

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC

Faculté des lettres

Département des Études romanes

*Problématique de la gestion du stress au travail : cas pratique de
l'entreprise choisie*

Mémoire de master

Auteur : Bc. Alena Karásková

Directeur de recherche : Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Olomouc 2021

Déclaration sur l'honneur

Je, soussignée, Alena Karásková, atteste avoir réalisé ce mémoire de master moi-même et avoir noté toutes les références utilisées dans le présent travail.

À Olomouc le

Signature

Remerciements

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mon directeur de mémoire, Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr., pour son soutien, sa disponibilité ainsi que ses conseils. Il m'a permis de réaliser ce mémoire et m'a soutenue tout au long de la rédaction de celui-ci, pendant mon année universitaire en France dans le cadre du double diplôme de l'Université Palacky et de l'Université Clermont Auvergne.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Patrick Ralet qui m'a encouragé et guidé sur l'ensemble de mon travail, et a accepté de répondre à toutes mes questions pendant la recherche.

Je souhaite également remercier M. Petr Šromota de l'entreprise Linaset a.s. qui a contribué et donné son soutien, son enthousiasme afin que ma recherche puisse se produire dans le milieu de travail. Il m'a donné des informations précieuses pour élaborer la partie pratique de ce mémoire.

Enfin, je remercie ma famille et mes proches pour leur soutien, leur encouragement lors de la rédaction de ce mémoire, mais aussi lors de mes années d'études.

Table des matières

Introduction	6
Chapitre I. Approche théorique de la problématique du stress	8
I. 1 Définition du stress	8
I. 2 Facteurs de stress	9
I. 3 Formes de stress	10
I. 3. 1 Différence entre le bon et le mauvais stress	11
I. 3. 2 Personnalité de type A et B	12
I. 4 Symptômes de stress	13
I. 5 Approches théoriques du stress	13
I. 5. 1 Syndrome Général d'Adaptation (phases du stress)	14
I. 5. 2 Stress comme une transaction (le modèle de Lazarus et Folkman)	15
I. 5. 3 Le coping	16
Chapitre II. Gestion du stress au travail	18
II. 1 Stress professionnel comme un « mal du siècle »	18
II. 2 Conditions et environnement de travail	20
II. 3 Aspects relationnels et sociaux au travail	23
II. 3. 1 Relations interpersonnelles sur le lieu de travail	23
II. 3. 2 Les facteurs de risques psychosociaux lié au travail	24
II. 4 Modèles théoriques comme les outils d'évaluation du stress professionnel	28
II. 4. 1 Le modèle de Karasek	28
II. 4. 2 Le modèle de Siegrist	29
II. 5 Conséquences du stress professionnel et ses effets sur la santé	30
II. 5. 1 Du stress au syndrome de l'épuisement professionnel	31
II. 5. 2 Du stress à la dépression	34
II. 6 Mesures de prévention pour agir contre le stress au travail	35
II. 6. 1 Démarche de prévention entrepreneuriale	36
II. 6. 2 Démarche de prévention individuelle	37
Chapitre III. Analyse de la gestion du stress chez l'entreprise Linaset a.s.	42
III. 1 Objet de l'enquête et le problème posé	42
III. 2 Phase méthodologique	43
III. 3 Présentation de l'entreprise	44
III. 3. 1 Activité de l'entreprise	45
III. 3. 2 Les valeurs de l'entreprise	47
III. 3. 3 L'entreprise et ses salariés	48
III. 4 Enquête chez l'entreprise Linaset a.s.	49
III. 4. 1 Structure du questionnaire	50
III. 4. 2 Traitement des données de la recherche	51
III. 4. 2. 1 Participants de la recherche : données d'identification	51
III. 4. 2. 2 Qu'est ce que le stress représente pour vous ?	55

III. 4. 2. 3 Les conditions du travail et le stress professionnel	65
III. 4. 2. 4 Quelles sont vos stratégies pour gérer le stress ?	73
Chapitre IV. Démarches d'améliorations	77
IV. 1. 1. Les recommandations au niveau de l'entreprise	77
IV. 1. 2 Les propositions d'amélioration au niveau de l'individu	81
IV. 1. 3 Les démarches au niveau de l'environnement de l'entreprise	82
Conclusion	84
Résumé	86
Annotation	87
Liste des abréviations utilisées	88
Bibliographie	89
Sitographie	90
Liste des figures, des graphiques, des tableaux	91
Annexes	93
Annexe n°1 : L'échelle des facteurs du stress	93
Annexe n°2 : L'épuisement professionnel en Europe	96
Annexe n°3 : Le questionnaire en version française	98
Annexe n°4 : Le questionnaire en version tchèque	103
Annexe n°5 : Questions préparées pour les entretiens semi-structurés	107

Introduction

Le présent travail est consacré à la problématique de la gestion du stress et sa prévention dans le milieu de travail. Mon choix a été motivé par le fait qu'aujourd'hui les exigences du travail augmentent la présence de stressors organisationnels et, quelquefois, ces conditions dégradent la santé de l'individu au travail. A l'instant à partir duquel nous nous impliquons au processus de travail, l'un des stress les plus courants commence à nous affecter, celui du stress au travail. Aujourd'hui, cela devient un problème de santé publique car, en effet, nous passons la majeure partie de nos vies au travail et le rythme actuel qui en découle est de plus en plus exigeant.

Pour encourager la croissance économique, les entreprises imposent des revendications croissantes sur les travailleurs qui doivent activement adapter leurs compétences ou en acquérir de nouvelles par de nombreuses formations. Dans la plupart des cas, les employés doivent faire face à une demande de productivité et de rendement sans cesse. Il est donc très important voir nécessaire d'instruire les employés d'une entreprise à la maîtrise de la gestion du stress. En effet, que ce soit au travail ou dans la vie personnelle, la perte d'équilibre causée par un stress qui se chronicise, représente une source principale à un ensemble de pathologies et d'altérations de la santé telles que la dépression ou l'épuisement professionnel.

Les dirigeants, le DRH, les managers devraient donc porter leurs efforts sur la surveillance, l'évaluation et par la suite sur l'élimination des facteurs impliqués dans la genèse ou l'entretien d'un stress chez un travailleur. Ce dernier quant à lui devrait pouvoir apprendre à gérer sa réponse au stress. Ces efforts contribueraient à augmenter les performances, à améliorer la sécurité, la santé des salariés et leur bien-être, et donc à obtenir des bénéfices économiques pour l'entreprise.

La partie théorique présente aux lecteurs la théorie qui s'apparente du stress au travail selon différentes sources. Elle est distinguée dans deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous discuterons de l'approche théorique du stress en général. Dans le deuxième chapitre, nous aborderons la problématique du stress professionnel, les éléments importants en ce qui concerne le milieu de travail tels que l'environnement, les conditions au travail, les aspects relationnels et sociaux qui affectent l'état émotionnel des travailleurs ainsi que leur santé. Dans cette partie, nous présenterons également les outils d'évaluation du stress au travail, les conséquences du stress sur la santé, mais aussi des mesures de prévention pour agir contre le stress professionnel.

Ensuite, nous allons pouvoir nous consacrer à la partie pratique de ce mémoire, ou plutôt, la mise en application à travers un exemple concret de la théorie liée au stress chez des travailleurs. Le troisième chapitre va décrire la méthodologie présentant le problème posé, la structure de notre questionnaire, etc. Nous allons également introduire l'entreprise Linaset a.s., choisie pour notre recherche. Nous allons commenter les statistiques résultant des résultats collectés de notre enquête. Dans le quatrième chapitre, nous allons proposer des recommandations pour améliorer la gestion du stress au travail au niveau de l'entreprise et son environnement, mais aussi au niveau individuel.

Chapitre I. Approche théorique de la problématique du stress

I. 1 Définition du stress

Le mot « stress » vient du mot anglais « stress », qui est dérivé du latin « *stringere* » qui signifie « étreindre, serrer, resserrer, lier, pincer, serrer le cœur, blesser, offenser ». Un état accompagné de sentiments qui oppressent comme si la personne avait un poids dans sa poitrine, dans son cœur. Ce mot latin a donné naissance également au mot « détresse », c'est-à-dire au sentiment d'abandon, de solitude, d'impuissance qu'on ressent dans une situation déchirante, souffrante ou dangereuse.¹ Dans le domaine technique, le mot « stress » est proche de son sens « presser », ou pressurer - c'est-à-dire « faire pression sur un objet donné ». En science, la déclaration « être stressé » peut être comprise comme « être en détresse ».²

Il est difficile de définir correctement le terme stress, car chacun des auteurs traitant de cette question utilise sa propre définition. Il existe donc de nombreuses définitions de ce que représente le stress. Commençons par celle du physiologiste, endocrinologue et psychologue Hans Bruno Selye qui a été le premier à décrire la réaction du corps aux tensions comme un stress. Il est considéré comme le créateur de la théorie du stress et de l'adaptation et c'est la raison pour laquelle Selye sera cité plusieurs fois à travers le présent travail.³ Né à Vienne en 1907, Selye a fréquenté la faculté de médecine de l'Université Charles à Prague. Il a été professeur de l'Institut de médecine expérimentale et de chirurgie de l'Université de Montréal. Selye a intégré ce terme dans le lexique médical pour décrire la réaction d'adaptation. Il a identifié le stress comme une réponse physiologique exprimée à travers un ensemble de signes et de symptômes non spécifiques à une maladie comme en étant le résultat d'une interaction entre une certaine force agissant sur une personne et la capacité du corps à résister à cette pression.⁴ L'ampleur de cette réponse et ses répercussions seraient donc étroitement liées à l'adaptabilité de l'individu. En effet, c'est l'adaptabilité qui permet de répondre aux changements de l'environnement externe ou interne et de s'orienter ainsi vers un équilibre, un bien-être biologique, psychologique et social. Les individus varient dans leur réponse au stress en fonction d'une certaine sensibilité du système nerveux.⁵ Complétons cette idée avec la définition de Neuville et Yaïch : « *le stress est une réponse physiologique et psychologique*

¹ STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, p. 10.

² KRÍVOHLAVÝ, Jaro, *Jak zvládat stres*, 1. vyd., Praha, Grada Avicenum, 1994, p. 7.

³ VOBOŘILOVÁ, Jarmila, *Duševní hygiena a stres*, Praha, České vysoké učení technické, 2015, p. 33.

⁴ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p. 15.

⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, p. 142.

*du corps à ce qu'il perçoit comme une menace ou un danger.»*⁶ Principalement, le stress est considéré comme « *un système de défense biologique, un système d'alarme très personnel.* »⁷

Selon Plamínek, la taille du stress est influencée par deux grandeurs, à savoir la charge et la résistance. Ce dernier définit le stress comme le rapport entre la charge qui agit sur une personne et la résistance comme la capacité d'une personne à faire face à cette charge. Il résulte de cette relation que plus la charge est élevée, plus le stress est grand, et plus l'endurance est grande, moins le stress est important.⁸

Par conséquent, notons que le stress peut être compris comme un certain état du corps et de l'esprit d'une personne en situation de vie difficile. C'est un ensemble de réactions de l'organisme à des stimuli internes ou externes qui perturbent son fonctionnement normal.⁹ Partant de ce fait, l'organisme qui fait face à la situation stressante diffuse une réponse biologique. Les deux hormones principales à l'œuvre lorsqu'on vit du stress sont l'adrénaline et le cortisol. Le niveau élevé du cortisol a des effets indésirables sur la santé.¹⁰

I. 2 Facteurs de stress

Pour comprendre le stress, il faut expliquer ce qui active la réaction de stress et, dans la suite, provoque des situations perçues comme stressantes. Par facteur de stress, on sous-entend une situation à laquelle une personne doit s'adapter, et lorsqu'elle est accompagnée d'autres conditions ambiantes nocives ou défavorables, cet agent de stress peut perturber la santé mentale et physique. Křivohlavý interprète le terme « *stresseur ou bien facteur de stress* » comme un « *phénomène ayant un effet négatif sur les humains* ».¹¹ Les facteurs de stress mental créent des conditions potentielles qui augmentent la probabilité de stress.

Dans un premier temps, dans son œuvre, l'auteur cite le scientifique H. Selye qui a divisé les agents stressant du point de vue suivant :

- ❖ **Facteurs de stress physiques** : alcool, nicotine, caféine, radiations, pollution de l'air, catastrophes, accidents, blessures, mais aussi rapport sexuel infligé sous la contrainte.
- ❖ **Facteurs de stress émotionnels** : anxiété, tristesse, inquiétudes et peurs, haine, hostilité, colère, manque de sommeil, etc.¹²

⁶ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p. 8.

⁷ Ibid.

⁸ PLAMÍNEK, Jiří, *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*, 3. doplněné vyd., Praha, Grada, 2013, p. 128.

⁹ VOBOŘILOVÁ, Jarmila, *Duševní hygiena a stres*, Praha, České vysoké učení technické, 2015, p. 34.

¹⁰ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p. 10.

¹¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Jak zvládat stres*, 1. vyd., Praha, Grada Avicenum, 1994, p. 12.

¹² Ibid.

Il existe, bien sûr, plus d'approches pour classer les facteurs de stress. Par exemple, on peut s'appuyer sur l'échelle basée sur une recherche approfondie publiée en 1967 par Thomas Holmes et Richard Rahe qui justifie tout changement des conditions de vie comme un facteur potentiel de stress. Les chercheurs ont créé un classement des événements stressants de la vie quotidienne tels que la mort du conjoint, divorce, séparation conjugale, emprisonnement, décès d'une proche, blessure ou maladie physique. Cette échelle est construite par 43 items concernant les événements de la vie privée et professionnelle. À chacun d'eux est associé un coefficient, par exemple pour le décès du conjoint possède une valeur de 100.¹³ Et donc cette échelle se rapporte à la somme de toutes les valeurs des événements qui sont arrivés à l'individu. Selon leur théorie, l'individu ayant des valeurs supérieures à 300 dans 3 à 5 ans a une forte probabilité de subir un changement rapide de son état de santé.¹⁴ La liste des éléments de l'échelle de Holmes et Rahe se trouve en annexe n°1.

D'autres sous-divisions des facteurs de stress qui nous paraissent intéressantes utilisent Neuville et Yaïch dans leur ouvrage. De la façon similaire de celle de Holmes et Rahe, ces auteurs mentionnent, en premier lieu, les facteurs de stress dit personnels en les distinguant en 4 catégories : sociaux et financiers (insécurité, précarité, endettement), professionnels, relationnels et familiaux et physiques/de santé. En deuxième lieu, ils indiquent les stressseurs externes; ceux qui ont une source externe, autrement dit hors de contrôle de l'individu. Les auteurs illustrent ces stressseurs exogènes comme des situations qui sont souvent partagées par tous, mais vécues subjectivement telles que la crise économique, sanitaire, la coupure d'électricité, etc. Les individus peuvent les identifier, agir sur eux ou apprendre à vivre avec, mais ils ne peuvent pas les contrôler. Ensuite, selon les auteurs, il existe les stressseurs endogènes ayant une dimension psychologique et subjective. Il s'agit, par exemple, de l'inquiétude pour l'avenir, de la pression du temps, de soi-même, etc. Ils sont sous le contrôle de la personne, c'est-à-dire qu'elle peut souvent leur faire face avec efficacité.¹⁵

I. 3 Formes de stress

La fréquence et l'intensité de l'exposition au stress peuvent générer différentes formes de stress. Dans cette partie, nous allons en distinguer quelques-unes. D'après Mikuláščík, nous pouvons différencier des formes de stress en fonction de leur durée : **le stress aigu** qui se

¹³ TIRTIAUX, Guillaume, BROMILEY, Martin, *Mieux réussir ensemble : gestion du stress, travail en équipe et autres compétences non techniques : s'inspirer des bonnes pratiques d'un pilote de ligne*, Liège, Edi.pro, 2019, pp. 76-77.

¹⁴ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Jak zvládat stres*, 1. vyd., Praha, Grada Avicenum, 1994, pp. 23-24.

¹⁵ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p.18.

manifeste à un moment donné intensivement, mais il est de courte durée. Puis, le stress qui s'installe plus longtemps est considéré comme le **stress chronique**. De plus, l'auteur distingue également le **stress d'anticipation**, autrement dit le stress causé par les craintes de l'avenir et à l'envers le **stress résiduel** provoqué par l'incapacité de faire face au passé. D'un point de vue psychologique, il existe un **stress physique** produit par un accident, par une charge physique intense ou par une maladie, et un **stress mental** causé ainsi par un sentiment de responsabilité ou un sentiment d'impuissance.¹⁶

I. 3. 1 Différence entre le bon et le mauvais stress

Nous entendons souvent parler de la forme négative du stress, néanmoins, dans certains contextes, il existe également une forme positive. C'est à nouveau Hans Selye qui a distingué le bon stress - eustress et le mauvais stress - distress.¹⁷ Commençons par l'**eustress**, ce type de stress évoque des sentiments et des tensions agréables, il nous aide à trouver la stabilité, une énergie vers une action efficace.¹⁸ Selon Mikulaščík, l'eustress nous sert comme une sorte de stimulation et de défi. Un stress positif est souvent lié à la victoire, à la joie de l'objectif atteint, au travail efficace, etc. Le psychologue remarque le fait qu'une expérience très positive peut multiplier la performance par cinq fois.¹⁹

A l'inverse, le **distress** est décrit comme un stress négatif qui provoque des émotions péjoratives. Ce type de stress produit une charge indésirable à partir de laquelle il n'y a pas de sortie. Le distress agit de manière urgente, pourtant il peut s'accumuler également sous la forme d'une usure de l'organisme.²⁰ Donc ses effets négatifs touchent le corps. Il peut nous épuiser, embêter ou détruire. Si le stimulus de l'extérieur est évalué comme négatif, l'individu ressent du stress et choisit soit une défensive (une attaque), soit une offensive (une évaison) ou un blocage (un déni).²¹

Křivohlavý classe également le stress selon qu'il se réfère à une réponse de faible ou de haute intensité rapportée à la situation stressante. Nous pouvons nous appuyer sur la figure mentionnée par Křivohlavý ci-dessous, concernant les dimensions de base du stress ci-dessous. Il a identifié le **hyperstress** - un stress qui est très difficile à gérer car il va au-delà

¹⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, p. 73.

¹⁷ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p. 16.

¹⁸ PLAMÍNEK, Jiří, *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*, 3. doplněné vyd., Praha, Grada, 2013, p. 132.

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, 2. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007, p.73.

²⁰ Ibid.

²¹ PLAMÍNEK, Jiří, *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*, 3. doplněné vyd., Praha, Grada, 2013, pp. 132-133.

de l'adaptabilité de la personne en ayant subi, et puis, le **hypostress** qui n'atteint pas la limite de la non-maîtrise donc l'individu est capable de s'adapter.²²

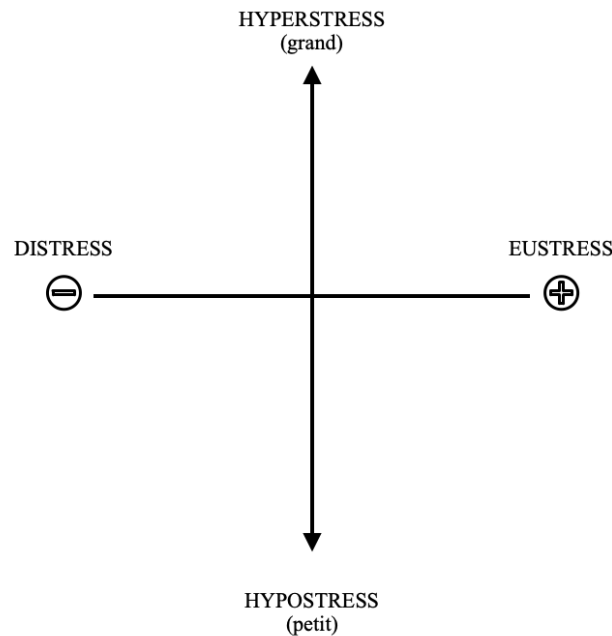


Figure n°1 : Dimensions fondamentales du stress.²³

I. 3. 2 Personnalité de type A et B

Mikuláščík propose que la réaction au stress serait en partie déterminée par un phénotype de personnalité.

- ❖ **La personnalité de type A** se caractérise par un fort sentiment de travail performant, de compétitivité et de l'autocritique. Cet individu impose de grandes exigences à lui-même et aux autres. Les personnes ayant une personnalité de type A éprouvent généralement un sentiment d'urgence constant et un niveau de stress plus élevé. Elles détestent l'échec et ont du mal à arrêter de travailler, même lorsqu'elles ont atteint leurs objectifs. Elles s'efforcent d'atteindre des objectifs sans ressentir de joie dans leurs efforts ou leurs réalisations. Elles sont impatientes avec une tendance à l'anxiété.
- ❖ **La personnalité de type B** se caractérise par une nature détendue, patiente et plus réfléchie et concentrée. Sa vie personnelle et professionnelle est équilibrée et calme. Les personnes ayant une personnalité de type B travaillent régulièrement et de façon

²² KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Jak zvládat stres*, 1. vyd., Praha, Grada Avicenum, 1994, pp.11-12.

²³ Ibid, p. 8.

consciente des limites de temps dont elles disposent. Elles n'ont pas tendance à devenir stressées lorsque les objectifs ne sont pas atteints. Ces individus sont généralement très bons pour s'entendre avec les autres car ils sont plus tolérants envers eux. De plus, ils sont plus détendus que les personnes de type A.²⁴

I. 4 Symptômes de stress

Le stress peut se manifester de plusieurs points de vue. Il est important de connaître les signes avant-coureurs ou les symptômes fréquents de la surcharge de stress. Dans l'œuvre de Křivohlavý, l'auteur énumère les symptômes du stress publiés par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Ceux-ci sont répartis en 3 catégories suivantes :

- ❖ *Symptômes physiologiques* : tachycardie, douleurs dans la poitrine, perte d'appétit, douleurs abdominales, problèmes digestifs et intestinaux, tensions musculaires, impuissance sexuelle, absence de désir, règles irrégulières chez les femmes, maux de tête persistants, migraines, vertiges, troubles visuels, etc.
- ❖ *Symptômes émotionnels* : fatigue et troubles de concentration, isolation, comportement introverti, création de stress pour des choses insignifiantes, irritabilité, angoisse, anxiété, changement d'humeur, morosité, etc.
- ❖ *Symptômes comportementaux* : difficultés à prendre des décisions, à résoudre les problèmes, absentéisme au travail, baisse de productivité, manque de motivation, augmentation de la consommation de boissons alcoolisées, de cigarettes, de somnifères ou de drogues, etc.²⁵

I. 5 Approches théoriques du stress

Cette partie présente plusieurs points de vue théoriques fondamentaux pour mieux comprendre la problématique du stress. Nous allons commencer avec les phases du stress décrites par Hans Selye. Ensuite, on abordera l'approche cognitive du stress proposé par Lazarus et Folkman et, à la fin, on expliquera le terme coping, autrement dit la stratégie d'ajustement au stress.

²⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, 2. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007, p. 74.

²⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Jak zvládat stres*, 1. vyd., Praha, Grada Avicenum, 1994, pp. 29-30.

I. 5. 1 Syndrome Général d'Adaptation (phases du stress)

La théorie du Syndrome général d'adaptation (SGA) a été développée par Hans Selye, le père de la théorie du stress. Il a introduit le concept du stress en tant qu'une réponse non spécifique de l'organisme, commune à tout le monde et dans toutes les conditions et causée par des actions irrégulières dans son fonctionnement normal. Selon Selye, le stress ne sert qu'à stimuler une réaction physiologique du corps et qui permettrait de s'opposer à des situations inconnues ou imprévues pour y survivre.²⁶ Le psychanalyste Stora précise que SGA représente « *une configuration spécifique de processus et d'états physiologiques qui surviennent en réponse aux différentes sortes de stimuli externes ou stressseurs* ». ²⁷ Le SGA représente donc un syndrome des changements corporels liés au stress.

La théorie de Selye identifie l'existence de 3 phases d'adaptation de l'organisme à tout bouleversement de son environnement : phase d'alarme, de résistance et d'épuisement.²⁸

1. Phase d'alarme

Lorsque le corps est exposé à une situation urgente de stress, il réagit en étant dans un état d'alarme accompagné par les réactions physiologiques telles qu'un rythme cardiaque plus rapide, des tensions musculaires, etc.²⁹ Le corps se prépare en mobilisant les ressources nécessaires pour faire face à la situation. La réaction de l'organisme se manifeste notamment par une vigilance accrue, une plus grande attention à l'environnement, prêt à combattre, à réagir.³⁰

2. Phase de résistance

Si la situation stressante persiste, le corps adapte sa réaction grâce à l'agissement des hormones du stress, notamment le cortisol. L'état d'alarme disparaît. Si le stress résiste plus longtemps, le niveau d'énergie diminue car elle est concentrée sur la réaction au stress. Les tensions s'implantent et des symptômes caractéristiques apparaissent.

3. Phase d'épuisement

Dans cette phase, le stress passe à un état chronique. Le corps est mentalement et physiquement épuisé. L'organisme entre dans cette phase lorsqu'il n'a plus les moyens de s'adapter. A ce moment-là, ce sont les pathologies, les maladies psychosomatiques

²⁶ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, pp. 15 -16.

²⁷ STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, p. 77.

²⁸ Ibid.

²⁹ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p.16.

³⁰ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p.14.

qui peuvent se former et qui peuvent provoquer des problèmes de dépression ou du syndrome d'épuisement professionnel.³¹ Nous allons nous focaliser sur les pathologies et les altérations de la santé dans le deuxième chapitre du présent travail.

I. 5. 2 Stress comme une transaction (le modèle de Lazarus et Folkman)

Hans Selye a toujours considéré le stress comme une réponse physiologique. Peu à peu, d'autres chercheurs ont élargi la réflexion sur le stress pour inclure et impliquer des concepts psychologiques. En 1984, Lazarus et Folkman proposent un modèle basé sur le concept d'évaluation cognitive, où il est question que les facteurs psychologiques ou personnels (ressources) seraient autant déterminants dans le vécu du stress que les facteurs environnementaux (sources de stress). Ainsi, les chercheurs découvrent que ce ne sont pas que les situations elles-mêmes qui déterminent la réponse au stress, mais que les perceptions individuelles ou subjectives sont également fortement impliquées dans ce genre de situation.³²

Ils considèrent deux évaluations : primaire et secondaire. L'évaluation primaire pendant laquelle l'individu décèle l'existence d'un problème et estime ses enjeux. Puis, l'évaluation secondaire durant laquelle cet individu évalue ses ressources.³³ Selon Lazarus et Folkman, c'est une « *une transaction particulière entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme taxant et excédant ses ressources et pouvant menacer son bien-être* ». ³⁴

L'individu vérifie s'il dispose des ressources nécessaires pour faire face à un problème spécifique, puis réévalue la situation en prenant conscience de ses ressources disponibles. Le résultat de ces évaluations négatif ou positif déterminera le déclenchement ou non de la réaction de stress. Par conséquent, le stress dépend autant du stimulus extérieur, des ressources ou des capacités d'un individu à y faire face.³⁵ Il est nécessaire de prendre en compte que l'individu peut ne pas évaluer correctement la situation. Comme nous l'avons déjà mentionné, son évaluation est conditionnée par de nombreuses influences subjectives et est alourdie par les émotions et l'expérience antérieure, ce qui peut avoir un effet négatif sur le résultat, à la fois au niveau de l'évaluation initiale, c'est-à-dire si le stimulus est vraiment menaçant, mais aussi au niveau secondaire, à savoir si l'individu dispose réellement des

³¹ Ibid.

³² Expertise collective de L'INSERM, les mécanismes du stress : le modèle transactionnel du stress et les stratégies du coping, disponible sur : https://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_3.html#Chap3-bib38, page consultée le 10 mars 2021.

³³ ZAWIEJA, Philippe, *Le burn out*, 1re éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2015, p. 54.

³⁴ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p. 18.

³⁵ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, pp. 30 - 31.

ressources nécessaires. Tout cela influence le choix de la stratégie d'adaptation psychologique par l'individu face à la situation.³⁶

I. 5. 3 Le coping

Au cours de recherches de Lazarus et Folkman, le terme **coping** a été utilisé pour désigner une stratégie d'ajustement pour faire face aux situations stressantes. Selon ces deux chercheurs, le coping se réfère aux « *efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, destinés à gérer les exigences internes et/ou externes spécifiques qui sont perçues comme menaçant ou débordant les ressources d'une personne* »³⁷

Dans l'un de ses articles, Lazarus précise qu'il existe deux manières principales : comment le coping affecte les réactions de stress conséquentes à la situation : **le coping centré sur le problème (problem-focused coping) et le coping centré sur l'émotion (emotion-focused coping)**.³⁸

D'abord, il faut mentionner les stratégies dites « actives » centrées sur le problème qui représentent tous les efforts de la personne pour contrôler ou modifier la situation. Cette personne s'efforce à éliminer les sources de stress. Par exemple, l'individu va tenter de bien gérer son temps au travail, il va voir auprès de son manager pour obtenir un délai ou il va solliciter de l'aide à un collègue, etc. Ensuite, on parle des stratégies « passives » centrées sur les émotions qui s'accordent avec les tentatives de la personne pour diminuer et réguler ses réactions émotionnelles issues de la situation. L'individu veut se sentir mieux sans régler le problème. Prenons l'exemple d'une personne qui s'énerve, puis elle rumine ou se blâme face à une situation sans la résoudre. Parmi les stratégies dites « passives », on trouve la stratégie d'évitement, autrement dit d'échappement du problème.³⁹ Une autre stratégie proposée dans l'ouvrage de Grebot, est celle du coping centré sur la recherche de soutien social qui consiste en des aides potentielles de l'entourage qui peuvent être proposées. Il est évident que cela dépend de l'ambiance et des liens existant entre les personnes dans l'environnement personnel et professionnel de la personne stressée.⁴⁰

³⁶ Ibid.

