

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

LA DIVERSITE DES DEFINITIONS
ET DES STRATEGIES D'AJUSTEMENT
AUTOUR DE LA PROBLEMATIQUE
DU STRESS PROFESSIONNEL

*Virginie MOISSON**
*Jean-Marie PERETTI***

W.P. n° 737

Septembre 2005

(Cet article sera présenté lors des 1ères rencontres internationales sur les défis de la diversité , 6, 7 et 8 octobre 2005, Corte, Corse).

** Etudiante en Doctorat de Sciences de Gestion, rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence , Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, Le Clos Guiot, Puyricard, BP 30063 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

***Professeur en Sciences de Gestion, IAE de Corte et ESSEC, Département Sciences Humaines et Sociales*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, BP 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

LA DIVERSITE DES DEFINITIONS ET DES STRATEGIES D'AJUSTEMENT AUTOUR DE LA PROBLEMATIQUE DU STRESS PROFESSIONNEL

Résumé

Dans un contexte de travail où les conditions de travail ont des répercussions néfastes sur le bien-être de l'individu et de l'organisation, nous nous proposons dans cette communication de souligner la diversité des situations de travail potentiellement stressante, l'importance des différents types de personnalité et de stratégies d'ajustement avant d'engager une pratique organisationnelle. En effet, il semble primordial de prendre en considération de nombreuses variables avant de s'engager dans une action visant à réduire les effets négatifs du stress.

Mots-clés

Stress, soutien social, stratégie d'ajustement, types de personnalité.

DIVERSITY OF DEFINITIONS AND COPING CONCERNING STRESS IN WORKING ENVIRONMENT

Abstract

In An environment where the working conditions have harmful effects on the wellbeing of the individual and the firm, we propose in this paper to underline the diversity of these potentially stressing working situations, importance of the various types of personalities and coping before starting an organisational practise.

Indeed, it seems paramount to take into account many variables before engaging an action aiming at reducing the negative effects of stress.

Key words : stress, social support, coping, types of personality

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. Le concept de stress	4
1.1/ Définitions	4
1.2/ Les deux principales approches	4
2. les différents facteurs de stress	5
2.1/ Les conditions de travail	5
2.2/ L'axe foyer et travail	5
2.3/ L'organisation	6
2.4/ La carrière	6
2.5/ Les relations	7
2.6/ Les facteurs extra organisationnels	7
3. les différents types de personnalité	7
3.1/ L'appartenance au Type A ou au Type B	7
3.2/ Le lieu de contrôle	8
4. Quels modes de gestion ?	9
4.1/ Gestion personnelle du stress	9
4.2/ les actions tournées vers l'organisation	9
CONCLUSION	11

INTRODUCTION

Face à des situations de travail jugées par les travailleurs comme de plus en plus stressantes, certains d'entre eux vont développer des stratégies pour réduire le stress perçu. Aujourd'hui certaines organisations ; conscientes des effets négatifs que peut produire le stress sur l'organisation (coût financier, turn-over, mauvaise ambiance de travail...) mais également sur le bien-être des salariés (anxiété, désengagement, baisse de la motivation...) mettent en place des pratiques pour gérer le stress professionnel. Aussi, le coping fait l'objet d'un intérêt croissant pour la gestion des ressources humaines, voyant là une manière de mieux comprendre peut être les stratégies d'ajustement des salariés face à des situations stressantes auxquelles ils sont confrontés.

Pourquoi est-ce que certain personnel font face au stress plus facilement que d'autres ? Un challenge pour les chercheurs qui travaillent sur le stress est de déterminer comment les individus font face au stress. Pour cela, il faut identifier les caractéristiques personnelles qui sont associées avec les différents types de « coping ». Connaître ces caractéristiques permettrait aux coachs de mettre en place des mécanismes par lesquels les salariés pourraient utiliser leurs caractéristiques personnelles pour faire face au stress chronique.

