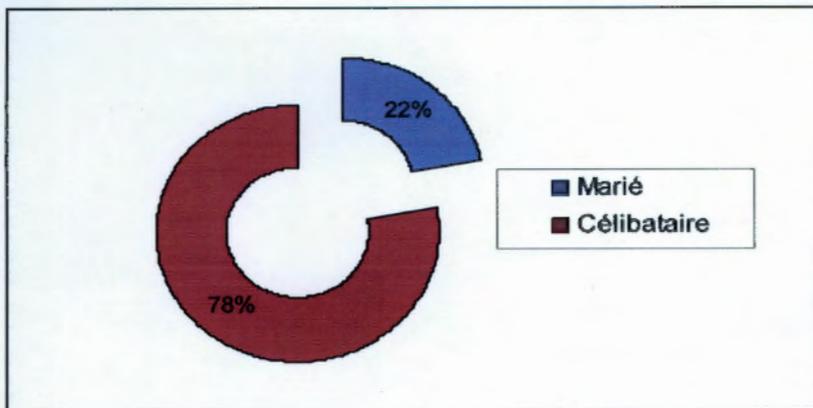
**REPARTITION DES CADRES SELON LEUR AGE**

Tranche d'âge	effectif	Pourcentage (%)
Moins de 30 ans	2	22.3
30-39 ans	2	22.3
40-49 ans	4	44.4
50 ans et plus	1	11.1
total	9	100

**REPARTITION PAR SEXE**



**REPARTITION SELON LEUR SITUATION MATRIMONIALE**



**REPARTITION SELON LEUR NOMBRE D'ENFANTS**

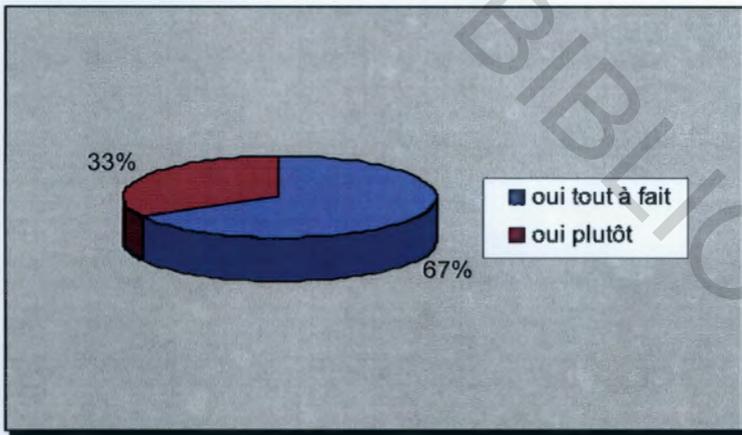
ENFANTS	EFF
Moins de 2 enfants	1
2 à 3 enfants	1
3 enfants et plus	1

**REPARTITION SELON LEUR NOMBRE D'EPOUSES**

EPOUSES	EFF
1 épouse	1
2 épouses	6
3 épouses	0
4 épouses et plus	0
total	7

**Degré d'autonomie perçue**

Q: Avez-vous le sentiment qu'on vous laisse suffisamment d'autonomie pour organiser votre travail?

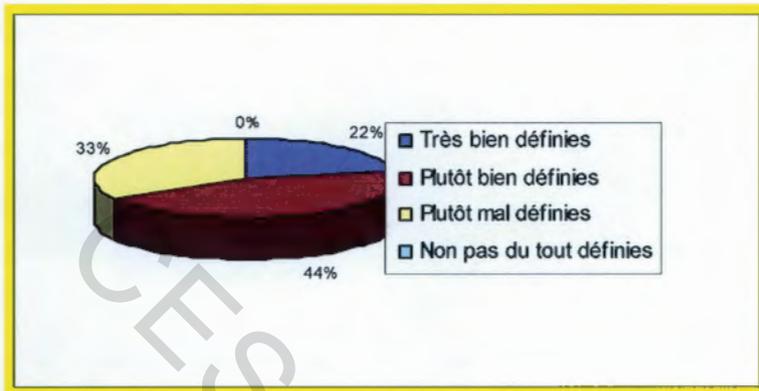


Ce graphique montre que les cadres disposent d'une certaine autonomie dans leur travail. En effet, cette autonomie se manifeste d'une part par une certaine liberté de décision dont dispose le cadre pour organiser son travail et les missions qui lui sont confiées et d'autre part les contrôles exercés par la direction générale sont moins importants et moins fréquents.

Comme conséquence les cadres sont sans doute moins stressés du fait que ces derniers se donnent leurs propres règles d'action, de fonctionnement. L'autonomie est une condition incontournable d'un déploiement de la compétence, parce que la compétence n'existe que si l'acteur a ou se donne une marge d'initiative et de décision, ne se borne pas à suivre des prescriptions

### Perception de la définition des responsabilités

Q: Avez-vous le sentiment dans votre travail que vos responsabilités sont très bien, plutôt bien, plutôt mal ou très mal définies?



A l'issue de ce tableau, les données soulignent que 66,7% soit les 2/3 des cadres attestent que leurs responsabilités sont dans l'ensemble bien définies. Ce qui laisse supposé qu'ils savent à quoi ils s'attendent dans leur travail.

En d'autres termes il leur est fait obligation de répondre de leurs actes du fait du rôle, des charges qu'ils doivent assumer et d'en supporter toutes les conséquences. Par conséquent, ces cadres ont la capacité de prendre des décisions eux-mêmes, mieux ils ont la responsabilité de choix des moyens de mise en œuvre.

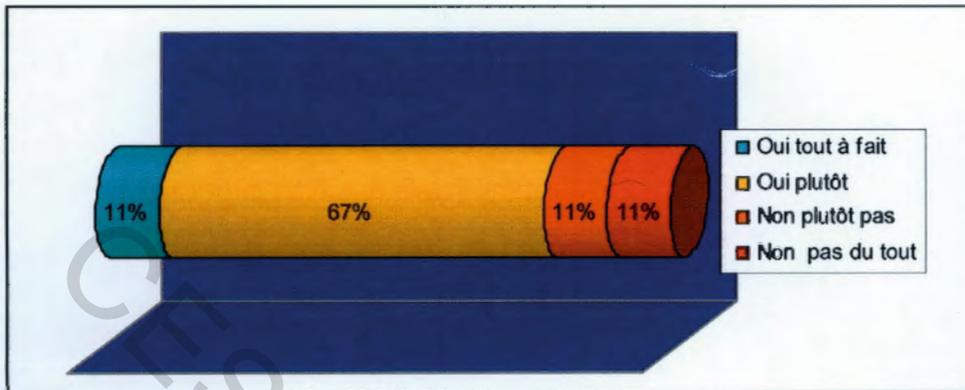
Ils organisent, animent, contrôlent et apprécient régulièrement le travail du personnel placé sous leur autorité.

En outre, ces derniers élaborent, exécutent et rendent compte du projet et/ou du budget dont ils assument l'entière responsabilité. Donc à partir du moment où leurs responsabilités sont bien définies ils subiront moins de stress.

Cependant il convient de souligner qu'un tiers des cadres estime que leurs responsabilités sont plutôt mal définies. En effet comme arguments certains avancent qu'ils n'ont pas reçu de fiche de poste depuis leur embauche donc par voie de conséquence l'essentiel de leur travail se fait dans l'informel, d'autres par contre en plus du travail pour lequel ils ont été embauchés, ils font plus.

### Outils et moyens de travail

Q: Estimez-vous disposer des outils et des moyens nécessaires pour faire votre travail?



Ces résultats démontrent que 78% des cadres soit plus de 2/3 estiment avoir disposé de l'essentiel des outils et moyens pour pouvoir faire correctement leur travail. Ce qui laisse entrevoir que les objectifs qui leur sont fixés, pourraient être atteints dans l'ensemble.

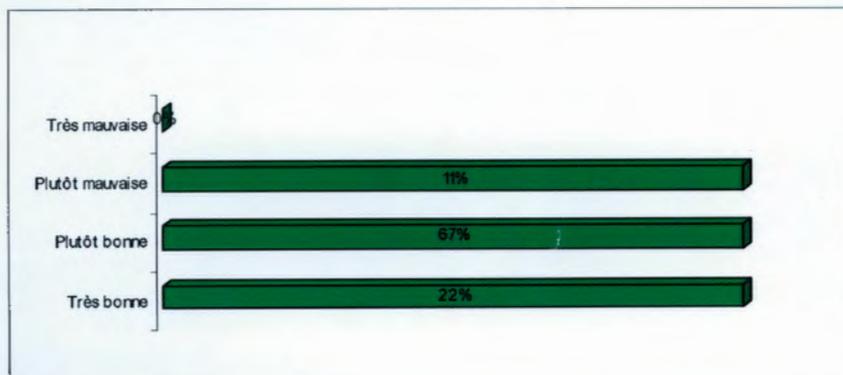
Par contre, il convient de noter que 22% affirment qu'ils ne disposent pas l'essentiel des moyens et outils qu'ils réclament. Ce qui, sans doute, aura certainement hypothéqué les résultats attendus à la fin de l'année d'exercice.

En réalité, les principales raisons avancées se résument à deux points essentiels :

l'insuffisance du personnel pour la direction des ressources humaines et de la logistique (2 agents pour le moment) compte tenu de l'immense travail attendu et le manque de logistique pour la direction des couvoirs. En fait, cette dernière veut se doter d'un propre véhicule et adapté à propos du transport des œufs importés, pour les liaisons entre le siège social, l'aéroport et les couvoirs se trouvant à quelques kilomètres (environ 15 km) de la direction générale.

### Ambiance de travail

Q: Diriez-vous que l'ambiance de travail dans votre environnement professionnel est très bonne, plutôt bonne, plutôt mauvaises ou très mauvaise?



Environ près de 90% des agents interrogés soulignent que l'ambiance de travail est dans l'ensemble bonne et chaleureuse. En effet, cela se traduit par un contexte où l'atmosphère et le climat social sont assez détendus. En outre, nous notons que le milieu dans lequel évolue le groupe regroupe un certain nombre de prédispositions qui laissent entrevoir une bonne compagnie entre les agents.

D'ailleurs, comme exemple à l'appui certains agents vont jusqu'à baptiser leurs enfants en attribuant les noms de ces derniers à leurs collègues d'où un entourage assez familial.

Cette ambiance constitue un facteur non moins important pour l'atteinte des objectifs fixés. Les incidences des ambiances familiales ou professionnelles auront sans doute leurs importances sur les rendements professionnels des employés. Néanmoins 11% (soit un cadre sur les 9 interrogés) des cadres trouvent que l'ambiance de travail plutôt mauvaise. En effet pour ce cadre l'ambiance de travail est mauvaise du fait qu'elle travaille le plus souvent sous pression vis-à-vis des fournisseurs car déployant d'énormes d'efforts pour pouvoir approvisionner à temps voulu les services internes demandeurs de matières et fournitures.

#### Sentiment d'être soutenu par ses collègues

Q: Avez-vous le sentiment d'être soutenu(e) par vos collègues?



Pratiquement les résultats montrent que la totalité des cadres estiment qu'ils reçoivent du soutien de leurs collègues. Ce qui peut réduire sans doute le degré de stress auquel ils peuvent être confrontés.

Le soutien dont bénéficient les cadres est de nature le plus souvent social. En effet Le soutien social est une composante qui vient atténuer fortement des conditions de stress.

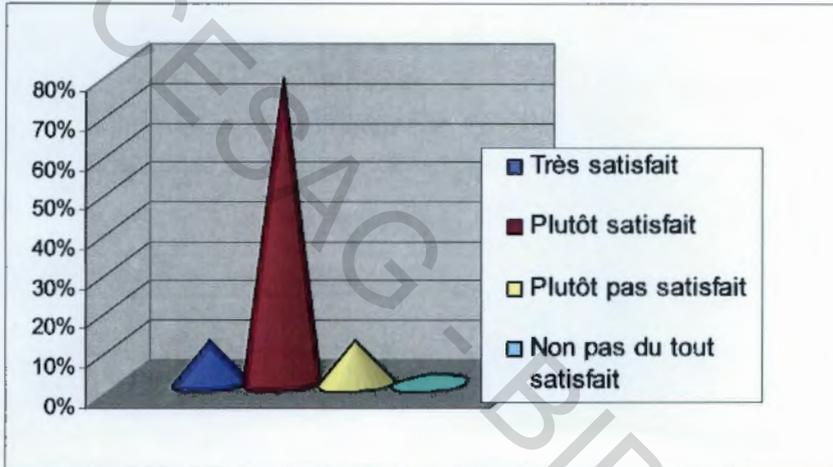
Ce soutien social revêt plusieurs formes parmi lesquelles nous pouvons noter :

- le soutien matériel et financier impliquant une assistance directe (aide technique, prêt d'argent) ;

- le soutien informatif comprenant des conseils ; des avis et des propositions sur la façon de travailler ;
- le soutien d'estime qui est particulièrement important pour l'équilibre de l'agent ;
- le soutien émotionnel qui apporte un sentiment de protection, de réconfort ou même d'amour en particulier dans les moments difficiles.

### Satisfaction de la qualité du travail

Q: Êtes-vous très, plutôt, plutôt pas ou pas du tout satisfait(e) de la qualité de votre travail?