³⁷ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, pp. 73-75.

³⁸ LAZARUS, R. S., *From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks*, in Annual Review of Psychology, 1993, vol. 44, no. 1, disponible sur : <https://search-ebshost-com.ezproxy.uca.fr/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9308315245&lang=fr&site=ehost-live>, page consultée le 13 mars 2021, p. 8.

³⁹ Expertise collective de L'INSERM, les mécanismes du stress : le modèle transactionnel du stress et les stratégies du coping, disponible sur : https://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_3.html#Chap3-bib38 , page consultée le 10 mars 2021.

⁴⁰ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p. 74.

La vie peut être pleine de stress. Il est important de mentionner que de nombreuses personnes qui vivent des situations stressantes ou des menaces perçues se tourneront vers des stratégies très différentes, celles de l'alcool ou des drogues. Il est plus probable qu'une personne soumise à un stress constant abuse d'alcool, car cela devient souvent le mécanisme d'adaptation au stress vers lequel la personne se dirige. Le problème avec cette stratégie est que l'alcool lui-même peut causer un stress sur l'équilibre physiologique du corps. Le fait de boire de l'alcool peut sembler apporter un certain soulagement, des sentiments positifs et un sort de relaxation à court terme, mais à mesure que les événements stressants se poursuivent à long terme, une forte consommation d'alcool peut entraîner des problèmes plus graves et augmenter le risque de développer des troubles liés à la consommation d'alcool voire l'alcoolisme. Le stress peut également amplifier la consommation de drogues et contribuer à l'apparition de la toxicomanie. Actuellement, les gens se tournent également vers les produits pharmaceutiques. Le marché propose un certain nombre de médicaments anti-stress, mais ils ne résolvent pas non plus les problèmes de stress eux-mêmes. L'alcool, les drogues et les médicaments sont une sorte de fuite.⁴¹ Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous parlons donc ici d'une stratégie de gestion du stress qui n'est pas efficace, mais plutôt dangereuse.

⁴¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Jak zvládat stres*, 1. vyd., Praha, Grada Avicenum, 1994, pp. 55-58.

Chapitre II. Gestion du stress au travail

II. 1 Stress professionnel comme un « mal du siècle »

Le stress au travail est un terme faisant référence au stress que la personne subit en exerçant sa profession. D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, « environ 50 % des travailleurs européens estiment que le stress est courant sur leur lieu de travail et intervient dans près de la moitié de l'ensemble des jours de travail perdus. »⁴² Le processus de travail est l'un des éléments majeurs de la vie quotidienne de notre société. Nous passons des journées au travail, une grande partie de nos interactions sociales s'y déroule, et enfin et surtout, le travail représente une source de revenus pour nous, mais également de plus en plus une source de stress. Selon le psychanalyste et psychologue Jean-Benjamin Stora, le stress au travail est un phénomène universel qui est devenu depuis 1970 le nouveau « mal du siècle ».⁴³ Dans son ouvrage sur le stress, il mentionne « *le stress professionnel, le stress familial et le stress environnemental sont devenus des problèmes majeurs des sociétés industrielles évoluées* ». ⁴⁴ Selon Pauknerová, le stress au travail affecte les postes importants comme les dirigeants, les cadres ainsi que les professions dans lesquelles les employés sont constamment au contact avec d'autres personnes. ⁴⁵

L'Organisation International du Travail (OIT), dans le rapport publié en 2016, souligne que ce phénomène actuel est lié avec les transformations majeures intervenues ces dernières années dans l'activité économique, la vie professionnelle et sociale : « *Au cours des dernières décennies, la mondialisation et les progrès technologiques ont transformé le monde du travail en introduisant de nouvelles formes d'organisation du travail et de relations de travail et de nouvelles formes d'emploi et en contribuant à l'augmentation du stress lié au travail et des troubles associés.* »⁴⁶ Le rapport mentionne également un lien avec les récentes crises et récessions économiques mondiales qui ont participé à l'aggravation de la situation du chômage et de l'insécurité d'emploi.⁴⁷ Concernant les technologies, Stora confirme l'idée soulignée par l'OIT car « *le développement des nouvelles technologies perturbe les limites entre vie professionnelle et vie privée, participant à l'augmentation de la charge de travail.*

⁴² Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Risques psychosociaux et stress au travail, disponible sur : <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>, page consultée le 2 mars 2021.

⁴³ STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, pp. 5-6.

⁴⁴ Ibid, p. 10.

⁴⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, p. 142.

⁴⁶ Organisation International du Travail, Le rapport « *STRESS AU TRAVAIL: un défi collectif* », 2016, disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf, page consultée le 23 mars 2021, p. 5.

⁴⁷ Ibid.

»⁴⁸ Dans ce contexte, il existe un impact sur l'environnement social et sur le rapport du salarié à l'emploi. D'après l'OIT, le stress lié au travail se manifeste souvent par un absentéisme ou un présentéisme croissant. Il peut avoir pour conséquence une diminution de motivation, de satisfaction, de créativité et d'investissement, puis, une rotation accrue des effectifs, une baisse de l'efficacité des travailleurs et du fonctionnement collectif.⁴⁹

Au niveau économique, tous ces aspects causés par le stress professionnel se chiffrent et représentent un coût financier significatif, par voie de conséquence, pour les entreprises, mais aussi pour la société et la santé publique. C'est la raison pour laquelle le stress au travail est pris en considération sur le plan international, européen et national comme une préoccupation des entreprises et de leurs travailleurs. En 2014, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a publié un rapport concernant le calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail. En 2002, le coût annuel du stress lié au travail dans l'Union européenne (UE) évalué par la Commission européenne a été estimé entre 15 à 20 milliards d'euros pour les quinze pays membres. Grâce au projet Matrix financé par l'UE, la répartition des coûts pour la société ont été estimé comme suit : le coût des dépressions dues au travail à 617 milliards d'euros par an, les frais qui se réfèrent au présentéisme et l'absentéisme qui ont coûté 272 milliards d'euros, ensuite, la perte de productivité à 242 milliards d'euros, les frais de santé à 63 milliards d'euros et les allocations pour inaptitudes à 39 milliards d'euros.⁵⁰ Il suffit de donner comme exemple le coût du stress au travail de 2007 en France qui a été estimé par l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) entre 2 et 3 milliards d'euros. En 1999, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail évoque que le stress est à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues, autrement dit de l'absentéisme en Europe.⁵¹

En résumé, nous remarquons qu'agir contre le stress est rentable. Néanmoins des exigences dans le monde professionnel d'autant plus fortes et affectées par plusieurs aspects tels que l'accélération générale du rythme de vie, l'obligation de performance au niveau personnel ainsi qu'au niveau professionnel, les crises, les changements structurels et technologiques au sein des entreprises. Tout cela produit une pression accrue et une source de stress et d'anxiété considérable pour les travailleurs.

⁴⁸ STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, p. 20.

⁴⁹ Organisation International du Travail, Le rapport « *STRESS AU TRAVAIL: un défi collectif* », 2016, disponible sur: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf, page consultée le 23 mars 2021, pp. 5-6.

⁵⁰ Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail, 2014, disponible sur : <https://osha.europa.eu/fr/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>, page consultée le 23 mars 2021.

⁵¹ INRS, Conséquences pour l'entreprise, disponible sur : <https://www.inrs.fr/risques/stress/consequences-entreprise.html>, page consultée le 23 mars 2021.

II. 2 Conditions et environnement de travail

Il est important de mentionner les conditions de travail qui représentent un point essentiel dans le cadre de ce travail. Pauknerová mentionne que les conditions de travail affectent la santé, la performance, la satisfaction et la fiabilité des travailleurs et, dans le processus de travail, il est nécessaire de les respecter car elles produisent un effet positif ou bien négatif sur l'individu.⁵² Cela nous amène à l'idée que les conditions de travail sont l'un des éléments les plus importants en ce qui concerne le milieu professionnel car elles affectent la santé d'un individu et ses effets indésirables peuvent provoquer des maladies plus graves et parfois entraîner des décès. Néanmoins, cela est souvent mis de côté par les entreprises dans leurs stratégies de réduction de certains coûts. Pourtant les conditions de travail ainsi que l'environnement sont des paramètres principaux à envisager par l'entreprise. Il s'agit de l'endroit où les travailleurs passent le plus de temps pour accomplir leur fonction et les tâches demandées. La psychologue Pauknerová évoque que les conséquences négatives sur le travailleur liées aux conditions de travail pourraient être divisées en 3 conditions. Premièrement, ce sont les **conditions de travail désagréables** qui n'entraînent pas de diminution de la performance au travail, cependant elles changent souvent l'attitude du salarié vis-à-vis de l'entreprise et comment il évalue la réalité professionnelle. Deuxièmement, les **conditions de travail perturbatrices** qui entraînent une baisse de la performance. Celles-ci incluent des facteurs physiques de l'environnement de travail, mais aussi des facteurs psychosociaux qui sont, dans ce contexte, inopportuns. Troisièmement, les **conditions de travail nuisibles** qui sont considérées comme extrêmes : bruits excessifs, températures élevées, divers produits chimiques, etc.⁵³ Ces conditions peuvent causer des endommagements de l'organisme tels que blessures, maladies professionnelles ou brûlures. Évidemment, l'employeur est obligé d'assurer les meilleures conditions de travail pour garantir la santé physique et psychique de tous ses employés.⁵⁴

Comme mentionné précédemment, l'environnement de travail désavantageux favorise l'augmentation du niveau du stress professionnel. Il est alors nécessaire de se concentrer sur l'adaptation et l'évaluation non seulement de l'équipement du lieu de travail, mais aussi des besoins physiques et mentaux du travailleur. Michalík définit l'environnement de travail comme « *le fond de l'existence et de l'activité de l'individu dans le système de travail.* »⁵⁵

⁵² PAUKNEROVÁ, Daniela, Psychologie pro ekonomy a manažery, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, pp. 114-115.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? (příručka pro kancelářská pracoviště)*, Praha, Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009, p. 4.

Dans ce sens, l'auteur distingue les 4 aspects de l'environnement professionnel :

- ❖ Aspect formel : éléments matériels de l'espace de travail, couleurs, plantes, éclairage, bruit, conditions microclimatiques, etc.
- ❖ Aspect d'activité : nature de l'activité, rémunération, motivation, développement, formation, etc.
- ❖ Aspect relationnel : relations formelles ou informelles avec les collègues, les supérieurs, mais avec les subordonnés
- ❖ Aspect de sécurité : sécurité des employés ainsi que des biens de l'entreprise⁵⁶

Les aspects mentionnés ci-dessus impliquent que l'aménagement général du lieu de travail doit permettre de travailler dans des conditions appropriées, et en même temps, répondre aux exigences de sécurité pour que le travailleur se sente bien au travail. Il semble essentiel d'aborder certains éléments qui influencent la santé et la motivation des personnes au travail ainsi que leurs performances professionnelles et leur qualité de vie.

Il est important d'adapter l'aménagement général du lieu de travail, mais aussi de déterminer les dimensions optimales des équipements techniques, des meubles, des outils et des matériaux. Le lieu de travail doit être conforme aux règles et normes de sécurité.⁵⁷

1. L'équipement de lieu de travail

Michalík énumère tout ce qui appartient à l'équipement courant du lieu de travail (meubles, ordinateurs et autres accessoires tels que lampes, supports, tableaux), puis il souligne l'importance des plantes vertes et des fleurs dans l'espace de travail, notamment dans les bureaux, car elles permettent de rendre l'espace plus agréable et de participer au bien-être et à l'équilibre du travailleur. De plus, les plantes au travail permettent d'améliorer la qualité d'air en absorbant les polluants et augmentant le taux d'humidité de l'air.⁵⁸

2. L'éclairage

En premier lieu, l'éclairage des locaux et lieux de travail peut être assuré par la lumière naturelle, un éclairage artificiel ou leur combinaison. La lumière naturelle est considérée comme l'éclairage le plus convenable et adapté pour l'œil. Les recherches ont montré que l'éclairage affecte la performance, la productivité ainsi que la sécurité au travail.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, p. 118.

⁵⁸ MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? (příručka pro kancelářská pracoviště)*, Praha, Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009, p. 11.

Les couleurs sont utilisées dans l'environnement de travail pour des fonctions de sécurité, d'esthétique et d'orientation.⁵⁹

3. La conception des couleurs du lieu de travail

La conception des couleurs participe à la formation de l'ambiance générale de l'espace de travail. Chaque couleur a certaines qualités, fonctions et utilisations.⁶⁰ Les murs colorés au travail apportent une ambiance et ne sont pas sans influence sur la perception spatiale et les sentiments des salariés. Par exemple, les couleurs vives et sombres réduisent optiquement l'espace, tandis que les couleurs fades ont tendance de l'agrandir.⁶¹

4. Les conditions sonores

Concernant les conditions sonores, selon l'INRS, une limite maximale de bruit pour une journée de travail de 8 heures est au-dessous de 80 dB(A). L'exposition aux bruits supérieurs peut être dangereuse. Si le bruit devient chronique, imprévisible et incontrôlable, le malaise associé au bruit est aussi liée au stress et aux sentiments d'insatisfaction, d'irritation, d'inquiétude, voire à l'agressivité.⁶² Le résultat d'un bruit désagréable est une détérioration de la concentration, de la fatigue ou une altération de la communication entre les personnes.⁶³ Křivohlavý considère le bruit comme un agent stressant négatif non seulement en milieu de travail, mais aussi dans la vie privée des individus. L'effet négatif du bruit peut être direct ou indirect. Il est intéressant que le bruit qu'une personne produit par elle-même est perçu moins négativement que le bruit créé par quelqu'un d'autre.⁶⁴

5. Les conditions sonores et microclimatiques

Les conditions microclimatiques sur le lieu de travail comprennent la température de l'air, l'humidité et la vitesse de déplacement de l'air, la poussière, etc. La température recommandée se situe entre 20 et 28 °C, cela dépend également du type d'activité exercée.⁶⁵

⁵⁹PAUKNEROVÁ, Daniela, Psychologie pro ekonomy a manažery, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, p. 118.

⁶⁰ MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? (příručka pro kancelářská pracoviště)*, Praha, Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009, pp. 12-13.

⁶¹ PAUKNEROVÁ, Daniela, Psychologie pro ekonomy a manažery, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, pp. 119-120.

⁶² INRS, Bruit, effets sur la santé, disponible sur : <https://www.inrs.fr/risques/bruit/effets-sante.html>, page consultée le 24 mars 2021.

⁶³PAUKNEROVÁ, Daniela, Psychologie pro ekonomy a manažery, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, pp. 121- 122.

⁶⁴ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha, Portál, 2009, pp. 177.

⁶⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela, Psychologie pro ekonomy a manažery, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, pp. 123-124.

II. 3 Aspects relationnels et sociaux au travail

La troisième partie de ce chapitre va nous guider vers les aspects relationnels et sociaux en milieu de travail comme les éléments qui présentent un grand intérêt de nos jours, notamment sur la question de la gestion du stress professionnelle. Nous expliquerons l'importance des relations interpersonnelles ainsi que la notion des risques psychosociaux. De plus, nous mentionnerons les facteurs de risques les plus fréquents dans l'environnement d'entreprise qui affectent considérablement la santé mentale des employés.

II. 3. 1 Relations interpersonnelles sur le lieu de travail

Selon Pauknerová, les relations interpersonnelles sont formées sur le lieu de travail principalement pour répondre aux besoins sociaux des travailleurs tels que les besoins de contact social avec les êtres humains, de l'assistance mutuelle, la nécessité de s'intégrer, d'être accepté par d'autres personnes ou le besoin de sécurité en matière de protection sociale.⁶⁶ Neuville et Yaïch soulignent le fait que garder les relations harmonieuses et positives avec ses collaborateurs joue un rôle important en ce qui concerne des facteurs de motivation, de productivité ainsi que de bien-être professionnel. Cela est la raison pour laquelle l'entreprise, mais aussi les employés devraient être capable d'établir des relations interpersonnelles bienveillantes et productives. Selon les auteurs, « *instaurer une culture d'entreprise mettant les relations humaines au cœur de la performance participe donc à la réduction du stress au travail.* »⁶⁷ Křivohlavý précise que les tensions augmentent lorsqu'il y a des difficultés relationnelles au travail, mais également lorsqu'il y a des conflits travail-famille, autrement dit des obstacles à concilier la vie professionnelle et la vie privée chez les individus, notamment chez les travailleurs-parents.⁶⁸ Les relations sur le lieu de travail peuvent être divisées en relations formelles et informelles. Les relations formelles sont données par la structure organisationnelle, définie par des normes et des règles organisationnelles. L'individu entre dans ces relations de l'extérieur, et ensuite, il en fait progressivement partie dans le cadre de la socialisation. Les relations informelles sont formées en fonction des préférences subjectives d'un individu pour les autres travailleurs, telles que la sympathie ou l'antipathie. Le nouvel employé crée progressivement un réseau de contacts et de relations grâce auquel il s'identifie au milieu de travail.⁶⁹

⁶⁶ Ibid, p. 194.

⁶⁷ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p. 76.

⁶⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha, Portál, 2009, pp. 177-178.

⁶⁹ PAUKNEROVÁ, Daniela, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, p. 194.

II. 3. 2 Les facteurs de risques psychosociaux lié au travail

Lefebvre et al. expliquent que la notion de risque psychosocial indique « *un ensemble de phénomènes qui affectent principalement la santé mentale des travailleurs et dont les contours restent relativement vagues.* »⁷⁰ Les risques psychosociaux (RPS) sont des risques provenant de l'affrontement d'un individu et une situation du travail. Nous pouvons également accentuer le caractère subjectif de ce risque parce que chaque personne réagit différemment à une situation égale. Les chercheurs remarquent qu'il n'est pas possible de séparer la notion de risque psychosocial du stress au travail car « *le premier est une cause du second. Il existe un continuum entre un stress normal et un stress « dangereux » pouvant être qualifié de risque psychosocial.* »⁷¹

D'après l'INRS, les RPS comportent : le stress et les violences internes ou externes au travail. Les violences internes concernent les salariés au sein de l'entreprise, c'est-à-dire que les comportements violents sont commis par eux-mêmes. Il s'agit de cas de violences tels que le harcèlement moral ou sexuel, des conflits exacerbés entre des individus ou entre des équipes. Les violences externes se rapportent aux agressions produites sur les salariés par des personnes extérieures à l'entreprise.⁷² Les formes de violence se varient, elles peuvent être répétées et épuisantes. Certains comportements utilisant des techniques de manipulation mentale ou de domination peuvent être violents car, de plus, ils se répandent de manière sournoise. Les actes de violences sont liés par causalité au stress à double sens, c'est-à-dire ces deux phénomènes se génèrent entre eux et ils peuvent être à la fois cause et conséquence. Une agression génère des manifestations de stress et, à l'inverse, la personne qui accumule beaucoup de stress va parfois essayer de s'en débarrasser de façon violente et agressive vis-à-vis de quelqu'un d'autre.⁷³

Parmi les comportements problématiques internes en milieu de travail, nous pouvons souligner le terme de mobbing ou bien le harcèlement moral et psychologique souvent exercé systématiquement, répétitivement par une ou plusieurs personnes sur un collaborateur. La notion de mobbing a été introduite dans le champ des relations interpersonnelles par le professeur Heinemann au début des années 80.⁷⁴ Paukneová mentionne qu'un travailleur sur quatre en Europe est victime du mobbing au cours de sa vie professionnelle. Il s'agit d'une

⁷⁰ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, p. 9.

⁷¹Ibid, p. 10.

⁷² INRS, Dossier : Ce qu'il faut retenir sur les risques psychosociaux, disponible sur : <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>, page consultée le 23 mars 2021.

⁷³SAHLER Benjamin et al., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007, pp. 22-23.

⁷⁴ PAUKNEROVÁ, Daniela, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, pp. 245 - 246.

terreur psychologique sur le lieu professionnel. La psychologue distingue le mobbing direct ou indirect, physique, verbal ou actif et passif. Il est alarmant que le harcèlement moral non résolu à long terme peut également conduire aux tentatives de suicide.⁷⁵ Sahler et al. distinguent des formes de harcèlement moral suivants : le harcèlement individuel pratiqué dans les intentions de détruire et d'humilier l'autre personne et d'augmenter la valeur de son pouvoir social ou personnel ; le harcèlement stratégique qui vise à éliminer les travailleurs afin désigne à contourner les procédures légales de licenciement ; le harcèlement institutionnel consiste d'une mauvaise stratégie de gestion de l'ensemble du personnel qui est à la cause d'une situation chronique d'insatisfaction ou d'épuisement professionnel.⁷⁶

La dégradation des relations de travail, les tensions entre les salariés dégénérées parfois en violence sont provoquées par le dysfonctionnement et les difficultés organisationnelles au sein de l'entreprise. « *L'absence de soutien social, de solidarité, de contre-pouvoir dans l'entreprise joue également un rôle, à la fois sur la survenue de ces violences et sur la capacité des salariés à y faire face.* »⁷⁷ Les RPS, d'après Stora, restent toujours sous-estimés et les entreprises ne les ont toujours pas pris en compte de façon suffisante.⁷⁸ Pourtant tout cela coûte cher à l'entreprise parce qu'il est logique qu'un salarié qui va mal est un salarié qui travaille mal et qui produit moins. En plus, il peut être plus souvent absent ou faire plus d'erreurs. Ce qui mène à l'augmentation des coûts d'entreprise. Notons également les facteurs de risque les plus présents dans l'environnement d'entreprise et qui représentent de véritables obstacles à la progression de l'entreprise.⁷⁹

Voici les 6 dimensions de facteurs de risque décrits dans l'ouvrage de Lefebvre et al. :

1. La surcharge de travail

Il s'agit des toutes les exigences physiques et psychiques au travail qui dépassent les ressources personnelles et collectives des salariés.⁸⁰ Křivohlavý décrit ce facteur comme une situation lorsque la quantité de travail à réaliser est supérieure à ce qu'une personne est capable d'accomplir dans le temps accordé. Un manque de temps pour effectuer les tâches attribuées peut entraîner de la détresse.⁸¹

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ SAHLER Benjamin et al., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007, pp. 22-23.

⁷⁷ L'INRS, Harcèlements et violences internes, disponible sur : <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-interne/exemples-exposition-facteurs-risque.html>, page consultée le 25 mars 2021.

⁷⁸ STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, pp. 26-27.

⁷⁹ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, pp. 16-17.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha, Portál, 2009, p. 175.

2. L'autonomie paradoxale

Le deuxième facteur lié à la charge mentale représente l'autonomie. Elle devient une contrainte lorsque le travailleur fait face à des injonctions paradoxales, lorsqu'il n'est pas accompagné suffisamment à cause d'un manque d'informations concernant les priorités, les actions et les rôles.⁸²

3. Le manque de pratiques de reconnaissance

Il s'agit de la situation lorsque les pratiques managériales ne permettent pas aux employés de trouver la reconnaissance pour leurs efforts au travail, mais également de se développer personnellement ou professionnellement dans le cadre des formations ou de la gestion de carrière.⁸³ Le travailleur ressent une détresse au moment où il a des perspectives de promotion, il s'attend à une croissance de carrière mais cela ne se réalise pas.⁸⁴

4. Le manque d'accompagnement du changement

Les employés estiment que le changement n'a pas été suffisamment expliqué et mal accompagné par leurs dirigeants et le management de proximité. Ils rencontrent des difficultés à trouver un support pour les soutenir dans la démarche du changement.⁸⁵

5. Les comportements « toxiques »

Comme nous l'avons déjà abordé, le comportement désagréable en milieu de travail tel que le manque de respect, la violence, l'intimidation complique le quotidien des employés et il s'agit d'un facteur de risque. Les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines sont défaillantes et ne mettent pas en place des outils de la régulation de ces conflits.

6. L'isolement social

Il est évident que les travailleurs nécessitent un soutien social de qualité apporté par leurs dirigeants et leurs managers. Les besoins d'un lien social sont importants notamment en cas de circonstances de fragilisation personnelle et de retour au travail.⁸⁶

⁸²LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, p. 16.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha, Portál, 2009, p. 176.

⁸⁵ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, p. 16.

⁸⁶ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, pp. 16-17.

Křivohlavý précise encore d'autres facteurs associés à l'environnement professionnel qui peuvent engendrer des tensions défavorables. Certaines circonstances de travail ont un potentiel plus élevé d'agir comme des facteurs de stress, cependant cela dépend beaucoup de la capacité de chacun à résister au stress. Voici un aperçu d'autres facteurs stressogènes influençant la charge mentale de travail, qui, selon Křivohlavý, sont caractéristiques de la relation entre le travail et le stress.

- ❖ **Responsabilité trop importante** : lorsque l'on parle de la responsabilité envers les vies humaines, qui est commune par exemple pour des professionnels de santé, etc.
- ❖ **Manque de communication et de consultation** : dans certaines situations, nous pouvons rencontrer que les tâches de travail sont vaguement définies ou mal comprises par le travailleur car il n'a pas d'informations et de retours adéquats de ses dirigeants. Ce salarié ne sait pas ce qu'ils attendent de lui, à quelle base il sera évalué, et par conséquent, il vit dans l'incertitude, voire dans la détresse.
- ❖ **Contacts avec les gens** : le travail peut être stressant si, par nature du travail, le contact avec les personnes est excessif (personnel médical, caissiers, travailleurs sociaux, fonctionnaires publics) ou, à l'inverse, le travail de façon isolée fait que le travailleur n'a pas d'interactions directes avec des autres personnes.
- ❖ **Perte de l'emploi** : le travailleur a peur de la perte de son emploi, d'être au chômage et de son incapacité à trouver un autre travail convenable.⁸⁷

Pour résumer cette partie, nous pouvons compléter notre réflexion concernant les aspects sociaux et relationnels avec le raisonnement de L'Organisation Internationale du travail « *les personnes aspirent non seulement à trouver un travail, mais un bon travail. Salaires, temps de travail, organisation et conditions de travail, dispositions pour équilibrer la vie professionnelle et les demandes de la famille et la vie hors du travail, non-discrimination et protection contre le harcèlement et la violence au travail sont des éléments centraux de la relation de travail et de la protection des travailleurs, et influent aussi sur la performance économique.* »⁸⁸ Cette phrase résume tous les acteurs qui seraient impliqués dans le dysfonctionnement en matière d'organisation et de santé chez les employés que nous avons mentionnés précédemment.

⁸⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha, Portál, 2009, pp. 174-178.

⁸⁸ OIT, Thème 23. Conditions de travail, disponible sur :

<https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--fr/index.htm>, page consultée le 24 mars 2021.

II. 4 Modèles théoriques comme les outils d'évaluation du stress professionnel

La théorie de Hans Selye du syndrome général d'adaptation et sa conception biologique du stress a évolué et formé plusieurs théories et modèles psychologiques⁸⁹ à travers lesquels la question du stress au travail a été examinée. Dans cette section, nous aborderons les modèles théoriques qui abordent la problématique du stress professionnel sous différents angles et mettent l'accent sur différents aspects. Néanmoins, ils s'accordent sur certains points, et ensemble, ils offrent une vision générale du stress dans le domaine du travail. Nous allons aborder les modèles qui restent des outils incontournables pour analyser les risques psychosociaux, notamment nous allons nous focaliser sur deux modèles théoriques qui sont, selon Stora, largement utilisés depuis 1999 : le modèle de contrôle de la demande de Karasek et le modèle du déséquilibre efforts/ reconnaissance de Siegrist.⁹⁰

II. 4. 1 Le modèle de Karasek

En 1979, un psychologue et sociologue américain Robert A. Karasek effectue des recherches dans la domaine du stress au travail et, à la base de ses résultats, il a conçu le modèle dans lequel deux facteurs la demande et le contrôle interagissent l'un avec l'autre : le premier concerne la demande psychologique faite à l'individu dans son environnement professionnel. Il s'agit des exigences qui pèsent sur l'individu comme la quantité du travail, mais aussi la quantité d'effort mental et physique investi et la pression du temps. Le second facteur représente l'autonomie décisionnelle, précisément le degré de contrôle dont la personne dispose pour répondre à ses activités professionnelles - la demande.⁹¹⁹²

Karasek souligne que le « job strain », en français la tension au travail, est un indicateur qui résulte d'un déséquilibre entre les facteurs de la demande psychologique (les pressions, les exigences nécessaires à l'accomplissement de la tâche) et de l'autonomie décisionnelle (la latitude, le degré de contrôle).⁹³ Il définit quatre catégories de travail selon les combinaisons de ces deux facteurs : *travail tendu, détendu, actif et passif*.