Toutefois, pour qu'une pratique organisationnelle s'avère efficace le responsable des ressources humaines se doit de prendre en considération une multitude de critères. Nous nous proposons donc de donner quelques pistes de réflexion avant de développer une pratique organisationnelle visant à réduire les effets négatifs du stress.

Notre article vise donc dans un premier temps à rappeler les nombreuses définitions données au concept de stress ainsi que les différents modèles de recherche développés par les chercheurs en ressources humaines, puis dans un deuxième temps nous aborderons la diversité des types de personnalité ainsi que les stratégies d'ajustement que l'individu et l'organisation peuvent développer pour rétablir l'équilibre.

1. Le concept de stress

1.1/ Définitions

Le stress est une notion complexe qui n'a pu être définie de façon claire, complète et avec l'assentiment de l'ensemble des chercheurs. C'est un mot qui revêt de nombreuses définitions et qui a la particularité de ne pas exister dans la langue française, bien qu'il soit très connu et largement utilisé dans la communauté francophone. La connotation populaire du stress est elle aussi très ambiguë, à la fois négative et positive : négative en ce qu'elle recouvre une idée de souffrance, de malaise, une sorte de maladie imprécise où se mélangent l'anxiété, la dépression et des symptômes physiques aussi nombreux que variés ; positive en ce qu'elle possède aussi une connotation stimulante, excitante, accordée au rythme de la vie moderne.¹

Pour Adam et al (1994), le stress peut se définir comme des réactions en chaîne de l'organisme à des pressions excessives menaçant son équilibre. Selon Rivolier (1989), en anglais le mot stress a le sens de contrainte, de force d'impulsion, qui s'exerce sur quelque chose. Le stress produit alors un « strain », qui signifie tension. Le stress est donc ici perçu comme l'agent, c'est le cas par exemple quand on parle du travail à la chaîne. On peut également « *considérer le stress non plus comme un agent mais comme résultat de l'action de l'agent. C'est ce sens que prend le mot en langage populaire.* »²

Une autre interprétation du terme, celle de Lazarus (1966), Lévi (1975), Masson (1975) où il s'agit de dire que nous sommes en présence d'un phénomène global où l'on prend en considération tous les facteurs intervenant, à savoir : stimulus, réponse et les processus de perception et d'évaluation de la situation. Il s'agit d'un processus interactif situé dans une perspective dynamique.

Van Harrison (1985) énonce que l'expérience du stress est le résultat de l'évaluation de l'adaptation entre la menace de l'environnement et la capacité de l'individu à faire face. Une faible adaptation apparaît quand l'environnement est perçu comme porteur de plus de menaces que ce que l'individu est capable de gérer. Cette faible adaptation est stressante parce que les individus ne pensent pas qu'ils possèdent les ressources pour faire face à

¹ Nicole AUBERT et Max PAGES, *le stress professionnel*, page 32, collection : rencontre dialectique, (1989)

² Jean RIVOLIER, *l'homme stressé*, page 10, P.U.F

l'environnement.³ Pour Roques (1999) : « *le stress est une relation entre une personne donnée et un environnement donné dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par l'altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement* » (page 75).

1.2/ Les deux principales approches

Durant ces dernières décennies, deux principales approches se sont développées au sujet du stress. La première que l'on définit comme une approche biologique est reliée à Hans Selye (1975) qui est considéré comme le père fondateur du stress. Selon lui, l'individu réagit à un stressor (ex : un changement dans les tâches) d'une façon non spécifique, c'est-à-dire la même réaction pour une situation agréable ou désagréable. Puis l'organisme s'adapte. S'il est exposé de nombreuses fois à des facteurs de stress, le même ou d'autres, il s'épuise. Le stress négatif entraîne alors des problèmes de santé divers. Cette approche demeure incomplète car elle ne tient pas compte des différences individuelles face à l'expérience du stress. La seconde approche est inspirée des travaux de Lazarus et Folkman (1984) et est axée sur des perceptions, il s'agit de prendre en considération l'évaluation que ce fait l'individu de la situation et des ressources dont il dispose pour y faire face. L'approche transactionnelle s'intéresse avant tout aux dimensions psychologiques et cognitives du stress. Le processus et le résultat de ces évaluations dépendent non seulement de la réalité des choses (contraintes présentes dans la situation, ressources dont disposent l'individu) mais aussi des caractéristiques particulières de l'individu qui procède à ses évaluations qui influencent son jugement. Cette double approche fait prendre conscience de multiples sources à l'origine du stress (Sekiou et al., 1995).

