

Reference :

Hansez, I., & De Keyser, V. (2002). Du diagnostic des risques psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress. In M. Neboit & M. Vezina, *Santé au travail et santé psychique* (pp.189-206). Toulouse, France : Octarès. Collection Travail et Activité Humaine.

Chapitre 14

Du diagnostic des risques psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress

I. HANSEZ & V. DE KEYSER

1. INTRODUCTION

Le stress au travail, source de pathologies multiples, de pertes économiques importantes pour les entreprises, et d'un gaspillage de ressources humaines considérable est certes à la fois lié à un effet de mode et à une dégradation réelle des conditions de travail. Sans doute le succès de ce concept est-il aussi lié à l'amélioration des instruments de mesure rendant le phénomène plus visible. Les recherches sur le stress et le burnout se sont répandues comme une traînée de poudre dans tous les pays, et constituent un thème d'élection en psychologie du travail comme dans d'autres disciplines. Mais on est frappé d'y voir l'écart qui se creuse entre le diagnostic et l'intervention. Entre l'effort scientifique placé sur l'analyse des causes, la mise au point d'instruments de diagnostic, et l'indigence de la réflexion sur les méthodes d'intervention – à tout le moins les interventions de type primaire. Tout se passe comme si, du diagnostic à l'intervention, la voie était royale. Simple et directe. Ou comme s'il suffisait d'appliquer aux tâches les principes d'organisation hérités de la démocratie industrielle scandinave – davantage d'autonomie, de possibilité d'auto-contrôle, de sens, de variété etc. – pour supprimer les agents stressants d'origine psychologique. Notre propos, dans ce chapitre, est de montrer qu'il n'en est rien. Que certes, les instruments d'évaluation du stress sont les bienvenus et nous en proposerons d'ailleurs un nouveau, mais qu'ils sont loin d'épuiser le problème de l'intervention. Et que par ailleurs le contexte économique et les contraintes des entreprises sont entièrement différents de ce qu'ils étaient dans les années soixante dix. L'intervention, dès lors, doit tenir compte de ces nouvelles données, et sa marge de liberté sera étroite.

2. VARIABILITE DU STRESS ET DIVERSITE DES INTERVENTIONS

Nous définirons *le stress psychologique dans la sphère du travail, comme une réponse du travailleur devant les exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face*. Cette définition insiste sur l'évaluation subjective des ressources, sur l'implication du travailleur et sur l'incertitude de l'issue comportant une probabilité d'échec (De Keyser & Hansez, 1996). Nous nous plaçons ici directement dans la lignée du modèle transactionnel du

stress de Mackay et Cooper (1987). Pour bien comprendre le modèle présenté en figure 1, il faut considérer tous les facteurs suivants :

- l'inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu (aptitudes, ressources) à combler les exigences. La perception de cette inadéquation joue un rôle important dans la génération de stress chez l'individu.
- le déséquilibre entre les stressseurs venant de l'individu (demandes internes) et les ressources fournies par l'environnement de travail pour cet individu.
- le processus d'évaluation combinant les deux paires de composantes externes-internes. Ce processus permet d'évaluer s'il existe un déséquilibre ou non et détermine si cela pose problème ou si cela posera problème à plus long terme.
- le résultat est le coping qui comprend des composantes cognitives, comportementales et physiologiques.

La vitesse à laquelle les différentes composantes changent (en secondes ou en années) influence la manière dont l'individu réagit.

- le feed-back, mécanisme important qui comprend des implications d'un point de vue méthodologique.

Figure 1 : Modèle transactionnel du stress professionnel (Mackay et Cooper, 1987)

La complexité des éléments qui jouent dans le stress, et l'interrelation étroite des variables du milieu de travail, et des mécanismes psychologiques de la personne expliquent qu'à même situation pathogène, la variabilité des effets des agents stressseurs est très importante. Certaines personnes sont très affectées, et d'autres ne le semblent nullement. Toutes les recherches empiriques convergent sur ce point et il n'a rien d'étonnant. La Fontaine ne disait-il pas déjà au XVIIème siècle, à propos des animaux malades de la peste "Tous n'en mourraient pas, mais tous étaient touchés"? La variabilité des réactions individuelles au stress explique que l'on s'intéresse de près dans la gestion du stress aux mécanismes de défense personnels, mais ne saurait en rien justifier qu'on néglige l'action directe sur les agents stressseurs. Ce serait négliger le bacille de la peste au profit du renforcement de la résistance de l'individu - une perspective à la fois réductrice, et peu conforme à la tradition scientifique.

Différents auteurs ont proposé des classifications des interventions possibles dans la gestion du stress.

Ivancevich et Matteson (1988) avancent trois cibles d'intervention :

- a) changer le stress potentiel d'une situation en réduisant l'intensité et le nombre d'agents stressseurs,
- b) aider les individus à modifier leur évaluation ("appraisal) d'une situation stressante et de la menace qu'elle peut représenter,
- c) aider les individus à trouver des stratégies adaptatives efficaces.

L'analyse de Ivancevich et Matteson rejoint largement celle de Murphy (1988), qui évoque trois niveaux d'interventions également :

- a) un niveau primaire, où l'on cherche à réduire les agents stressés,
- b) un niveau secondaire, avec gestion individuelle du stress,
- c) un niveau tertiaire caractérisé par des programmes d'assistance collective au personnel.

3. FREQUENCE ET EFFICACITE DES DIVERSES INTERVENTIONS

Quels sont les types d'interventions les plus utilisées par les entreprises et quelle en est l'efficacité respective? Si l'on suit Cartwright, Cooper et Murphy (1996), qui adoptent la classification de Murphy, la plupart des initiatives opèrent au niveau primaire et secondaire. On trouve fréquemment :

- des centres de mise en forme offerts au personnel sur les lieux-mêmes du travail,
- des programmes pour cesser de fumer,
- des programmes d'hygiène alimentaire,
- des exercices de relaxation,
- une surveillance générale de la santé,
- des programmes relatifs à l'alcool, et à la gestion du stress,
- des conseils psychologiques individuels.

Selon une enquête de l'U.S Department of Health and Human Services citée par ces auteurs, sur 3000 lieux de travail envisagés comportant 750 employés ou plus, 60 % offrent à leur personnel une forme ou l'autre de gestion du stress.

Contrairement à l'engouement suscité par les interventions de type secondaire ou tertiaire, l'approche primaire, orientée vers la diminution du nombre et de l'intensité des agents stressés suscite nettement moins d'enthousiasme. Une raison suggérée par Ivancevich, Matteson, Freedman et Phillips (1990) serait que les praticiens de l'intervention, souvent des conseillers, des psychologues cliniciens ou des médecins, se sentent bien plus à l'aise dans des actions de type individuel. Bien menée, l'approche primaire est cependant, par définition, seule garante d'une efficacité maximale de la réduction du stress mais les interventions sont souvent lourdes, difficiles à mener, et exigent une volonté politique de changement dans l'organisation qui n'est pas toujours présente.

L'efficacité de l'approche secondaire semble moins convaincante à Cartwright et al. (1996). Ils citent de nombreux exemples (Murphy, 1988 ; Newman & Beehr, 1979 ; Reynolds, Taylor & Shapiro, 1993) où les résultats sont minces, et l'évaluation déficiente. La plupart du temps, cette évaluation n'est pas fondée sur des mesures répétées, et ne tient pas compte en particulier de la dimension temporelle. Si le milieu de travail ne change pas, l'effet d'actions individuelles de gestion du stress semble s'éteindre rapidement.

L'approche tertiaire, comprenant des programmes collectifs d'assistance au personnel, à large échelle, paraît plus prometteuse. Selon Cartwright et al. (1996), les rapports coûts-bénéfices de ces interventions montrent des ratios de 3:1 à 15:1. Après un programme de remise en forme cardiovasculaire, la New York Telephone Company déclare avoir gagné en un an 2.7 millions de dollars en absentéisme et traitement des coûts de maladie. La General Motors Corporation rapporte une réduction de perte de temps de 40 % et de 60 % en accidents et maladies, comme résultat d'un programme similaire. La Control Data Corporation avance également de substantiels bénéfices. Et la liste pourrait encore être allongée. De tels résultats sont encourageants, mais ils ne permettent pas de contrôler tous les agents stressés. Une chaleur intense jointe à un travail lourd dans une fonderie verront peut-être leur nocivité cardiovasculaire réduite par un programme approprié, mais les risques d'usure à long terme, et d'apparition d'accidents - après la retraite des individus, et donc hors du ratio coût/bénéfice de l'entreprise - ne sont pas exclus pour autant. Teiger et al. (1982) ont montré, dans le secteur de l'imprimerie, les incidences tardives, sur l'espérance de vie des travailleurs, de conditions de travail pénibles - bruit, horaire, pression temporelle. De tels constats plaident pour une approche frontale des sources de stress, visant à les réduire au minimum, combinée éventuellement à d'autres approches plus adaptatives.