Pour résumer, nous pouvons les démontrer dans la figure ci-dessous :

⁸⁹ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p. 5.

⁹⁰STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, p. 114.

⁹¹ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p. 32.

⁹² GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, pp. 23-24.

⁹³Ibid.

		<i>Demande psychologique</i>	
		Faible	Elevée
<i>Latitude décisionnelle</i>	Faible	<i>Travail passif</i>	<i>Travail surchargé</i>
	Elevée	<i>Travail détendu</i>	<i>Travail dynamique</i>

Figure n°2 : Le modèle de Karasek (1979).⁹⁴

Le modèle indique que les exigences de travail élevées elles-mêmes ne signifient pas automatiquement la présence des tensions au travail, à moins qu'elles ne soient associées à un faible niveau de contrôle de travail. Selon Karasek, « *une tension (job strain) apparaît lorsque des exigences élevées sont associées à un faible contrôle tension aggravée par l'absence de soutien reçu.* »⁹⁵ Notons que c'est la combinaison d'exigences élevées et d'autonomie décisionnelle faible qui conduit au déclenchement du stress car le niveau d'autonomie sert au travailleur comme une source pour gérer les demandes de travail. En 1990, le modèle original de Karasek a été étendu pour inclure un troisième facteur - le soutien social, de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques qui confirme l'impact de cet aspect psychosocial dans l'évaluation de l'intensité de stress perçu. Plus le travailleur ressent un manque de reconnaissance, de soutien, plus il est stressé. Karasek, grâce à son modèle, établit également un questionnaire « *Job Content Questionnaire* » qui est toujours utilisé aujourd'hui, en plus, dans plusieurs langues, y compris en version française. ⁹⁶

II. 4. 2 Le modèle de Siegrist

Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses de Johannes Siegrist publié en 1996 s'attache à montrer le stress en fonction de la façon dont l'employé perçoit les récompenses reçues par rapport à sa performance, ses efforts consentis.⁹⁷ Le manque de pratiques de reconnaissance a été mentionné en tant qu'un facteur de risque créé dans l'organisation qui peut avoir une influence importante sur l'efficacité et la santé des salariés. Notons que dans ce modèle, on parle également, comme dans le modèle de Karasek, d'un déséquilibre entre deux

⁹⁴SAHLER Benjamin et al., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007, p. 126.

⁹⁵ZAWIEJA, Philippe, *Le burn out*, 1re éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2015, p. 53.

⁹⁶ L'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), disponible sur :

https://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_2.html, page consultée le 9 mars 2021.

⁹⁷ Ibid.

composantes qui engagent des tensions mentales : les efforts et les récompenses. Les efforts sont étudiés par rapport aux exigences du travail comme contraintes de temps, responsabilités, efforts physiques et par rapport aux attitudes et motivation de l'individu, c'est-à-dire son besoin de se dépasser, surinvestissement. Selon Sahler et al., le modèle vient compléter le modèle de Karasek et il « permet d'intégrer les caractéristiques de la personnalité ainsi qu'une considération du contexte de sécurité ou d'insécurité d'emploi ».⁹⁸ Le modèle se concentre sur les besoins essentiels d'un individu au contexte du travail, par exemple, rémunération financière, respect, sécurité d'emploi, perspectives de carrière.⁹⁹ Dans le cadre de plusieurs études, un niveau élevé de déséquilibre entre l'effort et la récompense a été lié à un certain nombre de pathologies physiologiques. Il existe également un questionnaire traduit dans plusieurs langues.¹⁰⁰

II. 5 Conséquences du stress professionnel et ses effets sur la santé

Le stress au travail a un effet significatif sur la santé, notamment s'il s'agit du stress qui dure et qui est intense. Comme nous l'avons déjà mentionné, le stress provoque divers symptômes au niveau physique, émotionnel, intellectuel ou bien au niveau comportemental. Il est clair que les symptômes eux-mêmes ne mettent pas la vie en danger, cependant, si la situation continue, ils s'installent, deviennent plus graves et entraînent des problèmes de santé des fois irréversibles.

Křivohlavý confirme que le stress peut avoir un effet négatif sur la santé et qu'il se manifeste par de nombreuses maladies telles que les maladies infectieuses, cardiovasculaires, hypertension, diabète, etc. Il fait une remarque intéressante concernant la relation entre le stress et les maladies infectieuses en décrivant que ce lien basé sur les recherches menées en Angleterre existe. Les personnes stressées sont plus susceptibles d'attraper un rhume, une grippe ou un refroidissement. En effet, le stress psychologique est le meilleur prédicteur des maladies infectieuses causées par le rhume.¹⁰¹

Notons également le syndrome métabolique qui se manifeste par plusieurs signes comme l'hypertension artérielle, des perturbations du métabolisme des lipides sanguins, l'obésité abdominale, la résistance à l'insuline qui pourrait provoquer le diabète. Ces troubles métaboliques représentent des facteurs de risque pour le système cardiovasculaire.¹⁰² Grebot

⁹⁸SAHLER Benjamin et al., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007, p. 88.

⁹⁹ZAWIEJA, Philippe, *Le burn out*, 1re éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2015, p. 53.

¹⁰⁰L'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), disponible sur : https://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_2.html, page consultée le 9 mars 2021.

¹⁰¹KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha, Portál, 2009, p. 183.

¹⁰²GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p. 79.

décrit que « *Les relations entre le stress professionnel et les risques d'accidents cardio-vasculaires sont réelles: un risque accru de maladies coronariennes et même de décès par maladies cardio-vasculaires existe chez des salariés (principalement les hommes) confrontés à une forte pression psychologique combinée à un faible contrôle dans l'activité professionnelle.* »¹⁰³

Les troubles musculo-squelettiques sont un autre problème de santé qui résulte du stress. Ces troubles se traduisent par des douleurs, notamment des membres supérieurs ou du dos et ils sont souvent attribués aux risques chez les travailleurs qui exercent des mouvements répétitifs associés avec des sollicitations biomécaniques, mais également, chez les salariés qui ressentent un manque de soutien social ou une insatisfaction dans le travail. Cette situation est vécue par un nombre considérable de salariés en Europe et ailleurs.¹⁰⁴

Dans la partie suivante, nous allons traiter les pathologies qui méritent un intérêt suffisant en gestion du stress : la dépression et le syndrome de l'épuisement professionnel. Ces troubles psychologiques sont assimilés à la dernière phase du stress, la période pendant laquelle l'individu ne trouve plus les réserves d'énergie pour faire face aux tensions excessives et prolongées. Le stress affecte l'organisme et cause de maladies, même d'absentéisme au travail. Plus le corps est soumis au stress, plus il s'épuise mentalement et physiquement.

II. 5. 1 Du stress au syndrome de l'épuisement professionnel

De nos jours, le syndrome du burnout est de plus en plus fréquent, notamment lié à la montée du stress, au rythme de vie professionnel et dans les métiers qui demandent beaucoup d'interactions avec les autres personnes. Zawieja mentionne que « *le burn out apparaît donc comme l'une des multiples modalités de réponse – mal adaptée – à une situation de stress chronique.* »¹⁰⁵ Pour éviter du stress, le prévenir ou atténuer ses effets, il est nécessaire de savoir ce qui représente le syndrome de burnout.

Le verbe anglais, « to burn-out » veut exprimer « se consumer ou brûler ». Cela correspond au fait de s'épuiser comme une bougie qui se consume petit à petit jusqu'à s'éteindre. La personne affectée de burn out serait « épuisée » par le travail.¹⁰⁶ La notion de burnout est entrée dans le langage commun, traduit en français par le terme d'épuisement professionnel. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le burn-out ou l'épuisement professionnel est classifié comme un phénomène lié au travail et pas comme une maladie. Dans la Classification internationale des maladies (CIM-10), on trouve la définition suivante

¹⁰³ Ibid, p. 80.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ ZAWIEJA, Philippe, *Le burn out*, 1re éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2015, p. 17.

¹⁰⁶ MOMMENS-VALENDUC, Priscillia, *Prévenir le burn out: Les règles à suivre pour créer un environnement de travail durable*, Cork : 50 Minutes.fr., 2015, p. 13.

« *Le burn-out, ou épuisement professionnel, est un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré.* »¹⁰⁷

Le terme de Burnout est officiellement utilisé pour la première fois par H.B. Bradley en 1969 dans un article de la revue *Crime & Delinquency*, pour désigner un stress particulier lié au travail. Le concept est repris et défini en 1975 par le psychiatre américain H.J. Freudenberger qui a effectué des premières recherches concernant le syndrome d'épuisement professionnel. Freudenberger considérait que les facteurs les plus importants de l'épuisement professionnel étaient le désir de reconnaissance sociale, c'est-à-dire les attentes de réussite au travail et de récompenses appropriées, les demandes irréalistes de relations entre les personnes et aussi l'idée vague que tout devrait se passer très facilement et comme prévu. Avec Richelson, Freudenberger définit le burnout comme : « *Un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement du travail.* » (Freudenberger et al., 1980).¹⁰⁸

La description de l'épuisement professionnel très utilisée actuellement est le concept de Christina Maslach, psychologue sociale à Berkeley en Californie, qui a suivi les recherches de Freudenberger et qui l'a élargi par plusieurs définitions. Le burnout a fait l'objet de ses nombreux travaux expliquant, en général, que ce syndrome se traduirait par un état d'épuisement professionnel à la fois émotionnel, physique et psychique ressenti face à des situations de travail « émotionnellement » exigeantes comme les travaux du personnel soignant ou des avocats. En 1981, grâce aux travaux de Freudenberger, la psychologue Maslach et la psychiatre Jackson ont élargi les manifestations du syndrome d'épuisement professionnel en les divisant en trois principales dimensions :

- ❖ **Dimension d'épuisement** - émotionnel, psychique et physique
- ❖ **Dimension d'inefficacité** - perte de satisfaction et de plaisir au travail
- ❖ **Dimension de dépersonnalisation**

La première dimension réfère à l'épuisement émotionnel quand « *l'individu se sent littéralement vidé de ses ressources émotionnelles* ». Les temps de repos habituels du sommeil, des week-ends ou des congés ne suffisent plus à soulager cette fatigue qui devient alors chronique. La deuxième dimension met l'accent sur la déshumanisation, par exemple l'apparition de jugements cyniques qui correspondent à une protection de l'individu. C'est un

¹⁰⁷ Organisation Mondiale de la Santé et sa classification du syndrome du burn-out, disponible sur : https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/fr/, page consultée le 28 février 2021.

¹⁰⁸ ZAWIEJA, Philippe, *Le burn out*, 1re éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2015, p. 56.

signe que la personne ne se fait plus d'illusion quant à la valorisation de son travail. La troisième dimension de l'épuisement professionnel se caractérise par une perte d'efficacité personnelle, de productivité et de compétence professionnelle.

Maslach et Jackson évaluent chacun de ces trois aspects au moyen d'une série de questions qu'elles nomment le « *Maslach Burnout Inventory (MBI)* », un instrument de mesure mondialement utilisé pour diagnostiquer un épuisement professionnel. Le burn out est donc un état qui affecte principalement le côté mental d'un individu, dont l'inconfort se manifeste ensuite à l'extérieur en endommageant les relations avec les autres. Également, la maladie a souvent des manifestations physiques. Maslach est la première des psychologues qui a pris en compte l'influence du travail et de l'environnement social.¹⁰⁹

Ils existent des signes du syndrome d'épuisement professionnel qui peuvent se manifester cumulativement de plusieurs manières sur l'individu. Ces signes dépendent principalement des traits de caractère de la personne et de sa tolérance au stress. La gravité de l'épuisement professionnel est soulignée par de nombreux chercheurs qui affirment que le burn-out est également proche de la dépression, il ne faut donc pas sous-estimer les symptômes. Ce n'est pas le même diagnostic, mais une grande partie des symptômes de l'épuisement professionnel recouvrent la dépression.

Zawieja mentionne des études et des typologies travaillées par plusieurs auteurs pour identifier les symptômes et il décrit le déroulement du syndrome d'épuisement professionnel comme suit :

En premier lieu, il mentionne une hyperactivité initiale quand le travailleur prend des heures supplémentaires volontaires et non payées. Il pense qu'il est indispensable au travail et il sent de ne pas avoir le temps, d'impossibilité de s'arrêter, etc. Il dénie les échecs et les déceptions et limite ses relations sociales uniquement aux clients ou usagers. Puis, c'est l'épuisement qui suit avec une fatigue persistante et un sommeil qui n'est plus réparateur.

Ensuite, la phase suivante comme un désengagement envers les personnes, le travail arrive. Le travailleur n'a plus autant de sentiments positifs à l'égard des clients. Il prend ses distances avec les autres et devient irritable, froid et impulsif. Il commence à tolérer les actes de maltraitance. Au niveau comportemental et interpersonnel, il se déshumanise. Un pessimisme et un cynisme déconcertants se combinent avec un manque d'empathie. La personne n'a plus envie d'aller au travail. Elle se sent frustrée professionnellement et elle est souvent absente au lieu du travail. En surveillant constamment l'heure, elle multiplie des pauses.

¹⁰⁹ MOMMENS-VALENDUC, Priscillia, *Prévenir le burn out: Les règles à suivre pour créer un environnement de travail durable*, Cork : 50 Minutes.fr, 2015, pp. 15 - 19.

Cet individu peut également souffrir d'une détresse psychologique qui combine la dépressivité et l'agressivité. Le sentiment de culpabilité, l'instabilité émotionnelle accompagnent une baisse de performance du travailleur. La personne se dévalorise et elle se sent vide à l'intérieur, désespérée, découragée, etc. Ce travailleur se montre indifférent à l'émotion, la passion ou la motivation. On peut trouver également une hostilité de la personne à l'égard de son entourage. Il a des difficultés à exercer les jugements corrects. Au lieu d'assumer ses responsabilités et d'affronter ses erreurs, le travailleur rejette la faute sur les autres, il leur reproche. Il est impatient, incapable du compromis, intolérant.

En termes d'efficacité cognitive, la personne peut avoir des problèmes de mémoire, une réduction de la concentration, des difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois. Elle est désorientée, indécise. Puis, le travailleur est démotivé, rigide et moins flexible qu'avant. Il y a également une résistance au changement. Pareillement, l'individu devient appauvri aux niveaux émotionnel, social et spirituel. Il évite les contacts informels, les conversations concernant son travail. Il a envie de s'isoler et de s'éloigner de la réalité en rentrant dans son monde intérieur. Au niveau spirituel, il perd ses valeurs antérieures, ses loisirs préférés. Cela ne l'intéresse plus. Notons également les retentissements psychosomatiques qui peuvent gravement impacter la santé de l'individu, notamment les troubles du sommeil, problèmes immunitaires, de peau ou dérèglements digestifs, migraines, etc.¹¹⁰

II. 5. 2 Du stress à la dépression

La dépression est un état pathologique assez fréquent dont les conséquences sur la vie d'un individu sont graves. Le stress élevé qui dure entraîne des troubles anxieux ou dépressifs. La période d'anxiété mène à la dépression.¹¹¹ Křivohlavý mentionne que le stress intervient souvent à la naissance de la dépression et qu'il peut également l'altérer. Il est important de considérer l'interaction des facteurs psychosociaux impliqués dans la dépression.¹¹² Selon Grebot, les troubles dépressifs comme la peur, l'inquiétude ou l'angoisse touchent toutes les catégories professionnelles.¹¹³ Un épisode dépressif peut être qualifié comme léger, modéré ou grave selon les symptômes présents et l'intensité.

Pour définir ce que signifie la dépression, nous pouvons nous appuyer à la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé : « *La dépression est un trouble mental courant se caractérisant par une tristesse, une perte d'intérêt ou de plaisir, des sentiments de culpabilité ou de dévalorisation de soi, un sommeil ou un appétit perturbé, une certaine fatigue et des*

¹¹⁰ ZAWIEJA, Philippe, *Le burn out*, 1re éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2015, pp. 12-13.

¹¹¹ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et risques psychosociaux au travail*. Elsevier Health Sciences, 2015, p. 13.

¹¹² KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha, Portál, 2009, p. 185.

¹¹³ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p. 85.

problèmes de concentration. »¹¹⁴ L'OMS estime que plus de 264 millions de personnes à travers le monde de tous âges souffrent de dépression. Dans le cas les plus sérieux, la dépression peut conduire au suicide ce qui est, selon l'OMS, est la deuxième cause de mortalité chez les adultes de 19-29 ans. Chaque année, près de 800 000 personnes décident de finir avec la vie en se suicidant.¹¹⁵ Ces chiffres inquiétants et alarmants sont la raison pour laquelle les institutions mondiales, notamment l'OMS, se mobilisent. Notons, par exemple, son programme d'action appelé « *Comblar les lacunes en santé mentale (mhGAP)* » qui vise à aider les pays élargir leurs services psychosociaux consacrés aux personnes souffrant de problèmes psychiatriques, neurologiques ou liés aux conduites addictives.¹¹⁶ Stora estime que « *sur 11 000 suicides annuels, 6 200 ont de 30 à 60 ans, soit la période d'activité professionnelle ; parmi ceux-ci, de 300 à 400 se tuent sur leur lieu de travail* ». Selon cet auteur, les entreprises sont touchées et apparaissent démunies car elles ne se posent pas de questions concernant les expériences individuelles de leurs employés.¹¹⁷

La différence entre l'épuisement professionnel et la dépression, d'après Zawieja, consiste dans le fait que le burn-out est premièrement associé aux conditions de travail tandis que la dépression intervient dans toutes les sphères de la vie de l'individu, c'est-à-dire ses sphères privées et professionnelles. La dépression affecte l'environnement personnel (la vie familiale, la pratique des loisirs), alors qu'en cas de burn-out, la personne, dans les premiers stades, ressent le manque de ressources d'énergie uniquement sur le lieu de travail. Zawieja recommande de considérer que la situation aggravée du syndrome de burn-out peut conduire à une altération dans la maladie dépressive, voire suicidaire.¹¹⁸

II. 6 Mesures de prévention pour agir contre le stress au travail

Lefebvre et al. expliquent que « *les facteurs de stress de nos organisations sont nombreux. Pour y faire face, les salariés construisent individuellement et collectivement des stratégies d'adaptation mettant en jeu leur créativité et donc leur subjectivité.* »¹¹⁹ Tenant compte de cette idée, l'accent sera mis sur les démarches de prévention du point de vue de l'entreprise, mais aussi du point de vue de l'employé qui peut lui-même renforcer sa résistance au stress par la gestion individuelle du stress. Ces procédures préventives nous seront utiles

¹¹⁴ Définition de la dépression par l'OMS, disponible sur : <https://www.who.int/topics/depression/fr/>, page consultée le 2 mars 2021.

¹¹⁵ Dépression, disponible sur : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/depression>, page consultée le 2 mars 2021.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, p. 27.

¹¹⁸ ZAWIEJA, Philippe, *Le burn out*, 1re éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2015, p. 25.

¹¹⁹ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, p. 178.

dans la partie empirique du mémoire ce qui est l'une des raisons pour lesquelles nous les évoquons dans cette section.

II. 6. 1 Démarche de prévention entrepreneuriale

A la lumière de ce qui précède, la plupart des facteurs et des risques au travail favorisant le stress professionnel ont été mentionnés ce qui est, selon le système de connaissance de la prévention des risques en santé et sécurité créé par l'Institut de recherche sur la sécurité au travail de la République tchèque, un processus essentiel dans le cadre de prévention. Il est important d'identifier et d'analyser les points de risque et les activités à risque sur chaque lieu de travail. Cette évaluation de risques au travail est également l'obligation de l'employeur en vertu de la loi, en particulier du Code du travail - la loi n ° 155/2000 Coll., mais également par pouvoir de la loi n ° 258/2000 Coll. sur la protection de la santé publique. Nous pouvons diviser les mesures de prévention au travail dans l'environnement de travail en trois groupes : mesures techniques, relatives au personnel ou organisationnelles.¹²⁰ **Les mesures techniques** comprennent des dispositifs de sécurité qui peuvent être appliqués aux machines et équipements à risque. En outre, des mesures sous forme d'isolation et de réduction des sources polluantes de l'air, mais aussi contre la pollution sonore, à l'encontre du bruit en utilisant l'isolation antibruit ou de cabines du repos pour les travailleurs. Ces mesures comprennent également des changements technologiques de production ou ergonomiques ce qui consiste à la reconstruction des lieux de travail et des locaux en fonction des besoins de l'organisation, l'amélioration de l'éclairage au travail, l'utilisation d'équipements de protection en cas d'impossibilité d'éliminer les risques. **Les mesures relatives au personnel** concernent principalement les salariés et leur état de santé. L'employeur devrait surveiller la santé de ses employés, notamment lorsqu'il s'agit des travaux dans des lieux à haut risque. Cela comprend également des examens préventifs, une évaluation de la capacité de travail, des connaissances et des compétences, des examens psychologiques et la formation aux procédures en cas de situations extraordinaires et d'urgence ou diverses formes de réadaptation professionnelle, etc. **Les mesures organisationnelles** comprennent, par exemple, la réduction du temps de travail sur les lieux de travail à risque, l'introduction de pauses dans les quarts de travail et un système de travail adapté, l'alternance de diverses tâches dans des activités monotones et la pression du temps.¹²¹

¹²⁰ Institut de recherche sur la sécurité au travail, le système de connaissance de la prévention des risques en santé et sécurité : Stress au travail et santé, disponible sur : <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-factory/psychologicke-factory/320-pracovni-stres-a-zdravi>, page consultée le 31 mars 2021.

¹²¹ Ibid.

Les actions pour lutter contre le stress au travail sont parfois très exigeantes au niveau financier et organisationnel. En outre, les changements peuvent remettre en question la culture ainsi que les valeurs de l'entreprise. Pour compléter cette partie concernant les démarches organisationnelles au sein de l'entreprise, nous ajoutons les actions proposées par J.-B. Stora :

1. Actions spécifiques sur le déroulement des carrières
2. Mise en place de programmes de formation
3. Changements de styles de leadership
4. Action sur les structures
5. Attention portée à l'environnement de travail
6. Écoute attentive des plaintes
7. Participation aux processus de décision
8. Redistribution du pouvoir et de l'autorité
9. Stratégie de communication interne
10. Replacer le management du stress organisationnel dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise ¹²²

II. 6. 2 Démarche de prévention individuelle

Il est clair que l'organisation est obligée d'essayer de créer un tel environnement de travail pour les employés qui ne sera pas une source de stress inutile pour eux, mais également, chaque personne devrait se protéger individuellement du stress. Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux domaines qui contribuent de manière significative à la résistance de notre corps au stress. Ce sont des principes généraux qui s'appliquent à tous les individus, y compris aux travailleurs.

Avant tout, il faut remarquer que, selon Vobořilová, un mode de vie sain constitue la base de la prévention anti-stress.¹²³ Mikuláščík mentionne qu'un style de vie équilibré comprend un certain nombre de pratiques comportementales coutumières, telles que les habitudes alimentaires, le rythme du sommeil, l'équilibre entre l'activité et le repos ainsi que l'occupation adéquate du temps libres et des loisirs, les relations interpersonnelles et la communication. Grâce au mode de vie optimal, la personne reconstitue bien mieux son énergie mentale et physique et devient plus résistante au stress et à la névrose car elle est mentalement équilibrée et positivement orientée.¹²⁴

Plamínek montre à l'aide du schéma ci-dessous quels sont des facteurs clés réduisant la résistance du corps à la détresse.

¹²² STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, p. 120.

¹²³ VOBOŘILOVÁ, Jarmila, *Duševní hygiena a stres*, Praha, České vysoké učení technické, 2015, p. 77.

¹²⁴ MIKULÁŠČÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, 2. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007, p. 69.

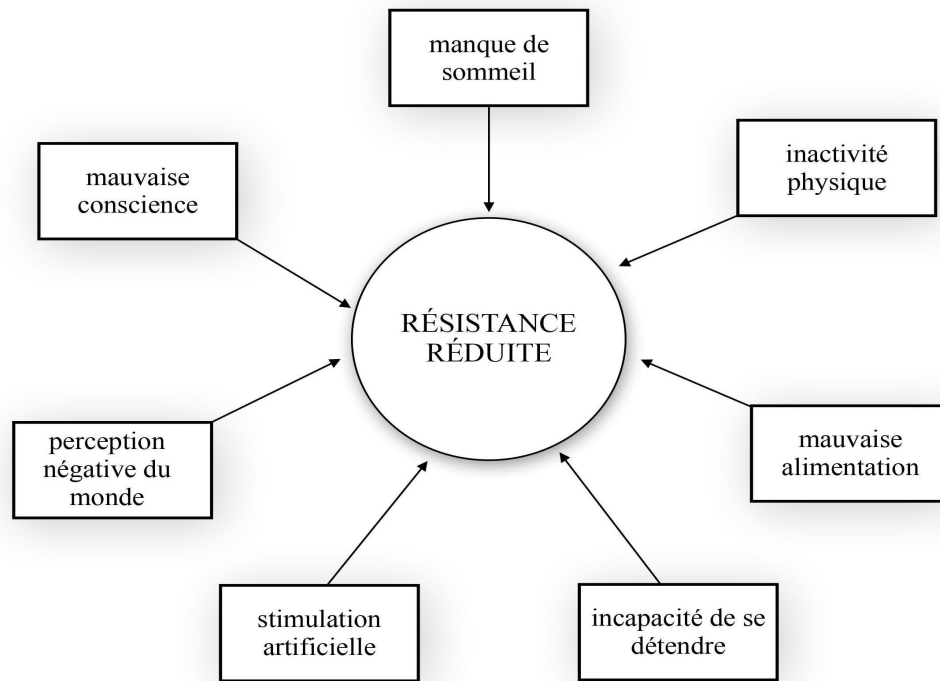


Figure n°3 : Facteurs réduisant la résistance au stress¹²⁵

Nous mentionnerons les principes fondamentaux qui, selon divers auteurs, appartiennent à la prévention du stress et qui s'appliquent également à la partie empirique du présent mémoire.

- ❖ **Sommeil** : Le besoin de sommeil est individuel, mais en moyenne, chaque individu devrait dormir 7 à 8 heures par jour. Un sommeil de qualité et en avoir suffisamment au bon moment est tout aussi essentiel pour fonctionner car il aide l'organisme à récupérer les forces au niveau mental, notamment la performance des cellules nerveuses.¹²⁶ Le sommeil représente comme la respiration ou la digestion l'un des piliers de notre santé physique et son déficit a des effets comme baisse de vigilance, fatigue, perte de concentration, instabilité émotionnelle, etc.¹²⁷ Le sommeil profond advient dans les 3 premières heures de sommeil, c'est le moment d'une profonde relaxation musculaire où tout l'organisme est au repos et récupère de la fatigue. Selon

¹²⁵ PLAMÍNEK, Jiří, *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*, 3. doplněné vyd., Praha, Grada, 2013, p. 159.

¹²⁶ VOBŔILOVÁ, Jarmila, *Duševní hygiena a stres*, Praha, České vysoké učení technické, 2015, p. 75.

¹²⁷ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p. 142.

Mikuláščík, au total, nous pouvons diviser le sommeil en 5 phases. La phase importante pour le repos s'appelle la phase REM (rapid eyes movements ou, en français, mouvements rapides des yeux), lorsque l'activité électrique du cerveau est intense alors que la personne ne se réveille pas. Cette phase représente environ 20 à 25% du temps de sommeil pendant laquelle l'individu fait les rêves. Comme nous l'avons dit plus haut, elle est importante pour la détente, surtout mentale, mais aussi pour fixer des informations dans la mémoire à long terme.¹²⁸ Neuville et Yaïch recommandent aux personnes en difficulté pour trouver leur sommeil de visualiser et d'évaluer leur temps du sommeil en notant les informations dans un agenda spécialement dédié au sommeil pendant 15 jours au minimum.¹²⁹

- ❖ **Régime alimentaire** : L'alimentation saine est un facteur important pour la disposition d'une personne dans son équilibre mental et physique. Sa composition nutritive joue un rôle important. Il faut manger régulièrement et lentement en évitant les erreurs telles que manger debout, vite, manger trop ou d'aliments mauvais pour la santé. Certaines personnes font face au stress et à la déception en mangeant trop ce qui, par conséquent, aggrave leur état mental et physique.¹³⁰
- ❖ **Activité physique** : L'activité physique régulière sous toutes ses formes est un élément le plus important pour le maintien de la santé physique et mentale et pour la résistance au stress. Son manque favorise considérablement la tension émotionnelle.¹³¹
- ❖ **Temps du repos** : Selon divers auteurs, le repos est très important dans le cadre de la gestion du stress. En faisant des pauses l'individu met au repos son corps, ses pensées et ses émotions ce qui lui permet de revenir à ses sources, de recharger à son énergie afin de garder sa performance.¹³² Nous pouvons nous reposer passivement ou activement. Pour un travail physique, le travailleur devrait se reposer par une activité mentale, par contre, après un travail mental, il est recommandé de se détendre par une activité physique.¹³³

Il existe de nombreux outils et techniques permettant de réduire le niveau de stress et d'apprendre à y résister. Parmi les autres techniques de gestion du stress, nous allons nous focaliser sur quelques-unes utilisées pour ramener le corps et le cerveau à l'équilibre. Commençons avec **les techniques de relaxation** qui consistent au travail respiratoire et qui

¹²⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, 2. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007, pp. 69-70.