2. Les différents facteurs de stress

Pour rendre compte de la complexité du phénomène de stress, nous passerons en revue les différentes sources de stress possible pour le travailleur.

³ Isabelle LEFORESTIER-SCHMIDT, « les différentes formes d'insécurité par rapport à l'emploi dans un contexte organisationnel positif », thèse de doctorat, 2001, p76.

2.1/ Les conditions de travail

Un des facteurs possibles de tension est la surcharge de travail, c'est un élément que nous retrouvons dans de nombreuses études, par exemple auprès des infirmières (Moisson et Roques, 2005, Roques et Roger, 2004) ou encore chez les commerciaux (Hollet, 2001). Le plus souvent, deux autres agents stressseurs accompagnent la surcharge de travail, il s'agit du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle. Le fait pour le salarié de devoir répondre à des demandes contradictoires ou de ne pas avoir des tâches bien définies peuvent conduire à des situations de travail difficiles et peuvent avoir comme conséquences possibles la nervosité, l'anxiété et peuvent conduire au burnout. Certains auteurs (Landy 1992, Corey et Wolf 1992, Kasl 1992) sont allés plus loin dans l'examen de ces conditions organisationnelles susceptibles de provoquer du stress.⁴ Ainsi Chanlat (1996) a montré que les modes de gestion Tayloriens Techno-bureaucratique et Compétitifs conduisaient à beaucoup plus de problèmes de santé que les styles plus participatifs. Mais au-delà des styles de management, ce qui semble être la source de stress la plus importante ce sont les relations salariés/clients, c'est d'ailleurs ce que l'on retrouve dans la communication de Moisson et Roques (2005) sur une population d'infirmières urgentistes qui cite la famille du patient comme la plus difficile à gérer.

2.2/ L'axe foyer et travail

Depuis la fin de la seconde Guerre Mondiale, les structures familiales ont évolué, de même que les relations conjugales. Dans les années 1970, le modèle de la famille comme institution a été remis en cause. Parallèlement, le rôle des femmes dans la société et dans la famille a évolué. Est alors apparu la difficulté de concilier vie de famille et vie au travail notamment lorsque la famille a des enfants en bas âge. Rhnima et Guérin (2002)⁵ ont mis en évidence un stressseur essentiel, il s'agit du nombre d'heures hebdomadairement consacrées par le conjoint à son travail, l'importance perçue des difficultés rencontrées avec les enfants,

⁴ Cité par Abord de Chatillon E. et Ardouin T. (2003), « *l'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation ?* », actes de la 5^{ème} université de Printemps de l'Audit Social, Corte, Corse, p11.

⁵ Rhnima et G. Guérin, 25-28 Juin 2002, « Evaluation de l'efficacité du soutien du conjoint dans un contexte de conflits travail- famille », Communication soumise au 39^{ème} Congrès de l'ACRI, Toronto/Ontario.

l'importance également des difficultés rencontrées avec le conjoint et enfin la détresse perçue de l'économie du ménage.⁶

A cela vient s'ajouter les familles à double carrière, des recherches ont identifié les sources et manifestations de stress pour ce type spécifique de famille à double revenu. Alors que les doubles carrières fournissent fréquemment des compensations psychologiques considérables et des avantages financiers aux couples, les rôles multiples peuvent causer du stress. Stress qui, à son tour, peut produire des tensions et désaccords au travail (Green & Zenisek, 1983⁷), surtout quand travail et vie de famille se perturbent l'un l'autre (Greenhaus & Beutell, 1985⁸). Il a été suggéré que le stress dans un domaine n'est pas causé par les événements dans un autre, mais plutôt que le stress résulte de l'interaction entre les deux domaines.