4. LES INTERVENTIONS ERGONOMIQUES ET ORGANISATIONNELLES

Lorsqu'on se penche sur les initiatives prises par les entreprises pour s'attaquer au niveau primaire des agents stressés, c'est-à-dire pour avoir une action proactive à l'égard du stress, on est frappé par plusieurs éléments:

- ces interventions sont encore peu nombreuses,
- elles évitent les agents stressés potentiels que sont les transformations de la nature du travail au cours de ces vingt dernières années, telles que nous les avons décrites dans l'introduction de ce livre,
- elles proposent, tant du point de vue ergonomique qu'organisationnel, la mise en application de connaissances qui sont loin d'être récentes.

Voyons ce que recouvrent ces constatations.

Depuis la seconde guerre mondiale, l'adaptation du travail à l'homme a été le fer de lance de l'ergonomie. Elle consistait à réduire, dans l'interaction de l'homme avec la machine et le système environnement, les risques d'erreur, d'accident, de charge mentale accrue, de communications défectueuses. Dès les années soixante dix, en France, des méthodes d'analyse de poste (e.g. LEST, AVISEM) permettant d'évaluer les nuisances du milieu de travail ont vu le jour (figure 2). Elles étaient destinées à un large public, et souvent assorties de recommandations permettant d'améliorer considérablement les défauts relevés. C'est le cas notamment du guide de la Régie Renault (RNUR) qui a connu un succès énorme, car il était destiné à un très large public. Souvent ces guides pêchaient par un défaut - celui de ne permettre qu'une

ergonomie de correction, c'est-à-dire d'analyser un poste de travail une fois conçu, sans donner de directives suffisantes aux concepteurs. Certains guides cependant, comme la méthode AVISEM échappe à ce reproche. Cette veine ergonomique, qui tente d'influer sur la technologie pour la rendre plus humaine, plus centrée sur l'homme s'est largement développée, et on en retrouve des traces dans quantité d'industries à risque - le nucléaire, les processus continus (CERI, 1984), l'aéronautique (Billings, 1997), qui tentent d'introduire les facteurs humains de plus en plus tôt dans le cycle de conception (figure 3). Tout ce qui est aujourd'hui ergonomie du logiciel, des interfaces hommes-machines dans des environnements extrêmement automatisés répond à cette logique. Jusqu'à un certain point, ce chemin bien balisé pourrait croiser la route du stress : on sait qu'en cas d'incident, dans ces secteurs à risque, le stress accroît fortement la possibilité d'une erreur humaine, elle-même pouvant engendrer une catastrophe. Actuellement cependant, la littérature sur le stress qui touche à ces facteurs se contente fréquemment du diagnostic de l'effet qu'ils peuvent avoir sur l'homme sans proposer de révision de leur conception. C'est ce dont témoigne notamment la revue de question de Dainoff (1982) sur les agents stressés dans les postes comportant des terminaux d'ordinateur, ou encore l'étude de l'impact de l'environnement de travail sur le bien-être des employés de bureau de Klitzman et Stellman (1989), ou même la recommandation de Hawkins et Biol (1987) d'aborder le stress de manière ergonomique. Ces auteurs mêlent étroitement la littérature sur le stress, et celle de l'ergonomie classique, mais ne vont pas au-delà, pour l'instant, de suggestions. Rien d'essentiellement nouveau donc, mais des interrelations heureuses entre des champs jusqu'ici très différents, et qui peuvent contribuer à redynamiser des connaissances déjà bien établies.

Figure 2. Exemple d'histogramme de poste de travail (méthode du LEST)

Figure 3. Le cycle de conception (Wickens, 1992)

Le même schéma apparaît dans les aspects organisationnels du travail. L'après-guerre, et plus spécialement les années soixante-dix ont vu apparaître, partout dans le monde une contestation d'un système de production industriel fortement marqué par le taylorisme. Que ce soit dans les nouvelles formes d'organisation du travail issues des pays scandinaves, nées des idées du Tavistock Institute¹, ou dans l'Ambiente di Lavoro (De Keyser, italien des années soixante quinze, poussé par les syndicats), ou dans le mouvement démocratique lancé par Kurt Lewin et ses successeurs aux Etats-Unis (Elden & Chisholm, 1993), ou encore, dans la sociologie contre l'oppression de Paul Freire au Brésil (Freire, 1985), les mêmes thèmes apparaissent, qui sont repris avec force dans les interventions organisationnelles aujourd'hui:

¹ cf. Proceedings of the conference on "Organisation du travail, évolution technique et motivation de l'homme." Brussels: CEE, 5-7 November, 1974

- l'appel à une démocratie du travail, laissant une autonomie et un pouvoir décisionnel au personnel,
- le recours à la participation dans tout changement organisationnel,
- la nécessité que le travail ait un sens,
- l'importance des relations sociales et des communications dans le travail,
- l'accent placé sur l'auto-contrôle, la planification et l'évaluation de la qualité du travail par la personne elle-même ou par l'équipe.

La différence majeure est que le cadre dans lequel les interventions se placent sont dominés aujourd'hui par la mondialisation de l'économie et la compétitivité internationale, et que les instruments à la fois de diagnostic du stress, et d'évaluation de sa réduction potentielle existent aujourd'hui sur une très grande échelle. Même si le caractère des interventions peut donc paraître classique, les conditions dans lesquelles elles se situent ne sont plus les mêmes qu'il y a vingt ans, et l'obligation de résultats, en termes de coûts-bénéfices s'y fait largement sentir. De plus, les nouvelles connaissances et théories acquises sur le stress viennent habilement se mêler à ces conceptions déjà anciennes. L'accent le plus important est placé sur la notion de contrôle. Le contrôle est lié à l'appréciation subjective de l'adéquation entre les aptitudes de la personne et les ressources externes lui permettant de faire face à la situation. L'impression de ne pas pouvoir contrôler les facteurs du travail est supposée influencer négativement le stress. Une recherche suédoise sur le contrôle au travail (Aronsson, 1989a) soutient qu'en faisant face avec succès aux agents stresseurs, les individus développent les ressources nécessaires pour exercer un contrôle individuel ou collectif sur des événements externes, des conditions de travail, et des processus. Frankenhaeuser (1981) avance qu'un individu en position de réguler et de contrôler ses impressions, peut maintenir une activation physiologique ayant des implications positives sur sa santé à long terme. Différents modèles concernant le contrôle sur le travail ont été proposés (Karasek 1979; Frese, 1989; Ganster, 1989b; Parkes, 1989; Steptoe, 1989,). Karasek notamment a suggéré, dans son modèle sur la latitude de décision - c'est-à-dire, les degrés de liberté qu'un individu pense avoir sur ses facteurs de travail -, de distinguer différentes facettes du travail (par exemple, habilité, organisation de la tâche, maîtrise de la cadence, politique organisationnelle, etc.). Son modèle, combiné aux principes organisationnels issus des années soixante dix, a influencé de nombreux auteurs se lançant dans des interventions réductrices du stress touchant le niveau primaire. C'est dans ce sens qu'il faut interpréter la recherche d'une méthodologie de recherche action participative, développée par Schurman et Israël (1997) dans une usine automobile, démarche rendue difficile notamment par des changements de direction tout au long de l'étude qui a duré trois ans. Ce sont les mêmes accents que l'on entend chez Terra (1997), qui combine l'approche socio-technique du Tavistock Institute, avec la théorie de Karasek (1989). Le cas qu'il cite est celui d'une entreprise de boîtes métalliques, où la conception des tâches est revue, et des équipes semi-autonomes, régulant elles-mêmes leur travail, implantées. Enfin la revue de question de K. Lindstrom (1997) sur les changements organisationnels conduits en Finlande entre les années quatre-vingt et quatre-vingt dix, traduit les mêmes influences hybrides, où les notions de

démocratie scandinave rejoignent entre autre la théorie de Karasek. Méthodes d'approches classiques donc, voire anciennes, mais associées à ce que l'on connaît du stress aujourd'hui.

5. UN CAS DANS UNE INSTITUTION PARASTATALE BELGE

C'est dans une optique de contrôle que nous avons développé au laboratoire de Psychologie du Travail de l'Université de Liège, un nouvel instrument (le WOCCQ) permettant de distinguer les grands domaines du travail et le contrôle qu'exerce sur eux le travailleur. L'instrument, complété par un relevé de situations problèmes et une mesure de stress psychologique, a été appliqué dans une large institution publique belge à 816 personnes, appartenant à des sièges différents de cette institution, et occupant des fonctions différentes (Hansez & Paradowski, 1997). S'il permet de distinguer les individus les uns des autres, sur le plan du contrôle de leur situation, il fait aussi clairement apparaître des différences d'un siège à l'autre, et des différences entre les fonctions. Ce sont ces éléments du diagnostic qui amène aujourd'hui l'entreprise à se lancer dans une intervention organisationnelle, tenant compte des problèmes particuliers des sièges, et des difficultés que soulèvent certaines fonctions. De l'individu, l'accent s'est donc déplacé vers l'organisation.