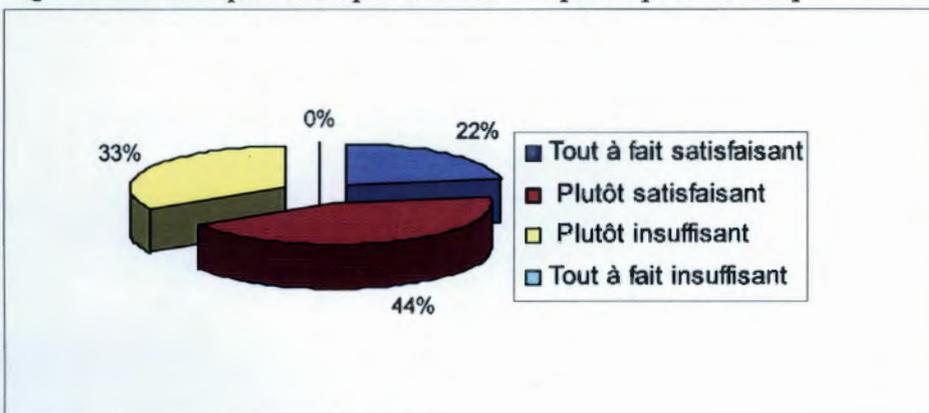


Le graphique démontre qu'environ près de 90% des cadres soit 8 cadres sur 9 approuvent positivement la qualité de leur travail. En effet, cette satisfaction de la qualité du travail s'explique par plusieurs raisons parmi lesquelles nous pouvons évoquer l'autonomie des cadres bénéficiant une certaine liberté d'initiative dans le processus de décision ; l'implication et la participation totale aux performances de l'entreprise mais aussi la mise à la disposition de l'essentiel des moyens et outils dont ils ont exprimés. Autrement dit, nous assistons à un faible taux de *turnover* ; à un faible taux d'absentéisme et à un engagement dans le travail.

Cependant, il faut noter qu'un seul cadre ne trouve son travail plutôt pas satisfait du fait qu'il ne dispose pas tous les moyens nécessaires pour effectuer son travail, donc pour lui qu'on peut toujours mieux faire.

### Temps disponible pour accomplir le travail

Q: Diriez-vous que le temps dont vous disposez pour accomplir votre travail est:



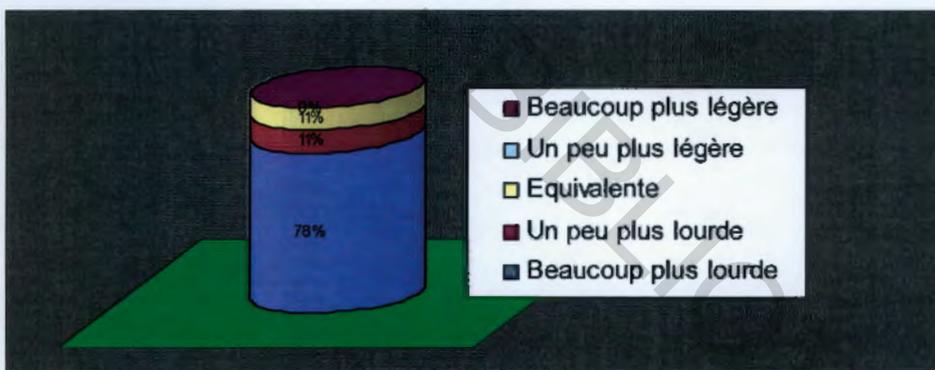
Les données soulignent que la majorité des agents interrogés soit les 2/3 affirme que le temps dont ils disposent pour accomplir leur travail est dans l'ensemble suffisant par voie de conséquence moins de pression et moins de stress.

En réalité la durée légale de travail qui est de 40 heures par semaine est assez satisfaisante pour faire correctement son travail concernant la majorité des cadres.

Par contre le tiers des agents interrogés trouve que le temps qui leur est accordé est plutôt insuffisant. La plupart de ce tiers avance comme argument que les exigences de leur boulot dépassent leurs capacités d'où ils n'ont pas assez de temps pour se consacrer à leur famille surtout les commerciaux qui sont toujours à la recherche de nouveaux marchés.

### Perception de la charge de travail

**Q:** Avez-vous le sentiment que, par rapport à il y a quelques années, la charge de travail dans votre entreprise pour des cadres comme vous est aujourd'hui :



Les 2/3 (soit 78%) des cadres pensent qu'actuellement la charge de travail est beaucoup plus lourde. Cela s'explique par le fait qu'ils ont une responsabilité plus importante par rapport aux précédentes années.

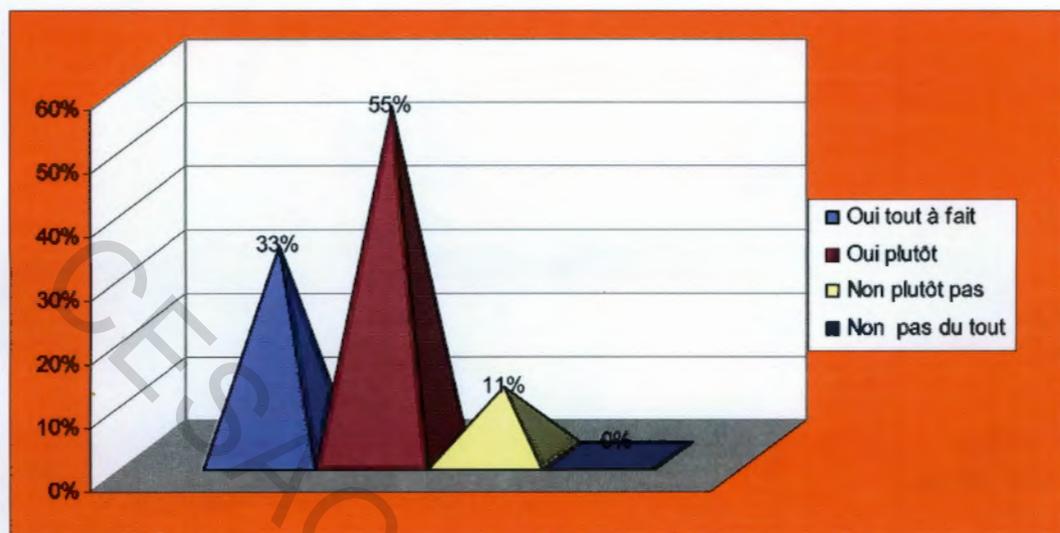
En effet, certains affirment qu'ils sont mêmes exposés à une surcharge de travail vu les piles de dossiers à traiter.

Cette surcharge de travail risque d'avoir de multiples conséquences notamment elle peut augmenter le stress, les risques de maladies professionnelles, le taux d'absentéisme et réduire la productivité des agents.

Par contre 22% soit 2 cadres sur les 9 pensent que leur charge de travail est plus ou moins lourde par rapport il y a quelques années du fait que le volume de travail semble être réduit sensiblement d'où moins de stress

### Sentiment d'accélération du rythme de travail

Q: Avez-vous le sentiment que vous devez travailler plus vite qu'il y a quelques années?

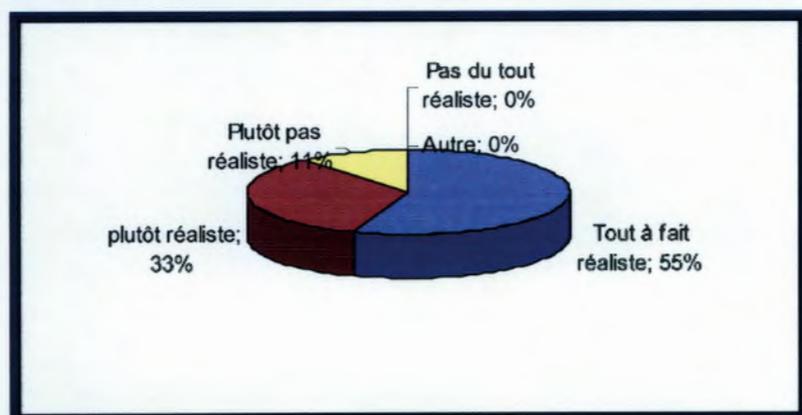


Près de 90% des cadres interrogés pensent que le rythme de travail n'est pas soutenable ni acceptable. Ils ont l'impression qu'ils travaillent plus vite que par rapport il y a quelques années. Cela s'explique par plusieurs facteurs. D'abord ils sont astreints à atteindre des résultats à la fin de l'année d'exercice compte tenu de la forte concurrence dans le domaine de l'aviculture. Ensuite, en plus du boulot qu'ils doivent accomplir, ils doivent tenir des réunions avec la direction toute les semaines et envoyer à temps leurs rapports hebdomadaires, à cette dernière.

Cependant, nous pouvons souligner qu'il existe un seul cadre qui juge que le rythme de travail est tenable et acceptable. En réalité ce cadre affirme qu'aucune contrainte majeure ne lui est fixée par la direction du fait de sa lourdeur de travail, vu ses capacités et ses ressources dont il dispose.

### Objectifs individuels fixés par la direction

Q: Les objectifs qui vous sont prescrits par votre direction vous paraissent-ils...



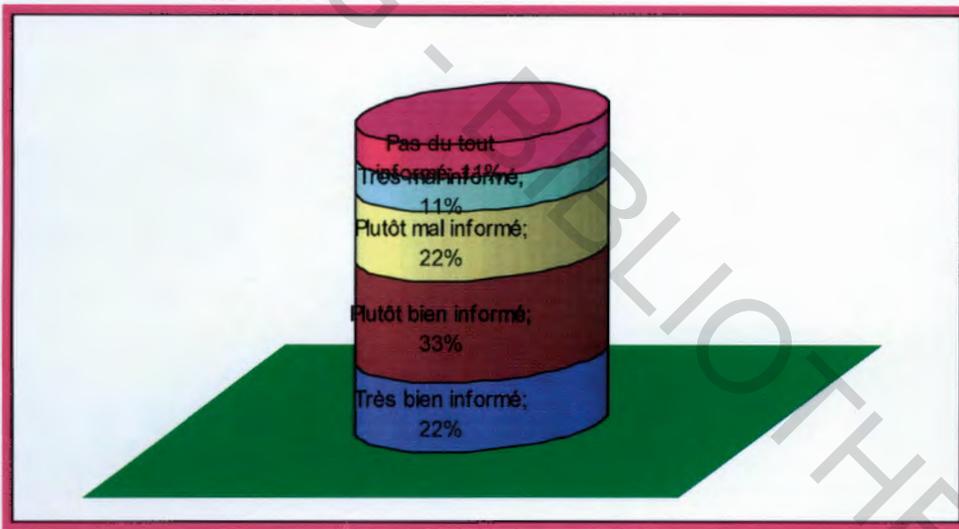
Au vu des données établies, 88% des agents interrogés soulignent que les objectifs que leur sont fixés par la direction sont dans l'ensemble réalistes. Seulement, il faut noter que ces objectifs font d'abord l'objet d'une négociation entre la direction générale et les cadres responsables de direction avant d'être validés.

Les objectifs fixés d'après les cadres sont spécifiques, mesurables, acceptables, réalisables à temps.

Cependant, un seul cadre déclare que les objectifs qui lui sont fixés sont plutôt pas réalistes pour la simple bonne raison qu'on ne lui a pas notifié sa fiche de poste d'où il déplore ce comportement et pourtant il a longtemps demandé la fiche de poste mais sans succès.

### Information sur la stratégie d'entreprise

Q: Diriez-vous que vous êtes très, plutôt bien, plutôt mal ou très mal informé(e) sur la stratégie de votre entreprise?



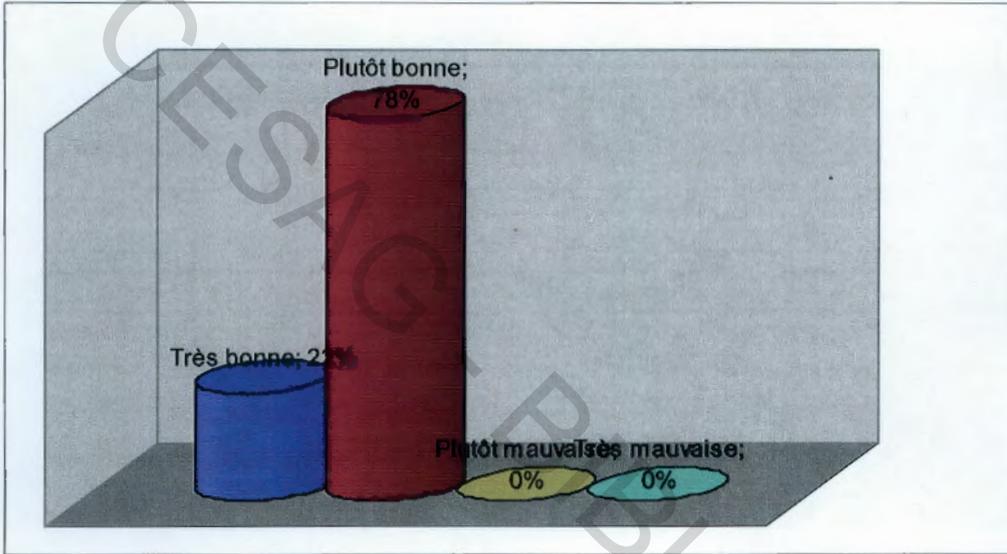
Ces données prouvent que 55% des agents interrogés sont en général bien informés de la stratégie que développe l'entreprise. Sous cet angle, chaque cadre, en ce qui le concerne, développe les moyens et les outils d'exploitation pour réaliser à bien les objectifs qui lui sont fixés par la direction générale.

Cependant nous notons que 33% des cadres estiment qu'ils sont mal informés de la stratégie déployée par la direction générale. Ce qui laisse supposer que tous les cadres ne sont pas au même niveau d'information et pourtant des réunions de coordinations se tiennent chaque semaine. Cela veut dire qu'ils n'ont pas saisi les tenants et aboutissants de la stratégie d'entreprise.

D'autres également (11%), affirment qu'ils ne sont pas informés de la stratégie développée par l'entreprise. D'après ce cadre la raison principale est qu'il ne fait pas partie des réunions de directions et pourtant il est responsable de service rattaché directement à la direction et mieux même il envoie son rapport à cette dernière toutes les semaines mais malheureusement il n'y a pas de *feed back*.