2.3/ L'organisation

De nombreux stresseurs sont directement liés au fonctionnement de l'organisation c'est-à-dire à sa structure, à sa politique communicationnelle, à ses innovations technologiques, au degré de responsabilités et d'autonomie consenti aux employés, au style de direction des différents responsables et enfin aux valeurs (Hechiche Salah et al, 2005). Il apparaît ainsi qu'un mode de gestion de type bureaucratique vient en tête de liste en raison de son caractère impersonnel et de l'ampleur de sa structure par contre un style de management participatif conduira à un niveau de stress satisfaisant.

2.4/ La carrière

La carrière et notamment le degré d'avancement de carrière (Latack, 1984), les transitions de carrière (Roques, 1994) et le plafonnement de carrière (Roger et Tremblay, 1999) sont souvent associés à des situations de stress. Plusieurs auteurs rappellent que la notion de carrière a tendance à disparaître (Lévy-Leboyer 1995 ; Ettington, 1992) provoquant avec l'âge un risque accru de plafonnement de carrière dont le stress serait une conséquence (Ornstein et Isabella, 1993). Latack (1989) fait ressortir les coûts organisationnels qui peuvent être associés

⁶ Christin J. (2005) "Individus et organisations face à la retraite : pour une approche duale", actes de la 7^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social, mai 2005, Marrakech, Maroc.

⁷ Green DH., Zeniseck TJ., (1983), "Dual Career Couples: Individual and Organizational Implications », Journal of Business Ethics, Août, 2, p. 171

⁸ Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985) "Sources of conflict between work and family roles." Academy of Management Review, 10, 1, pp.76-88.

au stress et montre l'utilité de ce concept dans l'étude des carrières en insistant en particulier sur les périodes de transition que vit une personne entre différentes phases de son évolution de carrière.⁹ Edey Gamassou (2004) propose une explication à la plus grande vulnérabilité au stress de certaines professions (enseignants, infirmières et travailleurs sociaux) par le peu de possibilité de promotion qui caractérise ces métiers. Selon elle, l'absence d'une réelle politique promotionnelle pourrait expliquer partiellement la pression ressentie par ce type de professions.

Ainsi, il semble primordial d'informer les salariés sur leurs perspectives de carrière et sur la création de nouveaux postes afin que ces derniers n'aient pas un sentiment de frustration et d'inéquité.

2.5/ Les relations

La concurrence favorise l'individualisation en servant des ambitions personnelles, aussi une concurrence très forte entre les collègues peut conduire à une forte tension qui rend alors insupportable le milieu de travail. Certains auteurs se sont penchés sur les effets bénéfiques du soutien social dans les situations de stress. Il apparaît que les bonnes relations interpersonnelles sont un facteur de bien-être. L'absence de relations sociales dans le milieu de travail peut donc être considérée comme une autre source importante de stress.

Les relations avec des clients ou avec des gens difficiles (infirmières, chauffeur de bus par exemple) peuvent également constituer un facteur de stress car les comportements d'un public sont toujours imprévisibles et que le travail relationnel, comme le souligne Lorient (2004), ne produit souvent rien d'autre qu'un service qui disparaît aussitôt rendu et ne se concrétise dans aucun objet matériel. La reconnaissance du travail effectué n'est pas évidente et son déni constitue une source de souffrance.

En revanche, le soutien social et le soutien organisationnel peuvent avoir des effets modérateurs sur des sources de stress ou sur le stress lui-même. Les différences fonctionnelles entre soutien organisationnel et soutien social sont présentées dans le tableau 1.