5.1. Méthodologie de diagnostic

Dans un premier temps, l'objectif était précisément d'établir un pré-diagnostic permettant d'identifier et de définir les situations-problèmes grâce à un relevé d'indicateurs. Ceux-ci devaient permettre par la suite de déterminer d'éventuelles actions correctives à entreprendre, qu'elles soient de nature formative, managériale, ressources humaines, organisation du travail... Dans un deuxième temps, lors d'une réflexion avec les responsables hiérarchiques ainsi qu'avec les responsables de la gestion des ressources humaines sur les moyens d'appréhender les problèmes suffisamment en amont, une démarche d'intervention collective basée sur la résolution de problèmes a été élaborée.

La méthodologie que nous proposons se veut pratique dans le sens où toute personne concernée par les ressources humaines de l'entreprise ou de l'organisation sera apte à utiliser les outils proposés et à même d'interpréter les données recueillies. Dans le cadre de cette recherche, le diagnostic a été établi à partir de 3 éléments : l'instrument de contrôle de la situation de travail (WOCCQ), un relevé des situations-problèmes (données qualitatives) et une mesure du degré de stress psychologique.

Sujets

La recherche s'est déroulée au sein d'un établissement public belge. La population est composée du personnel en contact quotidien avec le public. Elle peut être répartie en deux catégories selon la fonction

spécifique exercée par l'agent : soit il a un rôle de formateur par rapport au public; dans ce cas, nous le désignerons en tant que formateur, soit il occupe une fonction d'orientation et de soutien vis-à-vis de ce public; nous le désignerons en tant que conseiller.

La population totale des conseillers est estimée à ± 528 personnes et 417 ont accepté de participer à l'étude, soit 79 % de réponses. La population totale des formateurs est estimée à ± 570 personnes parmi lesquelles 316 agents ont accepté de remplir le questionnaire. Le taux de réponse est donc proche des 55%. Ce taux peu élevé peut être expliqué par le fait que l'enquête a été lancée au moment où les centres de formation étaient proches d'une période de congés annuels. Les populations totales sont dans les deux cas difficiles à estimer exactement étant donné le manque de données informatiques sur le rôle bien défini de chacun au sein de l'institution. Sachant que 83 agents sont restés anonymes concernant leur fonction, l'étude porte sur un échantillon total de 816 agents.

Matériel

Le questionnaire sur le contrôle de la situation de travail (WOCCQ) a été mis au point par I. Hansez, service de Psychologie du Travail de l'Université de Liège. L'élaboration de cet outil se base sur la définition que nous avons du stress, définition qui insiste particulièrement sur le concept de contrôle possible de la situation (Karasek, 1979, Sauter, Hurrell & Cooper, 1989, Steptoe et Appels, 1989). Le sentiment de contrôle de la situation de travail influence fortement les réactions de stress et par là, le bien-être des travailleurs (Aronsson, 1989a, Frankenhaeuser, 1981, Ganster, 1989a, Spector, 1986, Hurrell, Murphy, Sauter & Cooper, 1988, Steptoe & Appels, 1989). Cette perspective s'avère d'autant plus intéressante que le contexte économique actuel s'articule autour de la compétitivité internationale exigeant une productivité maximale. Selon Ganster (1989a,b), il est en effet possible d'intervenir sur le lieu de travail en terme de contrôlabilité, entraînant indirectement une diminution de la tension liée aux contraintes du travail, qui sont fonction des exigences de rentabilité nécessaires pour la pérennité de l'entreprise. Parallèlement à l'intérêt théorique et économique pour ce concept, des outils ont été créés mais avec comme critique majeure, l'évaluation du concept par des échelles globales unidimensionnelles (Karasek, 1979; Knight, 1990; Spector, 1986; Warr, 1990; Arambasic, 1996; Glass, Mc Knight & Valdimarsdottir, 1993, McKnight et Glass, 1995). Karasek lui-même et d'autres auteurs (e.g. Ganster, 1989a,b, Jackson, 1989, Aronsson, 1989b, Jones & Fletcher, 1995, Kasl, 1989) ont suggéré le besoin de considérer la multidimensionalité du concept. Depuis, les auteurs ont proposé des échelles avec plusieurs dimensions de contrôle (Greenberger, 1981, Mc Laney et Hurrell, 1988, Breugh, 1985, Widerszal-Bazyl et Zolnierczyk, 1995, Jackson, Wall, Martin & Davids, 1993 et Wall, Jackson & Mullarkey, 1995, Sargent et Terry, 1998). Les auteurs semblent s'entendre sur le contenu des différentes dimensions mais malheureusement on trouve peu de consensus par rapport au nombre optimal de dimensions à considérer. Par ailleurs, certains aspects sont négligés, notamment le contrôle sur

l'environnement physique, le contrôle sur les responsabilités, le contrôle de l'avenir. Les échelles créées sont aussi très souvent liées à un environnement de travail donné et par là difficilement généralisables. Les études de validation convergentes et discriminantes ne sont pas très solides et les instruments manquent de possibilités de standardisation et de données normatives et comparatives. En réponse à ces critiques, nous avons développé une échelle multi-dimensionnelle de contrôle applicable à un large choix d'environnements de travail. Par ailleurs, notre approche se veut avant tout pratique dans le sens où la méthodologie proposée doit être utile pour tout professionnel concerné par le problème des risques psycho-sociaux sur le lieu de travail.

Dans la phase de conception du questionnaire, les suggestions des auteurs pour le choix des dimensions de contrôle ont été prises en considération (Ganster, 1989a,b, Jackson, 1989, Aronsson, 1989b, Jones & Fletcher, 1995, Kasl, 1989). Plus particulièrement, Kasl (1989) a été notre référence pour déterminer ces dimensions : planification du travail (cadence, délais, horaires, pauses...), la possibilité d'influencer les conditions de travail par le choix des méthodes et procédures pour réaliser les, la possibilité de disposer des ressources qui facilitent l'accomplissement des tâches, la possibilité de contrôler l'évaluation de la performance, la promotion et la sécurité d'emploi, d'influencer les aspects interpersonnels du travail, pouvoir choisir le contenu de son propre travail. L'outil élaboré comprend 80 items répartis en six dimensions : les ressources disponibles, les exigences contradictoires, les risques pour les autres ou pour le travailleur lui-même, la planification, les contraintes temporelles et le contrôle de l'avenir. Chaque item fait référence à une caractéristique de la situation de travail et est formulé à la première personne ; par exemples, 'Je vois le travail s'amonceler sans pouvoir résorber le retard', 'Je crois dans l'avenir de mon métier', 'J'ai mon mot à dire dans la façon dont le travail doit être effectué', 'Je peux adapter mon rythme de travail à mon gré'. Le format de réponse au questionnaire est une échelle de type Likert, de 1 (rarement ou jamais) à 4 (presque toujours ou toujours). La formulation des items permet une interprétation facile en terme de contrôle. L'échelle de fréquence de type Likert a été choisie sur base des recommandations de De Franck (in Hurrell et al., 1988) et Frese (1989) notamment. La valence des items est équilibrée. Les scores pour chacune des échelles utilisées dans les analyses ont été calculés en additionnant les réponses des items de chaque sous-échelle. Des scores élevés reflètent un contrôle important. Les données recueillies au sein de l'institution ont fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire et six sous-échelles de contrôle ont été mises en évidence : contrôle sur la gestion du temps (12 items), contrôle sur la gestion de la tâche (13 items), confiance dans l'avenir (10 items), autonomie organisationnelle (4 items), contrôle sur les risques (3 items), contrôle sur les conditions de travail (5 items) (Hansez et De Keyser, 1997). Les coefficients de Cronbach pour chaque sous-échelle de contrôle sont respectivement .83, .81, .74, .67, .66 et .66.

La *mesure du stress psychologique* (MSP) est un outil mis au point à l'Université de Laval au Canada par l'équipe du docteur Tessier et du docteur Lemyre (1988, 1990). Ce questionnaire est né de la volonté des

auteurs de mettre au point une mesure qui soit représentative de la conception du stress en tant qu'indicateur de la tension adaptative, conception nécessitant une mesure qui soit indépendante des sources (stresseurs) et des manifestations pathologiques (maladies). Les buts des auteurs lors de la construction du questionnaire étaient multiples : 1) construire un instrument visant à mesurer directement l'état subjectif d'"être stressé", et cela en se référant à l'expérience phénoménologique commune, reconnue et rapportée massivement par les gens, 2) construire un outil indépendant des stresseurs, 3) construire un outil dont les items ne décrivent pas des symptômes pathologiques et ne proviennent pas d'une population clinique, 4) construire un outil démontrant des qualités psychométriques de validité, de fiabilité, de sensibilité, 5) construire un outil qui soit facile et économique à administrer. On ne part donc pas ici d'un état de stress inférentiel comme en montrent certains questionnaires qui infèrent le stress à partir de symptômes cliniques, mais d'un état de stress qui est auto-observé directement par la personne.

Nous avons décidé d'utiliser la version courte MSP-25 A pour des raisons d'économie de temps et pour une raison d'équivalence entre version courte et version longue du point de vue de leurs qualités psychométriques. Dans notre étude, le coefficient de Cronbach est égal à 0.95.