**Adhésion à la stratégie de l'entreprise**

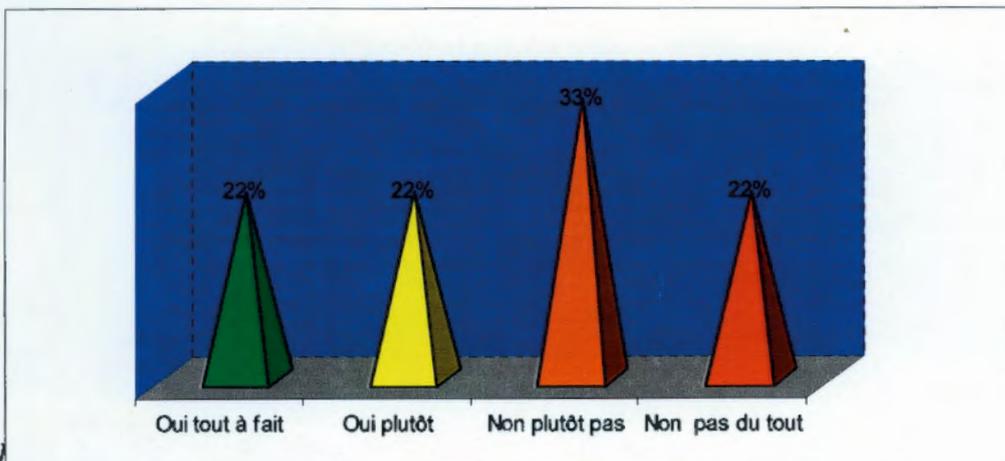
Q: La stratégie actuelle de votre entreprise vous paraît-elle:



Même s'il existe une sous information de la stratégie de la société, la totalité atteste que cette dernière est dans l'ensemble bonne malgré la forte concurrence. La preuve en est que la société depuis sa création, son chiffre d'affaires n'a cessé d'évoluer et grimpé d'année à d'année. Ce qui semble montrer la bonne santé financière de l'entreprise. La conséquence en est que les salaires ont été toujours versés avant même la fin du mois et que les tensions et perturbations sociales sont insignifiantes dans l'enceinte de l'organisation. D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle qu'on assiste dans l'ensemble à un climat social assez sain.

**Sentiment de reconnaissance des efforts**

Q: Avez-vous le sentiment que vos efforts sont reconnus à leur juste valeur?



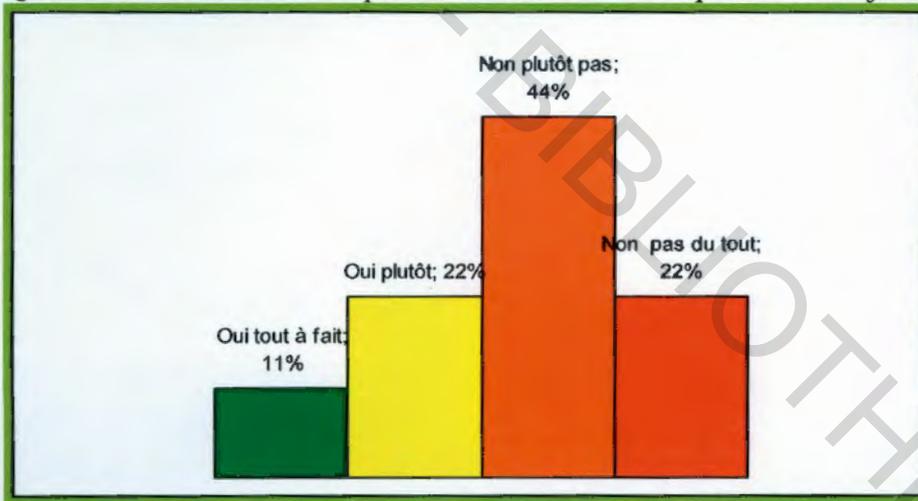
Les données montrent qu'environ 45% des agents interrogés pensent que leurs efforts sont reconnus à leur juste valeur par la direction générale. Cette reconnaissance peut prendre plusieurs formes parmi lesquelles nous pouvons citer :

- la reconnaissance formelle qui se traduit par l'accès à des programmes de formation en dehors de la société, parfois même à l'étranger. La direction envoie des lettres de félicitations à la suite de la réalisation d'un projet ;
- la reconnaissance informelle qui s'inscrit dans la spontanéité où la direction générale remercie l'agent pour son dévouement et son engagement ou applaudit son agent pour souligner les efforts consentis.

Par contre, 55% des cadres donc plus de la moitié jugent que la direction n'a pas fait assez d'efforts pour reconnaître les fruits de leur travail. Pour eux, cette reconnaissance doit se traduire en termes de finances.

### Sentiment de rétribution des efforts

Q: Avez-vous le sentiment que vos efforts sont récompensés à leur juste valeur?



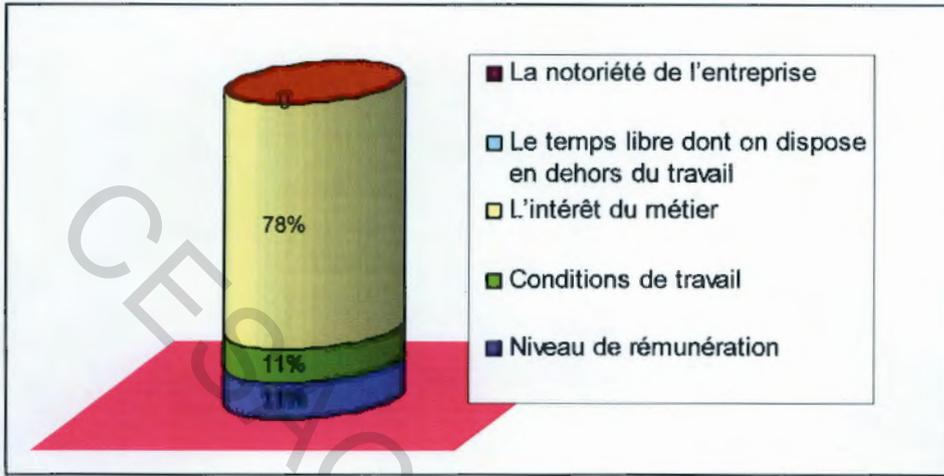
Le tiers des cadres soit 33% pense véritablement que les efforts déployés sont récompensés à leur juste valeur. Cette catégorie de cadres atteste que les mesures incitatives prises par la direction sont raisonnables. En outre, cette dernière estime que c'est à juste titre la direction générale ne ménage aucun effort pour les mettre dans de très bonnes conditions de travail.

Néanmoins, la majorité des cadres soit les 2/3 juge que les mesures incitatives sont très insuffisantes vu l'évolution du chiffre d'affaires chaque année. La plupart de ces agents sont des mariés avec des enfants en charge. C'est compréhensible de leur part.

D'après eux, toutes les personnes qui contribuent à la productivité de l'entreprise doivent mériter à leur juste valeur la part de récompenses par exemple de nouvelles affectations intéressantes, d'honneurs et autres petits facteurs de motivation.

**Le facteur le plus important pour un travail**

Q : Quand on a un emploi qu'est ce qui selon vous est le plus important concernant le travail ?

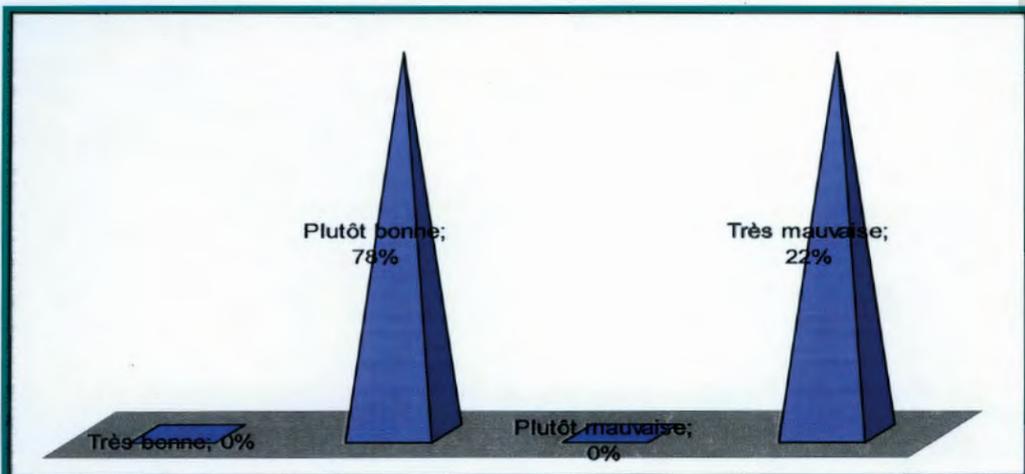


Les résultats prouvent que l'intérêt du métier occupe la première place avec l'ordre de 78% donc représentant plus de 2/3 des cadres et viennent à égalité les conditions de travail et le niveau de rémunération avec 11%. Pour la majorité l'intérêt du métier occupe le facteur le plus important parce qu'avant qu'on parle de rémunération il faut d'abord aimer le métier qu'on exerce. Il convient de noter que les facteurs comme « le temps libre dont on dispose en dehors du travail » et « la notoriété de l'entreprise » n'enregistrent pas de cas. En effet, ces éléments semblent porter peu d'importance aux yeux des cadres.

L'essentiel c'est de trouver un travail assez intéressant et répondant à leurs aspirations, mais ce n'est pas la marque de la société qui les attire en premier lieu.

**Perspective d'avenir personnel**

Q: Diriez-vous que vos perspectives de carrière et d'avancement sont...

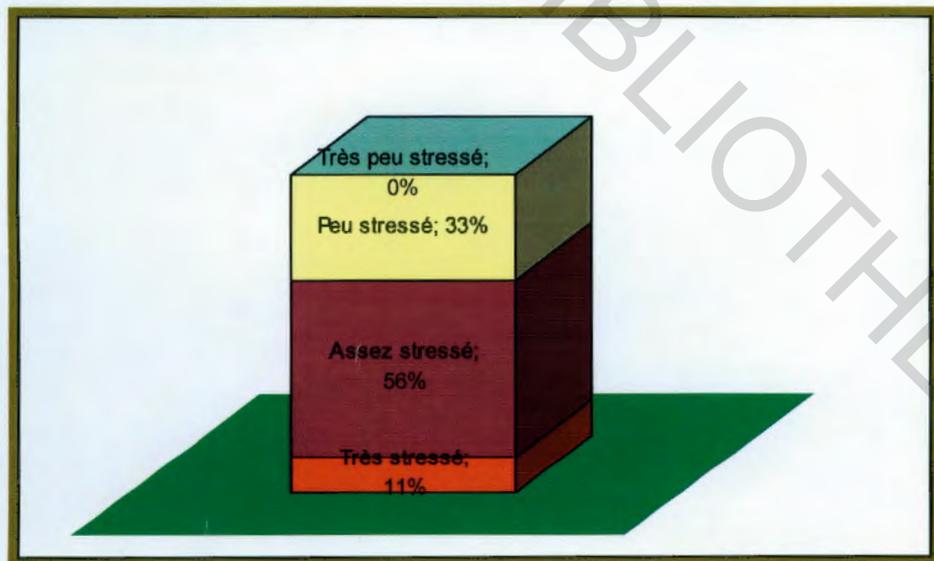


D'après les données, la majorité des cadres soit 78% des cadres juge que les perspectives de carrière et d'avancement sont, dans l'ensemble, bonnes. Cela s'explique par plusieurs facteurs parmi lesquels nous pouvons évoquer le nombre assez restreint des cadres ensuite s'il y a un poste vacant à pourvoir le recrutement interne est d'abord pisté avant de procéder à un recrutement externe et enfin la bonne volonté de la direction générale de vouloir accompagner ses collaborateurs dans un projet professionnel.

Néanmoins nous évoquons que sur les 9 cadres interrogés seuls 2 cadres apprécient négativement leurs perspectives de carrière et d'avancement. Comme arguments ils avancent qu'ils occupent des postes depuis une certaine durée mais qu'ils notent seulement un avancement en termes monétaires et non sur le plan d'évolution de poste de responsabilité. Cela peut s'expliquer par le fait les postes occupés par ces derniers sont souvent à la limite.

### Degré de stress

Q : De manière générale dans votre quotidien vous sentez vous :



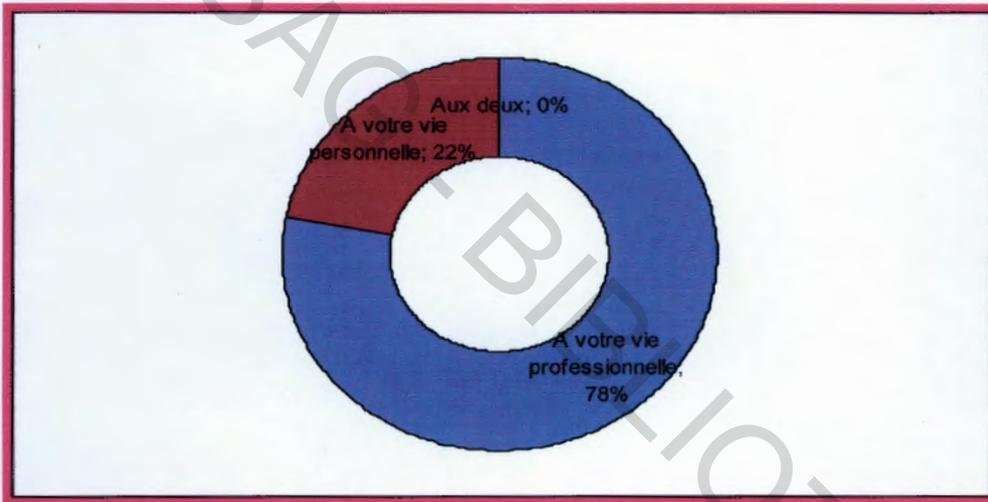
Les résultats fournis dévoilent que 55% des cadres soit la majorité des agents interrogés est assez stressée dus à plusieurs facteurs.

Parmi ceux-ci, nous pouvons souligner les piles de dossiers à traiter ; les clients parfois agressifs voulant sur le champ voir leurs besoins satisfaits en un temps record ; les fournisseurs d'approvisionnement tardant à livrer leurs produits dans les délais requis ayant pour conséquence le retard dans l'exécution du travail à accomplir.

Un seul cadre estime qu'il est vraiment très stressé. Cette situation peut s'expliquer par le fait qu'il est au cœur de la supervision des œufs à clore avec tout ce que cela comporte comme contrainte. Pratiquement affirme-t-il qu'il ne dort pas assez car un simple dysfonctionnement dans le processus d'éclosion aura comme conséquence une baisse des produits commandés (les poussins) par la direction commerciale et, par ricochet, la baisse du chiffre d'affaires prévu dans l'année.