⁹ Roger A. et Tremblay M.(1999), *plateau objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail*, CEROG, WP N°543.

Tableau 1 : caractéristiques du soutien organisationnel et du soutien social dans une conceptualisation fonctionnelle (d'après George et al., 1993)

Le soutien organisationnel	Le soutien social.
- il a une fonction d'information pour aider les individus à interpréter et comprendre un stresser potentiel et pour lui faire face,	- il permet d'avoir une estime de soi et de se sentir accepté par le groupe,
- il donne les moyens pour combattre le stress.	- il renforce le compagnonnage, le sentiment d'affiliation et détourne du stresser lui même à travers les occupations sociales.
Exemple : la formation sur les modalités d'évolution du SIDA donnée à des infirmières chargées de malades en phase terminale.	Exemple : les encouragements des collègues

2.6/ Les facteurs extra organisationnels

Si les conditions socio-économiques sont difficiles (par exemple, en période de récession ou de chômage élevé), chacun ressent douloureusement la précarité de son emploi, et cette menace peut rompre l'équilibre psychique d'un individu, car elle réduit son aptitude à résister au stress, même de faible intensité.

3. Les différents types de personnalité

3.1/ L'appartenance au Type A ou au Type B

Les individus réagissent au stress en fonction de certaines dimensions composant leur personnalité, telles l'autonomie, la flexibilité, l'anxiété, l'ambition, la rigidité, etc. La personnalité a été l'objet de recherches effectuées par deux cardiologues, Friedman et Rosenman (1974) qui ont divisé les individus selon deux types de personnalité : le type A et le type B. Le type A est plus stressé que le type B et il présente un risque plus élevé de maladies cardio-vasculaires.

Figure1 : quelques caractéristiques représentant les personnalité de type A et de type B¹⁰

Le type A	Le type B
1. Une forte motivation	1. Une modération très marquée sur le plan compétitivité
2. Une grande agressivité	2. Peu de préoccupation pour le mérite social
3. Beaucoup d'ambition	3. Peu d'esclavage vis-à-vis du temps
4. Une forte compétitivité	4. Rarement impatient
5. Une forte pression pour que les choses soient faites vite	5. La possibilité de travailler facilement en équipe
6. L'incapacité de déléguer	6. Une consécration de beaucoup de temps aux loisirs
7. Le genre « homme-orchestre »	7. Une consécration de beaucoup de temps pour prendre une décision
8. un fort souci du temps	8. La facilité d'établir une frontière entre sa vie professionnelle et familiale
9. Une grande sécurité en lui-même	9. L'oubli complet de toutes ses préoccupations quotidiennes lorsqu'il rentre chez lui, etc.
10. Une extrême rapidité de décision	
11. Toujours à l'heure au rendez-vous et exige la même chose des autres	
13. Très précis quand il discute	
14. Une perte de peu de temps avec ses collègues de travail ou ses subordonnés	
15. Une personne très sensible	
16. Une fixation de standards de rendement très élevés et d'échéanciers précis	
17. Une très forte exigence sur le plan des efforts et des habiletés requises	
18. Peu de répit et peu de sport, etc.	

Le Type A peut être décrit par un ensemble de comportements caractérisé par un goût excessif pour la réussite, la compétitivité, l'impatience, l'hostilité et la vigueur des gestes et de la voix. Par opposition, le Type B est défini par l'absence des traits du type A (en particulier pas d'urgence du temps, ni d'hostilité flottante). Ce type B serait protecteur et garant de bonne santé, de réussite et d'adaptation sociale.