Relevé des situations-problèmes du milieu de travail

Notre analyse du milieu de travail sous l'angle du stress est complétée par une analyse qualitative des situations-problèmes décrites par les travailleurs, sur base de la question ouverte suivante : 'Dans le cadre de votre travail, citez trois 'situations problématiques' majeures que vous rencontrez'. Pour chaque situation décrite, le travailleur devait aussi indiquer, sur des échelles de type Likert, le degré de stress généralement ressenti et la fréquence à laquelle la situation problématique se produisait.

D'un point de vue théorique, cette démarche est proche de l'épidémiologie de l'analyse des problèmes (EPA), ou encore des problèmes journaliers rencontrés dans la vie professionnelle. Il permet de relever les problèmes que les travailleurs rencontrent dans un laps de temps donné. Il permet de mettre en évidence les problèmes professionnels les plus préoccupants (Fisher,1988).

Les situations énoncées ont été analysées et catégorisées en 7 dimensions : le contenu du travail, les relations avec les utilisateurs des services, les relations interpersonnelles, les ambiances de travail, la gestion de l'équipe, la culture organisationnelle et l'environnement socio-économico-politique. Les problèmes que regroupent ces dimensions sont différents selon les deux fonctions envisagées. Il est par conséquent possible de déterminer quelles sont les situations-problèmes les plus préoccupantes pour chacune des fonctions dans chacun des sièges de l'institution.

5.2. Résultats du diagnostic

Analyse du contrôle de la situation de travail

La méthodologie décrite a permis de déterminer le degré de contrôle des travailleurs sur certains aspects de leur situation de travail.

Une analyse de variance triple 2x12x6 (fonction, centre de travail, type de contrôle) avec une mesure répétée sur le type de contrôle a été réalisée sur les données. Le but est de déterminer si, pour chaque fonction au sein de chaque siège, il est possible de distinguer quels sont les aspects de contrôle qui méritent une attention particulière du point de vue de la gestion des ressources humaines. Les analyses intraindividuelles ont mis en évidence une différence significative entre les niveaux moyens des facteurs de contrôle ($F(5,3405)=559.11$ $p=.0001$). Tous les agents ont le score le plus élevé pour le contrôle sur les risques ($m=3.58$), ensuite pour le contrôle sur les conditions de travail ($m=3.36$), le contrôle sur la gestion du temps ($m=2.99$), la confiance en l'avenir ($m=2.81$), le contrôle sur la gestion de la tâche ($m=2.7$) et finalement l'autonomie organisationnelle ($m=2.32$) (figure 4). Toutes les comparaisons de moyenne deux à deux sont significatives.

Figure 4. Moyennes des sous - échelles de contrôle

De manière générale, il apparaît que l'autonomie organisationnelle et le contrôle sur la gestion de la tâche sont insuffisants. En ce qui concerne le contrôle sur la gestion de la tâche par exemple, il serait ici utile d'organiser des démarches plus globales permettant une amélioration des conditions de travail et par conséquent du bien-être des travailleurs. Dans ce cas, une démarche globale de redéfinition des fonctions, du rôle de chacun avec une clarté des tâches à accomplir et de la procédure à adopter pour les réaliser permettraient une amélioration non seulement du bien-être mais aussi de la performance des agents et par conséquent de la satisfaction des utilisateurs des services.

En se référant à la définition du stress au travail, il est en effet essentiel de prendre en compte les aspects du travail pour lesquels les agents manquent de contrôle. Selon Ganster (1989a,b), concevoir le contrôle en tant que 'modérateur' des stressors de l'environnement de travail est une proposition séduisante pour un grand nombre de professionnels des ressources humaines qui interviennent directement sur les lieux de travail. En effet, on sait que le contrôle de la situation a le mérite de diminuer l'impact des demandes ou contraintes professionnelles. En ce sens, il est possible de rendre le travail plus agréable et d'éviter les conséquences négatives comme le stress ou une mauvaise santé sans nécessairement réduire les charges de travail. Par conséquent, à l'heure où les contraintes économiques sont exigeantes, on peut adopter un

modèle insistant simultanément sur une diminution de la tension des travailleurs et sur une augmentation de la productivité.

En ce qui concerne les analyses inter-sujets, les variables fonction et siège ont été simultanément prises en considération. On constate une interaction significative fonction x siège x type de contrôle ($F(55,3015)=1.85$ $p=.0002$). En d'autres mots, les résultats montrent que, pour un conseiller (et respectivement un formateur), les différences entre les scores aux sous-échelles de contrôle ne sont pas les mêmes dans tous les sièges de l'institution. Par l'analyse des contrastes, il est possible pour chaque fonction de chaque siège de distinguer quels aspects de contrôle vaudraient la peine d'être analysés plus en détail de manière à augmenter le niveau de contrôle et par là le bien-être au travail.

Des analyses de variance ont mis en évidence que *le contrôle sur la gestion du temps* permet de distinguer les conseillers des formateurs ($F(1,665)=4.21$ $p<.05$). On constate aussi une interaction significative entre la fonction exercée et le centre de travail ($F(11,665)=2.30$ $p<.05$). Par ailleurs cette échelle de contrôle permet de différencier les agents en fonction de la tranche d'âge à laquelle ils appartiennent ($F(3,650)=4.83$ $p<.05$) et selon qu'ils sont responsables ou non d'autres agents ($F(1,688)=6.43$ $p<.05$). Le *contrôle sur la gestion de la tâche* permet aussi de différencier les conseillers des formateurs ($F(1,653)=11.2$ $p<.001$) et entre les douze centres de travail ($F(11,653)=3.23$ $p<.001$). L'interaction fonction-centre de travail est aussi significative ($F(11, 653)=1.85$ $p<.05$). Le niveau de formation est aussi significatif ($F(4,613)=3.07$ $p<.05$). Pour l'échelle de *contrôle sur l'avenir*, on constate une discrimination entre les deux fonctions ($F(1,683)=32.53$ $p<.0001$), les différents centres de travail ($F(11, 683)=3.38$ $p<.0001$), l'état civil ($F(3,681)=4.74$ $p<.05$) et si l'agent a ou non des enfants ($F(1,665)=6.16$ $p<.05$). On trouve aussi des différences significatives pour l'échelle d'*autonomie organisationnelle* pour le niveau de formation ($F(4,653)=2.80$ $p<.05$), l'état civil ($F(3,697)=3.4$ $p<.05$), si l'agent a ou non des enfants ($F(1,679)=6.16$ $p<.05$) et les différentes tranches d'âge ($F(3,677)=4.8$ $p<.05$). Par ailleurs, le contrôle sur les risques est significativement plus élevé pour les conseillers ($F(1,696)=161.55$ $p<.0001$). Il y a aussi une interaction significative fonction-centre de travail ($F(11,696)=2.99$ $p<.001$). Cette échelle permet aussi de distinguer les niveaux de formation ($F(4,621)=12.76$ $p<.0001$), les hommes des femmes ($F(1,709)=77.85$ $p<.0001$), l'ancienneté ($F(4,679)=2.42$ $p<.05$), si l'agent a ou non des enfants ($F(1,677)=11.7$ $p<.001$), les tranches d'âge ($F(3,676)=15.3$ $p<.0001$). Enfin, on constate des différences significatives pour le *contrôle sur les ambiances de travail* en ce qui concerne les centres de travail ($F(11,690)=2.74$ $p<.001$). L'interaction fonction x centre de travail est significative ($F(11,690)=1.91$ $p<.05$). Cette échelle permet aussi de distinguer les niveaux de formation, ($F(4,649)=4.67$ $p<.001$), l'ancienneté ($F(4,675)=2.54$ $p<.05$), et si les agents sont responsables ou non d'autres agents ($F(1,711)=4.38$ $p<.05$).

Pour résumer, nos échelles de contrôle peuvent discriminer entre deux fonctions au sein d'une même institution et entre les 12 centres de travail ou sièges, chacun ayant sa propre organisation interne. Les échelles de contrôle pouvaient aussi sélectivement distinguer des variables indépendantes comme le niveau de formation, l'ancienneté, l'état civil, le fait d'avoir ou non des enfants et le fait d'être responsable ou non d'autres agents. En d'autres mots, différents domaines de contrôle sont différemment sensibles aux variables organisationnelles et démographiques.

Analyse des situations-problèmes

L'analyse des situations-problèmes a permis de mettre en évidence les caractéristiques du travail qui provoquent un degré de stress important. Il est à nouveau possible de distinguer de manière qualitative les situations problèmes spécifiques à chacune des fonctions et à chacun des sièges de l'institution.

Les tableaux 1 et 2 illustrent les situations problèmes spécifiques aux conseillers et formateurs, respectivement. Lorsqu'on considère la fonction de conseiller (tableau 1), la surcharge quantitative de travail (37,9%), le comportement non adéquat des utilisateurs des services (24,2%), les relations avec les collègues (22,1%), le manque de directives claires (20,11%) représentent quatre problèmes majeurs, cités par de nombreux agents et provoquant un degré de stress élevé à une fréquence assez soutenue. Pour les formateurs (tableau 2) par contre, on remarque moins d'unanimité par rapport aux problèmes décrits. Les plus fréquemment cités sont : le manque de directives claires (15,35%), la surcharge quantitative de travail (14,17%), le manque de sécurité d'emploi (14,17%), les relations avec la hiérarchie (13,77%), l'approvisionnement à cause par exemple du manque de matériel ou du caractère obsolète du matériel (13,38%), la lourdeur administrative ou 'bureaucratie' (13,38%), le comportement non adéquat des stagiaires (12,2%).