### Causes de stress

Q : Selon vous votre état de stress est il dû plutôt

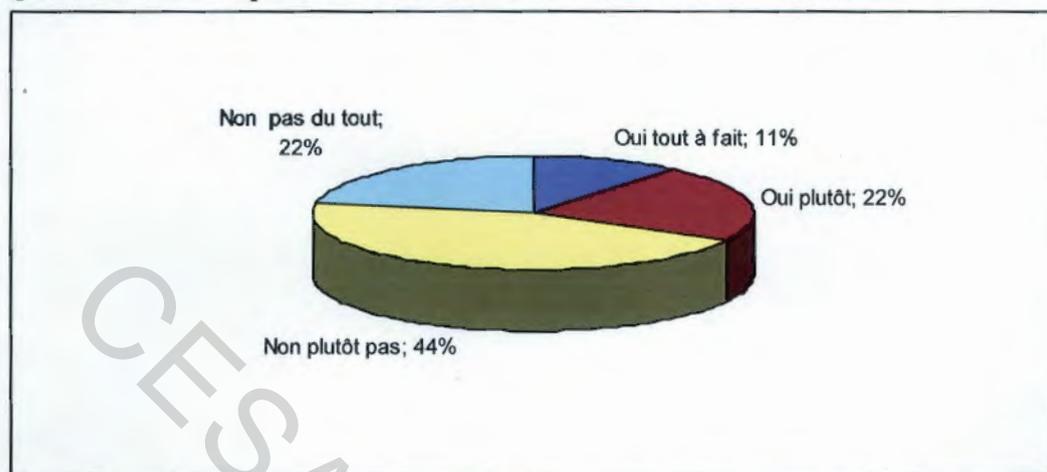


Les données montrent que l'état de stress est dû essentiellement à la vie professionnelle soit plus des 2/3 des cadres. Ils disent que la majorité de leur temps est consacré au travail, donc pour eux, ce n'est que la vie professionnelle qui ne peut être à l'origine de leur état de stress. Comme facteurs nous pouvons évoquer la lourdeur de la charge de travail (78%), le rythme de travail assez dur (55%) etc.

Cependant 22% des cadres soit deux (02) cadres sur les neuf (09) pensent que leur état de stress est plutôt à leur vie personnelle. Ils affirment que ce sont les problèmes de famille qui sont souvent la principale cause de stress tels que les disputes conjugales ; la prise en charge des besoins des parents etc.

### Fréquence des situations de conflits

Q : Vivez-vous fréquemment des situations de conflit et de tension ?



Au regard des résultats exprimés, nous constatons que les 2/3 (66%) des cadres jugent que les situations de conflit et de tension sont moins fréquentes. Cela est dû à plusieurs facteurs comme la maîtrise des cadres de la société par la direction qui se traduit par la permanence d'un dialogue et la ferme volonté de la direction de pouvoir satisfaire les doléances de ces derniers (l'octroi de l'essentiel des moyens et outils aux cadres).

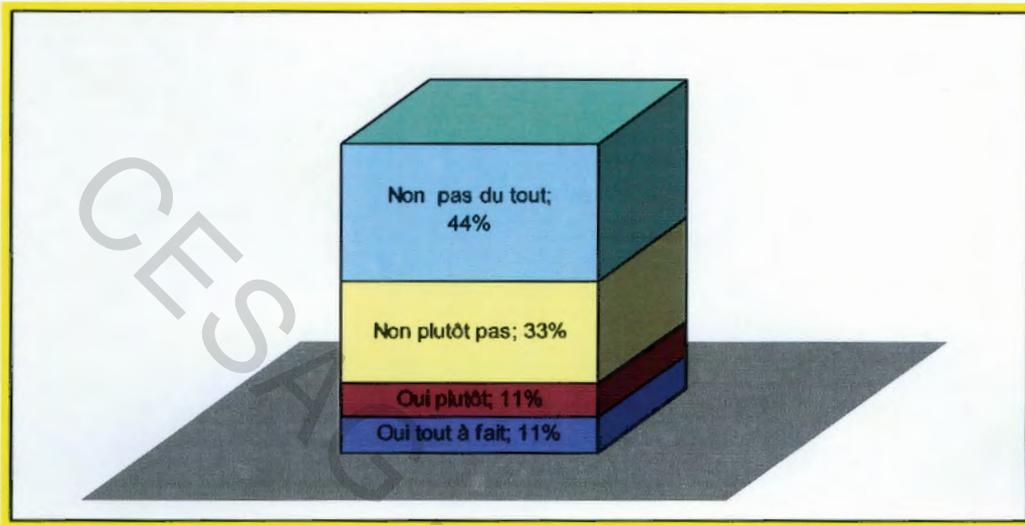
Malgré cela, il faut noter que le tiers des agents interrogés vit fréquemment des situations de conflits et de tension. Il s'agit principalement de la direction commerciale, de la direction des ressources humaines et du service des approvisionnements. Pour la direction commerciale, ce sont souvent les clients qui sont à l'origine des situations de tension. Cela se comprend du fait que ses derniers leur mettent la pression pour pouvoir satisfaire leurs commandes dans les délais prévus.

Pour la direction des ressources humaines, c'est souvent avec le personnel ou avec la direction générale qu'il a des problèmes. Cela s'explique du fait de sa position qu'elle occupe. En effet, elle joue un rôle de médiateur entre la direction et son personnel tout en voulant satisfaire les plaintes du personnel et les exigences de la direction d'où une position assez complexe.

En ce qui concerne le service d'approvisionnement, la responsable éprouve d'énormes tensions avec les fournisseurs de l'entreprise et les responsables de directions. En effet, elle déploie tous les moyens, en vue de satisfaire les demandes exprimées par les directions pour ne pas paralyser le travail de ces dernières. D'autre part, elle est souvent en conflit avec les fournisseurs lorsque ces derniers ne livrent pas à date échuée les commandes passées.

### Travail monotone

Q : Avez-vous l'impression que vous faites un travail monotone ?



22% soit deux (02) agents sur les neufs (09) pensent entrain d'effectuer un travail monotone ce qui est source de stress. En général ce sont les directions des couvoirs, des ressources humaines et des services généraux. Pour la direction des couvoirs chargée d'éclore les œufs, le processus d'éclosion reste toujours le même. Quant à la direction chargée des services généraux, le responsable de cette dernière estime que le travail devient mécanique.

Ce travail est monotone car offrant des activités peu variées et qui se répètent de façon cyclique. Ce qui justifie que l'agent risque d'utiliser assez peu sa créativité et son pouvoir décisionnel. Ainsi les tâches répétitives dues au travail à la chaîne se caractérisant par la routine et la monotonie peuvent devenir contraignantes pour l'agent.

Mais on peut souligner que la plupart des cadres soit 78% conçoivent qu'ils ne se donnent pas l'impression en train d'accomplir un travail monotone. Cela veut dire qu'ils sont moins confrontés au stress étant donnée que leurs activités sont plus ou moins diversifiées.

**Facteurs de stress au travail**

Q : Vous arrive –t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais

FACTEURS	SOUVENT		TEMPS EN TEMPS		RAREMENT		JAMAIS	
	eff	%	eff	%	eff	%	eff	%
Être interrompu	7	78%	1	11%	4	44%	4	44%
Être confronté à des clients agressifs	2	22%	3	33%	2	22%	2	22%
Vous sentir en situation de concurrence avec vos collègues	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Vous sentir en situation de harcèlement moral	0	0%	0	0%	2	22%	7	78%
Subir des critiques de remontrance	0	0%	1	11%	4	44%	4	44%

Au vu des résultats nous constatons que les cadres sont souvent interrompus dans leur travail avec l'ordre de 78%. Cela peut être expliqué par le fait qu'ils occupent de hautes responsabilités et par conséquent faisant l'objet de beaucoup de sollicitations de la part des collègues ou de l'ensemble du personnel ou de la direction générale voire d'autres personnes étrangères au service. La plupart de ces sollicitations sont constitués de coups de téléphone, de messages e-mail, des visites à ne plus en finir etc.

Quant au fait d'être confronté à des clients agressifs, nous notons que 33% des cadres soit le tiers fait face de temps en temps à ce phénomène. En général, ce sont les directions commerciales, des ressources humaines et services généraux et des couvoirs.

Par ailleurs, les cadres ne se sont jamais comportés en situation de concurrence avec leurs collègues. Cela s'explique par le fait que chacun, en ce qui le concerne, a son propre travail à accomplir et a un objectif clair à atteindre.

Il convient de souligner qu'également 7 cadres sur 9 ne se sont jamais sentis en situation de harcèlement moral.

Enfin à propos des critiques de remontrance, nous remarquons une certaine égalité de la fréquence soit 44,4%(rarement et jamais). Ceux qui ont fait l'objet de critique rarement sont ceux à qui on reproche des insuffisances sur le plan du travail.

### Comportements induits du stress

Q: Vous arrive-t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais...

	SOUVENT		TEMPS EN TEMPS		RAREMENT		JAMAIS	
	eff	%	eff	%	eff	%	eff	%
Fumer à cause de votre travail	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Consommer des médicaments de type antidépresseur	0	0%	0	0%	1	11%	8	89%
D'avoir recours à un psychologue /psychiatre	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Consommer de la drogue à cause de votre travail	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Consommer de l'alcool à cause de votre travail	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%

Ce tableau atteste que les cadres, dans leur totalité, ne fument pas. Ce qui est tout à fait rare dans une entreprise.

De même que ces cadres ne consomment ni de la drogue à cause de leur travail ni de l'alcool. Ce qui laisse supposer que ces derniers tiennent beaucoup à leur état de santé vu les effets nocifs de l'alcool et de la drogue.

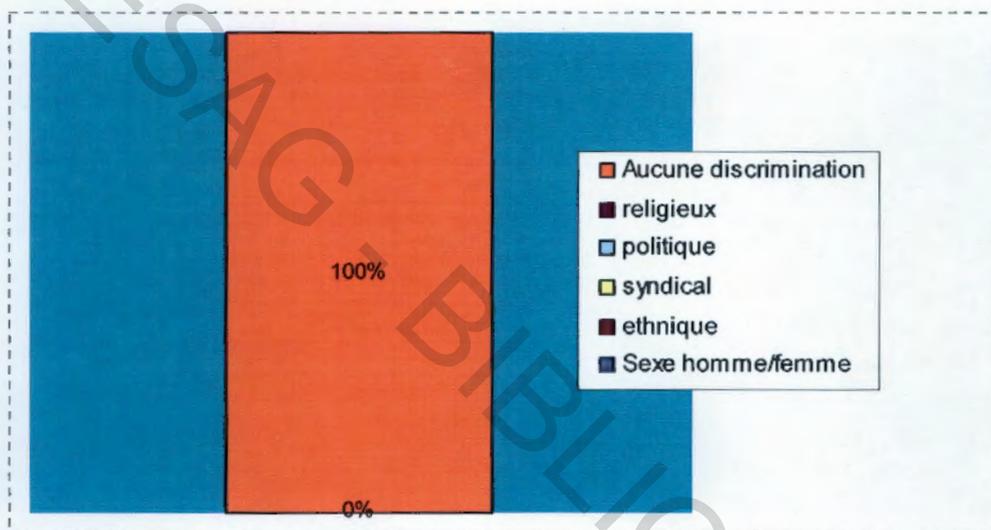
Toujours dans ce même ordre d'idées, nous remarquons qu'aucun cadre n'a jamais eu recours à un psychologue ni à un psychiatre. Cela peut s'expliquer peut-être par le fait qu'on n'a pas

le culte de voir un de ces spécialistes. Parfois ce sont les connotations sociales qui l'emportent, car pour certains, voir un de ces derniers équivaut à un traitement de malade mental.

Par contre, nous pouvons souligner qu'un seul cadre a utilisé des médicaments antidépresseurs mais rarement pour se soulager.

### Discrimination

Q: Les discriminations auxquelles vous êtes confrontées sont-elles fondées sur des critères de type:

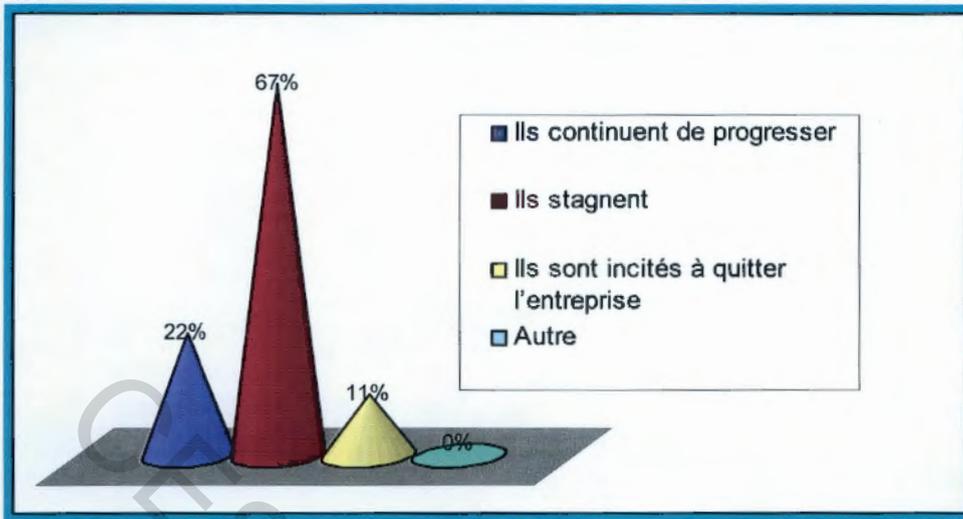


Ces données certifient que la totalité des cadres n'ont subi aucune discrimination ni sur le plan ethnique, si sur le plan genre ni politique ni sur le plan religieux. Cette situation peut s'expliquer par l'engagement ferme de la direction générale de lutter contre toute forme de discrimination en matière d'emploi et de rémunération.

En effet, la direction a pris un certain nombre de mesures visant à lutter contre toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'origine sociale qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession.