¹²⁹ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, pp. 142-143.

¹³⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, 2. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007, pp. 69-70.

¹³¹ VOBORÍLOVÁ, Jarmila, *Duševní hygiena a stres*, Praha, České vysoké učení technické, 2015, p. 82.

¹³² NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p. 50.

¹³³ MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, 2. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007, p. 72.

aident à réduire les tensions déclenchées par une situation stressante. Elles permettent d'apaiser les angoisses, la détresse ou les états de panique.¹³⁴

Grebot décrit **la technique de Jacobson** inventée par le physiologiste Edmund Jacobson. Il s'agit d'un type de relaxation qui se concentre sur le resserrement et la relaxation de groupes musculaires spécifiques en séquence. La technique consiste à faire des contractions et des décontractions de groupes musculaires tout en maintenant le reste du corps détendu, puis à relâcher la tension. En se concentrant sur des zones spécifiques et en les contractant puis en les relaxant, la personne peut devenir plus consciente de son corps, mais aussi plus concentrée. Cette méthode s'applique au quotidien ou avant des situations stressantes telles qu'un concours, un contrôle, etc.¹³⁵

Par exemple, plusieurs méthodes telles que la méditation, le yoga, la pleine conscience fondent sur **la respiration abdominale** qui a pour but d'adapter la respiration à ses besoins et d'éliminer le corps et l'esprit des tensions corporelles déclenchées par l'état émotionnel.¹³⁶ D'après Tirtiaux, **la méditation**, mais aussi d'autres techniques qui s'en rapprochent ont des éléments en commun puisqu'elles consistent « à porter une attention sans jugement sur un ou plusieurs éléments auxquels nous sommes exposés dans le moment présent, par exemple sur notre respiration. »¹³⁷ L'auteur souligne que ces techniques devraient se pratiquer régulièrement ce qui exige à l'individu une maîtrise de certaine discipline. Par exemple, les études montrent qu'après 8 semaines de pratique régulière de la méditation, la personne commence à ressentir les effets bienfaits.¹³⁸ Neuville et Yaïch désigne **la technique de la pleine conscience** comme un sort de psychothérapie pour réduire le stress et prévenir les rechutes dépressives pendant laquelle la personne adopte une posture d'observateur neutre et silencieux de ses propres idées et pensées. Voici leur définition de la pleine conscience : « il s'agit d'être présent, en pleine conscience à chaque instant à ses sensations, ses mouvements, son mental, mais aussi à ses activités, aux autres, aux situations stressantes elles-mêmes, et à son équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. »¹³⁹

Nous pouvons également mentionner une autre technique de désensibilisation-relaxation développée par le professeur Schultz qui s'appelle **l'entraînement autogène**. Křivohlavý divise cette pratique en deux parties principales : physique et mentale. L'individu prend la position assise ou allongée sur le dos. D'abord, il se concentre sur les

¹³⁴ GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p. 117.

¹³⁵ Ibid, pp. 117-118.

¹³⁶ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, pp. 142-143.

¹³⁷ TIRTIAUX, Guillaume, BROMILEY, Martin, *Mieux réussir ensemble : gestion du stress, travail en équipe et autres compétences non techniques : s'inspirer des bonnes pratiques d'un pilote de ligne*, Liège, Edi.pro, 2019, p. 104.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p. 66.

sensations de la détente du corps, l'impression de lourdeur et de chaleur dans les extrémités, dans l'abdomen. Ensuite, il prend conscience de son rythme cardiaque et de la froideur de la tête tout en respirant profondément et tranquillement. Pendant le temps de l'entraînement autogène, sous la forme de courtes phrases apaisantes, la personne se parle à elle-même pour adoucir ses soucis et ses problèmes.¹⁴⁰

Une méthode populaire est aussi **la visualisation** dans laquelle la personne projette mentalement des images d'une situation fictive, un endroit où elle se sent en sécurité et à l'aise. Elle peut enrichir son image en utilisant ses canaux sensoriels, c'est-à-dire elle peut associer des sons, des saveurs et d'autres sensations physiques. Tirtiaux souligne la praticité de cette méthode car elle peut être pratiquée gratuitement, presque partout et sans cesse.¹⁴¹ Comme nous l'avons déjà vu plus haut, ces principes généraux et outils de relaxation conviennent à tous les individus, y compris les travailleurs. Il existe beaucoup de manières et méthodes de ressourcement pour mieux résister au stress. Il s'agit avant tout d'un travail personnel et chacun choisit et adapte les techniques selon ses propres besoins et son niveau de motivation.¹⁴²

¹⁴⁰ KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Jak zvládat stres*, 1. vyd., Praha, Grada Avicenum, 1994, p. 119.

¹⁴¹ TIRTIAUX, Guillaume, BROMILEY, Martin, *Mieux réussir ensemble : gestion du stress, travail en équipe et autres compétences non techniques : s'inspirer des bonnes pratiques d'un pilote de ligne*, Liège, Edi.pro, 2019, pp. 105-109.

¹⁴² NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019, p. 146.

Chapitre III. Analyse de la gestion du stress chez l'entreprise Linaset a.s.

III. 1 Objet de l'enquête et le problème posé

Après la présentation des parties précédentes qui nous ont bien aidé à découvrir la problématique du stress au travail, à présenter certaines approches théoriques, mais surtout à comprendre des aspects les plus courants et stressants en milieu de travail, nous allons pouvoir nous consacrer à notre deuxième partie soi-disant pratique de ce mémoire. Ce nouveau chapitre est alors dédié à notre propre recherche réalisée au sein d'une entreprise choisie. Le but de cette partie est de mettre à la lumière la problématique du stress professionnel ainsi que de découvrir et d'évaluer les facteurs de stress les plus fréquents et préoccupants tant pour l'entreprise que pour les salariés concernés.

Comme le stress et ses risques sont liés à la perception individuelle et subjective des salariés, il est important d'aller à leur rencontre et de les en interroger ce qui permettra d'analyser et de comprendre leur façon de vivre l'état de stress sur le terrain. En rédigeant la partie théorique, divers questionnements ont émergé et suscitent notre intérêt, et grâce à la recherche, nous allons pouvoir analyser et répondre à certains d'entre eux, par exemple ; à quel point les travailleurs sont-ils exposés à des facteurs de stress dans leur travail ; que représente le stress pour ces derniers, mais aussi pour leurs responsables et dirigeants. De plus, on pourrait essayer de comprendre leurs façons de faire face au stress professionnel, leurs propres stratégies d'y gérer. Pour cela il fallait collecter les données nécessaires pour apprendre quelle est la réalité, et ensuite, pour pouvoir présenter d'éventuelles recommandations et des démarches d'amélioration de la situation actuelle de l'entreprise. En fonction des informations décrites précédemment, le stress apparaît impacter la productivité et l'efficacité des employés. Il en résulte ainsi des coûts accrus ou bien un manque d'argent et de temps pour les entreprises. Il existe donc un intérêt de l'entreprise à mettre toute l'énergie dans le sujet.

Nous avons focalisé notre recherche sur un milieu de travail spécifique. Le projet initial était d'utiliser une méthode comparative et de découvrir à quoi ressemble la gestion du stress en milieu de travail en France et en République tchèque. L'objectif était de trouver des entreprises qui seraient disposées à coopérer avec nous dans la recherche. Il était clair que l'enquête concernant la gestion du stress pourrait être mal prise par certaines entreprises ou par les travailleurs aux postes à responsabilité car il s'agit d'un sujet assez sensible. Évidemment, les entreprises ont du mal à parler de ce genre de problème. Après plusieurs

demandes de coopération, nous avons réussi à nous adresser à l'entreprise Linaset a.s., qui sera présentée en détail dans la troisième partie de ce chapitre.

Par la suite, la possibilité de tenir la recherche avec deux entreprises a été écartée, pour des raisons organisationnelles. En effet, nous n'avons pas trouvé une entreprise française appropriée qui serait similaire en termes d'activités ou de taille que celle de la République tchèque pour que la comparaison soit pertinente. Une autre limite est apparue à cause de la crise sanitaire actuelle. Alors que la situation autour du coronavirus continue d'évoluer, nous vivons la vie différemment et apprenons à y faire face au fur et à mesure. Les niveaux de stress des travailleurs étaient élevés avant la pandémie de COVID-19, et ont sans doute pu s'accroître au cours de l'année passée. Cela est également la raison pour laquelle cette recherche nous semble très intéressante. Par contre, l'enquête menée dans une entreprise tchèque ne peut pas être comparée à une recherche déjà effectuée en France car le niveau de stress peut être très différent de la période précédant de la maladie COVID-19 et maintenant. Malheureusement, nous n'avons trouvé aucune recherche récente traitant du stress dans les entreprises françaises au cours de la crise sanitaire mondiale. Si nous comparons les chiffres avec les recherches avant COVID-19, les informations pourraient être influencées par ce fait, et donc pourraient biaiser le cadre de notre recherche. Par conséquent, on a été obligé de modifier le plan initial en se focalisant sur une seule entreprise tchèque pour laquelle, dans le prochain chapitre, nous proposerons des recommandations qui pourraient apporter des améliorations dans la stratégie de gestion du stress au travail.

III. 2 Phase méthodologique

Quant à la méthode de collecte et de traitement des données, elle a été précédée d'une phase préparatoire qui visait à rassembler et étudier les informations nécessaires à la rédaction de la partie théorique. Nous avons fait une étude approfondie du sujet en lisant la littérature professionnelle empruntée à la bibliothèque de l'Université Clermont Auvergne, achetée en format matériel ou numérique. Nous avons également utilisé des ressources disponibles en ligne.

Pour apporter une bonne réponse à notre problématique de départ, nous profitons de deux méthodes d'enquête grâce auxquelles il sera possible d'analyser des données récoltées à l'aide des questionnaires distribués ainsi que d'ajouter des données qualitatives sous forme de commentaires exprimés par les personnes interrogées au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne l'étude quantitative, le questionnaire figurant en annexe 3 est composé de 25 questions dans lesquelles les répondants ont le choix de réponses prédéfinies.

Selon le contenu de la question, le participant a la possibilité de marquer une réponse parmi les options indiquées, éventuellement choisir une ou plusieurs réponses. Les questions conçues pour le questionnaire visent à découvrir la situation actuelle d'un organisme en termes de charge de stress, des facteurs individuels et organisationnels liés à la gestion du stress au travail. Il convient particulièrement pour connaître le degré d'engagement des employés, mais aussi de l'entreprise par rapport à la gestion du stress, tout en respectant l'anonymat du sujet qui remplit le questionnaire. Avant la création du questionnaire, nous avons mis au clair ce que nous aimerions montrer à travers cette méthode quantitative donc sous forme de questionnaire. Le but de l'enquête et l'échantillon nécessaire avec le nombre de participants requis étaient précisés en amont de la création de celle-ci. Cela était assez simple, car nous avions une idée de la recherche, y compris du domaine dans lequel nous aimerions la mener. Cela a été suivi par l'élaboration d'un questionnaire en versions tchèque et française. Avant sa distribution, le questionnaire a été remis et consulté avec plusieurs personnes, dont évidemment le directeur de mémoire et M. Ralet, pour confirmer sa pertinence.

A propos de l'approche qualitative, les entretiens nous servent à compléter les réponses obtenues aux questionnaires et en même temps à comparer les informations acquises auprès de la direction de l'entreprise avec celles des salariés. Le choix de cette méthodologie permettra de récolter des données quantitatives et des données qualitatives.

III. 3 Présentation de l'entreprise

Comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, l'entreprise qui a accepté la coopération avec nous s'appelle Linaset a.s. (ci-après dénommé Linaset). Il s'agit d'une société anonyme avec une longue tradition en République tchèque. Créée en 1956, l'entreprise opère en tant que fournisseur intégré de projets complexes pour l'industrie automobile et également pour de nombreuses autres industries. Avec sa production de qualité et sa gamme de services, elle gagne des clients sur les marchés au niveau national, mais aussi au niveau étranger. Son siège social est situé dans la région de Moravie-Silésie, plus précisément à Budišov nad Budišovkou où se trouve également la première usine opérationnelle. La deuxième usine est située dans la ville de Bruntál, également dans la région de Moravie-Silésie.¹⁴³

Concernant les données clefs, en 2020, Linaset employait 650 personnes dans ses deux usines.¹⁴⁴ Au cours de l'année 2019 le montant de ses ventes effectuées représente 936

¹⁴³ Informations générales de l'entreprise, disponible sur : <https://www.linaset.cz>, page consultée le 4 avril 2021.

¹⁴⁴ Présentation de la société Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/media/cache/file/31/profil-spolecnosti-2020.pdf>, page consultée le 4 avril 2021.

millions de CZK. La société est toujours en croissance et ses ventes augmentent en moyenne de 4% par an. Elle développe et investit en permanence dans ses capacités de production, les machines et équipements ainsi que dans les technologies de l'information. Le montant moyen des investissements dans les années 2017 à 2019 était de 15,2% du chiffre d'affaires de l'entreprise.¹⁴⁵ Il suffit de donner comme exemple qu'en 2018, l'entreprise a installé une nouvelle salle de production qui est l'une des usines de production d'injection plastique les plus modernes de la République tchèque. Cet investissement comprend également un nouveau centre logistique et des installations agrandies pour leurs employés. Linaset fait partie du groupe de fabricants d'articles en matière plastique LNH Vrbno pod Pradědem.¹⁴⁶

Pour aller plus loin, nous aborderons brièvement dans les parties suivantes l'activité de Linaset, ses valeurs de l'entreprise ainsi que sa politique envers ses employés.

III. 3. 1 Activité de l'entreprise

En ce qui concerne la division des produits selon les secteurs industriels, l'entreprise a fabriqué, pendant l'année 2019, 52,8% des produits pour l'industrie automobile et 15,5% pour l'industrie électrique. De plus, la production d'appareils électroménagers représentait 18,6% et les autres 13,1%. La production et la distribution des moules et des moulages techniques de précision de matériaux thermodurcissables et thermoplastiques représente l'une des activités de base de l'entreprise.¹⁴⁷ Pour clarifier au lecteur les types de matières plastiques utilisés par l'entreprise, nous pouvons expliquer, en bref, ce que représentent ces deux principales catégories de plastiques. D'après l'INRS, l'industrie des matières plastiques se développe avec une grande vitesse et la multiplication rapide des composés macromoléculaires ne permet pas une classification claire de ces matériaux thermoplastiques et thermodurcissables.¹⁴⁸ Notons que les matières plastiques sont des polymères constitués des macromolécules. L'INRS explique qu'un thermoplastique est un ensemble de macromolécules ayant la propriété de changer d'état solide à l'état fondu lorsqu'il est chauffé et cisailé de façon réversible ce qui permet son recyclage ou réutilisation. En revanche, un matériel thermodurcissable est caractérisé par une seule macromolécule avec un réseau tridimensionnel qui devient après la

¹⁴⁵ Informations générales de l'entreprise, disponible sur : <https://www.linaset.cz>, page consultée le 4 avril 2021.

¹⁴⁶ Présentation de la société Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/media/cache/file/31/profil-spolecnosti-2020.pdf>, page consultée le 4 avril 2021.

¹⁴⁷ Présentation de la société Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/media/cache/file/31/profil-spolecnosti-2020.pdf>, page consultée le 4 avril 2021.

¹⁴⁸ INRS, Classification des matières plastiques, disponible sur: https://www.inrs.fr/dms/plastiques/DocumentCompagnonPlastiques/PLASTIQUES_DocCompagnon_8-1/2%20classifictaion%20avril%202019.pdf, page consultée le 6 avril 2021.

mise en œuvre solide irréversiblement, c'est-dire sa fusion ou son recyclage n'est plus possible.¹⁴⁹

Après cette brève explication des termes, revenons aux principales activités et services de l'entreprise Linaset depuis sa création jusqu'à la situation actuelle. Au moment de sa fondation en 1956, la société transformait les thermodurcissables à l'aide de technologies de pressage direct et d'extrusion. Progressivement, elle a élargi son offre en incluant la production de matrices ou moulages dans son propre atelier d'outillage. Au fil du temps, Linaset a commencé à utiliser des méthodes plus récentes et plus modernes de traitement des matériaux plastiques, par exemple, en 1991, elle a étendu ses services en construisant une nouvelle chaîne d'assemblage, et aussi en utilisant une technique automatisée d'injection pour façonner les thermoplastiques. Il s'agit d'une technique durant laquelle la matière plastique est injectée à travers une buse dans un moule qui lui donne la forme désirée. De plus, l'entreprise a été la première entreprise de plasturgie de République tchèque à introduire un système de gestion de la qualité conforme à la norme ISO 9001. En raison du développement de l'entreprise et des besoins croissants de ses clients dans le domaine de l'assemblage et de l'injection plastique, elle a décidé en 2001 d'étendre sa capacité de production en ouvrant sa deuxième usine à Bruntál. Nous avons déjà évoqué la construction de la nouvelle salle de production réalisée en 2018 ci-dessus.¹⁵⁰ Linaset propose un service pendant toute la durée de vie des outils et des moulages fabriqués chez eux, mais aussi d'autres services tels que la simulation informatique du remplissage de moulage plastique. En outre, l'entreprise est également capable de faire un conception de moules à partir de dessins de pièces à mouler ; de fiches techniques et de toute autre documentation pertinente ainsi qu'elle peut créer des modèles 3D de moulures et de pièces profilées et préparer des programmes pour des machine-outils à commande numérique.

La société a réalisé avec succès des projets pour des clients tels que l'entreprise Robert Bosch, ABB, Schneider Electric, Siemens, Varroc Lighting Systems, Continental, Automotive Lighting, Mahle Behr, UFI Filters, etc.¹⁵¹

Notons également le système de gestion intégré implanté par Linaset. Ce système garantit que tous les produits et les procédures de processus répondent aux exigences des clients et aux normes techniques et juridiques.¹⁵² Le système de gestion intégré de l'entreprise Linaset est basé sur une politique de qualité pour obtenir des produits, des services et une

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ Présentation de la société Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/media/cache/file/31/profil-spolecnosti-2020.pdf>, page consultée le 4 avril 2021.

¹⁵¹ Présentation de la société Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/media/cache/file/31/profil-spolecnosti-2020.pdf>, page consultée le 5 avril 2021.

¹⁵² Politique de qualité chez Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/politika-jakosti>, page consultée le 5 avril 2021.

compétitivité de haute qualité. Ce système comprend également une politique de sécurité, de protection contre l'incendie ainsi qu'une protection de l'environnement.¹⁵³

III. 3. 2 Les valeurs de l'entreprise

L'entreprise Linaset promeut ses valeurs en se basant autour de 9 grands principes qui sont publiés sur son site web. Lefebvre et al. définissent les valeurs comme les fondements culturels de l'organisation.¹⁵⁴ Il nous semble alors important de les prendre en note.

1. Orientation client : Toutes les activités de gestion s'orientent vers le client et ses besoins. Le client représente pour l'entreprise la plus grande autorité.
2. Travail systématique : Le travail est organisé systématiquement à tous les niveaux de gestion. La planification est mise en valeur ainsi que le retour d'information sur les résultats est suivi et évalué.
3. Responsabilité personnelle : Chaque collaborateur est important et en même temps chacun est personnellement responsable de la qualité et de l'efficacité de son travail, des conséquences de ses activités, mais aussi de sa passivité.
4. Ordre en tant que fondement du succès : Il s'agit d'un ordre au sens large englobant tout ce qu'il faut suivre pour des raisons de qualité et d'efficacité de tout le travail.
5. Amélioration et innovation : La créativité, la faculté d'inventer, la recherche, l'adoption et la réalisation de nouvelles idées ainsi que l'activité d'innovation en équipe ou les cercles de qualité sont largement soutenus.
6. Développement personnel : Chaque employé est responsable d'améliorer ses connaissances, ses compétences et son expérience afin de les mettre à profit. L'entreprise crée les conditions du développement des employés.
7. Gestion des ressources humaines : Les dirigeants à tous les niveaux de direction sont tenus de promouvoir le leadership - ils travaillent en contact avec les gens, les consultent, les informent, résolvent les problèmes avec eux et assurent les tâches du département, ils leur laissent également une marge d'autonomie et d'initiative.
8. Communication : La capacité d'écoute est l'une des compétences fondamentales du manager. C'est une manière de comprendre ses employés, de connaître leurs opinions, leurs exigences et leurs problèmes, et ensuite d'y répondre.

¹⁵³ Politique de qualité chez Linaset a.s., disponible sur:

https://www.linaset.cz/media/cache/file/fe/politika_jakosti.pdf, page consultée le 5 avril 2021.

¹⁵⁴ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, p. 31.

9. Respecter les règles : Le respect des règles et principes définis est une condition que chaque collaborateur doit respecter.¹⁵⁵

En outre, nous pouvons mentionner la volonté de l'entreprise Linaset de s'engager dans les actions d'utilité sociale telle que sa fondation instituée en 2010 qui vise à aider de façon responsable la population, notamment les personnes qui se sont trouvées dans des difficultés sans qu'il y ait eu faute de leur part. L'aide financière est liée à la région dans laquelle l'entreprise opère et dans laquelle vivent ses employés. Chaque année, le fond est rempli de 150 000 CZK. Cela permet à l'entreprise de soutenir financièrement des organisations pour personnes en situation de handicap, des projets de soutien aux enfants atteints de cancer, ainsi que des activités sportives pour les jeunes de la commune, etc. On trouve un aperçu des dons fournis par l'entreprise sur son site web.¹⁵⁶

III. 3. 3 L'entreprise et ses salariés

Comme nous l'avons déjà évoqué, Linaset employait 650 personnes en 2020 dans ses deux usines, plus précisément 400 d'employés de l'entreprise travaillaient à Budišov nad Budišovkou et les 250 restants à Bruntál.¹⁵⁷

L'entreprise mentionne sur son site web qu'elle considère ses employés et leur motivation comme des éléments clés de sa réussite. Ils sont cruciaux pour que la société grandisse et prospère. Pour motiver ses travailleurs, Linaset propose à ses salariés des avantages sociaux. Selon l'Organisation internationale du Travail, les avantages sociaux sont un élément important de conditions de travail saines et elles doivent être intégrées dans le contrat.¹⁵⁸ Plamínek note que l'entreprise offre divers avantages à part du salaire pour répondre aux besoins de ses employés.¹⁵⁹ En termes de ces avantages, l'entreprise propose des bonus attractifs. En plus du salaire de base, Linaset offre aux salariés des récompenses de fidélité, des indemnités pour les repas ou une assurance retraite. Un avantage intéressant pour les employés représente une semaine de congé supplémentaire que l'entreprise ajoute à la

¹⁵⁵Profil de l'entreprise Linaset a.s. - nos principes, disponible sur : <https://www.linaset.cz/profil-spolecnosti>, page consultée le 7 avril 2021.

¹⁵⁶Fondation de Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/linaset-pomaha>, page consultée le 8 avril 2021.

¹⁵⁷Présentation de la société Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/media/cache/file/31/profil-spolecnosti-2020.pdf>, page consultée le 5 avril 2021.

¹⁵⁸Publication de l'OIT, *La prévention du stress au travail : liste des points de contrôle Solutions pratiques pour la prévention du stress en milieu de travail*, Genève, Bureau international du Travail, 2013, disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_233837.pdf, page consultée le 8 avril 2021, p. 102.

¹⁵⁹PLAMÍNEK, Jiří, *Sebezpečnost, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*, 3. doplněné vyd., Praha, Grada, 2013, p. 78.

durée du congé normale et légale de 4 semaines. D'autres avantages fournis comprennent, par exemple, le service de restauration ou de soins préventifs en entreprise.¹⁶⁰

Des formations de différents types ont lieu à intervalles réguliers. Dans la situation actuelle, l'entreprise a réduit certaines formations externes qui étaient courantes les années précédentes et donc les formations se déroulent principalement dans le cadre de formations internes. Tous les employés participent aux formations classiques telles que la formation générale à la sécurité, la protection d'incendie et celles qui affectent directement l'environnement de travail, la manipulation des machines, etc. Les formations pour le personnel technique et économique sont plus diversifiées en comparaison avec les formations d'ouvriers.¹⁶¹

Quant à l'étude sur la satisfaction des salariés, l'entreprise évalue s'ils sont satisfaits de leur travail et de leurs conditions de travail en utilisant deux manières d'évaluation. D'abord, tous les deux ans, une enquête se déroule sous forme d'un questionnaire anonyme, qui est diffusé à l'ensemble des collaborateurs. Sur la base de données collectées, certaines mesures de correction sont définies et mises en œuvre. Puis, la deuxième méthode qui fonctionne en continu tout au long de l'année est la méthode Kaizen, autrement dit la méthode d'amélioration continue, qui permet aux collaborateurs de soumettre régulièrement des propositions de faire mieux comme, par exemple, dans le domaine de l'ergonomie. L'entreprise utilise également la méthode 5S ce qui est une technique ayant pour but l'amélioration continue des tâches effectuées. Les suggestions de perfectionnement les plus intéressantes sont ensuite évaluées financièrement.¹⁶²

III. 4 Enquête chez l'entreprise Linaset a.s.

Dans cette partie, nous allons décrire comment nous avons réalisé notre propre enquête. Nous allons également étudier les données recueillies auprès des employés de l'entreprise Linaset. En fonction des résultats, nous suggérons certaines alternatives permettant de ménager la gestion du stress chez les travailleurs de Linaset.

Tout d'abord, il faut mentionner que les démarches pour obtenir une autorisation nécessaire pour procéder à la recherche dans une entreprise ont été assez longues. En janvier 2021, nous avons contacté plusieurs entreprises par courrier électronique. À la fin du mois, nous avons finalement obtenu l'autorisation d'une entreprise dont la direction était disposée à

¹⁶⁰Carrière chez Linaset a.s., disponible sur : <https://www.linaset.cz/kariera>, page consultée le 8 avril 2021.

¹⁶¹ Entretien que nous avons réalisé par téléphone avec Petr Šromota, directeur de la production, Linaset a.s., le 15 avril 2021.

¹⁶² Entretien que nous avons réalisé par téléphone avec Petr Šromota, directeur de la production, Linaset a.s., le 15 avril 2021.

coopérer. Les réponses d'autres entreprises contactées pour participer à la recherche ont été plutôt négatives. Par conséquent, comme nous l'avons déjà mentionné, le projet initial a été modifié au choix d'une seule entreprise Linaset a.s. qui opère en République tchèque.

Le premier échange d'informations a eu lieu grâce à l'utilisation de moyens de communication électroniques avec le directeur de la production M. Šromota. Nous lui avons expliqué que le questionnaire nous permet de recueillir les opinions et les évaluations des employés et il les interroge sur l'humeur et le moral, les facteurs de stress principaux ou la façon de faire face au stress professionnel, etc. La recherche elle-même s'est déroulée de février 2021 à avril 2021.

III. 4. 1 Structure du questionnaire

Tel qu'indiqué précédemment, le questionnaire contient 25 questions. Les questions posées dans le questionnaire étaient faciles à comprendre. Afin d'exploiter au mieux la problématique de la gestion du stress, nous avons mis en place des questionnaires reprenant les 4 parties différentes en les indiquant dans le document de la façon suivante :

1. *Données d'identification*
2. *Qu'est-ce que le stress représente pour vous ?*
3. *Les conditions du travail et le stress professionnel*
4. *Quelles sont vos stratégies pour gérer le stress ?*

Les premières questions nous servent à caractériser les répondants et elles portent sur le sexe, l'âge, la fonction ou l'ancienneté des employés dans l'entreprise. Ensuite, nous avons fait figurer les questions concernant le niveau du stress des travailleurs, leur exigence mentale qui permettent de voir quelles sont les contraintes environnementales à l'origine du stress chez les travailleurs, mais aussi la situation actuelle dans l'entreprise au cours de la pandémie de COVID-19. De plus, nous avons abordé les questions centrées sur les conditions de travail, l'environnement et les relations avec l'entourage professionnel. Les dernières questions sont posées pour découvrir si les employés sont capables d'agir sur les effets du stress. S'ils possèdent des connaissances sur des techniques de relaxation pour se détendre ce qui est important dans le cadre de la gestion du stress au travail. Il a fallu environ 5 minutes pour remplir ce questionnaire.