Tableau 1. Synthèse des problèmes cités par les conseillers de l'institution publique étudiée.

Tableau 2. Synthèse des problèmes cités par les formateurs de l'institution publique étudiée.

Analyse du degré de stress

En ce qui concerne la mesure subjective de stress psychologique, des scores standardisés ont permis de mettre en évidence que le degré de stress général des conseillers et formateurs n'est pas alarmant.

La figure 5 représente les scores standardisés pour chaque siège et plus particulièrement pour chacune des fonctions. Par exemple, les conseillers du siège A sont les plus stressés, ils se situent à un écart-type au-dessus de la moyenne. Les formateurs du siège C sont les moins stressés, ils se situent en dessous de la moyenne. En règle générale, les agents de l'institution publique étudiée se situent plus ou moins dans la moyenne par rapport à l'échantillon normatif des travailleurs en général. Néanmoins, il faut être prudent.

Lorsqu'on considère les résultats par siège et qu'on analyse en détail la répartition des résultats (figure 6), on constate une très grande variabilité individuelle. Un pourcentage assez important d'agents se situent au-delà d'un écart-type par rapport à la moyenne.

Figure 5 : Scores standardisés moyens du stress psychologique pour les formateurs et conseillers de chacun des 12 sièges

Figure 6 : Scores standardisés moyens du stress psychologique pour les conseillers du siège 2

5.3. L'intervention organisationnelle : pistes et difficultés

On peut résumer les résultats de la manière suivante : de manière générale, en ce qui concerne les risques psycho-sociaux, le contrôle de la gestion de la tâche et l'autonomie organisationnelle posent problème tant pour les conseillers que les formateurs. L'analyse qualitative des situations problèmes met en évidence des problèmes concrets liés à ces deux dimensions, notamment un manque de directives claires, une surcharge de travail, la lourdeur administrative. Les résultats montrent une variabilité entre fonctions et entre les sièges de l'institution même si on remarque une certaine constance de certains thèmes. Le niveau de stress ne semble pas alarmant lorsqu'on considère les moyennes par fonctions et par sièges. Cependant, lorsqu'on observe la distribution des scores pour une fonction d'un siège particulier, on constate une grande variabilité des scores globaux. Cette constance de certains thèmes associée à une variabilité interindividuelle importante en ce qui concerne les scores de stress suppose donc une diversité dans la manière de gérer ces facteurs de stress par les individus.

Les possibilités d'action à partir du diagnostic et des situations-problèmes sont limitées par le cadre général. Le changement organisationnel apporte les mêmes problèmes que ceux décrits par les scandinaves mais les manières de les gérer sont différentes. Même quand on voit apparaître une surcharge quantitative de travail ou le manque d'autonomie, ces thèmes-là ne recouvrent pas les mêmes concepts. Un problème d'autonomie dans les années septante faisait référence au contexte taylorien. Dans ce contexte-ci de changement et de diversification des services, on doit traiter ces problèmes différemment. En ce qui concerne le volume de travail, il faut apprendre à distinguer les tâches principales des tâches secondaires, simplifier les procédures, moduler la charge de travail en fonction des changements de rôle. Il faut essayer de faire passer aux gens qu'on n'est plus dans le contexte de tâches procédurales et que de nos jours le travail implique des objectifs, exige de mettre des priorités sur certains points, qu'il faut accepter de travailler davantage dans l'incertitude, ... C'est pratiquement un passage obligé, un des changements les plus fondamentaux. On devra de plus en plus travailler dans ce genre d'environnements. Par exemple, on reproche aux supérieurs hiérarchiques de ne pas entamer de véritables dialogues. Ce questionnaire est une première approche du dialogue. Le rôle des experts est double : faire rendre compte de l'ampleur du phénomène et exprimer un malaise pour lequel il est

impératif de faire suivre un dialogue. Par exemple, les agents se plaignent d'un manque de directives claires. On peut proposer un organigramme fonctionnel plus détaillé. L'intérêt est de clarifier qui fait quoi, montrer comment cela fonctionne en terme de système. Trouver des liens fonctionnels des clarifications, pour ce le dialogue est nécessaire, à intégrer partout.

Pour conclure, nous voudrions insister sur le fait que l'approche organisationnelle du stress au sein de l'institution publique étudiée s'intègre dans un dynamisme social très complexe qu'ils ont eux-mêmes mis en place (groupes de projets, réflexion sur la qualité des services, etc.). C'est donc, on le sait, une approche lourde (bien plus lourde que si l'entreprise prend des mesures individuelles) mais qui peut-être payante en terme d'efficacité globale.

6. CONCLUSION GENERALE

L'expérience menée dans cette institution publique nous a aidés à mettre en évidence les facteurs-clés permettant d'augmenter la probabilité de réussite d'une intervention organisationnelle. Les recommandations que nous proposons rejoignent largement celles de Landsbergis & Vivona-Vaughan (1995). Lors d'une démarche participative de résolution des situations-problèmes mises en évidence par le diagnostic, il importe de favoriser une communication optimale entre les membres qui participent aux groupes de discussion et les autres travailleurs concernés de manière à ce que ces derniers se sentent aussi impliqués dans le processus. Par ailleurs, le support de la démarche par la hiérarchie est indispensable à la réussite d'une telle démarche. L'intervention devrait aussi faire partie intégrante de la vie de l'institution et ne pas se limiter dans le temps.

Dans les degrés de liberté laissées aux interventions organisationnelles, il s'agira d'aménager, de composer, d'occuper ou de reconquérir des espaces laissés vides, de rendre la parole aux acteurs. De rechercher, dans l'incertitude générale, des structures ou des îlots stables. De refuser le changement pour le changement, et les manipulations idéologiques de certains consultants. Mais non de revenir à des schémas anciens. Un exemple parmi d'autres de l'impuissance des chercheurs à éradiquer des facteurs de risques par ailleurs hautement rentables : le travail posté. Dans les années soixante-dix, ce type de travail a été dénoncé comme nocif pour la santé, cause d'accidents et d'erreurs humaines, et perturbateurs sur le plan de la vie sociale et familiale. Il n'a pas cessé d'augmenter, et dans certains pays, de s'ouvrir, alors qu'il ne l'était pas, aux femmes et ce au nom de l'égalité des sexes. Mais de nombreux efforts ont été faits pour l'aménager, le rendre plus supportable, limiter le risque qui y est associé. La lucidité impose cette voie de tangente. Elle peut se révéler d'une certaine efficacité.

7. REFERENCES

- Arambasic, L. (1996). Appraisal of control and coping with Air-Raids. *Journal of Traumatic stress*, 9(2), 325-333.
- Aronsson, G. (1989a). Swedish research on job control, stress and health. In S.L.Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper. *Job Control and Worker Health* (pp. 75-90). Chichester : Wiley.
- Aronsson, G. (1989b). Dimensions of control as related to work organization, stress and health. *International Journal of Health Services*, 19 (3), 459-468.
- Billings, C.E. (1997). *Aviation automation. The search for a human-centered approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Breaugh, J.A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38 (6), 551-570.
- Cartwright, S., Cooper, C.L., & Murphy, L.R. (1996). Diagnosing an healthy organization : A proactive approach to stress in the workplace. In L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 217-234). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Ceri (1984). *Prise en compte des facteurs humains dès la conception et l'installation de la Coulée continue de la S.A. Cockerill Sambre-Chertal*. Liège, Belgique : Université de Liège.
- Dainoff, M.D. (1982). Occupational stress factors in visual display terminal (VDT) operation: a review of empirical research. *Behavior and Information Technology*, 1(2), 141-176.
- De Keyser, V. & Hansez, I. (1996). Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: Pistes d'évaluations méthodologiques. *Les Cahiers de Médecine du Travail*, 33 (3), 133-144.
- Elden, M. & Chisholm, R. (1993). Emerging varieties of action research : Introduction to the special issue. *Human Relations*, 46 (2), 121-142.
- Fisher, S. (1988). Methodological factors in the investigation of stress and health at work : the development of the Epidemiological Problem Analysis approach. In J.J. Hurrell, L.R. Murphy, S.L. Sauter & C.L. Cooper. *Occupational Stress : Issues and Developments in Research* (pp. 75-87). Chichester : Wiley.
- Frankenhaeuser, M. (1981). Coping with job stress : A psychobiological approach. In B. Gardell & G. Johansson. (Eds.), *Working life : A social contribution to work reform* (pp. 213-223). Chichester, Wiley.
- Freire, P. (1985). *The politics of education : culture , power and liberation*. South Hadley, MA: Bergin & Garvey.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 107-128). Chichester, UK : John Wiley & Sons Ltd.
- Ganster, D.C. (1989a). Worker control and well-being : a review of research in the workplace. In S.L.Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper. *Job Control and Worker Health* (pp. 3-24). Chichester : Wiley.