### Gestion des carrières

Q: Laquelle de ces politiques correspond le mieux à la gestion des carrières des cadres âgés de 50 ans et plus dans votre entreprise ?



D'après les données la majorité des cadres (66%) dit qu'ils stagnent en matière de gestion des cadres âgés de 50 ans et plus. Cette situation peut s'expliquer par le fait qu'ils sont déjà directeurs de direction par conséquent, aucune possibilité d'avancement en terme de carrière n'est ouverte sinon le poste de directeur général qui, pour le moment, est occupé.

Ensuite vient en seconde position la catégorie qui prétend qu'elle continue de progresser avec l'ordre de 22 %. En fait d'après cette catégorie, même si en termes d'avancement il y a eu une lenteur, elle participe aux séminaires de formation organisés par la direction générale. Parfois, la direction générale envoie ses collaborateurs à des ateliers de formation *extra-muros* pouvant intéresser non seulement ces derniers mais également l'entreprise surtout en matière de compétitivité.

Le seul cadre estimant que la politique menée par l'entreprise en direction des cadres est celle qui incite le cadre à quitter la société. D'après lui, le traitement salarial semble ne pas correspondre à sa juste valeur.

## Symptômes psychiques du stress au travail

Q: Vous arrive-t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais...

	SOUVENT		TEMPS EN TEMPS		RAREMENT		JAMAIS	
	eff	%	eff	%	eff	%	eff	%
Malaise								
Vous inquiéter au sujet des conditions générales de votre situation professionnelle	0	0%	5	55%	2	22%	2	22%
Vous sentir découragé	0	0%	2	22%	5	55%	2	22%
Craindre et perdre votre emploi	0	0%	1	11%	2	22%	6	67%
Envisager un départ en retraite anticipé	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Penser à quitter votre travail à cause du stress	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%

Les résultats fournis par ce tableau montrent que les cadres n'envisagent ni un départ en retraite anticipé ni penser à quitter leur travail pour cause de stress.

Cette situation ne s'explique sans doute par le fait qu'avec la conjoncture économique il n'est pas facile de trouver du boulot pour se prendre non seulement en charge mais aussi de subvenir aux besoins incommensurables des parents.

Toujours dans ce même élan, les 2/3 des cadres estiment qu'ils ne craignent jamais perdre leur emploi. Que cela ne leur traverse même pas l'esprit car le fait d'y penser est source de stress puisqu'ils se disent que leur emploi est déjà assuré.

En outre, il convient d'évoquer que 55% s'inquiètent de temps en temps au sujet des conditions générales de leur situation professionnelle.

**Symptômes secondaires du stress au travail**

Q: Vous arrive-t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais...

	SOUVENT		TEMPS EN TEMPS		RAREMENT		JAMAIS	
	eff	%	eff	%	eff	%	eff	%
Avoir des difficultés à concilier votre travail et votre vie privée	1	11%	3	33%	1	11%	4	44%
Ne pas assister à des événements familiaux importants	5	55%	4	44%	0	0%	0	0%

Les éléments figurant dans ce tableau prouvent qu'un seul cadre éprouve souvent d'énormes difficultés à concilier son travail et sa vie privée. Ce phénomène s'explique par le fait que ce cadre réside dans le même endroit où se trouve l'un des couvoirs. D'ailleurs, il avance qu'il ne dort pas pratiquement, sinon deux à trois heures de temps par jour puisqu'en cas de dysfonctionnement du processus d'éclosion des œufs, cela va se répercuter sur tout le processus de commercialisation des poussins.

Sur les 9 cadres interrogés, 5 ont pu déclarer que souvent ils n'assistent pas à des événements familiaux très importants tels que décès d'un ami ou d'un parent très éloigné ; ou de ne pas honorer sa présence aux baptêmes des collègues ou à des cérémonies religieuses comme la célébration de la naissance du prophète (paix et salut sur lui ) appelé communément le Gamou ou parfois la célébration du retour du fondateur du mouridisme au Sénégal (le Magal).

**Symptômes physiques du stress au travail**

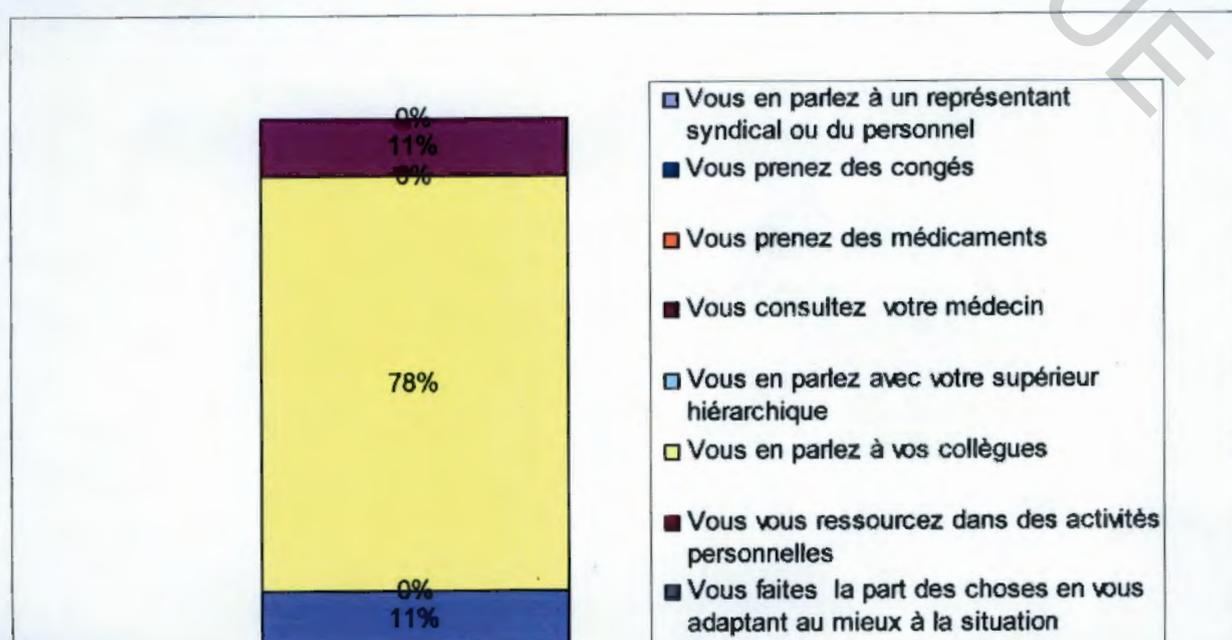
Q : Vous arrive-t-il souvent, assez souvent, parfois rarement ou jamais

Symptômes	SOUVENT		ASSEZ SOUVENT		RAREMENT		JAMAIS	
	eff	%	eff	%	eff	%	eff	%
Fatigue importante	1	11%	5	55%	3	33%	0	0%
Des difficultés à ne plus penser au travail une fois à la maison	3	33%	1	11%	3	33%	2	22%
Tension musculaire	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Trouble de sommeil	0	0%	3	33%	2	22%	4	44%
anxiété	0	0%	2	22%	5	55%	2	22%
Maux de tête	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
Baisse de vigilance	0	0%	0	0%	9	100%	0	0%

A propos des symptômes vient en première position la fatigue avec l'ordre de 55% et successivement les troubles de sommeil et l'anxiété avec respectivement 33% et 22%. Par contre, certains cadres éprouvent souvent des difficultés à ne plus penser au travail une fois qu'ils sont à la maison. Ce qui signifie qu'ils ont du mal à mettre une barrière entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Il faut souligner aussi que ces cadres n'ont jamais eu de tension musculaire et que c'est très rare qu'ils soient confrontés à une baisse de vigilance et aux maux de tête dus au stress.

### Réaction en cas de stress

Q : En général quand vous êtes stressés par votre travail, comment réagissez vous ?



En cas de stress, les cadres réagissent différemment. En effet 78% des cadres soutiennent qu'ils vont en parler à leurs collègues soit plus de 2/3 des agents interrogés.

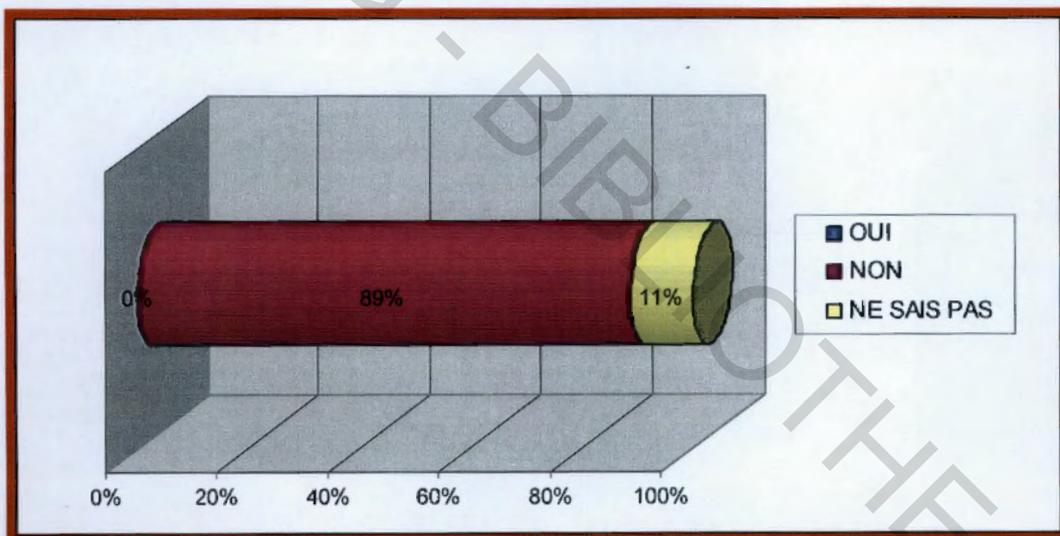
Cela n'est pas surprenant vu le taux de soutien très élevé des collègues qui est de l'ordre de 100%. Cela témoigne la solidarité, l'entraide et le soutien mutuel entre collègues.

En réalité le réconfort les échanges entre collègues participent et contribuent beaucoup à réduire sensiblement le stress.

Les autres cadres qui n'adoptent pas cette voie prennent d'autres options : soit ils font la part des choses en s'adaptant au mieux à la situation soit ils consultent leur médecin.

### Prise en compte du stress

Q: Selon vous, le stress est-il pris en compte par votre entreprise ?



Au vu des résultats établis, près de 90% des cadres estiment qu'aucune prise en charge n'est effective.

D'après eux les motifs principaux tournent autour des points suivants :

- le stress n'est pas une priorité pour la direction donc constituant le cadet de leurs soucis,
- ce qui compte pour cette dernière c'est le montant du chiffre d'affaire réalisé en fin d'exercice,
- la prise en charge est trop lourde vu le coût économique que le stress peut entraîner.

En effet le stress n'est pas une maladie, ce sont surtout les conséquences du stress qui, associées à d'autres facteurs, peuvent être pathogènes et entraîner des maladies chez les salariés les plus exposés.

Il faut donc regarder si les pathologies qui se manifestent comme la dépression, le risque cardio-vasculaire ont pour origine des facteurs de stress ou sont les conséquences d'autres facteurs.

**Note globale de stress**

Q : Quelle note de stress globale donneriez-vous à votre travail?

NOTE	EFFECTIF	POURCENTAGE
1	1	11%
2	0	0%
3	0	0%
4	5	55%
5	0	0%
6	1	11%
7	2	22%
8	0	0%
9	0	0%
10	0	0%
TOTAL	9	100%

Nous constatons que deux cadres sur les neuf ont eu la note maximum de 7/10. Ce sont les responsables des directions commerciales et des couvoirs qui sont les principaux concernés.

Cela s'explique par le fait que la direction des couvoirs est constamment sous pression pour observer le cycle d'éclosion des œufs et quant à la direction commerciale et marketing, elle est toujours à la recherche de nouveaux marchés pour maximiser son chiffre d'affaire vu la forte concurrence dans le domaine de l'aviculture.

En moyenne, nous remarquons que la majorité des cadres soit 55% estiment que la note évaluant leur état de stress lié à leur travail tourne autour de 4/10 donc en dessous de la moyenne.

Certes, cela confirme que les agents sont dans l'ensemble assez stressés.

En somme, nous avons remarqué quelques aspects qu'il convient d'améliorer malgré que la plupart des cadres soient en deçà de la moyenne.

Devant cette situation et pour mieux améliorer la gestion de stress, nous avons essayé de formuler des recommandations d'où notre dernier chapitre de la deuxième partie.

## **CHAPITRE IV**

# **RECOMMANDATIONS**

Dans cette partie nous allons mettre l'accent d'une part sur quelques recommandations relatives à l'organisation du travail et d'autre part sur la gestion personnelle du stress. Par ailleurs, nous allons analyser la prévention collective.

#### **4-1 L'organisation du travail**

Pour l'organisation du travail, l'accent sera mis sur l'importance de la fiche de poste, la charge de travail et la stratégie de l'entreprise

##### **4-1-1 La fiche de poste**

Parmi les cadres il y en a un qui ne dispose pas de fiche de poste depuis son embauche alors qu'il est un responsable d'un service directement rattaché à la direction générale.

Ainsi la fiche de poste devra être un document élaboré conjointement par l'agent et son responsable hiérarchique direct.

Par conséquent, elle décrira les missions et activités qui incombent à l'agent en situation professionnelle.

Cette fiche sera utile pour organiser le service, anticiper les départs à la retraite, améliorer les recrutements et mobilités, l'évolution des carrières, la professionnalisation des agents.

Mais elle présente, avant tout, l'intérêt d'être un document contractuel pour l'agent qui occupe le poste et pour son supérieur hiérarchique direct.

Elle permettra à l'agent :

- de connaître, avec précision, les missions et activités qu'il a à exercer, ses marges de manœuvre, ses interlocuteurs, les moyens mis à sa disposition ainsi que les évolutions possibles du poste,
- de voir son travail connu et reconnu par sa hiérarchie,
- de solliciter les formations nécessaires par rapport à ses missions,
- de connaître les critères objectifs sur lesquels il sera évalué par son supérieur hiérarchique.