III. 4. 2 Traitement des données de la recherche

Dans cette partie, nous allons découvrir quelle est la réalité dans l'entreprise choisie en analysant les résultats obtenus. Les questionnaires ont été remis au directeur de la production M. Šromota par un courriel et ensuite distribués en format papier auprès des répondants dans l'usine de Budišov, mais aussi celle de Bruntál. Le questionnaire a été mis à disposition pendant 7 jours. Les employés de tous les postes le remplissaient pendant leur temps de travail ou leur pause. En effet, la récolte de données n'a pas posé de problème particulier. Il y a eu 65 questionnaires distribués et remplis par les salariés ce qui représente 10% du nombre total de salariés. Le taux de retour était 100%, c'est-à-dire 65 questionnaires. Parmi ceux-ci, deux questionnaires ont été exclus parce qu'ils étaient incomplets et inutilisables pour l'enquête. L'échantillon examiné comprend soixante-trois répondants.

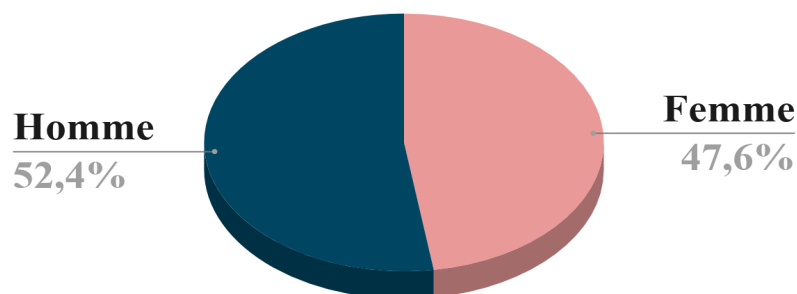
Les données recueillies ont ensuite été analysées de manière statistique grâce aux outils analytiques comme Microsoft Excel et Microsoft Word. Pour des raisons de clarté, un tableau ou un graphique supplémentaires ont été créés pour certaines questions de l'enquête par questionnaire. Nous les avons choisis en fonction du besoin et de l'importance de réponses aux questions particulières.

III. 4. 2. 1 Participants de la recherche : données d'identification

Nous avons commencé par les renseignements fondamentaux sur des répondants.

Question n°1 :

Êtes-vous une femme ou un homme ?

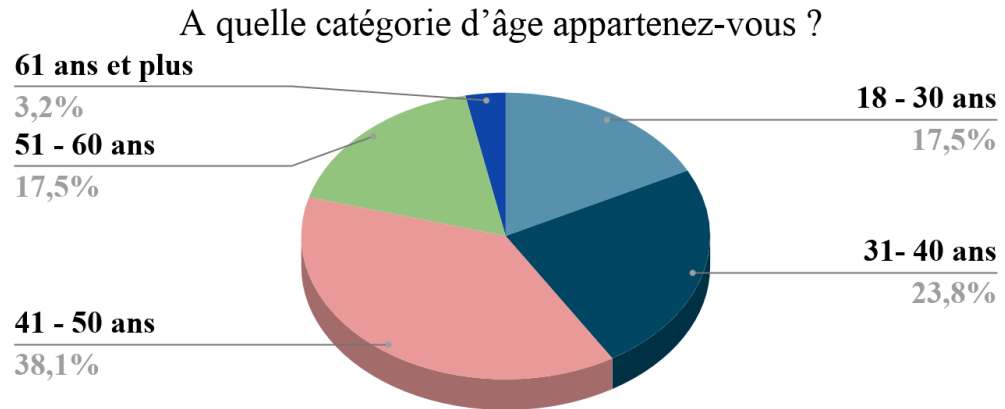


Graphique n°1 : Êtes-vous une femme ou un homme ?

Comme le montre le graphique ci-dessus, plus d'hommes que de femmes ont participé à l'enquête par questionnaires. Comme le montre le graphique ci-dessus, la répartition par sexe dans l'entreprise Linaset est très similaire dans les deux cas. Il y a un peu plus de

présence masculine (52,4 %) que de femmes (47,6 %), mais sinon il y a égalité hommes-femmes dans l'entreprise en ce qui concerne les répondants. Sur soixante-trois participants, trente femmes et trente-trois hommes ont été interrogés.

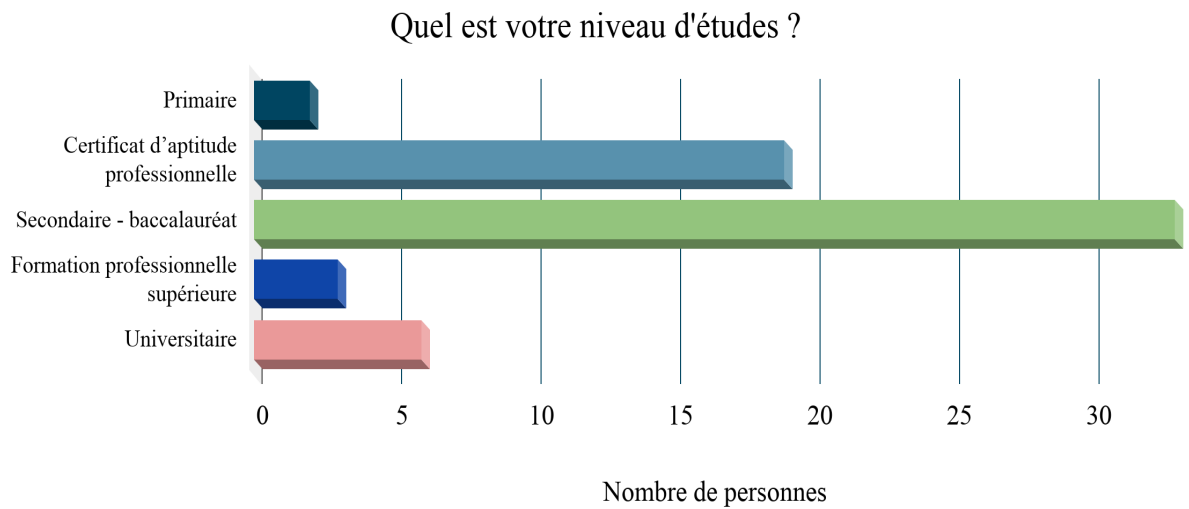
Question n°2 :



Graphique n°2 : A quelle catégorie d'âge appartenez-vous ?

La deuxième question concerne l'âge des participants, elle a été posée pour savoir quelles sont les générations représentées dans l'entreprise Linaset. Nous avons demandé aux répondants dans quelle tranche d'âge se situent-ils. Un total de onze répondants (17,5%) appartiennent à la catégorie d'âge de 18-30 ans, le même pourcentage de 17,5% pour les répondants de la catégorie d'âge 51-60 ans. Il y a quinze répondants de l'âge de 31 à 40 ans (23,8%) et la catégorie la plus courante est de 41 à 50 ans, avec vingt-quatre employés (38,1%). La plus petite représentation se trouve dans le groupe d'âge des travailleurs dépassant 61 ans (3,2%).

Question n°3 :



Graphique n°3 : Quel est votre niveau d'études ?

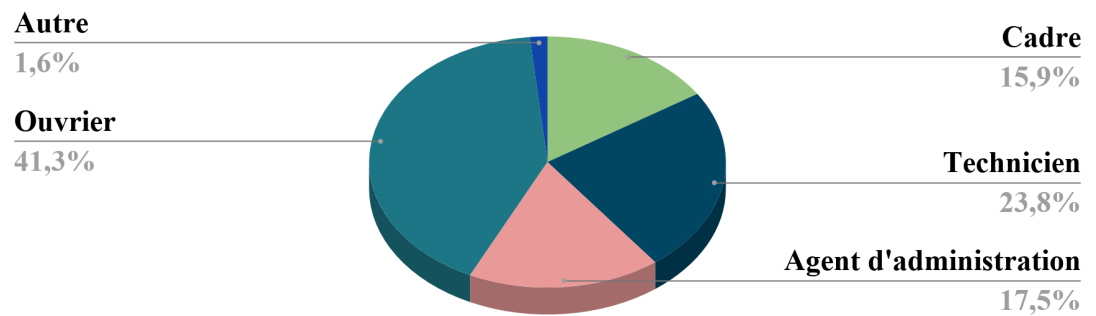
L'autre question présentée dans notre enquête précise le niveau de formation le plus élevé atteint par les employés de l'entreprise. Le troisième graphique montre que plus de la moitié (52,4%) des employés ont obtenu un diplôme d'études secondaires. Ensuite, une autre grande partie des répondants (30,2%) a reçu un certificat d'aptitude professionnelle.

Pour ce qui est du niveau d'étude des travailleurs masculins, aucun d'entre eux n'a seulement une éducation primaire. Plus précisément, treize hommes ont un certificat d'aptitude professionnelle, deux employés ont gagné une formation professionnelle supérieure. Puis, seize hommes sur le nombre total d'hommes interrogés ont atteint la formation secondaire avec un diplôme d'études secondaires. Quant à la partie féminine, seulement deux ouvrières ont une éducation primaire. Six femmes interrogées ont un certificat d'apprentissage, dix-sept salariées de l'entreprise ont terminé l'enseignement secondaire et une seule femme sondée a une formation professionnelle supérieure.

En ce qui concerne l'enseignement universitaire, la représentation est relativement faible car seulement six personnes (9,5%), dont trois femmes et trois hommes, ont un diplôme universitaire. On constate que l'entreprise emploie des travailleurs hautement qualifiés car 66,7% d'entre eux ayant terminé leurs études secondaires avec un diplôme d'études secondaires ou d'autres études supérieures.

Question n°4 :

Quel type de fonction exercez-vous actuellement ?

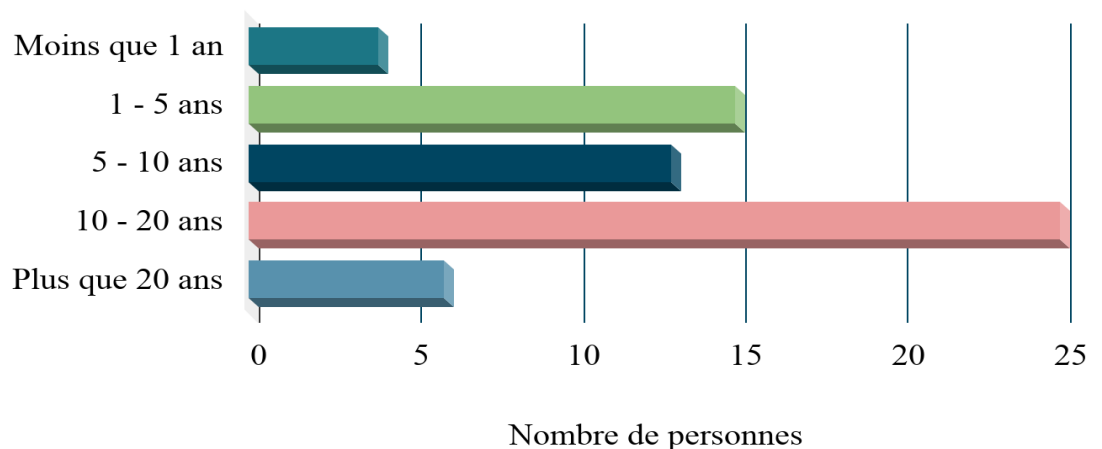


Graphique n°4 : Quel type de fonction exercez-vous actuellement ?

Comme le montre le graphique ci-dessus, les employés occupent cinq types de postes différents. Ils viennent de différents besoins de l'entreprise, mais la grande partie des employés participants (41,3%) sont des ouvriers ayant une fonction de production dans l'entreprise. La recherche a également impliqué dix personnes ayant des fonctions de cadres dirigeants, dont la division était équilibrée en cinq hommes et cinq femmes. Les autres employés participant à l'enquête travaillent en tant que personnel administratif (17,5%) ou technique (23,8%), un répondant (1,6%) effectue une autre fonction que celles mentionnées ci-dessus.

Question n°5 :

Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?



Graphique n°5 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?

Pour la dernière question de cette partie, les répondants devaient indiquer depuis combien d'années ils occupaient leur poste chez Linaset. Sur les soixante-trois employés qui ont répondu au questionnaire, 6,3% représentent ceux qui y sont employés moins d'un an. Ces quatre employés débutants ont eux-mêmes confirmé qu'ils ne peuvent pas encore donner de réponse à certaines questions, car ils ne sont dans l'entreprise que pour une courte période et, par conséquent, ils ne connaissent pas, par exemple, la manière dont l'entreprise aide aux employés à faire face au stress professionnel et, en plus, ils n'étaient pas des fois encore complètement formés. Néanmoins, ils ont fourni des informations précieuses en ce qui concerne les facteurs de stress ou l'atmosphère sur le lieu de travail auquel ils peuvent être en tant que débutants plus attentifs.

Comme le lecteur peut le voir dans le tableau ci-dessus, quinze répondants exercent leur activité professionnelle chez Linaset de 1 à 5 ans, 23,8% correspondent à cette catégorie. Ensuite, 20,6% de personnes travaillent de 5 à 10 ans. La plus grande partie est constituée de salariés travaillant pour l'entreprise pendant 10 à 20 ans. Vingt-quatre personnes interrogées appartiennent dans cette catégorie. Le reste de 6 employés (9,5%) travaillent depuis plus de 20 ans dans l'entreprise. Ces catégories correspondent à des employés qui devraient bien maîtriser leur poste et évidemment avoir atteint un certain niveau d'autonomie et de connaissances. Ils représentent également une stabilité de l'entreprise. Imaginons que ces employés ont eu à vivre de nombreux changements organisationnels ou structurels et donc gérer leurs réactions au stress élevé. Pour s'y adapter rapidement, ils devaient apprendre à se servir de leurs propres moyens pour se sortir de diverses situations professionnelles.

Enfin, une fois que le contexte de base des employés participant au questionnaire a été expliqué, la partie suivante de l'analyse se concentrera sur des questions particulières qui montreront avec quels facteurs de stress ou risques au travail se confrontent souvent les salariés, ce que le stress représente pour eux, mais aussi leur propre gestion du stress professionnel.

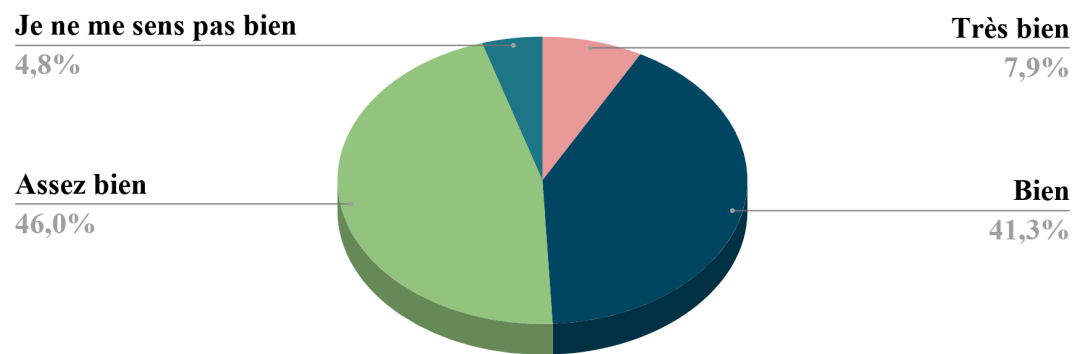
III. 4. 2. 2 Qu'est ce que le stress représente pour vous ?

La deuxième partie du questionnaire intitulée « Qu'est-ce que le stress représente pour vous ? » vise à présenter les réponses aux questions qui sont toutes liées à la perception individuelle des travailleurs au sujet du stress professionnel, les facteurs de stress les plus courants ainsi que les effets du stress qui peuvent se manifester chez eux. Il est clair que leurs ressentis des employés chez Linaset sont conditionnés par de nombreuses influences

subjectives en fonction de leur sensibilité et de leur capacité à pouvoir gérer des situations stressantes.

Question n°6 :

Comment vous sentez-vous au travail aujourd'hui ?

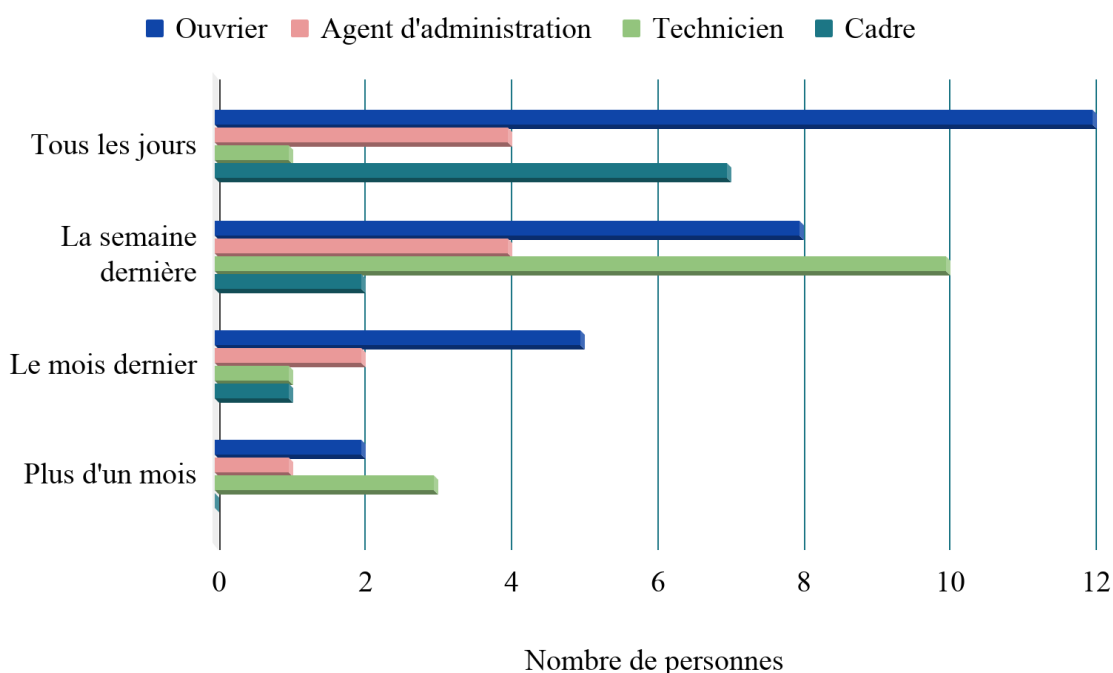


Graphique n°6 : Comment vous sentez-vous au travail aujourd'hui ?

Cette question visait à caractériser l'état de bien-être des répondants le jour pendant lequel ils ont rempli le questionnaire. Presque la moitié d'entre eux (vingt-neuf personnes) ont déclaré que leur état actuel de bien-être était plutôt bon. Vingt-six répondants ont répondu qu'ils se sentaient bien ce jour-là. Les résultats montrent que 95,2% de salariés dont l'état émotionnel est plutôt positif et 7,9% pour lesquels le jour a été très positif. Seulement trois ouvriers (4,8 %) ont coché la case qu'ils ne se sentaient pas bien.

Question n°7 :

À quand remonte la dernière fois que vous avez vécu une situation stressante au travail ?



Graphique n°7 : À quand remonte la dernière fois que vous avez vécu une situation stressante au travail ?

Dans cette question, nous nous sommes concentrés sur la fréquence des sentiments de stress chez les employés. À quand remonte la dernière fois qu'ils rencontrent une situation stressante au travail. Les employés se sentent souvent stressés, en particulier 38,1% de personnes se retrouvent chaque jour exposées au stress. La même valeur de 38,1% s'est relevée pour les salariés ayant subi du stress la semaine dernière. 14,2% de répondants se sentaient stressés le mois dernier ainsi que 9,5% de personnes interrogées n'ont pas ressenti de stress au travail depuis plus longtemps. Comme évoqué dans la partie théorique, le stress est naturel et affecte des individus de façons différentes. De plus, il peut être nécessaire pour l'exploitation de tout le potentiel du travailleur qui, sous la pression, augmente son rythme de travail. À petites doses, le stress peut en fait être bénéfique pour la productivité et la créativité des employés. Cela peut donner au travailleur l'énergie dont il a besoin pour performer à son plus haut niveau, maintenir sa motivation et le pousser à respecter les délais. Cela peut également l'encourager à se développer davantage. Certains individus perçoivent un stress proportionné comme un défi.¹⁶³ Cependant, s'il n'est pas géré, le stress peut avoir un impact

¹⁶³ PLAMÍNEK, Jiří, *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*, 3. doplněné vyd., Praha, Grada, 2013, p. 134.

important non seulement sur l'efficacité des employés, mais aussi sur son engagement vis-à-vis de l'entreprise, sa solidarité envers ses collègues, etc. Le travail devient négatif et le stress chronique peut provoquer chez l'employé un comportement inhabituel au travail. Par conséquent, cela peut entraîner un épuisement professionnel et avoir de graves répercussions sur la santé et le bien-être en général.¹⁶⁴

Nous avons ensuite divisé les réponses en fonction du poste d'emploi que les sondés exercent dans l'entreprise. Sept cadres interrogés sur dix (70%) se sentent stressés au quotidien. Dans la plupart des cas, les dirigeants sont exposés à un plus grand degré de stress lié au travail puisqu'ils ont la plus grande responsabilité. Ils ont un rôle très important dans l'entreprise car ils gèrent, contrôlent puis évaluent les employés. Pour eux, il est nécessaire de savoir bien manager son équipe. Le dirigeant doit également s'assurer du respect des délais et en même temps faire face aux diverses pressions comme celle de l'employeur ou de l'organisation, etc. Sur les quinze techniciens questionnés, 66,6% d'entre eux se sont sentis stressés récemment, mais aussi 20% de ceux qui ont déclaré ne pas avoir stressé depuis plus d'un mois.

Question n°8 :

Estimez-vous que la situation sanitaire mondiale actuelle a eu un impact sur votre niveau de stress ?

Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	47	74,6
Non	16	25,4

Tableau n°1 : Estimez-vous que la situation sanitaire mondiale actuelle a eu un impact sur votre niveau de stress ?

Cette question visait à enquêter sur le stress au travail perçu pendant la crise sanitaire et le niveau d'influence chez les travailleurs. D'abord, il semble nécessaire d'introduire un peu cette nouvelle maladie infectieuse respiratoire appelée Covid-19 causée par un nouveau coronavirus appelé SRAS-CoV-2 qui est apparue en 2019. Les symptômes les plus courants du COVID-19 sont la fièvre, la toux sèche et la fatigue et ils apparaissent dans les 2 à 14 jours suivant l'infection virale, et la maladie progresse rapidement. D'un état asymptomatique ou de

¹⁶⁴ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, pp. 12-13.

symptômes bénins à des symptômes graves ou même à la mort. Le taux de transmission du COVID-19 est élevé, avec 134 308 070 personnes diagnostiquées dans le monde à la date du 11 avril 2021 couvrant 223 pays, zones ou territoires avec des cas dans le monde.¹⁶⁵

COVID-19 est une maladie respiratoire qui peut se propager d'une personne à l'autre, en particulier entre les personnes physiquement proches les unes des autres. Ce fait a influencé de manière significative les conditions de travail car, dans ce contexte, il est envisagé de prendre des mesures de santé publique et sociales sur le lieu de travail. Les mesures pour tous les lieux de travail sont, par exemple : les mesures d'hygiène, la distanciation sociale, la réduction des déplacements liés au travail, la communication des nouveaux risques, la formation, mais aussi la nouvelle gestion des personnes atteintes de COVID-19 restant à domicile.¹⁶⁶

Évidemment, la pandémie COVID-19 a changé la façon dont les employés travaillent. Il est très probable qu'elle a influencé le niveau de stress ou d'anxiété. Ceci s'accorde avec les résultats obtenus et confirme l'énoncé du directeur de la production M. Šromota que « *la pandémie de COVID-19 a affecté le niveau stress de manière très significative et elle a toujours un impact énorme sur ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui va se produire à l'avenir.* »¹⁶⁷ Comme le montre le tableau ci-dessus, 74,6% des répondants (47 personnes) pensent que le COVID-19 a affecté leur niveau de stress et seulement seize travailleurs (25,4%) n'ont constaté aucun changement dans leur niveau de stress. Nous discuterons de cette maladie également en tant que facteur de stress perçu chez les travailleurs dans la prochaine question.

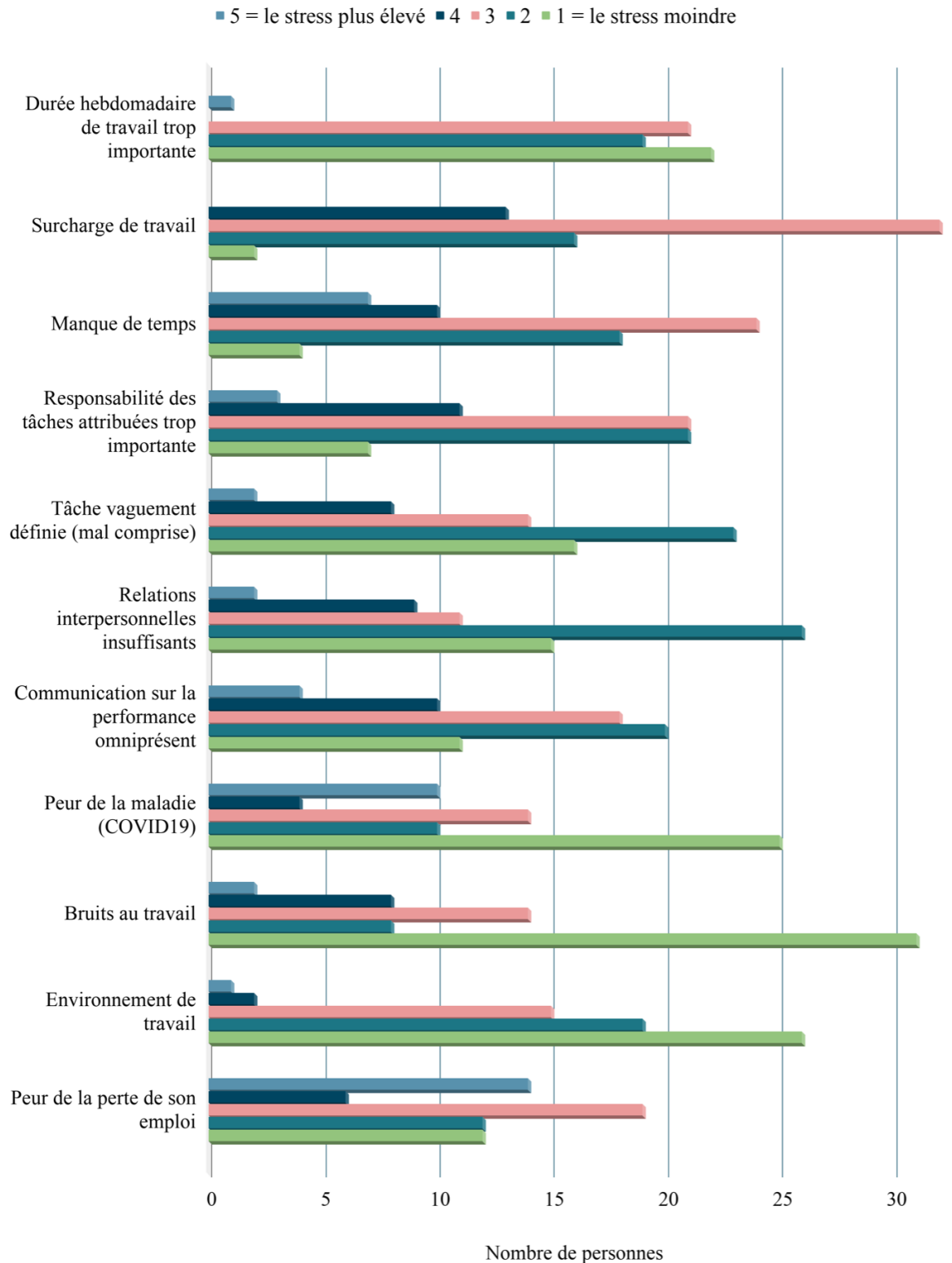
¹⁶⁵Informations de l'OMS concernant la pandémie en cours de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), disponible sur : <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>, page consultée le 11 avril 2021.

¹⁶⁶ L'OMS, Considérations relatives à la santé publique et aux mesures sociales sur le lieu de travail dans le cadre de la COVID-19, disponible sur : <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-health-and-safety-in-the-workplace>, page consultée le 11 avril 2021.

¹⁶⁷ Entretien que nous avons réalisé par téléphone avec Petr Šromota, directeur de la production, Linaset a.s., le 15 avril 2021.

Question n°9 :

Au regard de votre situation, comment évalueriez-vous les facteurs de stress suivants ?



Graphique n°8 : Au regard de votre situation, comment évalueriez-vous les facteurs de stress suivants ?

?

Le diagramme en barre ci-dessus a été créé pour la neuvième question qui avait pour but d'évaluer subjectivement l'intensité des facteurs de stress chez les employés. Les réponses étaient formulées comme des éléments échelonnés dans une grille. Les travailleurs ont été invités à déterminer à quelle intensité les éléments lui causaient du stress. Les facteurs ont été évalués sur une échelle de 0 à 5, où le nombre 0 représentait une faible intensité de stress et, à l'inverse, le nombre 5 était considéré comme un élément le plus stressant. Les répondants ont évalué les facteurs de stress physiques ou psychiques liés à la durée du travail, la communication en milieu de travail, la charge de travail, etc. Pour cette neuvième question, nous soulignons ceux qui ont été perçus par les sondés comme les plus stressants.