- Ganster, D.C. (1989b). Improving measures of worker control in occupational stress research. In J.J. Hurrell, L.R. Murphy, S.L. Sauter, & C.L. Cooper (Eds.), *Occupational stress : Issues and developments in research* (pp. 88-99). London, UK : Taylor and Francis Ltd.
- Glass, D.C., Mc Knight, J.D. & Valdimarsdottir, H. (1993). Depression, burnout, and perceptions of control in hospital nurses. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(1), 147-155.
- Greenberger, D. (1981). *Personal control at work : its conceptualization and measurement*. (Technical report 1-1-4, University of Wisconsin-Madison, NR 170-892).
- Hansez, I. & De Keyser, V. (1997). *Stress at work : A methodology for diagnosis and collective intervention. The case of public services workers*. Paper presented at the Vth European Conference on Organizational Psychology and Health Care , Utrecht, The Netherlands, 9-11 October 1997.
- Hansez, I. & Paradowski, M. (1997). Evaluation des risques psycho-sociaux pour la santé des formateurs et conseillers d'une institution publique belge. *Rapport de recherche* sous la direction scientifique du Prof. V. De Keyser, Université de Liège.
- Hawkins, L. & Biol, M.I. (1987). An ergonomic approach to stress. *International Journal of Nursing Studies*, 24(4), 307-318.
- Hurrell, J.J., Murphy, L.R., Sauter, S.L. & Cooper, C.L. (Eds.). (1988). *Occupational Stress. Issues and Developments in Research*. Taylor and Francis Ltd, London.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1988). Promoting the individual's health and well-being. In C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (pp. 267-300). New York, NY: John Wiley & Sons Ltd.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Freedman, S.M., & Phillips, J.S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45, 252-261.
- Jackson, P.R., Wall, T.D., Martin, R. & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 753-762.
- Jackson, S.E. (1989). Does job control control job stress? In S.L.Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper. *Job Control and Worker Health* (pp. 25-54). Chichester : Wiley.
- Jones, F. & Fletcher, B.C. (1995). Job control and health. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper. *Handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons.
- Karasek, R.A. (1989). Control in the workplace and its health-related aspects. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell, & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 129-161). New-York, NY : John Wiley & Sons Ltd.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implication for job redesign. *Administrative Science Quaterly*, 24, 285-308.
- Kasl, S.V. (1989). An epidemiological perspective on the role of control in health. In S.L.Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper. *Job Control and Worker Health* (pp.). Chichester : Wiley.

- Klitzman, S. & Stellman, J. (1989). The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers. *Social Sciences and Medicine*, 29(6), 733-742.
- Knight, E.A. (1990). Perceived control and actual outcomes of hassle situations on the job. *Psychological Reports*, 67, 891-898.
- Landsbergis, P.A. & Vivona-Vaughan, E. (1995). Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 29-48.
- Lemyre, L. & Tessier, R. (1988). Mesure de Stress Psychologique (MSP) : Se sentir stressé(e) (Measure of Psychological Stress (MPS) : To be under stress). *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 20(3), 302-321.
- Lemyre, L., Tessier, R. & Fillion, M. (1990). *Mesure de Stress Psychologique (MSP) : manuel d'utilisation. S. 1 (Measure of Psychological Stress (MPS) : user's guide. S.1)*.
- Lindström, K. (1997). Finnish research in organizational development and job redesign. In L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 283-293). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Mackay, C.J. & Cooper, C.L. (1987). Occupational stress and health : Some current issues. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational Psychology* (pp.167-199). Chichester, UK : John Wiley & Sons Ltd.
- Mc Knight, J.D. & Glass, D.C. (1995). Perceptions of control, burnout and depressive symptomatology : a replication and extension. *Journal of consulting and clinical psychology*, 63(3), 490-494.
- Mc Laney, M.A. & Hurrell, J.J. (1988). Control, stress and job satisfaction in Canadian nurses. *Work and stress*, 2(3), 217-224.
- Murphy, L.R. (1988). Workplace interventions for stress reduction and prevention. In C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (pp. 301-342). New York, NY : John Wiley & Sons Ltd.
- Newman, J.D. & Beehr, T. (1979). Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. *Personnel Psychology*, 32, 1-43.
- Parkes, K.R. (1989). Personal control in an occupational context. In A. Steptoe & A. Appels (Eds.). *Stress, personal control and health* (pp. 21-47). Chichester, UK : John Wiley and sons Ltd.
- Reynolds, S., Taylor, E., & Shapiro, D.A. (1993). Session impact in stress management training. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 99-113.
- Schurman, S. J. & Israel, B.A. (1997). Redesigning work systems to reduce stress : A participatory action research approach to creating change. In L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 235-264). Washington, D.C : American Psychological Association.
- Sargent, L.D. & Terry, D.J. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 219-236.

- Sauter, S.L., Hurrell, J.J., & Cooper, C.L. (1989). *Job Control and Worker Health*. Chichester : Wiley.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees : A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39 (11), 1005-1016
- Steptoe, A. & Appels, A. (1989). *Stress, personal control and health*. John Wiley & Sons Ltd.
- Steptoe, A. (1989). The significance of personal control in health and disease. In A. Steptoe & A. Appels (Eds.), *Stress, personal control and health* (pp. 305-312). Chichester, UK : John Wiley and sons Ltd.
- Teiger, C., Laville, A., Boutin, J., Etxezaharreta, L., Pinsky, L., See, N. et al. (1982). *Les rotativistes. Changer les conditions de travail*. Paris, France : ANACT.
- Terra, N. (1997). The prevention of job stress by redesigning jobs and implementing self- regulations teams. In L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 265-282). Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Wall, T.D., Jackson, P.R. & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 431-455.
- Warr, P.B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work and stress*, 4(4), 285-294.
- Wickens, C. (1992). *Engineering psychology and human performance*. New York, NY : HarperCollins Publishers.
- Widerszal-Bazyl, M. & Zolnierczyk, D. (1995). Dimensions of job control in computerized and traditional office work and its health effects. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1(1), 29-41.

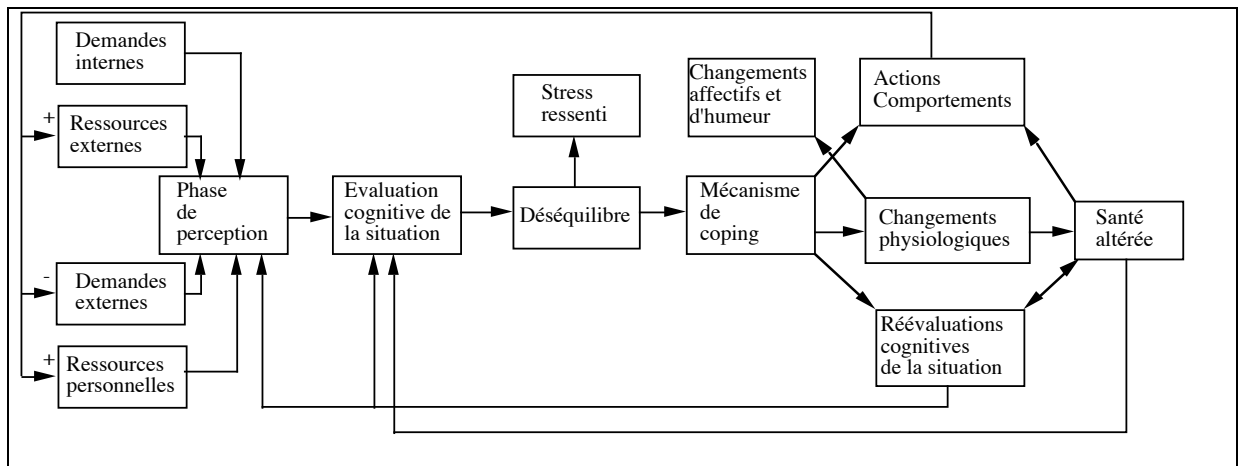
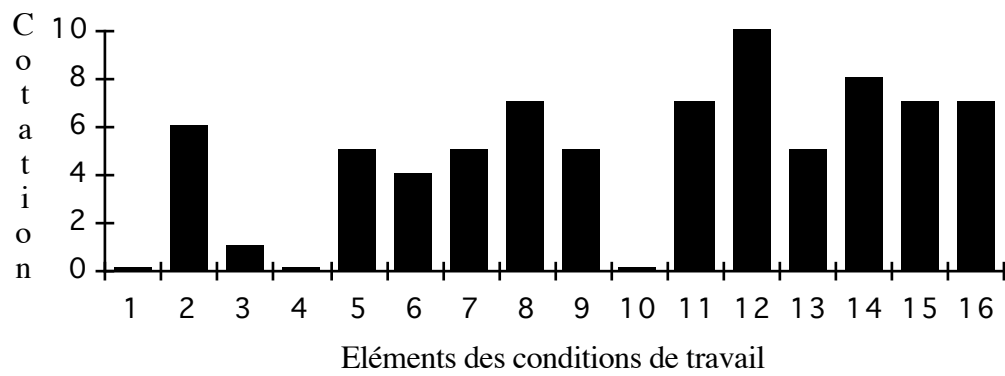