Elle permettra également à son responsable hiérarchique :

- de connaître, avec précision, les activités exercées par l'agent et en déduire les risques au poste de travail et les mesures de prévention à prévoir,
- de faciliter une meilleure délégation et prise d'autonomie et améliorer l'organisation du travail à l'intérieur du service,
- de se baser sur des critères objectifs pour évaluer la performance et les compétences professionnelles de l'agent,

- de proposer à l'agent des formations adaptées aux exigences de son poste.

#### 4-1-2 La charge de travail

Vu les données collectées auprès des cadres, nous constatons que 77,7% de ces derniers pensent qu'ils sont confrontés à une charge de travail, voire à une surcharge due à leurs fortes responsabilités.

En vue de réduire la charge de travail des cadres, nous recommandons deux points essentiels : une délégation de responsabilités et le recrutement.

Eu égard à la lourdeur et la complexité des tâches dévolues aux cadres, une délégation de responsabilité pourrait constituer un élément non moins important en vue de réduire le stress. Cependant, elle ne peut pas porter sur l'intégralité de leurs pouvoirs et doit être limitée à un ou plusieurs objets.

Par contre dans certains directions et services où nous notons un sous effectif du personnel, un recrutement de personnel qualifié et suffisant pourrait être source de réduction de la charge de travail.

#### 4-1-3 La stratégie de l'entreprise

Pour rappel à propos du degré d'information sur la stratégie de l'entreprise, quatre (04) cadres sur les neuf (09) affirment qu'ils sont soit plutôt mal informés soit très mal informés de la stratégie de l'entreprise.

En général, ce sont surtout les cadres qui n'assistent pas aux réunions de comité de direction et pourtant ils gèrent des services rattachés directement à la direction générale.

En effet, ces derniers ne se contentent que d'envoyer leurs rapports à la direction générale mais malheureusement sans aucun *feedback*.

En vue de résoudre le problème d'information, nous proposons deux solutions : soit ils assistent aux réunions de comités de direction vu leur degré de responsabilité dans la gestion courante de l'entreprise ; soit instaurer un système de communication verticale permanent entre la direction générale et les services dépendants de cette dernière.

Certes des recommandations ont été formulées en direction de l'organisation du travail, cependant force est de reconnaître que cela ne suffit pas, raison pour laquelle la gestion personnelle ne ferait que renforcer ou contribuer à la réduction du taux de stress.

## 4-2 La gestion personnelle du stress

Toute entreprise doit prendre conscience que le stress peut être très préjudiciable à la santé et à la productivité de son personnel et doit adopter des programmes pour y remédier.

Il y a en gros deux manières d'agir. La première consiste à aider l'individu à éviter les situations stressantes ou à y faire face et la seconde à modifier l'organisation du travail afin de réduire les sources de stress.

Une entreprise peut aider son personnel à combattre le stress, soit dans le cadre de programmes d'aide au travailleur, soit par des programmes spécifiques.

En effet, ces programmes doivent être beaucoup développés puisqu'on a pris conscience des ravages causés par l'alcoolisme. Les travailleurs alcooliques sont beaucoup plus coûteux que les autres - qu'il s'agisse d'absentéisme, d'accidents du travail ou de frais de santé en général et leur taux de mortalité est deux ou trois fois supérieures que les travailleurs non alcooliques.

Dans les programmes spécifiques de gestion du stress, on commence normalement par expliquer aux travailleurs les causes et les effets du stress, puis on leur indique comment ils peuvent éviter les situations stressantes ou y faire face. Les entreprises qui conseillent les travailleurs dans ce domaine et qui leur offrent des moyens de lutter contre le stress ont beaucoup d'options à leur disposition.

Certaines techniques des plus courantes sont décrites ci-après.

### 4-2-1 La relaxation

Le plus souvent, nous croyons qu'il suffit de se relaxer, de se détendre, pour gérer le stress. En réalité, la relaxation ou sophrologie ou auto hypnose est une méthode pour atteindre un état de conscience modifiée, ainsi qu'une détente des muscles périphériques et internes. On peut utiliser la relaxation pour gérer le stress (en amont) ou pour lutter contre le stress (en aval).

Une grande partie des tensions associées au stress peut être éliminée grâce aux techniques de relaxation : exercices de respiration, méditation, imagerie mentale. La méditation permet d'atteindre le calme mental. Celui-ci va induire un état de détente psychique, mental et musculaire par conséquence.

### 4-2-2 Le yoga

La pratique de cette discipline devra mettre l'accent sur deux éléments essentiels : le calme

mental et la détente physique de certains muscles. De plus, le yoga permet de mieux connaître son corps, ses muscles et de pratiquer une respiration « complète ». Enfin, certaines sortes de yoga s'accompagnent d'une forme de « croyance » (terme emprunté à la thérapie cognitive) qui peut intervenir dans la représentation mentale et donc, avec des répercussions positives sur le psychisme

L'une des techniques les plus simples et les plus efficaces est celle de la relaxation profonde ou relaxation musculaire progressive.

#### 4-2-3 L'exercice physique

On considère que c'est un très bon moyen de combattre le stress qui, ne l'oublions pas, était destiné à l'origine à nous préparer au combat ou à la fuite.

Pour que l'exercice physique soit profitable, il faut s'imposer un rythme cardiaque et respiratoire élevé pendant 20 à 30 minutes au moins trois fois par semaine. On peut atteindre ce résultat en faisant de la natation, du jogging ou tout simplement une bonne marche.

Des sports tels que le tennis ou le squash, qui ne sont pas des exercices continus, peuvent aider à combattre tension et frustration, mais n'offrent pas les mêmes avantages sur le plan de l'oxygénation.

Le sport est difficilement abordable sans cette idée de compétition, qui engendre un stress.

Le sport permet une bonne respiration, une meilleure oxygénation, un état de mieux-être pour certains sports ou certaines personnes, une meilleure image de soi, une meilleure concentration, le développement de la confiance en soi...

Là encore, la personne qui sait lutter contre le stress n'a pas d'intérêt particulier à apprendre à le gérer peut-être son conjoint, qui ne le voit pas aussi souvent qu'il le souhaiterait.

#### 4-2-4 Le régime alimentaire

L'alimentation intervient aussi dans la gestion du stress. En effet, ce stress risque de déséquilibrer notre alimentation, et de fatiguer notre organisme. Or, une bonne alimentation, permet de donner à l'organisme tout ce qui est bon pour lui. La carence de certaines substances comme les vitamines du groupe B s'accompagne alors d'une réduction des facultés d'adaptation. Et aussi le magnésium, qui intervient dans les échanges cellulaires et le processus de stress.

Le stress utilise nos réserves de magnésium et induit une consommation importante de vitamine C. Un manque de magnésium, va générer une plus grande sensibilité au stress. Il est à noter, que nous ne sommes pas égaux face au stress. En effet, génétiquement, nous

fixons plus ou moins bien le magnésium. Une personne qui fixe mal le magnésium, aura tendance à développer plus de stress qu'une autre personne.

Le stress tend à accélérer le métabolisme, c'est-à-dire le rythme auquel l'organisme transforme la nourriture en énergie. Il peut aussi modifier les habitudes alimentaires. Certains mangent pour oublier leurs problèmes, d'autres se nourrissent à peine. L'objectif devrait être de conserver des réserves énergétiques suffisantes tout au long de la journée et d'avoir un poids corporel optimal.

#### 4-2-5 Le changement de comportement

La manière dont un individu réagit instinctivement aux situations stressantes (colère, cigarette, alcool, etc.) peut le soulager à court terme mais risque, à long terme, d'aggraver le problème. On peut aider les travailleurs à changer la façon dont ils appréhendent les situations stressantes et y font face.

Il faut aussi savoir s'affirmer. Si un collègue ou un supérieur fait quelque chose que l'on juge irritant, il vaut mieux en général le lui faire remarquer d'une manière courtoise mais ferme, que de se tenir tout en bouillant intérieurement car la colère que l'on aura ainsi ravalée risque de réapparaître sous des formes destructives (par exemple, si l'on tente d'atteindre la personne en question par l'intermédiaire d'un tiers).

Dans le cadre des programmes de gestion du stress, il est possible d'apprendre aux travailleurs à s'affirmer et, ainsi, à mieux maîtriser leur environnement.

On peut aussi éviter nombre de situations stressantes si l'on sait gérer son temps. Beaucoup de personnes consacrent en fait très peu de temps à leurs tâches prioritaires ; à force d'être interrompues et de remettre à plus tard le travail restant à accomplir, elles se retrouvent à la fin de la journée débordées et frustrées. Des recherches ont montré que beaucoup de gens sont stressés non par ce qu'ils ont fait, mais par ce qui leur reste à faire.

#### 4-2-6 Le sommeil

C'est un moment privilégié où notre cerveau, déconnecté de notre corps, se ressource, restructure ses souvenirs, fait le plein d'énergie pour mieux aborder la journée suivante. Le sommeil permet d'évacuer les tensions et la fatigue en restaurant l'énergie physique. Il permet de restaurer le psychisme, notamment grâce à la phase de sommeil paradoxal. Il déclenche la sécrétion de l'hormone de croissance responsable du renouvellement des cellules

et des tissus. Il libère la mélatonine hormone qui régule l'alternance veille-sommeil. La qualité de nos nuits, dépend de la qualité de nos jours et vice versa. Mais aussi de nos propres besoins selon que nous soyons du matin ou du soir, un petit ou un gros dormeur. Le manque de sommeil nous rend irritable et nous avons du mal à nous concentrer. Un enfant devient « intenable » dès lors qu'il n'a pas fait sa sieste... Il est important pour apprendre à gérer son stress de savoir gérer son sommeil. Un sommeil réparateur permet à l'organisme de retrouver son équilibre physique et psychique. La sieste peut être une bonne chose si le besoin se fait sentir.

#### 4-2-7 La gestion du temps

Elle est obligatoire pour une bonne gestion du stress. La gestion du temps oblige de savoir si l'on dispose du temps nécessaire à l'exécution d'une tâche. Si l'on accepte un travail sans disposer du temps nécessaire, alors on se retrouve coincé... et stressé. Plutôt que d'oser dire à son supérieur hiérarchique qu'il faut plus de temps pour la bonne exécution du travail, une personne peut choisir de prendre une partie du temps sur le temps consacré à la famille, ce qui est un bon calcul sur le court terme.

La gestion du temps doit prendre en compte les éléments suivants :

- réfléchir aux objectifs ;
- établir des priorités ;
- évaluer le temps passé à la tâche ;
- déléguer ce qui peut l'être ;
- s'affirmer face aux autres ;
- savoir dire non, dans le travail ou sa vie personnelle permet de ne pas se laisser déborder inutilement et ainsi de se préserver.

#### 4-3 **La prévention collective**

Le stress apparaît depuis une quinzaine d'années comme l'un des risques majeurs auquel les organisations et entreprises doivent faire face. Les moyens de prévenir le stress au travail existent. La démarche de prévention collective est à privilégier car elle est plus efficace dans le temps. Elle consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail et/ou le poste de travail.

La plupart des programmes de gestion du stress portent sur ce que l'individu peut faire pour gérer ou éviter le stress. Il est plus rare que l'on cherche à modifier le milieu de travail pour le rendre moins stressant et plus productif.

Nombre des causes de stress indiquées plus haut sont inhérentes au travail et sans doute inévitables mais beaucoup d'autres ne le sont pas.

On peut réduire le stress en améliorant le milieu de travail - par exemple, en luttant contre le bruit, les vibrations, la poussière, etc. et aussi en améliorant l'organisation du travail afin d'éviter de surcharger certains travailleurs ou certaines catégories professionnelles.

Ces améliorations doivent notamment viser à donner aux travailleurs une meilleure maîtrise de leur environnement, ce qui rendra celui-ci beaucoup moins stressant. Certaines catégories de personnes se sentent parfaitement maîtres de la situation, d'autres non.

Les entreprises peuvent aider tous les travailleurs à combattre le stress en leur permettant d'avoir plus de prise sur leur vie professionnelle.

Étant donné que le stress résulte d'une mauvaise adaptation de l'individu à son milieu, il est clair que les travailleurs qui ont plus de prise sur leur travail sont moins stressés car ils peuvent adapter celui-ci à leurs besoins et à leurs capacités.

La mise en œuvre de la démarche préventive collective, doit relever de la volonté propre de la direction de l'entreprise. Elle peut constituer une réponse à un débat social interne sur les conditions de travail, ou encore être initiée en réponse à l'apparition de situations préoccupantes (suspicion de harcèlement, violences entre collègues, démotivation du personnel, absentéisme, suicides...).

Comme les symptômes de l'état de stress post-traumatique (ESPT) disparaissent rarement tout à fait, les personnes ayant vécu un traumatisme doivent continuellement gérer leurs symptômes et les problèmes qu'ils engendrent. La thérapie les aide souvent à y arriver.

Se rétablir d'un ESPT demande un effort constant, quotidien et graduel. Cela ne survient pas du jour au lendemain simplement à la suite d'une prise de conscience ou d'une " cure " miracle. La guérison ne signifie pas que la personne oubliera ses mauvaises expériences ou qu'elle n'éprouvera plus aucune souffrance en s'en rappelant. Elle réagira toujours, à un certain degré, à ces souvenirs, ce qui est normal et correspond à un corps et un esprit sains. Le rétablissement peut se traduire par des réactions plus rares et moins intenses ou encore par une plus grande capacité à gérer les émotions relatives au traumatisme et une confiance accrue en sa propre capacité d'adaptation.

Afin que les démarches de prévention puissent être menées de manières objectives et cohérentes, il est nécessaire qu'un certain nombre de conditions soient réunies.

- Engagement de l'entreprise (la direction, les délégués du personnel...) dans une démarche complète inscrite dans le long terme, afin d'éviter des diagnostics sans suite.
- Existence d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise (il serait en effet difficile d'engager une démarche de prévention du stress dans une entreprise qui s'investirait peu, par exemple, dans la prévention des risques physiques ou chimiques) ;
- Constitution d'un groupe projet dédié (incluant les représentants du personnel) ;
- Accord des acteurs de l'entreprise pour examiner et éventuellement revoir les modes organisationnels (s'il s'avère que des composantes de l'organisation du travail sont facteurs de stress) ;
- Information et implication de l'ensemble du personnel ;
- Recours à des compétences externes pour certaines étapes de la démarche.