À partir du graphique ci-dessus, nous pouvons voir que plus d'un tiers des répondants considèrent qu'une « Durée hebdomadaire de travail trop importante » comme l'élément le moins stressant (34,9%) et un autre tiers le considère comme moyen (33,3%).

Ensuite, une moitié de travailleurs (50,8%) ressent une surcharge de travail comme « le stress moyen ». De nombreux travailleurs sont chargés de travaux qu'ils ne peuvent accomplir et cela peut entraîner une pression et un stress élevé. Une charge de travail exigeante peut arriver lorsqu'ils ont du mal à dire non à leur responsable ou à leurs collègues. Lors d'un entretien avec un agent d'administration, nous découvrons que le plus grand stress survient pour cet employé lorsqu'une autre tâche s'ajoute de manière inattendue à son travail prévu. Cela complique le programme et crée une surpression ainsi qu'un problème de gestion de temps.¹⁶⁸

Selon les résultats ci-dessus, l'un des plus grands stress pour les salariés représente le manque de temps. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le rythme de travail actuel impose de plus en plus de demandes aux employés et il n'est pas toujours facile pour eux de concilier toutes leurs tâches à temps, entraînant donc une détresse. Cet élément peut amener les employés à agir sous pression et de manière imprécise et inefficace. 11,1% des travailleurs ont déclaré que le manque de temps est pour eux le facteur de stress le plus intense vécu sur leur lieu de travail. 38,1% de personnes considèrent cet élément modérément intensif.

En ce qui concerne l'élément « Responsabilité des tâches attribuées trop importante », deux tiers des répondants ont indiqué des intensités autour de 2 et 3. Le contact avec des collègues peut également être une source de stress sur le lieu de travail, causé, par exemple, par une réticence à coopérer, à conseiller ou à partager des connaissances et des compétences avec les autres. « *Quand mes collègues sont en conflit, il y a une atmosphère étouffante, je*

¹⁶⁸ Entretien que nous avons réalisé avec un agent d'administration, Mme Lucie, Linaset a.s., le 18 avril 2021.

suis définitivement plus stressé », confirme le travailleur pendant notre entretien.¹⁶⁹ Cependant, la recherche montre qu'une grande proportion de répondants ne ressentent pas qu'un faible niveau de stress s'agissant de leurs relations interpersonnelles.

Nous avons ajouté l'élément « peur de la maladie COVID-19 », car selon l'OMS, « *la COVID-19 engendre des préoccupations diverses, telles que la peur de tomber malade et de mourir, d'être socialement exclu ou placé en quarantaine, ou de perdre ses moyens de subsistance. Les symptômes anxio-dépressifs sont courants dans le contexte de la COVID-19.* »¹⁷⁰ Il nous semblait donc intéressant d'inclure ce dernier élément dans le cadre de notre recherche. Ce facteur était considéré comme très stressant avec une notation à 5 « le stress plus élevé » pour dix salariés sondés. Cependant, dans le nombre total de répondants, le facteur « peur de la maladie du COVID-19 » était aussi noté à 1 « le moindre stress » (39,7%) ou comme 3 « le stress moyenne » (22,2%). L'autre élément le plus souvent coché comme très intense était le facteur lié à la peur de la perte de son emploi (22,2%). La peur de perdre son emploi était également cochée comme « stress moyen » par 30,2% des employés. Cette peur fait référence à la menace ressentie, à l'incertitude et à l'impuissance perçue en raison de la possibilité de quitter l'emploi actuel. Selon le directeur, la principale raison de cette crainte découle de la restructuration que l'entreprise a décidé de faire récemment. « *Face à la baisse des ventes dans l'industrie automobile, l'entreprise a décidé de se restructurer dans plusieurs domaines. Avec ces restructurations, les travailleurs sont devenus plus incertains quant à l'avenir de leur poste, même si on les assure qu'ils ne sont pas en danger.* »¹⁷¹ Le directeur de production de l'entreprise affirme que les efforts des managers pour éviter le stress chez les employés ne réussissent pas toujours. Selon lui, le stress représente la peur, une émotion péjorative qui affecte négativement l'état psychique de l'individu. La peur en tant que telle génère de l'anxiété et diminue le bien-être des travailleurs, alors il doit être toujours pris en considération.¹⁷²

L'évaluation des facteurs physiques tels que les bruits ou l'environnement de travail étaient en général considérées comme des sources de stress sur le lieu de travail moins importantes. Plus précisément, nous voyons que 41,3% des sondés ont qualifié l'environnement de travail d'un faible générateur de niveau de stress et 30,2% l'ont décrit

¹⁶⁹ Entretien que nous avons réalisé avec un agent d'administration, Mme Lucie, Linaset a.s., le 18 avril 2021.

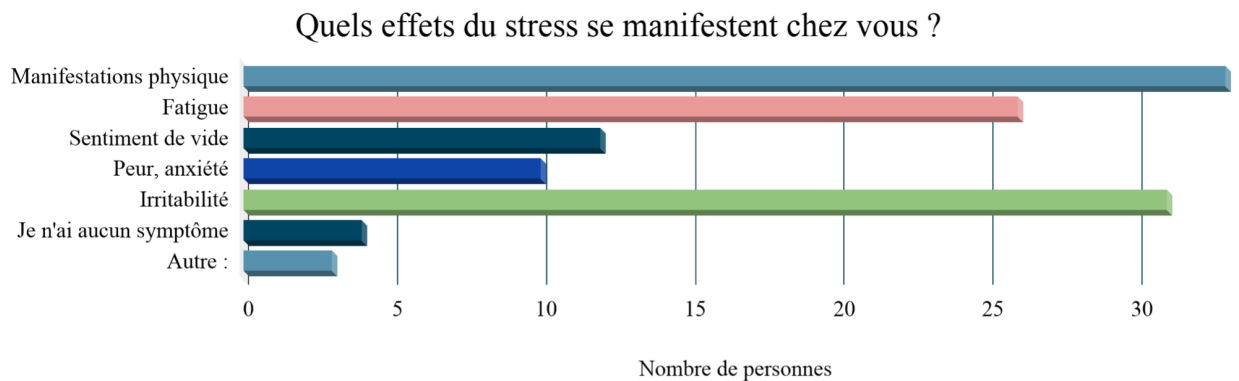
¹⁷⁰ L'OMS, Considérations relatives à la santé publique et aux mesures sociales sur le lieu de travail dans le cadre de la COVID-19, disponible sur : <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-health-and-safety-in-the-workplace>, page consultée le 12 avril 2021.

¹⁷¹ Entretien que nous avons réalisé par téléphone avec Petr Šromota, directeur de la production, Linaset a.s., le 15 avril 2021.

¹⁷² Ibid.

comme l'intensité numéro 2, c'est-à-dire peu stressant. En ce qui concerne les bruits, 31 répondants (49,2%) leur attribuaient la plus faible intensité de stress. Pourtant, il convient de garder à l'esprit que le bruit entraîne principalement une aggravation de la concentration des employés, ce qui entraîne une réduction de l'efficacité du travail.

Question n°10 :



Graphique n°9 : Quels effets du stress se manifestent chez vous ?

Pour la question concernant la manifestation des symptômes en relation avec le stress, les répondants avaient la possibilité de choisir plus d'une réponse, donc nous avons recueilli cent dix-neuf réponses au total. Le graphique de cette question montre que les symptômes de stress les plus courants, en particulier chez 52,3% des répondants, sont des manifestations physiques de stress telles que palpitation, douleurs abdominales, tensions musculaires, problèmes digestifs, etc. L'effet du stress provoque souvent un épuisement mental et physique et de la fatigue chez les travailleurs. 41,2% des personnes ont remarqué que le stress se manifeste chez eux par la fatigue. Les sentiments de vide (19%) ou de peur et d'anxiété (15,9%) sont moins prononcés. En revanche, la sensation d'irritabilité (49,2%) occupe la deuxième place selon les résultats. En plus des réponses données, les travailleurs pouvaient remplir la case « Autre » au cas où ils ressentaient des symptômes qui n'étaient pas mentionnés dans les éléments prévus. Parmi les autres manifestations de stress, les employés ont inclus, par exemple, la colère, l'impulsivité ou les pleurs. Enfin, seulement 6,3% des travailleurs ne ressentent aucun signe de stress.

Question n°11 :

Êtes-vous globalement satisfait de votre travail ?

Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	56	88,9
Non	7	11,1

Tableau n°2 : Êtes-vous globalement satisfait de votre travail ?

La question figurant dans le tableau ci-dessus a été posée dans le questionnaire pour évaluer quelle était l'attitude des répondants à l'égard de leur travail. Nous avons posé cette question pour ainsi voir la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur poste de travail et si l'entreprise leur convient. Selon Pauknerová, le fait que l'employé soit satisfait de son travail, que l'activité reflète ses besoins, est un facteur important de la motivation globale de l'employé. Cette motivation contribue de manière significative à sa performance. Plus l'employé est heureux, meilleurs seraient les résultats de ses actions.¹⁷³ Cela montre donc que le sentiment de satisfaction des travailleurs avec leur travail est très important pour l'entreprise, notamment dans le domaine des ressources humaines.

Une réponse positive a été cochée par cinquante-six sondés (88,9%). Donc la plupart des salariés sont satisfaits de leur travail au sein de l'entreprise étudiée, c'est-à-dire motivés à exercer leur activité. Seulement sept répondants (11,1%) ne sont pas satisfaits de leurs activités. Plus précisément, le mécontentement était exprimé par quatre ouvriers, deux techniciens et un cadre.

Question n°12 :

Vous sentez-vous épuisé(e) à la fin de votre journée de travail ?

Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	40	63,5
Non	23	36,5

Tableau n°3 : Vous sentez-vous épuisé(e) à la fin de votre journée de travail ?

¹⁷³ PAUKNEROVÁ, Daniela, Psychologie pro ekonomy a manažery, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, p. 171.

La question a été incluse dans le questionnaire pour découvrir comment les employés se sentent après une journée de travail. Le tableau ci-dessus nous témoigne que 63,5% des employés sont épuisés à la fin de la journée. Le reste du personnel n'a pas ce sentiment.

Cette information nous a paru importante car il s'agit d'un symptôme physiologique du stress, mais aussi de l'épuisement professionnel qui doit être pris en compte par l'employeur. De plus, il faut noter que la performance du travailleur est également affectée par la fatigue. Selon Pauknerová, la fatigue est « *une conséquence naturelle de chaque travail effectué et de l'effort qui y est associé.* »¹⁷⁴ C'est un sentiment subjectif qui jouerait un rôle d'alarme, voué à éviter que le travailleur progresse dans un état d'épuisement complet de son organisme. C'est un signe qu'il a besoin de repos, d'une pause. La fatigue peut entraîner un manque de vigilance, des réactions plus lentes aux signaux ou affecter la capacité d'un travailleur à prendre de bonnes décisions. Cela peut également augmenter le risque d'incidents et de blessures sur le lieu de travail. L'épuisement peut être causé par des demandes disproportionnées sur un travailleur qui cesse de les gérer. Les exigences peuvent être objectivement insupportables ou dues au fait que l'employé n'est pas disposé à remplir certaines exigences. Afin de maintenir la performance des employés, il est nécessaire d'y accorder de l'attention et de lutter contre cet état d'épuisement en mettant en place des préventions convenables.¹⁷⁵

III. 4. 2. 3 Les conditions du travail et le stress professionnel

Comme mentionné dans la partie théorique, certaines conditions de travail peuvent être stressantes et devraient également être abordées au cours de l'enquête du mémoire. Dans cette partie, nous interrogeons les travailleurs chez Linaset sur les conditions du travail en relation avec le stress professionnel. Il est évident que les employés n'ont pas le contrôle de leur environnement de travail. Les dangers, les distractions et les désagréments peuvent être stressants, surtout si l'employé ne peut rien faire pour le changer. Les employés peuvent également être confrontés aux longues heures de travail, le manque d'espace ou l'inconfort souvent causé par l'écran d'un ordinateur ou le levage de charges lourdes, etc. Un milieu de travail difficile et stressant peut avoir un effet dissuasif sur la productivité et la santé mentale de ceux qui y travaillent.

¹⁷⁴ PAUKNEROVÁ, Daniela, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, pp. 140-141.

¹⁷⁵ Ibid.

Question n°13 :

Votre horaire de travail vous convient-il ?

Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	52	82,5
Non	11	17,5

Tableau n°4 : Votre horaire de travail vous convient-il ?

Le but de la première question de cette partie était d'évaluer la satisfaction des travailleurs en ce qui concerne leurs horaires de travail. Constatons que cette question dégage des résultats positifs. Les résultats ci-dessus montrent que 82,5% sont satisfaits du temps de travail. Cependant, l'horaire hebdomadaire de travail ne convient pas aux 17,5% de personnes interrogées, il s'agit le plus souvent des ouvriers lorsqu'ils travaillent par relais.

Question n°14 :

À votre avis, votre lieu de travail est-il convenablement équipé ?

(équipements de qualité, appareils, éclairage, conditions microclimatiques, etc.)

Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	51	81
Non	12	19

Tableau n°5 : À votre avis, votre lieu de travail est-il convenablement équipé ? (équipements de qualité, appareils, éclairage, conditions microclimatiques, etc.)

La question suivante visait à connaître la satisfaction des employés vis-à-vis des équipements de l'entreprise. Un environnement de travail favorable est l'un des facteurs clés pour garantir une performance de travail efficace et l'employeur est tenu par la loi de fournir à ses employés des conditions matérielles, sonores ou microclimatiques appropriées qui permettent un travail en toute sécurité. En général, la question obtient une réponse positive car 81% des sondés ont répondu « oui. » Cela a été confirmé également lors de l'entretien avec

une salariée pour laquelle son lieu de travail est super bien équipé.¹⁷⁶ En revanche, 19% des répondants sont insatisfaits de l'équipement. Les employés travaillant dans un espace confortable se sentent plus en contrôle de leur situation, réduisant ainsi le stress lié au travail. Il est important qu'ils aient suffisamment d'espace pour exercer leur activité.

Question n°15 :

L'ambiance au travail est-elle bonne ?

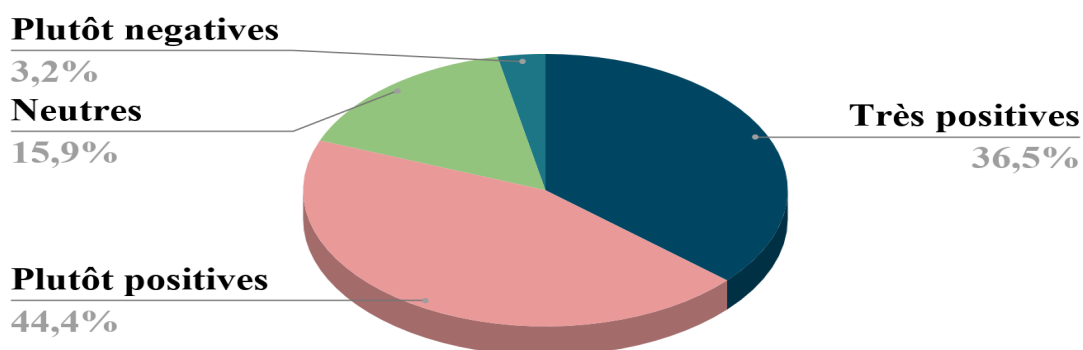
Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	52	82,5
Non	11	17,5

Tableau n°6 : L'ambiance au travail est-elle bonne ?

Une ambiance au travail désagréable peut créer du stress. Les chiffres ci-dessus montrent que les travailleurs sont largement satisfaits de l'ambiance dans leur environnement de travail. En effet, 82,5% des répondants considèrent que l'atmosphère est bonne. Par contre, 17,5% des travailleurs évaluent la situation négativement. La mise en place d'une atmosphère positive améliore non seulement le moral de l'équipe, mais également l'efficacité chez les employés. Sur les onze personnes ayant répondu « Non », c'est, selon le poste de travail, 72,7% d'ouvriers qui ne sont pas contents avec l'ambiance professionnelle chez Linaset.

Question n°16 :

Les relations avec vos collègues sont-elles positives ?



Graphique n°10 : Les relations avec vos collègues sont-elles positives ?

¹⁷⁶ Entretien que nous avons réalisé avec un agent d'administration, Mme Lucie, Linaset a.s., le 18 avril 2021.

Les relations mutuelles entre employés peuvent être considérées positivement comme en témoigne le graphique ci-dessus. Plus d'un tiers (36,5%) pense que les relations avec leurs collègues sont très positives et 44,4% des personnes disent que les relations sur le lieu de travail sont plutôt positives. Les résultats de l'enquête montrent qu'il existe de bonnes relations interpersonnelles et une atmosphère conviviale sur le lieu de travail ce qui est important pour l'efficacité de travail. Les employés s'accordent à être associés à une équipe agréable et sincère où ils n'ont pas peur d'exprimer leur opinion ou de demander de l'aide aux autres. Par opposition à ces idées mentionnées, certaines personnes (3,2%) perçoivent les relations plutôt négatives. Pour 15,9% des employés, les relations avec leurs collègues sont neutres.

Question n°17 :

Êtes-vous suffisamment informé de vos tâches professionnelles ?

Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	56	88,9
Non	7	11,1

Tableau n°7 : Êtes-vous suffisamment informé de vos tâches professionnelles ?

Le but de la question était de savoir si l'entreprise tient ses employés bien informés sur leurs activités professionnelles. Afin d'avoir un aperçu statistique plus clair, examinons le tableau ci-dessus. La grande majorité des employés (88,9%) sont très bien informés sur leurs tâches de travail. Seulement sept personnes (11,1%) se sentent insuffisamment informées dont six ouvriers, soit 22,2% du nombre total de vingt-sept employés occupant ce poste de travail, ne se sentent pas bien informés sur leur activité. Si les travailleurs ne disposent pas des outils ou des informations nécessaires pour faire leur travail au mieux de leurs capacités, cela peut créer beaucoup de stress et de frustration inutiles sur le lieu de travail. Le niveau d'information est influencé par les activités des dirigeants et leur attitude de manager des salariés.¹⁷⁷

¹⁷⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela, Psychologie pro ekonomy a manažery, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, pp. 204-205.

Question n°18 :

Avez-vous des retours, positifs ou négatifs, sur le résultat de votre travail ?

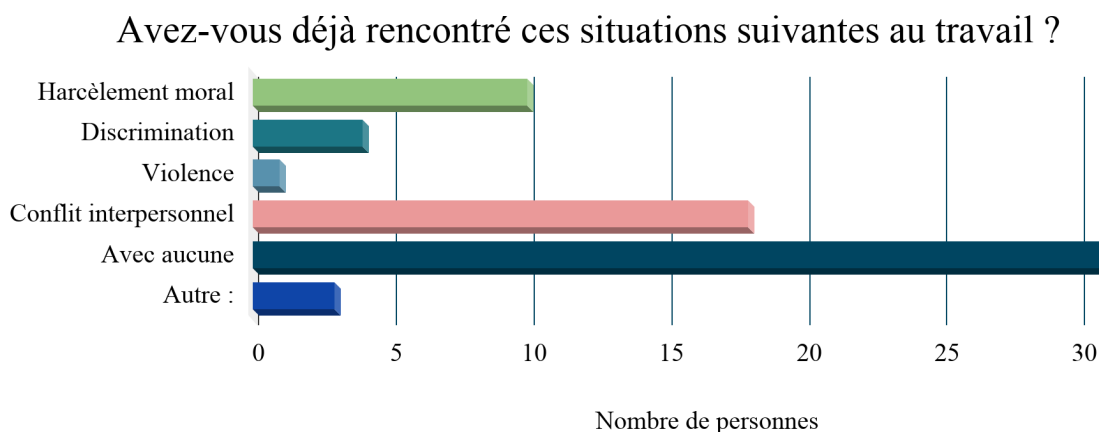
Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Plutôt positif	24	38,1
Neutre	30	47,6
Plutôt négatif	4	6,4
Pas de retour	5	7,9

Tableau n°8: Avez-vous des retours, positifs ou négatifs, sur le résultat de votre travail ?

Selon Pauknerová, le fait d'avoir des retours et la façon dont les cadres communiquent avec les employés sont importants et peuvent éviter les inexactitudes des informations, les erreurs inutiles, la productivité réduite au travail.¹⁷⁸ D'après les résultats, nous pouvons constater que la réponse la plus souvent choisie est « neutre ». Presque la moitié des salariés (47,6%) constatent le retour neutre de leur travail. Par ailleurs, la deuxième réponse la plus fréquente était « plutôt positive », concrètement 38,1% des employés. Quatre travailleurs ont répondu qu'ils ont un retour plutôt négatif ainsi que cinq personnes (7,9%) affirment ne pas avoir de commentaires sur leur activité. Un aspect très important du management est la capacité de récompenser les employés pour un travail bien fait. Il est important que les employés sachent que leur superviseur les remarque, les soutient et les prend comme membres de l'équipe.

¹⁷⁸ PAUKNEROVÁ, Daniela, Psychologie pro ekonomy a manažery, 3. aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012, pp. 204-205.

Question n°19 :



Graphique n° 11 : Avez-vous déjà rencontré ces situations suivantes au travail ?

Nous avons posé cette question pour que nous puissions trouver s'il existe des risques psychosociaux chez Linaset. Lorsque nous regardons le graphique ci-dessus, il est évident que la moitié des travailleurs (52,4%) ne pensent pas avoir rencontré des situations indiquées dans les propositions. Autrement dit, ils ne sont pas victimes de discrimination, de violence ou d'intimidation en milieu de travail. Cependant, nous avons remarqué que nos répondants (28,6%) ont vécu ou participé à des conflits interpersonnels en milieu de travail. La réponse « harcèlement psychologique » a été choisie par dix répondants, soit 15,9%. En outre, 6,3% des répondants ont ressenti de la discrimination. Un seul travailleur a été victime de violence au travail.

Question n°20 :

Pensez-vous que l'entreprise vous aide à faire face au stress professionnel ?

Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	10	15,9
Non	53	84,1

Tableau n°9 : Pensez-vous que l'entreprise vous aide à faire face au stress professionnel ?

Cette question a été choisie pour que nous puissions évaluer si les employés pensent que l'entreprise leur aide consciemment à gérer le stress. Les résultats montrent clairement

que l'entreprise n'a pas à cet égard investi de mesures car 84,1% des sondés ont choisi la réponse « Non ». Seulement dix personnes interrogées pensent le contraire. L'entreprise devrait s'attacher à investir dans la gestion du stress lorsque les salariés, comme mentionné précédemment, vivent souvent des situations stressantes au travail. Si le stress professionnel devient un problème majeur, l'entreprise commencerait à rencontrer des problèmes sérieux, notamment une diminution de la productivité ainsi que de la rentabilité. Comme mentionné à plusieurs reprises, un certain niveau de stress est nécessaire pour les organisations car il soutient le rythme de travail et le potentiel des employés. Cependant, à long terme, ce phénomène peut avoir des conséquences sur la santé entraînant une diminution de la concentration ainsi qu'une détérioration des relations de travail.

Question n°21 :

L'entreprise propose-t-elle une formation sur le thème de la gestion du stress au travail, gestion du temps, des risques psychosociaux ?

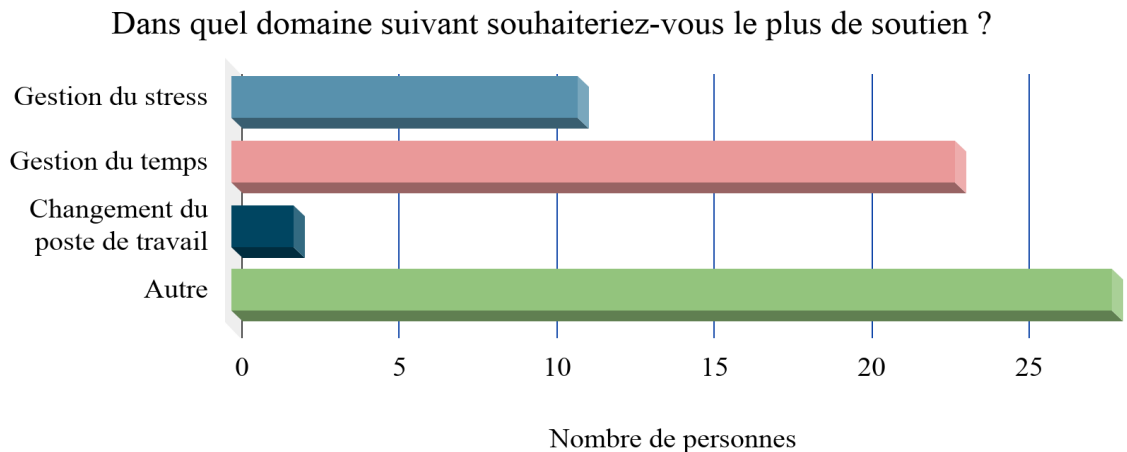
Réponse	Fréquence en chiffres	Fréquence relative en %
Oui	10	15,8
Non	51	81
Autre	2	3,2

Tableau n°10 : L'entreprise propose-t-elle une formation sur le thème de la gestion du stress au travail, gestion du temps, des risques psychosociaux ?

Cette question visait à découvrir si l'entreprise proposait des formations au sujet de la gestion du stress ou d'autres formations qui pourraient aider les employés à gérer les situations stressantes. Les résultats montrent que Linaset ne met en œuvre aucune formation de ce type. Seulement 15,8% des salariés ont choisi la réponse « Oui » et la grande majorité des sondés (81%) pensent que l'entreprise ne forme pas ses employés dans ce domaine. Le reste de 3,2% sont des employés qui n'ont commencé à travailler que récemment chez Linaset et ne savent pas encore si l'entreprise propose quelque chose de ce genre. Cependant, une personne a révélé que l'entreprise les fournit à la demande des employés. L'entretien avec M. Šromota a montré que, « *dans le cadre de la gestion du stress, l'entreprise ne propose aucune formation. Nous n'avons pas une telle formation et il y a un manque d'informations sur la façon de*

*travailler avec cet état de stress. Néanmoins, les travailleurs peuvent en faire la demande eux-mêmes. »*¹⁷⁹

Question n°22 :



Graphique n° 12 : Dans quel domaine suivant souhaiteriez-vous le plus de soutien ?

Cette question a été choisie au questionnaire pour que nous puissions connaître les besoins concrets des employés, en effet, ce qu'ils aimeraient améliorer ou dans quel domaine ils souhaiteraient obtenir plus de soutien. Selon les résultats présentés ci-dessus, 36,5% de travailleurs ressentent le besoin de plus d'assistance dans le domaine de la gestion de temps, onze salariés (17,5%) voudraient aider dans le domaine de la gestion de stress. Puis, deux salariés (3,2%) souhaiteraient changer leur lieu d'emploi.

En plus des réponses données, les travailleurs étaient libres de suggérer d'autres propositions (case « Autre »). Plusieurs d'entre eux (44,4%) ont exprimé leurs souhaits envers l'entreprise Linaset. Parmi ces réponses, les exigences dites classiques ont été évoquées telles que l'envie de télétravailler, d'avoir une formation au sujet de la résolution de problèmes en équipe ou d'obtenir plus de récompenses financières. Ensuite, il y avait également les réponses comme « *d'avoir plus de sécurité d'emploi* » ou « *de ne pas annuler le poste dans lequel je travaille* », etc. Les deux derniers éléments devraient être pris en compte par les dirigeants, notamment celui des ressources humaines car les craintes persistantes des travailleurs de perdre leur emploi pourraient aggraver les problèmes de santé mentale. Lefebvre et al. mentionnent « *Cette incertitude quasi permanente alimente un fort sentiment*

¹⁷⁹ Entretien que nous avons réalisé par téléphone avec Petr Šromota, directeur de la production, Linaset a.s., le 15 avril 2021.

de précarité et d'usure mentale.»¹⁸⁰ Comme évoqué précédemment, la baisse des ventes dans l'industrie automobile a provoqué des restructurations au sein de l'entreprise. Néanmoins, celles-ci étaient déjà prévues également pour d'autres raisons comme l'explique M. Šromota. « Par exemple, une partie de la restructuration est due au fait que la ville de Budišov est une très petite ville avec un nombre limité de jeunes où nous sommes depuis longtemps incapables de trouver des travailleurs qualifiés, mais aussi non qualifiés. À cause de cela, nous avons été contraints de déplacer une partie de l'atelier vers l'usine de Bruntál. Et simplement, lorsque vous vous éloignez d'un centre, cela soulève des questions chez les employés sur ce qui va se poursuivre. Ils ont un sentiment d'incertitude quant au fait que l'entreprise veuille la fermer à Budišov, ce qui n'est pas vrai, bien sûr. De nombreux travailleurs de Budišov ont des sentiments d'insécurité. Cependant, baisse du volume de travail sur le marché automobile, pandémie de COVID-19 ainsi que manque de main-d'œuvre sur le marché du travail ne nous donnent pas un autre moyen de faire face à cette situation pour que cela soit dans le meilleur intérêt de l'entreprise. »¹⁸¹

Enfin, un répondant au questionnaire a mentionné le souhait de « *discuter directement auprès des managers en leur proposant des formations telles que l'affirmation de soi, à la bienséance ainsi que la gestion du stress.* » Il ressort clairement de cette remarque que cet employé a un conflit avec son supérieur sur le lieu de travail, ce qui est également confirmé par sa réponse à la question n°19 dans laquelle il a coché les cases concernant le conflit interpersonnel et la discrimination.