Figure 1. Modèle transactionnel du stress professionnel (Mackay et Cooper, 1987)



Légende des éléments des conditions de travail :

Environnement physique :

- 1. Ambiance thermique
- 2. Bruit
- 3. Eclairage
- 4. Vibration

Charge physique :

- 5. Charge statique
- 6. Charge dynamique

Charge mentale :

- 7. Contrainte de temps
- 8. Complexité vitesse
- 9. Attention
- 10. Minutie

Aspects psycho-sociologiques :

- 11. Initiative
- 12. Statut social
- 13. Communications
- 14. Coopération
- 15. Identification du produit

Temps de travail :

- 16. Temps de travail

Figure 2. Exemple d'histogramme de poste de travail (méthode du LEST)

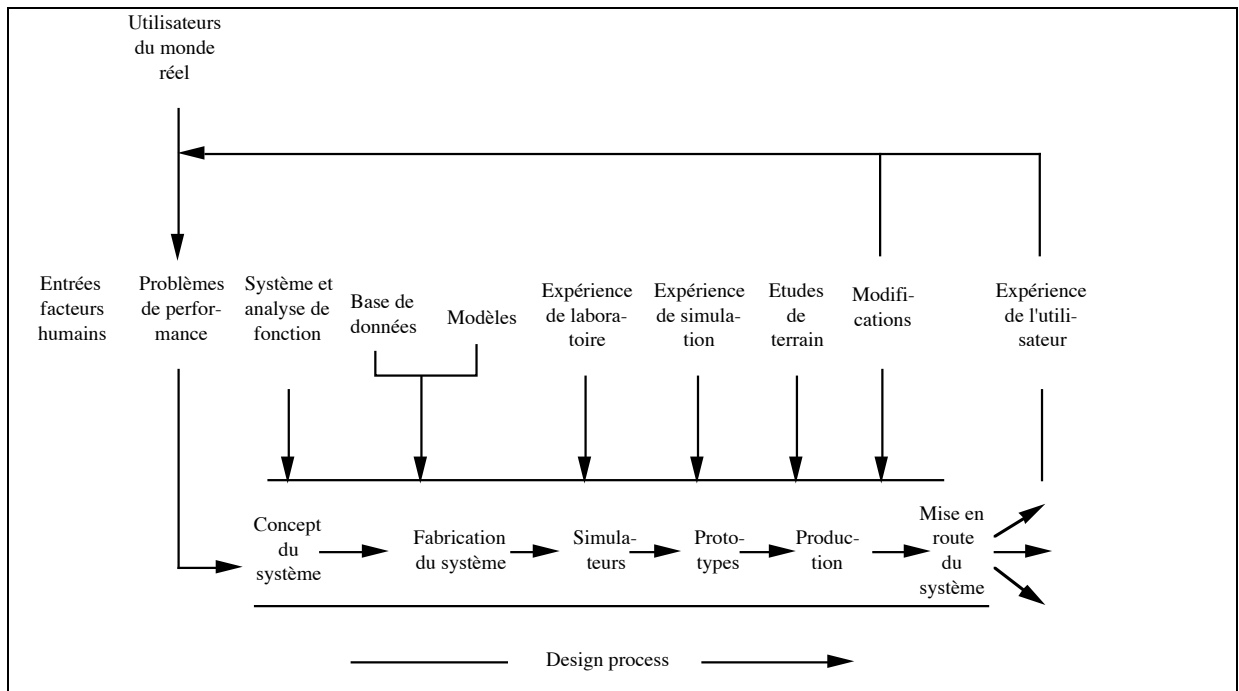


Figure 3. Le cycle de conception (Wickens, 1992)

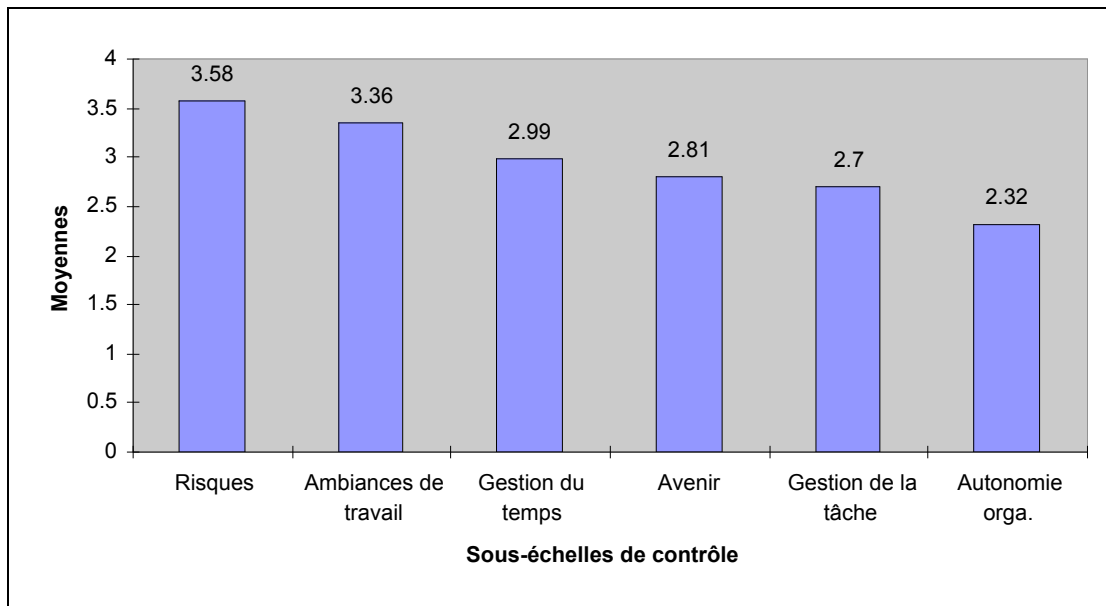


Figure 4. Moyennes des sous - échelles de contrôle

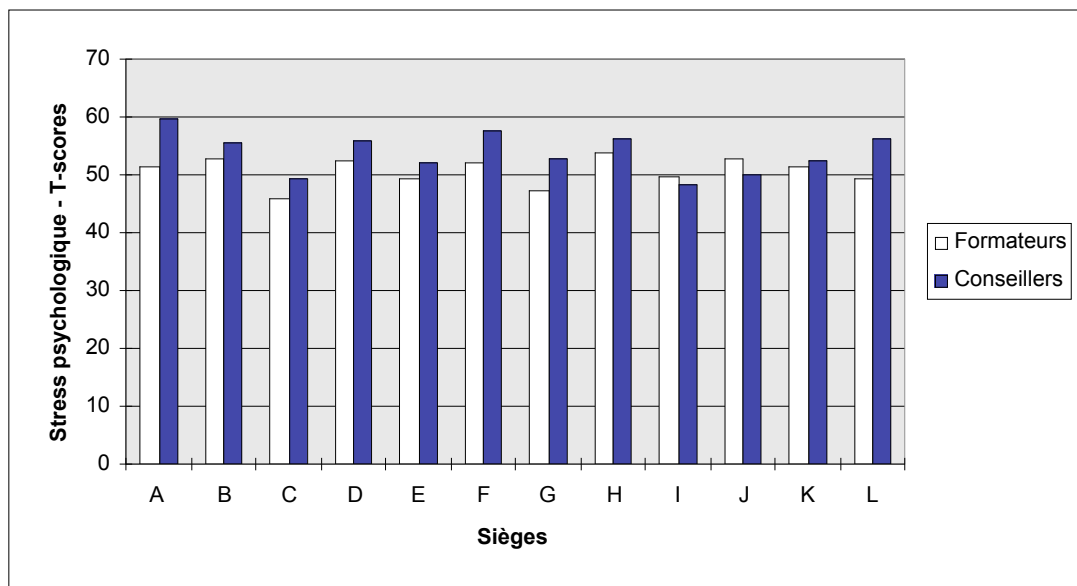


Figure 5 : Scores standardisés moyens du stress psychologique pour les formateurs et conseillers de chacun des 12 sièges