La mise en place de la démarche ne peut se faire sans l'accompagnement d'autres intervenants ou acteurs extérieurs à l'entreprise comme :

- Médecin du travail : s'il n'est pas formé lui-même à la prise en charge du stress au travail, il peut éventuellement se faire aider par les personnes spécialisées de son service.

- Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) spécialisé en ergonomie, en psycho ergonomie ou en organisation du travail.

- Consultants de cabinets conseils privés expérimentés dans l'accompagnement de démarches de prévention collective du stress intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) spécialisé en ergonomie, en psycho ergonomie ou en organisation du travail.

La démarche pourra se faire autour de six étapes. D'une entreprise à l'autre, d'une situation de travail à l'autre, les facteurs à l'origine du stress sont différents. Il faut donc se méfier des solutions toutes faites pour lutter contre le stress.

Les solutions sont à rechercher en fonction de chaque entreprise après un diagnostic approfondi des facteurs de stress qui lui sont propres. A tout moment de la démarche, des actions sont susceptibles d'être mises en œuvre pour des personnes en souffrance qui auraient besoin d'être prises en charge rapidement.

### **ETAPE 1: Pré-diagnostic**

Cette étape intervient en amont d'une démarche de prévention et contribue à la rendre possible. Au cours de cette phase, une ou plusieurs personnes internes à l'entreprise, désignées par la direction générale et/ ou les partenaires sociaux, collectent des données disponibles dans l'entreprise (bilan social, rapports du médecin du travail...), et les synthétisent sous forme d'indicateurs de dépistage.

<b>Exemples d'indicateurs pouvant être utilisés au cours du pré-diagnostic</b>	
<p>Fonctionnement de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de travail (absentéisme, horaire atypique...)</li> <li>- Mouvement de personnel (turnover, postes non pourvus, proportion de travailleurs temporaires...)</li> <li>- Activité de l'entreprise (défauts de production...)</li> <li>- Relations sociales</li> <li>- Formation et rémunération (pourcentage de salariés dont le salaire dépend du rendement...)</li> <li>- Organisation du travail (existence de flux tendus, pause...)</li> </ul>
<p>Santé et sécurité des salariés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accidents du travail (taux de fréquence et de gravité, causes des accidents...)</li> <li>- Maladies professionnelles (nombre de troubles musculo-squelettiques déclarés)</li> <li>- Situations graves (tentatives de suicide ou suicide, harcèlement moral ou sexuel reconnu, violences physiques)</li> <li>- Situations dégradées (plaintes pour harcèlement, violences verbales)</li> <li>- Stress chronique (nombre de symptômes physiques ou émotionnels, recours à des substances psycho actives...)</li> <li>- Pathologies diagnostiquées et prises en charge (hypertension, dépression, anxiété...)</li> <li>- Activité du service de santé au travail (nombre de visites spontanées, durée)</li> </ul>

## **ETAPE 2 : Constitution d'un groupe projet**

Une fois que la direction de l'entreprise a pris la décision de s'engager dans une démarche de prévention collective du stress, il est recommandé de constituer un groupe projet spécifique. La composition du groupe projet est variable selon la taille et la structure de l'entreprise, mais il doit être représentatif de l'ensemble des salariés concernés. Il doit impliquer les représentants du personnel.

Les principales missions du groupe de projet chargé des questions de stress s'articulent autour des points suivants :

- piloter la démarche pour la rendre pérenne
- informer l'ensemble des acteurs de l'entreprise de l'avancement de la démarche, et les impliquer
- guider le choix et la mise en forme des outils du diagnostic (réalisé par un intervenant extérieur)
- aider les intervenants extérieurs dans l'analyse des informations recueillies
- participer à la formulation de pistes d'actions
- assurer le suivi des actions et leur évaluation.

## **ETAPE 3 : Diagnostic approfondi**

Le pré-diagnostic a permis de mettre en évidence des situations de stress dans l'entreprise. Il reste maintenant à évaluer précisément son niveau, à repérer les sources de stress en cause et à identifier les groupes de salariés les plus à risque.

Différentes méthodes, quantitatives et qualitatives, peuvent être utilisées :

- observations de l'activité et des conditions de travail,
- entretiens individuels ou de groupe, groupes de discussion,
- questionnaires portant sur la perception des conditions de travail, du stress, de la santé et de la satisfaction au travail.

Pour garantir la neutralité du diagnostic et sa crédibilité vis-à-vis de tous les acteurs de l'entreprise, le recours à un intervenant extérieur (institutionnel ou prestataire spécialisé) est nécessaire à ce stade.

## **ETAPE 4 : Restitution des résultats**

Une fois le diagnostic effectué avec l'implication du groupe projet, les résultats sont communiqués aux différents acteurs de l'entreprise. C'est une étape délicate : elle peut en

effet révéler des dysfonctionnements qui font l'objet de déni, ou faire apparaître des écarts importants entre les hypothèses de départ et les résultats.

La démarche de prévention du stress ne s'arrête pas à ce seul diagnostic. Les résultats du diagnostic doivent être validés et traduits par les différents acteurs de l'entreprise en plan d'actions.

### **ETAPE 5 ET 6 : Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions**

A la suite du diagnostic, le groupe projet cherche à identifier avec les personnes concernées les actions pour réduire les sources de stress. Ces actions sont hiérarchisées. Si le groupe projet intervient ici comme une force de proposition, avec l'aide éventuelle d'intervenants extérieurs, c'est à la direction d'arbitrer et de décider des actions à mettre en œuvre.

Il peut s'agir de solutions rapides à initier ou de solutions dont les effets ne sont attendus qu'à moyen terme.

Pour être complète, la démarche doit inclure l'évaluation du plan d'actions (notamment par le suivi des indicateurs sélectionnés au moment du pré-diagnostic). Cette évaluation permet de réajuster la démarche si besoin.

Mettre en place un groupe projet dédié aux questions de stress dans l'entreprise permet de rechercher des solutions pour une problématique donnée mais aussi de construire, dans la durée, une capacité collective de prise en charge de la prévention du stress dans l'entreprise. L'intervenant extérieur, s'il a été sollicité, ne reste pas indéfiniment dans l'entreprise. Il doit faire en sorte que celle-ci puisse s'approprier les résultats et pérenniser la dynamique de travail. A terme, l'objectif est de faire en sorte que la prévention du stress fasse partie intégrante de la démarche de prévention des risques professionnels et soit incluse dans l'actualisation du document unique groupes de partage, une ligne d'écoute, des formations à la gestion du stress. Favoriser la vie des communautés professionnelles au sein de l'entreprise dans une démarche de renforcement le lien social, objectiver, observer et analyser l'intensité du stress et ses conséquences dans l'entreprise. Redonner du sens en organisant l'implication de chacun dans le projet d'entreprise.

Conduire de manière choisie des adaptations de l'organisation du travail : adaptation des horaires, recrutements, travail à domicile, communiquer sans exagération sur des actions initiées, et des résultats obtenus. Pour donner aux travailleurs une meilleure maîtrise de leur travail, il faut promouvoir leur participation aux décisions, les rendre plus autonomes en leur déléguant plus de responsabilités et leur permettre d'aménager leur temps de travail.

# **CONCLUSION**

Depuis quelques années, la question du stress au travail a pris une grande importance dans le débat public ainsi que dans la recherche en sciences sociales. L'intensification du travail et l'augmentation des exigences de productivité ont entraîné une dégradation des conditions de travail pour les salariés. Celle-ci est attestée, non seulement par l'augmentation du nombre d'accidents, de maladies professionnelles type troubles musculo-squelettiques (TMS), mais également par le fait que les salariés se plaignent de plus en plus de souffrir de stress au travail. Les suicides de plusieurs employés ont récemment alerté l'opinion publique sur cet enjeu de société.

Aujourd'hui le stress professionnel, en particulier chez les cadres, progresse de manière alarmante. Il touche l'ensemble des secteurs d'activité. Ses conséquences sont négatives tant pour la santé physique et mentale des individus que pour la santé économique des entreprises. En effet, la relation d'emploi actuelle est caractérisée par des attentes fortes de la direction en termes de résultats, de performance et de comportements conduisant parfois à des injonctions contradictoires. Les modes de management par les résultats ont sans doute des avantages économiques, mais ils suscitent aussi du stress professionnel.

Depuis les années 1990, les entreprises sont à la recherche de gains de productivité rapides et de création de valeur.

Elles doivent aussi être de plus en plus réactives face à un environnement incertain, entre évolution rapide des technologies et des marchés et pression croissante des actionnaires. Afin d'améliorer leur réactivité, les organisations adaptent leur mode de fonctionnement et leurs structures : réseaux, structure matricielle... Les salariés deviennent tous des « acteurs de la performance globale », en particulier les cadres.

Aujourd'hui les difficultés liées à des troubles psychologiques ne sont plus à démontrer et la pénibilité psychique est une réalité bien présente dans les organisations.

Le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts fournis par un individu et les rétributions insatisfaisantes fournies en retour.

Pourtant, le stress au travail semble ne pas constituer une source de préoccupation majeure au niveau des entreprises, en particulier en France car dans le monde du travail, ce phénomène apparaît encore tabou et le stress ne fait pas partie des préoccupations principales des DRH.

Le phénomène de stress dont les conséquences sur la santé en font un véritable fléau de nos sociétés, a poussé récemment l'O.M.S a lancé une directive indiquant qu'il était temps de mettre en place des moyens adaptés pour combattre ce fléau des temps modernes.

Le stress fait partie des risques psychosociaux. Cette catégorie de risques inclut également les violences externes et les violences internes dont le harcèlement moral mais aussi le sentiment de mal-être au travail. Si ces différents risques psychosociaux ont des causes, des manifestations et des conséquences spécifiques, ils peuvent être associés. Un contexte professionnel stressant peut, par exemple, favoriser l'apparition de situations de harcèlement.

Le stress doit devenir une préoccupation pour l'entreprise dès lors que les plaintes de « mal-être » au travail se multiplient et quand les facteurs qui en sont à l'origine sont liés au travail (intensification du travail, pressions multiples, exigences de la clientèle...). Le stress n'est pas, dans ce cas, le révélateur de fragilités individuelles mais la manifestation de dysfonctionnements plus généraux dans l'entreprise.

Nous ne réagissons pas tous de la même façon face à une situation stressante. Notre réaction dépend notamment de la façon dont nous percevons l'enjeu et les ressources à notre disposition pour y faire face. Une même situation, par exemple le fait de travailler sous contraintes temporelles fortes, peut ainsi être perçue différemment selon les salariés et peut également varier dans le temps pour un même salarié.

Malgré ces différences de perception, certaines caractéristiques des situations de travail sont identifiées comme pouvant générer du stress. On peut regrouper ces caractéristiques en cinq grandes catégories : les facteurs liés à la tâche ou liés au contenu même du travail à effectuer ; les facteurs liés à l'organisation du travail ; les facteurs liés aux relations de travail ; les facteurs liés à l'environnement physique et technique ; les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise.

En raison de ses conséquences sur le fonctionnement (absentéisme, turnover, perte de productivité...), le stress coûte cher à l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il est plus rentable pour les entreprises d'investir dans la prévention du stress au travail : les coûts des mesures de prévention collective sont amortis assez rapidement (de l'ordre d'une année).

La prévention du stress s'inscrit dans le cadre général de la prévention des risques professionnels. Le chef d'entreprise doit veiller à protéger la santé et la sécurité physique et mentale de ses salariés au travail. C'est une obligation de résultat. Et comme pour les autres

risques professionnels, l'approche du stress au travail doit donner lieu à une évaluation et à un programme de prévention.

La priorité doit être de promouvoir au sein des entreprises des modes d'organisation qui n'altèrent pas la santé physique et mentale des salariés. Les actions de prévention collective du stress au travail sont à privilégier car elles sont plus efficaces dans le temps. Elles consistent à réduire les sources de stress en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail, le poste de travail.

C'est la raison pour laquelle plusieurs actions peuvent être entreprises pour prévenir le stress et les problèmes de santé psychologique au travail. L'organisation qui souhaite intervenir peut le faire à trois niveaux : primaire, secondaire et tertiaire. Les interventions au niveau primaire s'attaquent directement aux causes du stress au travail ; elles ont comme objectif d'éliminer ou de réduire les sources de stress présentes dans l'organisation afin d'en diminuer les impacts négatifs sur la santé psychologique des individus. Les stratégies de second et de troisième niveau vont quant à elles cibler davantage les conséquences que les causes de stress au travail. La prévention secondaire en agissant sur les facteurs personnels, fait en sorte d'aider les travailleurs à mieux s'adapter à leur environnement de travail alors que la prévention tertiaire cherche à apaiser la souffrance des individus aux prises avec un problème de santé psychologique au travail.

Même si des clivages apparaissent entre les catégories professionnelles, entre les secteurs d'activité, le genre, le statut et l'âge des salariés, le stress touche l'ensemble des catégories de salariés, ce qui tend à démontrer que personne n'échappe au risque d'altération de santé professionnelle.

Certes les cadres constituent une catégorie socio-professionnelle très stressée, mais il serait encore beaucoup intéressant d'étudier et d'analyser le stress des ouvriers vivant dans des conditions très dures.

En effet ils vivent dans des conditions déplorables. Dans les usines, le bruit est permanent, la température est élevée. La malpropreté règne dans tous les ateliers, entre autres à cause de l'utilisation d'huile. L'insécurité est présente tout au long des journées, l'ouvrier est toujours menacé par la chute de pièces.

Le travail dans les fabriques est très éprouvant physiquement comme moralement. Aux déplorables conditions de travail s'ajoute la fatigue des trajets. Ils ont de longues distances à parcourir à pied ou à défaut des moyens de transports non adéquats qui leur infligent des

efforts supplémentaires. Ces faiblesses physiques et morales sont alors très propices au développement de maladies. Les usines manquent d'endroits où les gens se reposent ou prennent leur repas.