¹⁰ Sékiou L. et Blondin L., (1986) figure 18.4 tiré de l'ouvrage « gestion du personnel », Montréal : les éditions 4L., p521

3.2/ Le lieu de contrôle

La variable « locus of control » ou lieu de contrôle conceptualise une croyance qui est que les récompenses, les renforts, et les résultats sont contrôlés soit par les actions propres de l'individu (LCI : lieu de contrôle interne) soit par des forces extérieures (LCE : lieu de contrôle externe) comme la chance, le hasard ou les autres (Rotter 1966, Spector, 1988). Roques (1999) souligne dans sa thèse que plusieurs études ont montré le lien entre le type de lieu de contrôle et des attitudes et comportement dans le travail. Gemil et Meisler (1972) trouvent que plus les individus ont un lieu de contrôle externe, plus ils ressentent de pression au travail et moins ils éprouvent de satisfaction. Pour Organ (1972), les individus LCE sont plus tendus dans le travail que les individus LCI. Spector et O'Connell (1994) trouvent que les LCI ont moins d'anxiété au travail que les LCE.

Le lieu de contrôle aurait alors des effets modérateurs : les internalistes auraient tendance à agir pour faire face au stress alors que les externalistes l'endureraient (Edey Gamassou, 2004).

4. Quels modes de gestion ?

Face aux nombreuses causes du stress et aux différentes personnalités des salariés comment développer des actions visant à contrôler le stress ? Il ne s'agit pas d'éradiquer le stress, qui est indispensable à la vie, mais d'amener ce stress à un niveau acceptable. Plusieurs voies d'actions se présentent lorsqu'on veut éviter les conséquences d'un stress néfaste. Nous retiendrons ici les deux principales à savoir les actions tournées vers l'individu et celles axées sur l'organisation de manière générale.

4.1/ Gestion personnelle du stress

Les programmes d'aide aux employés (P.A.E)

Pépin (2001) énonce que « *ces programmes visent à identifier, assister et soigner les employés qui sont aux prises avec des problèmes personnels (ex : alcoolisme, toxicomanie, épuisement professionnel, difficultés familiales ou financières) qui perturbent leur travail.*

Ces programmes permettent habituellement de réduire les coûts (Matteson, Ivancevich, 1987). Ils contribuent aussi à améliorer l'état de santé physique et psychologique des employés ainsi que leur rendement, et à réduire l'absentéisme (Schain, Groenveld, 1980).»

Des programmes d'aide au travailleur ont été introduits dans beaucoup d'entreprises ces dernières années. Ils peuvent revêtir de nombreuses formes : relaxation, pratique sportive, changement de comportement (apprendre à dire non, par exemple)...c'est le cas par exemple de British Airways ou Univeler qui font suivre à leur personnel des cours de formation afin de lui apprendre à bien gérer son temps. IBM en 2001, a tenté de répondre à la problématique du stress en proposant des activités ou des formations permettant de gérer les symptômes du stress (relaxation, distanciation de la pensée). Renault, depuis 1998, a mis en place un observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (OMSAD) pour prévenir les risques de santé de son personnel.

Toutes ces actions visent à réduire l'effet du stress négatif en augmentant la résistance des individus aux stress. Toutefois même si c'est déjà un grand avancement que les organisations prennent en considération la pression ressentie au travail, il semble primordial de développer des stratégies d'ajustement orientées sur les conditions de travail. C'est ce que nous tenterons de vous exposer dans la section suivante.

4.2/ Les actions tournées vers l'organisation

Améliorer la communication

La théorie de l'équité implique que l'organisation rende publique sa politique afin d'expliquer clairement les critères sur lesquels se fondent l'entreprise pour augmenter un salaire, donner une promotion...en vue de ne pas développer des sentiments de non confiance et de frustration vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Pour prévenir le stress, « *l'entreprise doit informer honnêtement les candidats sur l'ensemble des exigences requises pour le poste à combler, sur l'organisation en général et sur la philosophie de cette dernière en ce qui concerne sa gestion du personnel* » (Sékiou et Blondin, 1986). Toujours dans ce souci de justice, il est indispensable de fixer des objectifs, comme pour les quotas de vente chez les commerciaux perçus comme : réalisables, désirables, équitables. (Wotruba, 1989).