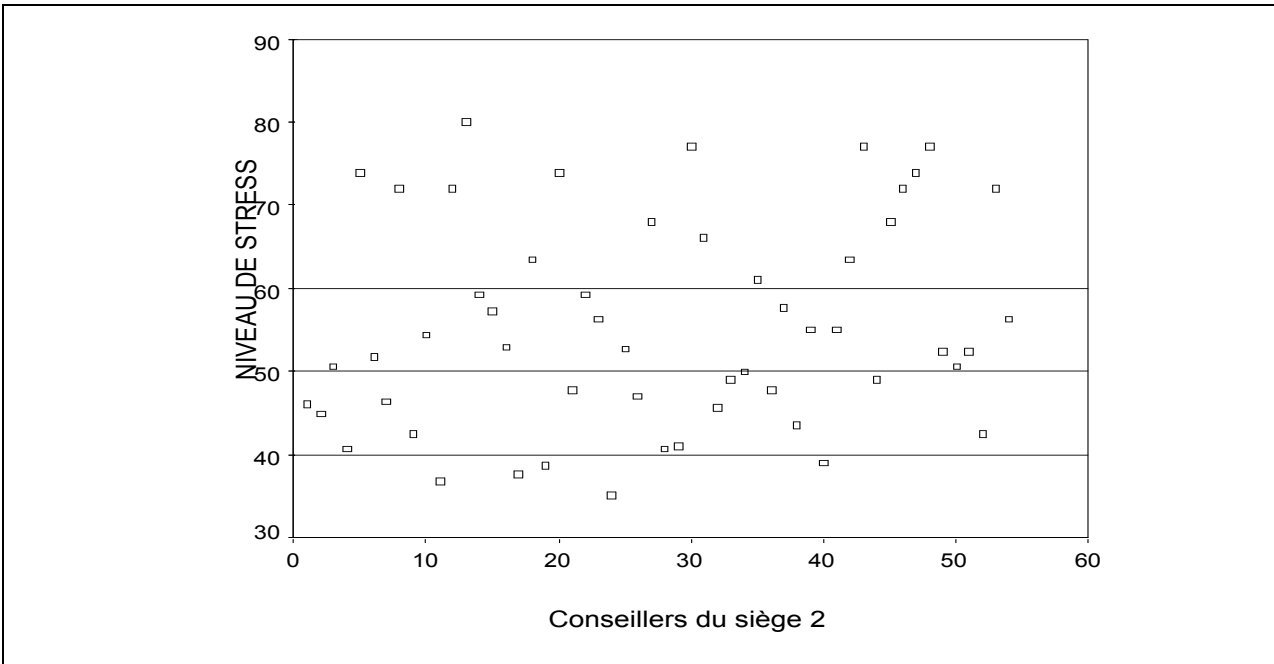


Figure 6 : Scores standardisés moyens du stress psychologique pour les conseillers du siège 2

| Problèmes | Nombre d'agents qui citent le problème | Pourcentage | Degré de stress | Fréquence |
|---|---|--------------------|------------------------|------------------|
| Surcharge quantitative de travail | 128 | 37.9 | 3.41 | 3.19 |
| Comportement non adéquat des utilisateurs | 82 | 24.2 | 3.38 | 2.53 |
| Relations avec les collègues | 75 | 22.1 | 3.35 | 2.93 |
| Manque de directives claires | 68 | 20.11 | 3.21 | 3.15 |
| Relations avec la hiérarchie | 59 | 17.45 | 3.54 | 3.12 |
| Manque de sécurité d'emploi | 47 | 13.9 | 3.66 | 3.30 |
| Flux des utilisateurs | 39 | 11.53 | 3.21 | 2.82 |
| Mauvaise circulation de l'information | 31 | 9.17 | 3.30 | 3.10 |
| Réseau informatique (lenteur, perturbation...) | 29 | 8.57 | 3.45 | 3.00 |
| Ordres contradictoires de la hiérarchie | 28 | 8.28 | 3.57 | 3.18 |
| Locaux de travail non adaptés ou non accueillants | 27 | 7.98 | 3.11 | 3.52 |
| Sentiment d'impuissance face aux problèmes des utilisateurs | 26 | 7.69 | 3.04 | 2.54 |
| Ambiance bruyante | 22 | 6.5 | 3.32 | 3.41 |
| Différence dans la conception du travail | 22 | 6.5 | 3.41 | 3.27 |
| Empathie vis-à-vis des utilisateurs | 20 | 5.91 | 2.90 | 2.90 |
| Donner l'information pertinente | 19 | 5.62 | 3.26 | 2.74 |
| Urgences | 17 | 5.02 | 3.18 | 3.24 |
| Insatisfaction des utilisateurs | 14 | 4.14 | 3.69 | 2.92 |
| Atteindre les objectifs | 12 | 3.55 | 3.08 | 2.67 |
| Lourdeur administrative, 'bureaucratie' | 12 | 3.55 | 3.33 | 3.33 |
| Réunions | 11 | 3.25 | 3.27 | 2.73 |
| Température (chauffage, ventilation) | 11 | 3.25 | 3.36 | 3.09 |
| Travail administratif | 8 | 2.36 | 3.00 | 3.00 |
| Environnement socio-économico-politique | 8 | 2.36 | 3.50 | 3.25 |
| Manque de participation aux décisions | 7 | 2.07 | 3.57 | 3.14 |
| Modification des plannings au pied levé | 7 | 2.07 | 2.71 | 3.00 |
| Animation de groupe | 6 | 1.77 | 2.83 | 2.33 |
| Dire des 'choses difficiles' aux utilisateurs | 4 | 1.18 | 3.50 | 3.25 |
| Manque d'évaluation qualitative | 4 | 1.18 | 2.75 | 2.75 |

| | | | | |
|---|---|------|------|------|
| Prise de parole en public | 3 | 0.88 | 3.67 | 2.00 |
| Horaires, déplacements, pointage | 3 | 0.88 | 3.33 | 3.33 |
| Approvisionnement : manque de matériel, matériel obsolète... | 2 | 0.59 | 3.50 | 3.50 |

Tableau 1. : Synthèse des problèmes cités par les conseillers de l'institution publique étudiée.

| Problèmes | Nombre d'agents qui citent le problème | Pourcentage | Degré de stress | Fréquence |
|--|---|--------------------|------------------------|------------------|
| Manque de directives claires | 39 | 15.35 | 3.38 | 2.92 |
| Surcharge quantitative de travail | 36 | 14.17 | 3.22 | 2.94 |
| Manque de sécurité d'emploi | 36 | 14.17 | 3.56 | 3.03 |
| Relations avec la hiérarchie | 35 | 13.77 | 3.37 | 3.20 |
| Approvisionnement : manque de matériel, matériel obsolète... | 34 | 13.38 | 2.94 | 3.15 |
| Lourdeur administrative, 'bureaucratie' | 34 | 13.38 | 3.44 | 3.15 |
| Comportement non adéquat des stagiaires | 31 | 12.2 | 3.19 | 2.32 |
| Relations avec les collègues | 30 | 11.81 | 3.27 | 2.90 |
| Horaires, déplacements, pointage | 24 | 9.44 | 3.38 | 3.33 |
| Manque de motivation, absentéisme | 21 | 8.26 | 2.86 | 2.76 |
| Enseigner une matière insuffisamment maîtrisée | 20 | 7.87 | 3.35 | 2.10 |
| préparation des formations | 14 | 5.51 | 3.00 | 2.64 |
| Arrivée d'un nouveau groupe de stagiaires | 14 | 5.51 | 2.93 | 2.71 |
| Sécurité, produits dangereux. | 14 | 5.51 | 3.07 | 2.86 |
| Prise de parole en public | 13 | 5.11 | 3.23 | 2.46 |
| Différence dans la conception du travail | 13 | 5.11 | 3.31 | 2.77 |
| Ordres contradictoires de la hiérarchie | 12 | 4.72 | 3.50 | 3.08 |
| Modification des plannings au pied levé | 12 | 4.72 | 2.58 | 3.08 |
| Meetings | 11 | 4.33 | 2.91 | 2.36 |
| Manque de participation aux décisions | 11 | 4.33 | 3.36 | 2.82 |
| Atteindre les objectifs | 10 | 3.93 | 2.80 | 2.30 |
| Empathie vis à vis des stagiaires | 10 | 3.93 | 3.20 | 2.50 |
| Chocs des logiques formation/administration | 10 | 3.93 | 3.10 | 3.10 |
| Mauvaise circulation de l'information | 9 | 3.54 | 3.44 | 3.33 |
| Création de nouveaux programmes, nouvelles unités de formation, nouvelles sections | 8 | 3.14 | 3.25 | 2.00 |
| Dire des « choses difficiles » aux stagiaires | 8 | 3.14 | 3.13 | 2.25 |
| Conflits avec les stagiaires | 8 | 3.14 | 2.38 | 1.75 |
| Température (chauffage, ventilation) | 8 | 3.14 | 5.40 | 5.60 |
| Problèmes de budget pour la section | 8 | 3.14 | 3.25 | 3.13 |
| Evaluation et sélection des stagiaires | 7 | 2.75 | 3.43 | 2.86 |
| Groupes de stagiaires non homogène | 7 | 2.75 | 3.00 | 3.71 |
| Ambiance bruyante | 7 | 2.75 | 3.57 | 2.86 |
| Stagiaires qui n'ont pas le niveau | 6 | 2.36 | 2.33 | 2.50 |
| Locaux non-adaptés ou peu accueillants | 6 | 2.36 | 3.17 | 2.83 |
| Réseau informatique (lenteur, perturbation) | 6 | 2.36 | 3.33 | 2.50 |
| Environnement socio-éco-politique | 6 | 2.36 | 3.67 | 3.00 |
| Travail administratif | 4 | 1.57 | 2.75 | 3.25 |
| Comprendre les difficultés des stagiaires | 4 | 1.57 | 2.75 | 2.75 |
| Manque d'évaluation qualitative | 4 | 1.57 | 3.00 | 3.00 |

Tableau 2 : Synthèse des problèmes cités par les formateurs de l'institution publique étudiée.