Vu tout ce cortège de malheurs dont la liste est loin d'être exhaustive, comment pouvons nous imaginer le niveau de stress de ces pauvres gens ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

## ANNEXE 1 GUIDE D'ENTRETIEN

### GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CADRES

Age \_\_\_\_\_ Sexe \_\_\_\_\_ Fonction \_\_\_\_\_

Service \_\_\_\_\_

Situation matrimoniale \_\_\_\_\_ Nombre d'épouses \_\_\_\_\_

Nombre d'enfants \_\_\_\_\_

**1°) Avez-vous le sentiment qu'on vous laisse suffisamment d'autonomie pour organiser votre travail ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

**2°) Avez-vous le sentiment dans votre travail que vos responsabilités sont :**

- Très bien définies
- Plutôt bien définies
- Plutôt mal définies
- Non pas du tout définies

**3°) Estimez vous disposer des outils et des moyens nécessaires pour faire votre travail ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

**4°) Diriez vous que l'ambiance de travail dans votre environnement de travail professionnel est :**

- Très bonne
- Plutôt bonne
- Plutôt mauvaise
- Très mauvaise

**5°) Avez-vous le sentiment d'être soutenu par vos collègues ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

**6°) Quel est le degré de satisfaction de la qualité de votre travail ?**

- Très satisfait
- Plutôt satisfait
- Plutôt pas satisfait
- Non pas du tout satisfait

**7°) Diriez vous que le temps dont vous disposez pour accomplir votre travail est**

- Tout à fait satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Plutôt pas insuffisant
- Tout à fait insuffisant

**8°) Avez le sentiment que par rapport il y a quelques années, la charge de travail dans votre entreprise des cadres comme vous est aujourd'hui**

- Beaucoup plus lourde
- Un peu plus lourde
- Equivalente
- Un peu plus légère
- Beaucoup plus légère

**9°) Avez le sentiment que vous devez travailler plus vite qu'il y a quelques années ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

**10°) Les objectifs que vous sont prescrits par votre Direction Générale vous paraissent ils ?**

- Tout à fait réaliste
- plutôt réaliste
- Plutôt pas réaliste
- Pas du tout réaliste

**11°) Quel est le degré d'information de la stratégie de votre entreprise ?**

Très bien informé  
Plutôt bien informé  
Plutôt mal informé  
Très mal informé  
Pas du tout informé

**12°) La stratégie actuelle de l'entreprise vous paraît elle**

Très bonne  
Plutôt bonne  
Plutôt mauvaise  
Non pas du tout

**13°) Avez-vous le sentiment que vos efforts sont reconnus à leur juste valeur ?**

Oui tout à fait  
Oui plutôt  
Non plutôt pas  
Non pas du tout

**14°) Avez-vous le sentiment que vos efforts sont récompensés à leur juste valeur ?**

Oui tout à fait  
Oui plutôt  
Non plutôt pas  
Non pas du tout

**15°) Quand on a un emploi qu'est ce qui selon vous est le plus important concernant le travail ?**

Niveau de rémunération  
Conditions de travail  
L'intérêt du métier  
Le temps libre dont on dispose en dehors de travail  
La notoriété de l'entreprise

**16°) Diriez vous que vos perspectives de carrières et d'avancement sont**

Très bonne  
Plutôt bonne  
Plutôt mauvaise  
Non pas du tout



22°) Vous arrive –t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais de :

	souvent	De temps en temps	rarement	jamais
Fumer à cause de votre travail				
Consommer des médicaments de type antidépresseur				
D'avoir recours à un psychologue/psychiatre				
Consommer de la drogue à cause de votre travail				
Consommer de l'alcool à cause de votre travail				

23°) Les discriminations auxquelles vous êtes confrontées sont elles fondées sur des critères de type :

Sexe homme/femme  
ethnique  
syndical  
politique  
religieux

24°) Laquelle de ces politiques correspond le mieux à la gestion des carrières des cadres âgés de 50 ans et plus dans votre entreprises ?

Ils continuent de progresser  
Ils stagnent  
Ils sont incités à quitter l'entreprise

25°) Vous arrive –t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais :

	souvent	De temps en temps	rarement	jamais
Vous inquiéter au sujet des conditions générales de votre situation de professionnelle				
Vous sentir découragé				
Craindre et perdre votre emploi				
Envisager un départ en retraite anticipé				
Penser à quitter votre travail à cause du stress				

**26°) Vous arrive –t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais**

Avoir de difficultés à concilier votre travail  
et votre vie privée  
Ne pas assister à des évènements familiaux  
importants

**27°) Vous arrive-t-il d'éprouver très souvent, assez souvent, parfois, rarement ou jamais**

	Très souvent	Assez souvent	rarement	rarement	jamais
Fatigue importante					
Des difficultés à ne plus penser au travail une fois à la fois à la maison					
Tension musculaire					
Trouble de sommeil					
anxiété					
Maux de tête					
Baisse de vigilance					

**28°) En général quand vous êtes stressé par votre travail, comment réagissez vous ?**

Vous faites la part des choses en vous adaptant au mieux à la situation  
Vous vous ressourcez dans des activités personnelles  
Vous en parlez à vos collègues  
Vous cherchez du soutien auprès de votre entourage familial  
Vous en parlez avec votre supérieur hiérarchique  
Vous consultez votre médecin  
Vous prenez des médicaments  
Vous prenez des congés  
Vous en parlez à un représentant syndical ou du personnel

**29°) Selon vous le stress est il pris en compte par votre entreprise ?**

Oui

Si oui comment se fait la prise en charge ?

---

---

---

---

Nom

Si non pourquoi ?

---

---

---

---

**30°) Quelle note de stress globale donneriez vous à votre travail ?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

## WEBOGRAPHIE

- [www.inrs.fr/dossiers/harcelement.html](http://www.inrs.fr/dossiers/harcelement.html)
- [www.wikipedia/stress](http://www.wikipedia/stress)
- [www.gestiondustress.net/index.html](http://www.gestiondustress.net/index.html)
- [www.gerersonstress.org](http://www.gerersonstress.org)
- [www.gestion-du-stress.org](http://www.gestion-du-stress.org)
- [www.solvital.fr/stress/gestion-du-stress.php](http://www.solvital.fr/stress/gestion-du-stress.php)
- [www.netpme.fr/travail-entreprise/523-stress-lie-travail-management-stress.html](http://www.netpme.fr/travail-entreprise/523-stress-lie-travail-management-stress.html)
- [www.accomplissement-de-soi.org/gestion\\_stress\\_entreprise.html](http://www.accomplissement-de-soi.org/gestion_stress_entreprise.html)
- [www.mastership.fr/stress\\_etude\\_BIT.html](http://www.mastership.fr/stress_etude_BIT.html)
- [www.gestiondustress.net/page18/files/200810\\_article\\_carevox.php](http://www.gestiondustress.net/page18/files/200810_article_carevox.php)
- [www.redpsy.com/infospsy/stress.html](http://www.redpsy.com/infospsy/stress.html)
- [www.zestress.com/services/stress/causes-stress.php](http://www.zestress.com/services/stress/causes-stress.php)
- [www.creapharma.ch/stress-causes.htm](http://www.creapharma.ch/stress-causes.htm)
- [www.membres.lycos.fr/typical/causes.html](http://www.membres.lycos.fr/typical/causes.html)
- [www.rseneews.com/public/dossier\\_social/stress-travail.php](http://www.rseneews.com/public/dossier_social/stress-travail.php)
- [www.pourseformer.fr/gestion-de-carriere/gestion-du-stress/formationcontinue/h/020652bf3/a/les-dix-facteurs-de-stress-professionnel.html](http://www.pourseformer.fr/gestion-de-carriere/gestion-du-stress/formationcontinue/h/020652bf3/a/les-dix-facteurs-de-stress-professionnel.html)
- [www.inrs.fr/html/le\\_stress\\_au\\_travail](http://www.inrs.fr/html/le_stress_au_travail)
- [www.sante-medecine.commentcamarche.net/faq/sujet-1548-reconnaitre-les-facteurs-de-stress-au-travail](http://www.sante-medecine.commentcamarche.net/faq/sujet-1548-reconnaitre-les-facteurs-de-stress-au-travail)
- [www.news-assurances.com/resultats-dune-enquete-quels-sont-les-facteurs-de-tsress-au-travail](http://www.news-assurances.com/resultats-dune-enquete-quels-sont-les-facteurs-de-tsress-au-travail)
- [www.healthnews.com/sante-famille/sante-mentale/stress-le-travail-cest-la-sante1173.html](http://www.healthnews.com/sante-famille/sante-mentale/stress-le-travail-cest-la-sante1173.html)
- [www.qualitedevieautravail.org/imgs/sondage/2009/synthese-sondage-stress-au-travail.pdf](http://www.qualitedevieautravail.org/imgs/sondage/2009/synthese-sondage-stress-au-travail.pdf)
- [www.lemonde.fr/societe/chat/2009/06/11/comment-lutter-contre-le-stress-au-travail\\_1205882\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/chat/2009/06/11/comment-lutter-contre-le-stress-au-travail_1205882_3224.html)
- [www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accessParReference](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accessParReference)
- [www.ilo.org/public/french/bureau/inf/magazine/37/costs.htm](http://www.ilo.org/public/french/bureau/inf/magazine/37/costs.htm)

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	6
PREMIERE PARTIE.....	13
GENERALITE SUR LE STRESS AU TRAVAIL .....	13
CHAPITRE I Problématique .....	15
CHAPITRE II .....	27
APPROCHES DU CONCEPT DE STRESS .....	27
2-1 APPROCHE BIOLOGIQUE.....	28
2-1-1 Homéostasie et adaptation.....	30
2-1-2 Le syndrome général d'adaptation .....	32
2-1-3 La réaction d'alarme.....	33
2-1-4 La phase de résistance .....	35
2-1-5 La phase d'épuisement, les maladies de l'adaptation.....	36
2-2 APPROCHE PSYCHOLOGIQUE.....	37
2-2-1 Stress et épuisement professionnel.....	38
2-2-2 Le traitement de l'information, l'approche cognitive du stress.....	39
2-2-3 Les ressources personnelles.....	40
2-2-4 Les facteurs environnementaux.....	41
2-2-5 La théorie de la motivation.....	43
2-2-6 Les stratégies de coping et stratégies d'ajustement.....	45
2-2-7 Une approche cognitivobiologique du stress et sa fonction dans l'adaptation..	46
CHAPITRE III .....	48
CAUSES ET FACTEURS DE STRESS .....	48
AU TRAVAIL .....	48
3-1 Facteurs liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer .....	52
3-2 Facteurs liés à l'organisation du travail .....	53
3-3 : Facteurs psychosociaux (liés aux relations de travail) .....	54
3-4 Facteurs liés à l'environnement physique et technique .....	54
3-5 Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise.....	54
CHAPITRE IV .....	57
MANIFESTATIONS ET CONSEQUENCES DU STRESS .....	57
4-1 Les manifestations .....	58
4-1-1 Les formes de stress .....	58
4-1-1-1 Le stress aigu.....	58
4-1-1-2 Le stress aigu répété.....	59
4-1-1-3 Le stress chronique.....	60
4-1-2 Les différents signes.....	60
4-1-2-1 Signes physiques.....	60
4-1-2-2 Signes psychologiques.....	60
4-1-2-3 Signes liés au comportement.....	60
4-2 Les conséquences du stress.....	63
4-2-1 Les conséquences du stress sur la santé des salariés.....	63
4-2-2 Les conséquences sur le fonctionnement de l'organisation .....	65

CHAPITRE V .....	67
LE COUT DU STRESS .....	67
5-1 Les causes de la cherté du stress.....	68
5-2 Les indicateurs de coût de stress.....	69
5-2-1 L'absentéisme.....	69
5-2-2 instabilité professionnelle.....	70
5-2-4 Epuisement nerveux .....	70
5-3 Données dans le monde .....	72
5-3-1 AUX ETATS UNIS .....	72
5-3-2 En EUROPE.....	73
5-3-3 EN ASIE : LE CAS DU JAPON.....	75
5-3-4 EN OCEANIE : LE CAS DE L'AUSTRALIE.....	76
 PARTIE II.....	 77
ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES.....	77
 CHAPITRE I.....	 79
PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE .....	79
1-1 HISTOIRIQUE .....	80
1-2 L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI.....	80
1-3 FONCTIONNEMENT .....	82
1-3-1 La Direction générale .....	82
1-3-2 La Direction de l'usine alimentaire.....	82
1-3-3 La Direction des fermes .....	83
1-3-4 La Direction des couvoirs.....	83
1-3-5 La Direction marketing & communication .....	84
1-3-8 Le Service appui vétérinaire.....	84
1-3-9 Le Service informatique .....	85
1-4 L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL.....	85
1-4-2 Procédure de recrutement.....	87
1-4-3 Avantages sociaux.....	87
1-4-4 Horaire de travail.....	87
 CHAPITRE II .....	 89
METHODOLOGIE.....	89
2-1 Les étapes de la recherche .....	90
2-2 La délimitation du champ d'étude.....	91
2-3 Le timing.....	91
2-4 Les techniques de recueil de données.....	92
2-4-1 le guide d'entretien.....	92
2-4-2 Les autres techniques de la recherche .....	93
2-4-2-1 L'observation .....	93
2-4-2-2 La revue de la littérature .....	93
2-5 Analyse et interprétation des résultats.....	95
2-6 Les difficultés rencontrées.....	96
 CHAPITRE III.....	 97
ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	97

CHAPITRE IV .....	123
RECOMMANDATIONS .....	123
4-1 L'organisation du travail .....	124
4-1-1 La fiche de poste.....	124
4-1-2 La charge de travail.....	125
4-1-3 La stratégie de l'entreprise .....	125
4-2 La gestion personnelle du stress .....	126
4-2-1 La relaxation.....	126
4-2-2 Le yoga.....	126
4-2-4 Le régime alimentaire.....	127
4-2-5 Le changement de comportement .....	128
4-2-6 Le sommeil.....	128
4-2-7 La gestion du temps.....	129
4-3 La prévention collective .....	129
CONCLUSION.....	135