L'aménagement du temps de travail

Comme le souligne Colle (2005), l'offre d'espaces de choix en matière de temps de travail peut permettre de concilier les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés. Grâce à cette liberté, le salarié se sentira moins stressé dans l'organisation de son travail et pourra ainsi mieux gérer sa vie familiale et professionnelle, souvent source de conflit. De plus, les travailleurs qui sont maîtres de leur temps de travail sont moins souvent absents, plus performants et plus attachés à leur entreprise (BIT, 1993).

Un développement de la participation des salariés et de l'autonomie

Le fait de laisser prendre des décisions aux salariés crée de nouvelles opportunités, notamment quand on leur laisse résoudre les problèmes par eux-mêmes. Ils jouissent de plus d'autonomie (contrôle), de sorte qu'ils peuvent faire varier ou modifier le rythme, le procédé, l'ordre et l'environnement dans lequel est réalisé le travail. Comme le souligne le rapport du Bureau International du Travail, l'une des façons les plus courantes de promouvoir l'autonomie consiste à rompre avec la structure hiérarchique traditionnelle des entreprises en déléguant des responsabilités à des équipes.

CONCLUSION

Si la période des trente glorieuses a été marquée par une très forte tendance à l'uniformisation des conditions des salariés, les auteurs et les praticiens considèrent aujourd'hui qu'il faut privilégier une différenciation durable, chaque salarié a ainsi des attentes et des besoins différents dans son emploi. Il est important de souligner ces différences selon diverses variables individuelles et /ou organisationnelles (Colle 2005, p66).

Notamment, nous avons pu étudier ; et non de manière exhaustive, les variables individuelles et organisationnelles que le gestionnaire doit prendre en considération avant de lancer une action. Ainsi comme le précise Brasseur (2005) qui s'appuie sur les théories de Jung (1920), il existe 16 types de personnalité ce qui conduit à un mode de faire face aux situations potentiellement stressantes spécifiques à son type de personnalité. Aussi, selon cette approche, il est indispensable de repérer et de mettre en œuvre des stratégies d'ajustement propre à chacun.

Mais selon nous, le point crucial à une prévention réussie du stress ou à une stratégie d'ajustement efficace est l'engagement que prennent les différentes composantes de l'entreprise. Cela signifie qu'il faut qu'il y ait une réelle volonté de travailler ensemble entre la direction, les salariés, le comité d'entreprise, les syndicats, le service du personnel et de la santé au travail.

BIBLIOGRAPHIE

Abord de Chatillon E. et Ardouin T. (2003), l'audit du stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? Actes de la 5^{ème} université de l'audit social, mai 2003, Corte, Corse.

Amiel-Lebigre F. et Gognalons-Nicolet M. (1993), *Entre santé et maladie*, P.U.F. les champs de la santé, Paris.

Brasseur M. (2005), Stress, burnout et conflits de rôles : l'apport des types psychologiques de Jung, Actes de la journée CEROG/AGRH « stress, burnout et conflits de rôles », Aix-en-Provence, 27 Mai 2005

Christin J. (2005) "Individus et organisations face à la retraite : pour une approche duale", actes de la 7^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social, mai 2005, Marrakech, Maroc.

Colle R. (2005), l'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte, Actes de la 1^{ère} journée de recherche IREGE/AGRH « management de la santé et de la sécurité au travail », 7 et 8 avril 2005, Annecy

Edey Gamassou C. (2005), Stress et attitudes au travail : mesurer pour mieux prévenir des problèmes de SST, Actes de la 1^{ère} journée de recherche IREGE/AGRH « management de la santé et de la sécurité au travail », 7 et 8 avril 2005, Annecy

Fridman M. et Rosenman R.H. (1974), *Type A Behaviour and your heart*, N.Y., A.A.Knopf

Fenlason K. J. et Beehr T. A. (1994), Social support and occupational stress : effects of talking to others, *Journal of Organisational Behavior*, 15, 157-175.