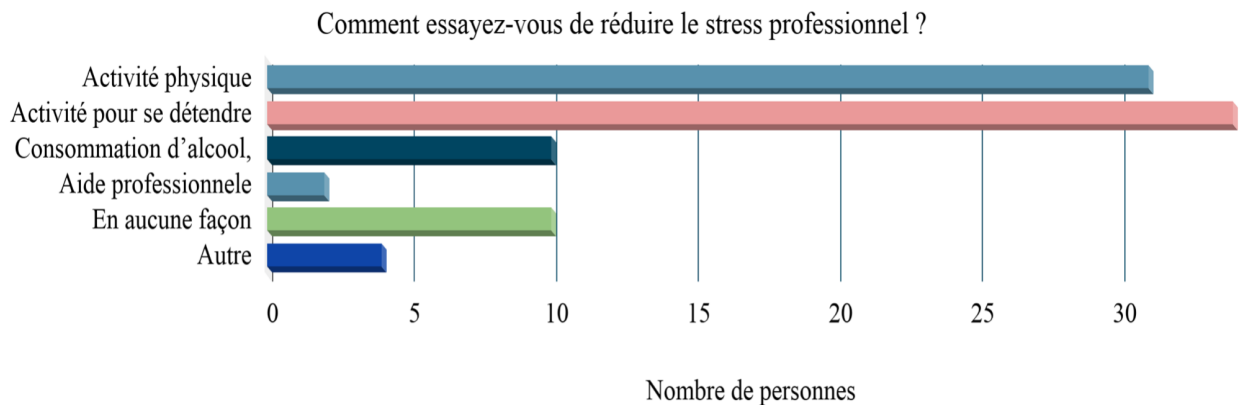
III. 4. 2. 4 Quelles sont vos stratégies pour gérer le stress ?

Dans la dernière partie intitulée « Quelles sont vos stratégies pour gérer le stress ? », nous y dévoilons trois questions qui sont incorporées à notre questionnaire où nous analysons les réponses en ce qui concerne, entre autres, le temps de détente des répondants. Par conséquent, nous sommes tentés d'assimiler les loisirs et les pratiques exercées par les salariés comme étant des propres stratégies permettant de gérer le stress.

¹⁸⁰ LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015, p. 29.

¹⁸¹ Entretien que nous avons réalisé par téléphone avec Petr Šromota, directeur de la production, Linaset a.s., le 15 avril 2021.

Question n°23 :



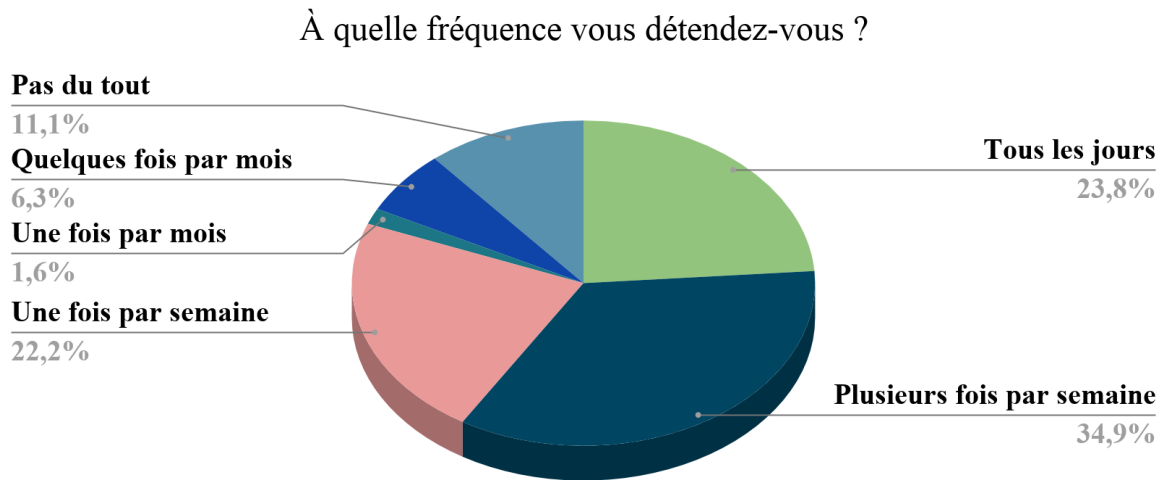
Graphique n°13 : Comment essayez-vous de réduire le stress professionnel ?

Pour commencer, nous avons posé une question visant à découvrir comment les salariés essaient de réduire leur niveau de stress professionnel. Il était possible de choisir plusieurs réponses. En dehors du travail, la plupart des travailleurs (54%) réduisent leur stress grâce à des activités pour se détendre. Les employés améliorent leur état de stress par la lecture, la méditation ou la musique. La deuxième réponse la plus fréquente était de gérer le stress par des activités physiques (49,2%) en faisant du sport ou des promenades. Ensuite, dix répondants (15,8%) ont admis qu'ils géraient leurs problèmes de stress en consommant de l'alcool et en fumant. Par ailleurs, deux personnes ont répondu qu'elles ont besoin d'un soutien psychologique pour minimiser leur stress au travail. D'après les résultats, dix personnes ne réduisent leur stress en aucune façon. Parmi les réponses « autres », les salariés (6,4%) affirment qu'ils oublient facilement les problèmes en compagnie de leur famille ou de leurs animaux de compagnie.

Grâce à un entretien avec un agent d'administration, nous avons découvert également que les employés essaient le plus souvent de gérer le stress au travail à l'aide de leurs pauses. Nombreux d'entre eux en profitent en faisant une pause-café, en fumant des cigarettes, en mangeant un goûter ou des friandises. Certains se promènent dehors pour prendre l'air, écoutent de la musique ou discutent avec des collègues, etc.¹⁸²

¹⁸² Entretien que nous avons réalisé avec un agent d'administration, Mme Lucie, Linaset a.s., le 18 avril 2021.

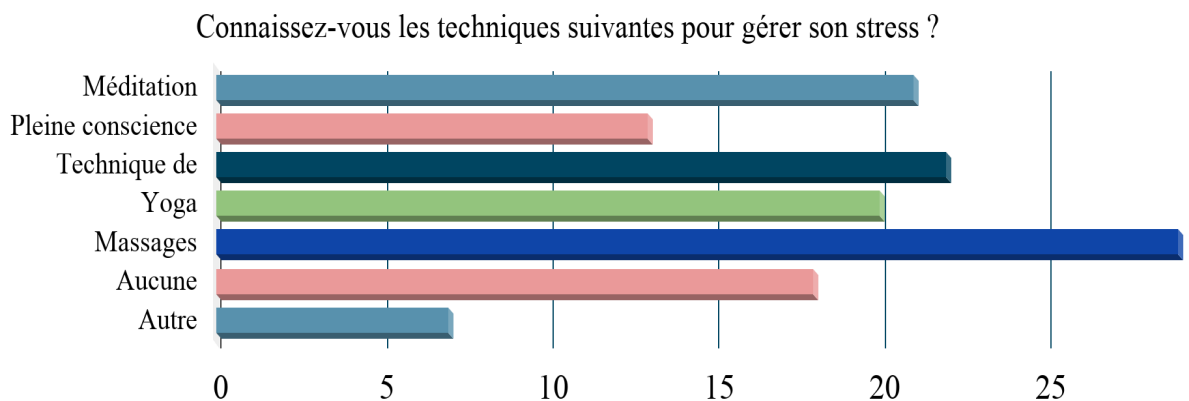
Question n°24 :



Graphique n° 14: À quelle fréquence vous détendez-vous ?

La deuxième question de cette partie, sert à nous indiquer à quelle fréquence les salariés se détendent. Cela nous permet donc de concevoir si les salariés parviennent à se détendre suffisamment. En effet, pour qu'ils puissent faire un bon travail, il est nécessaire qu'ils se reposent. Nous voyons que la réponse la plus fréquente, choisie par 34,9% des sondés, est qu'ils se détendent plusieurs fois par semaine. Cela est un très bon résultat. La deuxième réponse la plus courante était « tous les jours », qui a été choisie par 23,8% des personnes interrogées. Puis, quatorze employés se détendent au moins une fois par semaine. Néanmoins, sept sondés (11,1%) affirment qu'ils ne se reposent pas du tout.

Question n°25 :



Graphique n°15 : Connaissez-vous les techniques suivantes pour gérer son stress ?

Lorsque nous regardons le graphique ci-dessus, il est évident que nos répondants utilisent ou pratiquent le plus des massages (46%) afin de réguler le niveau de stress. Nous retrouvons à peu près les mêmes résultats ci-dessus pour ces réponses : méditation, techniques de relaxation et pratique du yoga. Il s'agit des techniques qui sont associées à la respiration abdominale. Évidemment, si l'individu s'engage plus profondément dans les méthodes de relaxation, il découvre et essaie ces moyens similaires pour son bien-être. La méthode de la pleine conscience était connue par 20,6% des personnes interrogées. En revanche, en ce qui concerne la réponse « aucune » dix-huit travailleurs (28,6%) ont répondu de cette manière, c'est-à-dire qu'ils ne connaissent aucune technique. Cela nous montre que presque la plupart des employés sont conscients de l'existence de techniques de relaxation, donc ils connaissent des outils et des pratiques pour soulager leurs états de stress. Finalement, ceux qui sont au courant des autres pratiques de détente (sept personnes) ont justifié leurs réponses. Citons, par exemple, « *passer du temps dans la nature, dans la forêt, au soleil.* » Un autre questionné a ajouté qu'il connaît la pratique « *être allongé dans un pré.* »

Pour terminer le troisième chapitre, on constate que, grâce aux résultats du questionnaire, de nombreuses informations intéressantes et importantes ont été découvertes concernant le stress au travail. Le fait qu'un grand nombre de ces résultats coïncident avec les données des sources théoriques présente la preuve de la fiabilité de la littérature utilisée dans le cadre de ce mémoire.

Chapitre IV. Démarches d'améliorations

Dans le quatrième chapitre, nous allons proposer des recommandations pour que les salariés soient moins stressés au travail. Effectivement, au cours de notre recherche nous pouvons souligner à quel point un bon environnement de travail peut avoir un impact sur la productivité des salariés. L'environnement que met en place l'entreprise Linaset a l'air sain, autant sur les conditions matérielles que relationnelles, et les salariés semblent satisfaits. En revanche, l'enquête a montré que 84,1% des personnes interrogées pensent que l'entreprise ne les aide pas à faire face au stress. Cela signifie que la prévention du stress au travail n'est pas vraiment bien traitée au sein de l'entreprise. C'est une raison de plus pour laquelle ce plan d'amélioration de la situation devrait être rédigé.

En général, les interventions ou les mesures visant à améliorer le climat organisationnel du travail et à réduire l'impact des facteurs de stress professionnel sur la santé des employés peuvent être menées de différentes manières.¹⁸³ Par ailleurs, nous pouvons considérer le questionnaire lui-même comme un outil de prévention que l'entreprise pourrait utiliser régulièrement. Cela confirme également Stora en disant que « *l'administration de questionnaires d'enquête à période régulière par la direction des entreprises et/ou organisation est un autre moyen de diagnostic et de prévention du stress professionnel.* »¹⁸⁴

Comme mentionné précédemment, les démarches de préventions devraient être mises en place collectivement, mais aussi individuellement. Il existe différents niveaux d'actions. Les changements peuvent être apportés au niveau de l'organisation, au niveau des équipes ainsi qu'au niveau de l'individu. En outre, les modifications peuvent être amenées de l'extérieur de l'entreprise par le biais de lois et de règlements. A travers les parties de ce chapitre, nous allons introduire les démarches d'amélioration choisies pour l'entreprise Linaset a.s.

IV. 1. 1. Les recommandations au niveau de l'entreprise

Étant donné que le stress au travail est un problème grave et ses conséquences peuvent être coûteuses pour l'entreprise à cause de l'impact négatif sur la performance et l'effectivité au travail. Il est important que l'entreprise s'implique activement dans la prévention du stress. Évidemment, beaucoup dépend de la direction de l'entreprise. Voici quelques propositions, ce qu'elle pourrait faire pour éviter l'augmentation des situations stressantes dans l'entreprise :

¹⁸³ STORA, Jean-Benjamin, Le stress, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019, p. 113.

¹⁸⁴ Ibid.

- **Élimination des facteurs de stress professionnel les plus fréquents**

La première démarche d'amélioration proposée constitue en des actions visant à annihiler les stressseurs. Cela représente une manière efficace pour prévenir le stress au travail, puisque les éléments le provoquant ne sont plus présents.

- *Les contraintes de temps et l'organisation du travail*

La recherche a montré que, parmi les éléments stressants, les employés soulignent la surcharge de travail et un manque de temps. Par conséquent, lorsqu'ils travaillent sous la pression du temps, ils sont prédisposés à faire des erreurs, mais aussi à être plus irritables et stressés. Alors on recommande une considération du temps de délai consacré aux tâches. Il est important pour le dirigeant de considérer les priorités de la tâche, si la rapidité et l'exécution en temps opportun de la tâche ne sont pas effectuées au détriment de sa qualité en raison du manque de temps. De plus, 81% des salariés ont exprimé leur souhait d'avoir plus de soutien en ce qui concerne la gestion du temps.

- *La sécurité de l'emploi*

Chez Linaset, les travailleurs veulent et ont besoin de la sécurité de l'emploi. Les réponses ont montré que les employés sont confrontés à la précarité à cause des restructurations de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, l'entreprise doit repenser son impact sur les travailleurs et donc communiquer avec eux et les informer mieux sur des changements qui se réalisent ainsi que de les assurer dans leurs postes de travail. Les employés devraient être mieux accompagnés afin de comprendre et d'appriivoiser ce changement, et l'intégrer doucement à leur environnement de travail. Par exemple, l'OIT conseille, dans des mesures possibles, de fournir les contrats de travail à long terme en évitant ceux à court terme. Cette possibilité de formes plus stables de contrats de travail devrait être consultée avec tous les effectifs.¹⁸⁵

- **Promotion des dispositifs de formation professionnelle auprès des employés**

Selon les résultats de la recherche, nous avons vu que grand nombre de salariés n'est pas suffisamment informé sur leurs dispositifs de formations concernant la qualité de vie au

¹⁸⁵ Publication de l'OIT, *La prévention du stress au travail : liste des points de contrôle Solutions pratiques pour la prévention du stress en milieu de travail*, Genève, Bureau international du Travail, 2013, disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_233837.pdf, page consultée le 8 avril 2021., p. 98.

travail car la plupart des répondants ont déclaré que l'entreprise ne propose aucune formation au sujet du stress, des risques psychosociaux, etc. Cependant, nous avons appris que Linaset peut fournir ce type de formation à la demande. C'est la raison pour laquelle on constate que Linaset devrait améliorer sa communication avec les salariés concernant le bien-être, la gestion du stress, etc. En outre, un nombre significatif de salariés se sent stressé tous les jours au travail. De plus, l'étude quantitative a montré que les travailleurs sont souvent épuisés à la fin de leur journée. Pour cette raison, il serait probablement mieux d'aborder la thématique de la santé mentale, et de son importance avec tous les employés. Plus les conversations sur ce sujet font partie de la vie quotidienne, plus il est facile de promouvoir un bon état émotionnel et fonctionnel.

Actuellement, il existe des organisations, des centres spécialisés qui proposent de nombreux programmes, cours, séminaires ou formations orientés vers la gestion et la prévention des situations de stress. Par conséquent, nous recommandons à la direction de l'entreprise de permettre aux employés de participer à ces formations ce qui leur permettra d'apprendre les techniques de gestion du stress non seulement dans le processus de travail, mais aussi pour leur vie personnelle.

- **Système d'évaluation**

Certains travailleurs ont exprimé le sentiment d'une évaluation faible de leur travail. Par conséquent, nous incluons parmi les recommandations que l'entreprise devrait, selon ses possibilités, prendre en considération son système d'évaluation de salaire de ses employés. En ce qui concerne les méthodes d'évaluation non financière et immatérielle chez Linaset, nous suggérons également des améliorations car presque la moitié des salariés affirment que les retours de leur travail sont neutres ainsi que certaines ont répondu que les réactions étaient plutôt négatives. Il est probable que cela mène au découragement. L'entreprise devrait alors prendre des mesures dans ce domaine en améliorant les retours positifs, ajoutant les reconnaissances verbales, etc.

- **Possibilité du télétravail**

Au cours de la recherche, les salariés ont exprimé leur besoin d'avoir plus de soutien en ce qui concerne la possibilité de travailler plus à domicile. Cela pourrait être réalisable notamment pour les postes administratifs et les cadres. L'entreprise devrait considérer cette demande car cela va augmenter la motivation et la satisfaction de ses salariés.

- **Actions favorisantes la santé mentale et physique des salariés**

Les manifestations du stress les plus fréquentes chez les répondants étaient d'origine physique. Si le stress est lié à un mauvais état de santé, des programmes de santé ainsi que d'autres bénéfiques en dehors des avantages sociaux normaux pourraient être offerts aux employés. Les activités physiques et un mode de vie sain sont deux meilleures armes contre le stress au travail. Par exemple, certaines entreprises proposent à leurs employés des subventions pour les abonnements à la salle de sport, à la piscine, aux séances de yoga, etc. Nous recommandons, par exemple, d'offrir les avantages sous forme de bons pour un massage. Vu le fait que de nombreux employés connaissent et apprécient cette technique de relaxation. Comme nous avons vu les effets de l'activité professionnelle sur la santé mentale, ce type de proposition pourrait rencontrer du succès chez Linaset. L'entreprise pourrait, si cela était financièrement possible, intégrer ces avantages de bien-être à celles déjà existantes.

- **Activités en dehors du travail pour la cohésion d'équipe**

Effectivement, la plupart des répondants étaient satisfaits des relations avec leurs collègues. Cependant, certains d'entre eux ont quand même indiqué qu'ils avaient déjà vécu des conflits interpersonnels qui ont rendu leur travail difficile ou que les relations étaient plutôt négatives. Un outil efficace pour de bonnes relations professionnelles sont les activités de construction d'équipe. Neuville et Yaïch décrivent le concept du team building de façon suivante : « *un événement ludique organisé par une entreprise pour renforcer les liens au sein de ses équipes* »¹⁸⁶ Cela favorise la cohésion d'équipe entre collaborateurs et la productivité des travailleurs. Les intérêts majeurs pour l'entreprise sont, par exemple, encourager les interactions, récompenser les équipes, faire émerger une vision collective et des valeurs communes ou créer une nouvelle vague de motivation chez les travailleurs. Il existe également des avantages pour les salariés pour qu'ils se changent les idées, passent des bons moments et apprennent plus de leurs collègues ou changent d'avis sur leur dirigeant, les managers, etc. Par ailleurs, il existe plusieurs types d'activité de cohésion de groupe que l'entreprise pourrait intégrer.¹⁸⁷

¹⁸⁶ NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, Gestion du stress, Paris, Vuibert, 2019, p. 180.

¹⁸⁷ Ibid.

IV. 1. 2 Les propositions d'amélioration au niveau de l'individu

En complément des mesures qui pourraient être adoptées par l'entreprise, quelques démarches d'amélioration peuvent également être faites individuellement par les salariés eux-mêmes. Nous avons divisé nos conseils en deux parties selon le type de stress ressenti :

- **Gestion du stress à court terme**

Dans l'ordre des idées, nous essayons de résumer ce qu'un employé doit faire en cas de stress aigu dont les symptômes se développent rapidement mais ne durent généralement pas longtemps. Pour cela, nous nous appuyons sur les conseils de psychologues Novák et Capponi qui recommandent le processus suivant :

- *Concentrer sur sa respiration*

Dans un moment de situation stressante aiguë, le travailleur peut se sentir mieux tout de suite en pratiquant des exercices de respiration. Il est important de se concentrer sur ce processus, prendre une profonde inspiration puis d'expirer librement. Au cours de cela, une partie de la tension disparaît du corps ainsi qu'il obtient plus d'oxygène.

- *Quitter le lieu où le stress se forme*

Si la situation le permet, le travailleur devrait se lever et aller dans une autre pièce ou aux toilettes. Ensuite, Il devrait rester seul pendant un moment, calmer son corps comme mentionné ci-dessus.

- *Concentration sur l'environnement*

L'employé peut détourner son attention en se concentrant sur tout ce qui attire son attention à l'intérieur ou, grâce à la vue depuis la fenêtre, à l'extérieur. Cela calmera son esprit.

- *Changement d'activité*

Lorsque l'individu change d'activité pendant quelques minutes, la réponse au stress se réduit. Par exemple, il peut aller boire un verre d'eau. Cela lui fournit une pause bien méritée pour s'éloigner de ce qui le rend stressé.¹⁸⁸

¹⁸⁸ NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra, *Sám sobě psychologem*, 4. přepracované vyd., Praha, Grada Publishing, 2014, pp. 109 - 110.

- **Gestion du stress à long terme**

Vu que les employés ressentent souvent le stress au travail, nous recommandons de réserver plus de leur temps pour se détendre et se relaxer. Voici nos propositions :

- *Adopter un mode de vie sain*

Nous avons déjà abordé ce sujet en détail dans le deuxième chapitre en soulignant l'importance d'un mode de vie équilibré ainsi que des techniques pour se détendre. Selon divers auteurs, si les employés suivaient un style de vie avec les bonnes habitudes alimentaires, le rythme du sommeil adéquat et le repos suffisant, ils se sentiraient plus détendus, performants. Par conséquent, ils réduisent les sensations de fatigue et de stress.

- *Prendre de soins de soi : la méditation, le yoga ou la pleine conscience*

Ces méthodes permettent aux salariés une meilleure gestion du stress ainsi qu'une augmentation significative de leur résistance aux charges mentales.

- *Activités physiques et la respiration profonde*

Pour certains employés, les problèmes physiologiques comme des douleurs gastriques ou musculaires ou la fatigue sont leurs principales manifestations du stress. Nous recommandons aux employés d'inclure la pratique régulière de l'activité physique ainsi que les exercices de respiration qui aident à réduire les tensions, à se calmer et soulager le stress.

IV. 1. 3 Les démarches au niveau de l'environnement de l'entreprise

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous aborderons brièvement les démarches extérieures à l'entreprise. Autrement dit, ce qui affecte la gestion du stress au travail en dehors de l'entreprise. Il s'agit principalement des aspects réglementaires établis dans le Code du travail.

- **Dispositions en faveur de temps des pauses allongées**

En République tchèque, le salarié bénéficie d'un temps de pause pour le repas et le repos d'une durée minimale de trente minutes dès que les heures de travail continues atteignent six heures. Cette obligation est énoncée à l'article 88 de la loi n ° 262/2006 Coll. Code du travail. Il ne faut pas oublier que la loi n'impose pas de rémunérer les pauses de travail et elles ne sont non plus incluses dans les heures de travail sauf le cas d'une pause de

sécurité qui a des obligations différentes de celles de travail.¹⁸⁹ Cela nous oblige à nous poser des questions si le temps de pause établi par la loi est suffisant pour les employés, mais aussi, s'il pourrait être rémunéré en partie par l'employeur. Les employés devraient être encouragés à prendre plus de pauses au cours de leur journée au travail. Cela pourrait aider globalement à réduire leur sentiment d'épuisement et le stress sur leur lieu de travail ainsi qu'à travailler plus efficacement. Pour ces raisons, notre proposition est de doubler le temps de pause au travail en ajoutant que l'employeur serait obligé d'inclure la moitié de la pause de l'employé dans les heures de travail rémunérées.

- **Proposition d'inclusion du syndrome de l'épuisement professionnel parmi les maladies professionnelles**

Comme évoqué dans le deuxième chapitre, l'épuisement professionnel est toujours classifié comme un phénomène lié au travail et pas comme une maladie. Le syndrome de burn-out, malgré l'intérêt des psychologues et des médias, reste également un problème sous-estimé en République tchèque conduisant à une détérioration de la santé des citoyens.

Selon l'étude exploratoire intitulée :« *Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study* » qui visait à comparer les approches du syndrome d'épuisement professionnel dans les pays européens et dans laquelle participaient 23 pays de l'UE, ce n'est que dans 39% des pays qu'il est possible de reconnaître le syndrome d'épuisement professionnel comme une maladie professionnelle et l'indemnisation des travailleurs n'est prévue que dans un quart des pays. Les informations complètes concernant les mesures préventives, les possibilités d'indemnisation du burn out dans 23 pays européens se trouvent en annexe n°2.¹⁹⁰Malgré la prise de conscience croissante du danger de ce syndrome, l'épuisement professionnel n'est pas officiellement reconnu en République tchèque comme une maladie professionnelle. En effet, il n'y a pas de soutien de l'État pour aider les travailleurs à faire face à ce problème.¹⁹¹ L'étape préventive devrait être alors l'inclusion du stress professionnel dans la catégorie des risques professionnels ainsi que le risque d'épuisement professionnel. Ensuite, nous recommandons d'inclure le burn-out dans la liste

¹⁸⁹ Code du travail, les articles 88 et 89 de la loi n ° 262/2006 Coll., disponible sur :

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20210101#cast4>, page consultée le 13 avril 2021.

¹⁹⁰ LAŠTOVSKÁ, Andrea, CARDER, Melanie, RASMUSSEN, Hans, SJOBERG, Lars et et., Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study, *Industrial health*, 2017, disponible sur :

https://www.researchgate.net/publication/320824592_Burnout_syndrome_as_an_occupational_disease_in_the_European_Union_an_exploratory_study, page consultée le 14 avril 2021.

¹⁹¹ Ibid.

des maladies professionnelles même si cette démarche est évidemment très difficile pour le pays.

Conclusion

Le but du mémoire était de familiariser le lecteur non seulement avec le mécanisme du stress, mais aussi de souligner l'importance de la gestion du stress ainsi que de développer des stratégies managériales centrées dans la gestion du stress chez des employés d'une entreprise. Nous voyons à partir des données théoriques et pratiques qu'aucune cause de stress ne peut être résolue sans l'attention des hauts responsables, ainsi que dans un contexte de manque de communication au sein de l'entreprise. De plus, ce travail présente l'effet négatif du stress au travail pour l'individu et l'entreprise dans son ensemble. L'entreprise reconnaît donc la nécessité de résoudre, de prévenir et de lutter contre le stress au travail.

Le premier chapitre de notre travail a servi à étudier différentes sources théoriques concernant le stress en général. Grâce aux informations acquises, nous avons décrit et défini la problématique du stress dans son ensemble, nous avons évoqué sa division, ses symptômes, ses phases, etc. Nous n'avons pas oublié d'introduire les approches théoriques fondamentales.

Le deuxième chapitre de la partie théorique se concentre principalement sur la définition du concept de stress au travail, l'identification des principaux stressseurs et sources de stress au travail, mais aussi les outils d'évaluation. Dans cette partie, nous analysons, en outre, des aspects environnementaux, relationnels et organisationnels de travail. Nous présentons également leur impact sur la vie professionnelle et la santé des employés. Le stress professionnel prolongé peut contribuer au développement de l'épuisement professionnel, de l'anxiété ou de la dépression. Dans le cadre de cette partie, nous constatons les effets néfastes du stress sur les travailleurs, mais aussi sur la performance et la productivité de l'entreprise. La conclusion du chapitre consacré aux connaissances théoriques contient également les possibilités de faire face à des situations stressantes et de réduire le stress négatif.

La partie pratique du mémoire a été appliquée sur la société Linaset a.s afin de découvrir ce que représente le stress pour les salariés, leurs perceptions des conditions du travail ainsi que leurs propres stratégies pour gérer le stress professionnel. Le troisième chapitre traite les données collectées grâce aux deux méthodes utilisées. Nous avons profité d'une étude quantitative sous forme d'un questionnaire distribué chez Linaset. En outre, cette partie insiste à décrire les informations obtenues grâce aux questionnaires. Puis, sur une approche plutôt qualitative, nous avons recueilli les commentaires des personnes interrogées pour aller plus loin. Les matériaux de l'entreprise et un entretien guidé avec le directeur de

production, M. Šromota, ont été utilisés pour obtenir des informations complètes sur l'entreprise, découvrir les conditions actuelles et la protection de la santé au travail, etc. Nous avons collecté les informations intéressantes qui étaient donc plutôt en concordance avec la partie théorique du mémoire.