George J. M., Redd T. F., Ballard K. A., Colin J., Fielding J. (1993), Contact with AIDS patients as source of work-related distress : effects of organisational and social support, *Academy of Management Journal*, 36, 1, 157-171.

Green DH., Zeniseck TJ., (1983), "Dual Career Couples: Individual and Organizational Implications », *Journal of Business Ethics*, Août, 2, p. 171

Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985) "Sources of conflict between work and family roles." *Academy of Management Review*, 10, 1, pp.76-88.

Greenglass E.R (1993), The contribution of social support to coping strategies, *Applied Psychology : an international Review*, 42, 323-340.

Hobfoll S. E. et Shirom A. (1993), Stress and burnout in the workplace -conservation of ressources-, dans Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, 41-60.

Hollet S. (2001), Une remise en cause des agents stressés du commercial : la notion de burnout, Actes du 17ème congrès international de l'AFM.

Lazarus R. S. et Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing company, New York.

Leforestier-Schmidt I. (2001), « les différentes formes d'insécurité par rapport à l'emploi dans un contexte organisationnel positif », thèse de doctorat, p76.

Loriol M. (2004), Quand la relation devient stressante, difficultés et adaptations lors du contact avec les usagers, *Humanisme et entreprise*, 262, 1-18.

Lin N. et Ensel W. (1989), Life stress and health stressors and resources, *American Sociological Review*, 54, 3, 382-399.

Moisson V. et Roques O. (2005), Stress et stratégies d'ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par le service des urgences de nuit, *actes de la 7ème Université de Printemps de l'IAS*, Marrakech.

Nelson D. et Sutton C. (1990), Chronic work stress and coping : a longitudinal study and suggested new directions, *Academy of Management Journal*, 33, 4, 859-869.

Organ D.W (1980), Direct, indirect and trace effects of personality variables on rôle adjustment, *Human Relations*, 34, 573-587

Pépin R. (2000), Gérer le stress négatif au travail à l'aube du XXIème siècle, *Gestion*, volume 25, n°2, été 2000

Rahim M. A. et Psenicka C. (1996), A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms, and propensity to leave a job, *The Journal of Social Psychology*, 136, 1, 69-84.

Rivolier J. (1989), *l'homme stressé*, Paris, PUF

Roger A. et Tremblay M. (1999), *plateau objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail*, CEROG, WP N°543.

Roques O. (1999), *Les réactions des salariés en transition de carrière : une approche en termes de stress au travail*, thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.

Roques O., Roger A. (2001), « L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail: à la recherche d'une confirmation internationale », Communication n° 13, Institut d'Administration des Entreprises, pp. 1-17.

Rhima et G. Guérin, 25-28 Juin 2002, « Evaluation de l'efficacité du soutien du conjoint dans un contexte de conflits travail- famille », 39^{ième} Congrès de l'ACRI, Toronto/Ontario.

Selye H. (1975), *le stress de la vie-le problème de l'adaptation*, nouvelle édition, NRF, Gallimard

Sékiou L. et Blondin L., (1986) « gestion du personnel », Montréal : les éditions 4L.

Sekiou L., Blondin L. et Peretti J.M (1995), Passion ressources humaines, dans le contexte de la mondialisation des marchés, Montréal, les éditions 4L, inc., 485-495

Shah P. P. (1998), Who are employees' social referents ? Using a network perspective to determine referent others, *Academy of Management Journal*, 41, 3, 249-268.

Spector P.E. et O'Connell B.J. (1994), The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to the subsequent reports of job stressors and job strain, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.

Steiler D. et Ruling C.C (2003), Fusions, stress et stratégies d'ajustement : vers une perspective de recherché et d'innovation, *actes du 14^oe congrès de l'AGRH*, Grenoble.

Steinman L. et Lupieri S. (2004), Travailler nuit gravement à la santé, *Enjeux, les Echos*, 207, 54.