Après avoir analysé les résultats obtenus, il était important de proposer aux dirigeants et aux salariés les moyens d'entretenir le bien-être au travail, comment apprendre à reconnaître les signaux d'alarme, les réponses du corps au stress. Ceci est inclus dans le dernier quatrième chapitre du mémoire où des suggestions ont été faites pour améliorer la situation actuelle au niveau de l'entreprise, de l'individu, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. L'intérêt de cette partie réside dans les recommandations faites pour Linaset et quelles seraient les possibilités afin de réduire l'apparition de facteurs de stress sur le lieu de travail. Puis, des propositions envers les employés, centrées sur la maîtrise des techniques de gestion du stress qui pourraient contribuer à décroître leur niveau du stress, mais aussi leur bien-être. Ceci devrait servir non seulement comme une mesure corrective, mais surtout comme une mesure de gestion du stress au travail. Si au moins certaines démarches formulées étaient mises en œuvre par les acteurs, certains facteurs de stress pourraient être réduits voire éliminés, et à l'envers, certaines conditions au sein de l'entreprise pourraient être améliorées.

Résumé

Cílem mé diplomové práce bylo prozkoumat téma zvládnání stresu v pracovním prostředí, zhodnotit dopad stresu na pracovní proces, ale také podtrhnout význam tohoto fenoménu. Je zřejmé, že některé stresové situace v životě jedince jsou přirozené, což platí i pro pracovní prostředí. Pokud je však pracovní stres nadměrný a dlouhodobý může zasahovat do produktivity a výkonu zaměstnanců a negativně ovlivňuje jejich psychické i fyzické zdraví a představuje také nemalý výdaj pro zaměstnavatele. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

První kapitola se věnuje představení mechanismu stresu obecně. Byly popsány různé formy stresu a také základní teoretické modely. Druhá kapitola se věnuje pracovnímu stresu. V této části jsou identifikovány hlavní stresory na pracovišti a je popsán vliv, který má pracovní stres na zaměstnance, ale také na společnost. Je zdůrazněno, že dlouhodobý pracovní stres může přispět k rozvoji syndromu vyhoření, úzkosti nebo deprese. Závěr teoretické části obsahuje také možnosti, jak lépe zvládat stresové situace prostřednictvím různých relaxačních a dechových technik.

V praktické části práce jsou teoretické poznatky aplikovány na konkrétní podnik - Linaset a.s. Třetí kapitola zmiňuje cíl výzkumu, metodiku sběru dat pomocí dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů, ale také představuje firmu Linaset a.s. V této kapitole je provedena analýza odpovědí dotazovaných zaměstnanců ohledně pracovních stresorů, aktuálních pracovních podmínek, ale také jak se snaží svůj stres snižovat. Rozhovory s vedoucím výroby a administrativní pracovníci doplnily výzkum o další zajímavé informace. Díky získaným informacím pozorujeme, že žádná příčina stresu nemůže být vyřešena bez pozornosti managementu a řídicích pracovníků, stejně jako v kontextu nedostatečné komunikace uvnitř společnosti. Čtvrtá kapitola je zaměřena na možnosti zlepšení, na která by se firma Linaset a.s. mohla zaměřit, aby snížila výskyt stresových faktorů na pracovišti a tím úroveň stresu svých zaměstnanců. Zároveň jsou zmíněna doporučení, kterými se mohou řídit sami zaměstnanci.

Annotation

Nom de l'auteur : Alena Karásková

Faculté et le département : Département de langues romanes, Faculté des Lettres

Titre du mémoire : Problématique de la gestion du stress au travail : cas pratique de l'entreprise choisie

Directeur du mémoire : Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Nombre de caractères : 163 844

Nombre d'annexes : 5

Nombre de titres de la littérature : 15

Mots clés : gestion du stress au travail, facteurs de stress professionnel, entreprise, syndrome d'épuisement professionnel, stratégies

Annotation : Le but du mémoire était de mettre en lumière la problématique du stress au travail ainsi que d'évaluer la charge de stress professionnel et sa gestion chez les employés d'un organisme concret. Dans la partie théorique, nous avons introduit la notion du stress, la base théorique du stress professionnel et les éléments susceptibles de perturber l'équilibre de l'individu au travail. La partie pratique présente la recherche réalisée au sein d'une entreprise spécifique, mais aussi les propositions d'amélioration au niveau entrepreneurial et individuel.

Abstract

Author's name : Alena Karásková

Faculty and department : Department of Romance studies, Faculty of Arts

Title : Problem of stress management at work: practical case of the chosen company

Thesis supervisor : Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Number of characters : 163 844

Number of annexes : 5

Number of titles of literature : 15

Key words : stress management at work, occupational stress factors, company, burnout syndrome, strategies

Abstract : The purpose of the thesis was to shed light on the problem of stress at work as well as to evaluate the work mental strain and its management among employees of a specific enterprise. In the theoretical part, we introduced the concept of stress, the theoretical basis of occupational stress and the elements that disturb the balance of an individual at work. The practical part presents the research carried out within a specific company, but also the proposals for improvement at entrepreneurial and individual level.

Liste des abréviations utilisées

UE - Union européenne

INSERM - Institut national de la santé et de la recherche médicale

INRS - Institut national de recherche et de sécurité

OMS - Organisation Mondiale de la Santé

OIT - Organisation International du Travail

RPS - Risques psychosociaux

SGA - Syndrome général d'adaptation

Bibliographie

- GREBOT, Elisabeth, *Le Stress*, Paris, Le Cavalier Bleu éditions, 2009.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Jak zvládat stres*, 1. vyd., Praha, Grada Avicenum, 1994.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha, Portál, 2009.
- LEFEBVRE, Bruno et al., *Stress et Risques Psychosociaux Au Travail*, Philadelphia, PA: Elsevier - Health Sciences Division, 2015.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, 2. aktualizované a rozšířené vyd., Praha, Grada Publishing, 2007.
- MOMMENS-VALENDUC, Priscillia, *Prévenir le burn out: Les règles à suivre pour créer un environnement de travail durable*, Cork : 50 Minutes.fr., 2015.
- NEUVILLE, Cécile, YAÏCH, Stéphane, *Gestion du stress*, Paris, Vuibert, 2019.
- NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra, *Sám sobě psychologem*, 4. přepracované vyd., Praha, Grada Publishing, 2014.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3., aktualizované a doplněné vyd., Praha, Grada Publishing, 2012.
- PLAMÍNEK, Jiří, *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*, 3. doplněné vyd., Praha, Grada, 2013
- VOBOŘILOVÁ, Jarmila, *Duševní hygiena a stres*, Praha, České vysoké učení technické, 2015.
- SAHLER Benjamin et al., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007.
- STORA, Jean-Benjamin, *Le stress*, 10e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2019.
- TIRTIAUX, Guillaume, BROMILEY, Martin, *Mieux réussir ensemble : gestion du stress, travail en équipe et autres compétences non techniques : s'inspirer des bonnes pratiques d'un pilote de ligne*, Liège, Edi.pro, 2019.
- ZAWIEJA, Philippe, *Le burn out*, 1re éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2015.

Sitographie

<https://www.who.int/fr> [cit. 2021-02-28]

<https://www.ipubli.inserm.fr> [cit. 2021-03-09]

<https://www.ilo.org> [cit. 2021-03-23]

<https://www.inrs.fr> [cit. 2021-03-23]

<https://osha.europa.eu> [cit. 2021-03-23]

<https://www.zakonyprolidi.cz> [cit. 2021-04-13]

LAZARUS, R. S., *From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks*, in *Annual Review of Psychology*, 1993, vol. 44, no. 1, disponible sur :

<https://search-ebcsohost-com.ezproxy.uca.fr/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9308315245&lang=fr&site=ehost-live> [cit. 2021-03-13].

LAŠTOVSKÁ, Andrea, CARDER, Melanie, RASMUSSEN, Hans, SJOBERG, Lars et et., *Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study*, Industrial health, 2017, disponible sur :

https://www.researchgate.net/publication/320824592_Burnout_syndrome_as_an_occupational_disease_in_the_European_Union_an_exploratory_study [cit. 2021-04-14].

Entretien que nous avons réalisé par téléphone avec Petr Šromota, directeur de la production, Linaset a.s., le 15 avril 2021.

Entretien que nous avons réalisé avec un travailleur, Linaset a.s., le 18 avril 2021.

Liste des figures, des graphiques, des tableaux

Figure n°1 : Dimensions fondamentales du stress, p. 12.

Figure n°2 : Le modèle de contrôle de la demande de Karasek (1979), p. 29

Figure n°3 : Facteurs réduisant la résistance au stress, p. 38.

Graphique n°1 : Êtes-vous une femme ou un homme ?, p. 51.

Graphique n°2 : A quelle catégorie d'âge appartenez-vous ?, p. 52.

Graphique n°3 : Quel est votre niveau d'études ?, p. 53.

Graphique n°4 : Quel type de fonction exercez-vous actuellement ?, p. 54.

Graphique n°5 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?, p. 54.

Graphique n°6 : Comment vous sentez-vous au travail aujourd'hui ?, p. 56.

Graphique n°7 : À quand remonte la dernière fois que vous avez vécu une situation stressante au travail ?, p. 57.

Graphique n°8: Estimez-vous que la situation sanitaire mondiale actuelle a eu un impact sur votre niveau de stress ?, p. 60.

Graphique n°9 : Au regard de votre situation, comment évalueriez-vous les facteurs de stress suivants ?, p. 63.

Graphique n°10 : Les relations avec vos collègues sont-elles positives ?, p. 67.

Graphique n°11 : Avez-vous déjà rencontré ces situations suivantes au travail ?, p. 70.

Graphique n°12 : Dans quel domaine suivant souhaiteriez-vous le plus de soutien ?, p. 72.

Graphique n°13 : Comment essayez-vous de réduire le stress professionnel ?, p. 74.

Graphique n°14 : À quelle fréquence vous détendez-vous ?, p. 75.

Graphique n° 15 : Connaissez-vous les techniques suivantes pour gérer son stress ?, p. 75.

Tableau n°1 : Estimez-vous que la situation sanitaire mondiale actuelle a eu un impact sur votre niveau de stress ?, p. 58.

Tableau n°2 : Vous sentez-vous épuisé(e) à la fin de votre journée de travail ?, p. 64.

Tableau n°3 : Êtes-vous globalement satisfait de votre travail ?, p. 64.

Tableau n°4 : Votre horaire de travail vous convient-il ?, p. 66.

Tableau n°5 : À votre avis, votre lieu de travail est-il convenablement équipé ? (équipements de qualité, appareils, éclairage, conditions microclimatiques, etc.), p. 66.

Tableau n°6 : L'ambiance au travail est-elle bonne ?, p. 67.

Tableau n°7 : Êtes-vous suffisamment informé de vos tâches professionnelles ?, p. 68.

Tableau n°8 : Avez-vous des retours, positifs ou négatifs, sur le résultat de votre travail ?, p. 69.

Tableau n°9 : Pensez-vous que l'entreprise vous aide à faire face au stress professionnel ?, p. 70.

Tableau n°10 : L'entreprise propose-t-elle une formation sur le thème de la gestion du stress au travail, gestion du temps, des risques psychosociaux ?, p. 71.

Annexes

Annexe n°1 : L'échelle des facteurs du stress

L'échelle des facteurs du stress de Holmes et Rahe (1967), dans l'ouvrage de Tirtiaux¹ :

Changements dans la vie	Notation
Décès du conjoint (ou d'un enfant ou d'un parent)	100
Divorce	73
Séparation	65
Emprisonnement	63
Décès dans la famille proche	63
Blessure ou maladie	53
Mariage	50
Licenciement	47
Réconciliation matrimoniale	45
Retraite	45
Soucis de santé dans la famille	44
Grossesse	40
Difficultés sexuelles	39
Élargissement de la famille	39
Restructuration chez l'employeur	39

¹ TIRTIAUX, Guillaume, BROMILEY, Martin, *Mieux réussir ensemble : gestion du stress, travail en équipe et autres compétences non techniques : s'inspirer des bonnes pratiques d'un pilote de ligne*, Liège, Edi.pro, 2019, pp. 76-77.

Changement de situation financière	38
Décès d'un ami proche	37
Reconversion professionnelle	36
Nouveau désaccord avec conjoint	35
Emprunt hypothécaire > 100 000€	31
Négociation d'un prêt	30
Changement de responsabilités professionnelles	29
Enfant quittant le domicile	29
Problème avec la belle-famille	29
Réussite personnelle exceptionnelle	28
Conjoint qui arrête ou reprend le travail	26
Début ou fin de la scolarité	26
Changement des conditions de vie	25
Changement dans les habitudes personnelles	24
Soucis avec son patron	23
Changement des horaires ou conditions de travail	20
Déménagement	20
Changement d'école	20
Changement de loisir	19
Changement de lieu de culte	19
Changement dans les activités sociales en général	18
Emprunt hypothécaire < 100 000€	17

Changement dans les habitudes de sommeil	16
Changement dans la fréquence des moments en famille	15
Changement dans les habitudes alimentaires	15

Annexe n°2 : L'épuisement professionnel en Europe

Liste des maladies professionnelles, possibilité de reconnaître le syndrome d'épuisement professionnel comme maladie professionnelle, critères d'évaluation, nombre de cas indemnisés et mesures préventives dans 23 pays européens.²

Pays	Existe-t-il une liste des maladies professionnelles ? <input type="checkbox"/>	Possibilité de reconnaître le syndrome d'épuisement professionnel	Critères d'évaluation	Nombre de cas de syndrome d'épuisement professionnel signalé (ans)	Nombre de cas d'indemnisation (ans)	Plan d'action pour réduire le stress au travail (% établissements)	Participation des travailleurs à la gestion des risques psychosociaux (% établissements)	Utilisation des psychologues (% établissements)
Danemark	Oui	Oui, les éléments ouverts	Évaluation : dépression (F32;F33.0), Trouble d'adaptation (F43.2.) Anxiété (F41.9) Examen de santé au travail	738 (2005- 2015)	592 (2005- 2015)	51	77	38
Estonie	Oui	Oui, les éléments ouverts	Examen professionnel individuel	0	0	9	52	4
France	Oui	Oui, un autre système	Évaluation du comité, le taux d'incapacité minimum 25%, associé aux troubles mentaux diagnostiqués	1 (2015)	1	30	60	15
Hongrie	Oui	Oui, les éléments ouverts	Examen professionnel individuel	0	0	18	53	4
Lettonie	Oui	Oui, listé	Examen psychiatrique et professionnel individuel	42 (2013-2015)	42 (2013-2015)	20	55	8
Pays Bas	Non	Oui	Examen professionnel individuel (selon les directives du	1989 (2015)	Pas applicable	26	62	28

² LAŠTOVSKÁ, Andrea, CARDER, Melanie, RASMUSSEN, Hans, SJOBERG, Lars et al., *Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study*, Industrial health, 15 p., 2017, disponible sur :

https://www.researchgate.net/publication/320824592_Burnout_syndrome_as_an_occupational_disease_in_the_European_Union_an_exploratory_study, page consultée le 14 avril 2021.

			Centre des maladies professionnelles)					
Portugal	Oui	Oui, les éléments ouverts	Examen psychiatrique et professionnel individuel	7	7	20	55	12
Slovaquie	Oui	Oui, les éléments ouverts	Comité d'évaluation, examen psychiatrique et professionnel individuel	0	0	15	43	10
Suède	Non	Oui	Examen psychiatrique et professionnel individuel, durée du trouble au moins un an et au minimum 6,66% de perte de revenu	329 (2015)	99 (2015)	51	73	59
Autriche	Oui	Non	Pas applicable	0	0	22	77	20
Belgique	Oui	Non	Pas applicable	0	0	36	63	36
Croatie	Oui	Non	Pas applicable	0	0	9	56	28
République tchèque	Oui	Non	Pas applicable	0	0	8	58	7
Allemagne	Oui	Non	Pas applicable	0	0	20	66	11
Irlande	Oui	Non	Pas applicable	0	0	43	63	11
Italie	Oui	Non	Pas applicable	0	0	49	63	10
Lituanie	Oui	Non	Pas applicable	0	0	24	46	6
Finlande	Oui	Non	Pas applicable	0	0	36	71	60
Pologne	Oui	Non	Pas applicable	0	0	14	46	22
Roumanie	Oui	Non	Pas applicable	0	0	52	68	43
Slovénie	Oui	Non	Pas applicable	0	0	31	56	24
Espagne	Oui	Non	Pas applicable	0	0	32	63	16
Royaume-Uni	Oui	Non	Pas applicable	0	0	57	59	12

Annexe n°3 : Le questionnaire en version française

Chers employés,

Je m'appelle Alena Karásková et je suis étudiante à la Faculté des Arts de l'Université Palacký à Olomouc, actuellement en double diplôme du management à l'Université Clermont Auvergne en France. Je rédige un mémoire concernant la gestion du stress et sa prévention dans le milieu de travail.

A travers ce document, je vous demande de remplir un court questionnaire qui sonde la charge de stress et sa gestion chez les employés d'un organisme concret. Il est composé de questions dans lesquelles vous avez le choix de réponses prédéfinies. Selon le contenu de la question, vous avez la possibilité de choisir une réponse parmi les options indiquées, éventuellement choisir une ou plusieurs réponses. Ce questionnaire est anonyme et sert exclusivement aux besoins de l'élaboration de ma dernière partie du mémoire. Le temps approximatif pour le remplir est de 3-5 minutes.

Merci d'avance pour votre temps, je vous souhaite une bonne journée.

Cordialement,
Karásková Alena

Données d'identification

1. Êtes-vous une femme ou un homme ?

- a. Femme
- b. Homme

2. A quelle catégorie d'âge appartenez-vous ?

18-30 / 31-40 / 41-50 / 51-60 / 61 et plus

3. Quel est votre niveau d'études ?

- a. Primaire
- b. Certificat d'aptitude professionnelle
- c. Secondaire - baccalauréat
- d. Formation professionnelle supérieure
- e. Universitaire

4. Quel type de fonction exercez-vous actuellement ?

- a. Cadre
- b. Technicien
- c. Agent d'administration
- d. Ouvrier
- e. Autre :

5. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?

- a. Moins que 1 an

- b. 1–5 ans
- c. 5–10 ans
- d. 10–20 ans
- e. + de 20 ans

Qu'est-ce que le stress représente pour vous ?

6. Comment vous sentez-vous au travail aujourd'hui ?

- a. Très bien
- b. Bien
- c. Assez bien
- d. Je ne me sens pas bien

7. À quand remonte la dernière fois que vous avez vécu une situation stressante au travail ?

- a. Tous les jours
- b. La semaine dernière
- c. Le mois dernier
- d. Plus d'un mois

8. Estimez-vous que la situation sanitaire mondiale actuelle a eu un impact sur votre niveau de stress ?

- a. Oui
- b. Non

9. Au regard de votre situation, comment évalueriez-vous les facteurs de stress suivants? (1= le stress moindre, 5 = le stress plus élevé)

<i>Facteurs de stress</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Durée hebdomadaire de travail trop importante					
Surcharge de travail					
Manque de temps					
Responsabilité des tâches attribuées trop importante					
Tâche vaguement définie (mal comprise)					
Relations interpersonnelles insuffisants					
Communication sur la performance omniprésent					
Peur de la maladie (COVID19)					

Bruits au travail					
Environnement de travail					
Peur de la perte de son emploi					

10. Quels effets du stress se manifestent chez vous ? (plusieurs réponses possibles)

- a. Manifestations physiques du stress (palpitation, douleurs abdominales, tensions musculaires, problèmes digestifs)
- b. Fatigue
- c. Sentiment de vide
- d. Peur, anxiété
- e. Irritabilité
- f. Je n'ai aucun symptôme
- g. Autre :

11. Êtes-vous globalement satisfait de votre travail ?

- a. Oui
- b. Non

12. Vous sentez-vous épuisé(e) à la fin de votre journée de travail ?

- a. Oui
- b. Non

Les conditions du travail et le stress professionnel

13. Votre horaire de travail vous convient-il ?

- a. Oui
- b. Non

14. À votre avis, votre lieu de travail est-il convenablement équipé ? (équipements de qualité, appareils, éclairage, conditions microclimatiques, etc.)

- a. Oui
- b. Non

15. L'ambiance au travail est-elle bonne ?

- a. Oui
- b. Non

16. Les relations avec vos collègues sont-elles positives ?

- a. Très positives
- b. Plutôt positives
- c. Neutres
- d. Plutôt négatives

17. Êtes-vous suffisamment informé de vos tâches professionnelles ?

- a. Oui
- b. Non

18. Avez-vous des retours, positifs ou négatifs, sur le résultat de votre travail ?

- a. Plutôt positif
- b. Neutre
- c. Plutôt négatif
- d. Pas de retour

19. Avez-vous déjà rencontré ces situations suivantes au travail ?

- a. Harcèlement
- b. Discrimination
- c. Violence
- d. Conflit interpersonnel
- e. Avec aucune
- f. Autre :

20. Pensez-vous que l'entreprise vous aide à faire face au stress professionnel ?

- a. Oui
- b. Non

21. L'entreprise propose-t-elle une formation sur le thème de la gestion du stress au travail, gestion du temps, des risques psychosociaux ?

- a. Oui
- b. Non
- c. Autre :

22. Dans quel domaine suivant souhaiteriez-vous le plus de soutien ?

- a. Gestion du stress
- b. Gestion du temps
- c. Changement du poste de travail
- d. Autre :

Quelles sont vos stratégies pour gérer le stress ?

23. Comment essayez-vous de réduire le stress professionnel ? (plusieurs réponses possibles)

- a. Activité physique (faire du sport, des promenades)
- b. Activité pour se détendre (lecture, méditation, musique)
- c. Consommation d'alcool, de cigarette
- d. Aide professionnelle
- e. En aucune façon
- f. Autre :

24. À quelle fréquence vous détendez-vous ?

- a. Tous les jours
- b. Plusieurs fois par semaine
- c. Une fois par semaine
- d. Une fois par mois
- e. Quelques fois par mois
- f. Pas du tout

25. Connaissez-vous les techniques suivantes pour gérer son stress ? (plusieurs réponses possibles)

- a. Méditation
- b. Pleine conscience (perception du moment présent)
- c. Technique de relaxation (visualisation, entraînement autogène, respiration profonde)
- d. Yoga
- e. Massages
- f. Aucune
- g. Autre :

Annexe n°4 : Le questionnaire en version tchèque

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Alena Karásková a jsem studentkou filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Momentálně studuji v rámci dvojího diplomu management na Université Clermont Auvergne ve Francii a zpracovávám diplomovou práci na téma zvládání a prevence stresu v pracovním prostředí.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který zkoumá stresové zatížení a jeho zvládání pracovníky v konkrétní organizaci. Je sestaven z uzavřených otázek, kdy máte na výběr z předem daných odpovědí. Dle obsahu otázky máte možnost zvolit jednu odpověď z uvedených možností, případně vybrat jednu a více odpovědí. Dotazník je anonymní a slouží výhradně pro potřeby vypracování mé závěrečné části diplomové práce. Přibližná doba na jeho vyplnění je 3-5 minut.

Děkuji předem za Váš čas a přeji hezký den.

Srdečně zdraví,
Karásková Alena

Identifikační údaje

- 1. Jaké je vaše pohlaví?**
 - a. Žena
 - b. Muž

- 2. Do jaké věkové kategorie patříte?**

18-30 / 31-40 / 41-50 / 51-60 / 61 a víc

- 3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?**
 - a. Základní
 - b. Výuční list
 - c. Střední s maturitou
 - d. Vyšší odborné
 - e. Vysokoškolské

- 4. Jaký druh práce v současné době vykonáváte?**
 - a. Vedoucí pracovník
 - b. Technik
 - c. Administrativní pracovník
 - d. Dělník
 - e. Jiné :

- 5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?**
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-5 let
 - c. 5-10 let
 - d. 10-20 let
 - e. více než 20 let

Co pro Vás představuje stres?

6. Jak se dnes cítíte v práci?

- a. Velmi dobře
- b. Dobře
- c. Docela dobrý
- d. Necítím se dobře

7. Kdy jste v práci naposledy zažili stresující situaci ?

- a. Denně
- b. Minulý týden
- c. Minulý měsíc
- d. Déle

8. Myslíte si, že současná světová zdravotní krize kolem šíření koronaviru má dopad na vaši úroveň stresu?

- a. Ano
- b. Ne

9. Jak byste podle Vás hodnotili následující faktory stresu? (1 = nejméně stresové, 5 = nejvíce stresové)

Stresory	1	2	3	4	5
Délka pracovní doby (příliš dlouhá, apod.)					
Pracovního zatížení					
Nedostatek času					
Neúměrně velká odpovědnost za přidělené úkoly					
Nejasně stanovený pracovní úkol					
Špatné interpersonální vztahy					
Komunikace, zpětná vazba					
Strach z nemoci (COVID19)					
Hluk při práci					
Pracovní prostředí					
Obavy ze ztráty zaměstnání					

10. Označte prosím, které příznaky stresu Vás doprovází ? Můžete uvést více odpovědí.

- a. Fyzické projevy stresu (bušení srdce, bolesti břicha, svalové napětí, zažívací potíže)
- b. Únava
- c. Pocit prázdnoty

- d. Strach, úzkost
- e. Podrážděnost
- f. Nemám žádné příznaky
- g. Jiné: _____

11. Jste obecně spokojeni se svou prací?

- a. Ano
- b. Ne

12. Cítíte se na konci svého pracovního dne vyčerpaně?

- a. Ano
- b. Ne

Pracovní podmínky a stres na pracovišti

13. Vaše pracovní doba Vám vyhovuje?

- a. Ano
- b. Ne

14. Vaše pracoviště je podle Vás vhodně vybaveno? (kvalitní vybavení, přístroje, osvětlení, mikroklimatické podmínky, apod.)

- a. Ano
- b. Ne

15. Atmosféra pracovního prostředí je dobrá?

- a. Ano
- b. Ne

16. Jsou vztahy s vašimi kolegy pozitivní?

- a. Ano, velmi pozitivní
- b. Spíše pozitivní
- c. Neutrální
- d. Spíše negativní

17. Jste dostatečně informován(a) o Vašich pracovních úkolech?

- a. Ano
- b. Ne

18. Jaká je zpětná vazba k výsledku vaší práce ?

- a. Spíše pozitivní
- b. Neutrální
- c. Spíše negativní
- d. Nemám žádnou

19. Setkali jste se někdy s následujícími situacemi v práci?

- a. Obtěžování (psychické)
- b. Diskriminace
- c. Násilí
- d. Interpersonální konflikt
- e. S žádnou

f. Jiný: _____

20. Myslíte si, že Vám firma pomáhá zvládat pracovní stres?

- a. Ano b. Ne

21. Nabízí firma školení na téma zvládání stresu v práci, time management nebo řízení psychosociálních rizik?

- a. Ano
b. Ne
c. Jiný: _____

22. Ve které z následujících oblastí byste si přáli více podpory ze strany vedení?

- a. Zvládání stresu
b. Organizace času
c. Změna pracovní pozice
d. Jiný: _____

Vaše strategie zvládání stresu

23. Jak se snažíte snížit pracovní stres? Můžete uvést více odpovědí.

- a. Fyzická aktivita (sportování, procházky)
b. Odpočinková aktivita (čtení, meditace, hudba)
c. Konzumace alkoholu, cigaret
d. Odborná pomoc
e. Nijak
f. Jiný: _____

24. Jak často relaxujete?

- a. Každý den d. Jednou měsíčně
b. Několikrát týdně e. Několikrát za měsíc
c. Jednou týdně f. Vůbec

25. Znáte následující techniky zvládání stresu? Můžete uvést více odpovědí.

- a. Meditace
b. Všímavost (mindfulness, vnímání přítomného okamžiku)
c. Relaxační techniky (vizualizace, autogenní trénink, hluboké dýchání)
d. Jóga
e. Masáže
f. Žádný
g. Jiný: _____

Annexe n°5 : Questions préparées pour les entretiens semi-structurés

Entretien avec le directeur de la production :

- Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit, en un seul mot, lorsque j'évoque une situation stressante au travail ?
- Quelles formations et cours réguliers vos employés suivent-ils ?
- Pensez-vous que la pandémie de COVID-19 a eu un impact sur la situation vécue dans l'entreprise en termes d'augmentation du stress ou d'incertitude au travail ?
- L'entreprise est-elle déterminante d'une manière ou d'une autre, dans la satisfaction des employés et des conditions de travail ?
- À votre avis, comment le facteur de stress au travail pourrait-il influencer la satisfaction des employés ?

Entretien avec un travailleur, précisément avec un agent d'administration :

- Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit, en un seul mot, lorsque j'évoque une situation stressante au travail ?
- Pensez-vous que le stress affecte votre travail ? Si c'est le cas, comment ?
- Qu'aimeriez-vous changer dans votre travail ?
- L'environnement du travail lié aux équipements, ainsi qu'aux aspects relationnels sur le lieu de travail, vous conviennent-ils ?
- Pensez-vous que la pandémie de COVID-19 a eu un impact sur la situation vécue dans l'entreprise en termes d'augmentation du stress ?
- Comment faites-vous pour vous détendre pendant la journée de travail ? Et comment pensez-vous que vos collègues de travail le font ?