

Élaboration et validation d'une échelle des agents de stress dans les organisations

A Scale of Stress Factors in Organizations: Elaboration and Validation

Pierre-R. Turcotte

Volume 35, Number 3, 1980

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029093ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029093ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Turcotte, P.-R. (1980). Élaboration et validation d'une échelle des agents de stress dans les organisations. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 35(3), 494-514. <https://doi.org/10.7202/029093ar>

Article abstract

The object of this research is to elaborate a model of organizational stress and to establish a hierarchical scale of various organizational stressors in addition to validating such a scale.

Many researchers, amongst them Beehr, Walsh and Taber have established, the fact that stress related to task role such as role ambiguity and non participation has an effect on fatigue, tension and job dissatisfaction. However, up to now, no effort has been made to take stock of the many different organizational stressors. Therefore, an organizational stressors scale was built using the Delphi Technique. The scale was then tested amongst 148 managers in 10 different organizations.

This research demonstrated that there exists a relationship between organizational stress and psychological stress manifestation such as aggressiveness, depression and concentration problems, as well as physiological stress manifestation such as insomnia, gastrointestinal and respiratory problems. This research has also proved that there is a relationship between high organizational stress scores and a high rate of use or abuse of pharmaceutical products such as stimulants.

Élaboration et validation d'une échelle des agents de stress dans les organisations

Pierre R. Turcotte

Cette recherche a pour but d'expliciter les mécanismes du stress et d'établir puis valider une échelle hiérarchique des différents agents de stress dans les organisations.

De nombreux auteurs dont Zaleznik, Kets de Vries et Howard² ont établi une relation entre certains éléments de stress organisationnel et les manifestations physiques et psychologiques de ceux-ci de même qu'à certaines mesures de motivation, de performance et de satisfaction. Il est à noter que le stress organisationnel est considéré aux fins de cette étude comme un état de tension exercé sur l'individu en vertu de la tâche qu'il a à accomplir et en fonction de l'arrangement des composantes de l'organisation, le tout affectant sa santé émotionnelle et physique.

Beehr, Walsh et Taber³ ont démontré que le stress des divers rôles rattachés à une tâche, tels l'ambiguïté de rôle et la non-participation, ont un effet sur la fatigue, la tension et la non-satisfaction au travail. D'autre part, Zaleznik, Kets de Vries et Howard² ont établi qu'un mode d'organisation bureaucratique, accompagné d'une absence de pouvoir, contribue à la création d'un environnement chargé de stress et par conséquent, à la formation de symptômes découlant de celui-ci.

Plusieurs autres éléments de l'organisation peuvent être des sources plus ou moins importantes de stress, et tous ces stressseurs n'agissent pas de la même façon et avec la même intensité chez les individus. D'autres facteurs, tels que la personnalité, le niveau du stress personnel, la capacité à tolérer l'ambiguïté et le niveau d'autonomie ont un effet modérateur. Sur ces bases, nous allons proposer dans la partie qui suit une analyse plus en profondeur des différents éléments qui sont reliés au stress organisationnel.

* TURCOTTE, Pierre, professeur, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.

1 HOLMES, T.H. et RAHE, R.H., "The Social Readjustment Scale", *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 11, 1967.

2 ZALEZNIK, A., KETS DE VRIES, M.F.R. et HOWARD, J., "Stress Reactions in Organizations: Syndroms, Causes and Consequences", *Behavioral Science*, Vol. 22, 1977.

3 BEEHR, T.A., WALSH, J.T. et TABER, T.D., "Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States: Higher Order Needs as a Moderator", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 1, 1976.

UN MODÈLE DE STRESS ORGANISATIONNEL

Cette partie a pour objectif l'élaboration d'un modèle du stress dans les organisations. Celui-ci servira de cadre de référence à la recherche empirique présentée dans la deuxième partie.

Il importe dès maintenant de faire une distinction entre le stress et les facteurs de stress, ces derniers étant des stimuli précédant la situation de stress. Par contre, il n'y a pas toujours présence de stress là où il y a des agents de stress. Pour qu'il y ait stress, il faut qu'il y ait perception de celui-ci. D'après Selye⁴, la réponse de l'organisme (i.e. accroissement du rythme cardiaque) au stress est non spécifique que la situation de stress qui est vécue soit agréable ou désagréable. Ainsi, il y aura une stimulation de l'organisme autant dans le cas d'une promotion qui est une stimulation agréable que dans le cas d'une démotivation qui est une situation désagréable. Ainsi, selon Selye et Turcotte⁵, le stress (dans une situation de changement) inhérent à la créativité d'adaptation ou d'initiation a des effets bénéfiques pour l'individu alors qu'une diminution de l'autonomie de ce dernier peut avoir des effets défavorables. Le modèle qui suit servira à décrire plus spécifiquement le stress tel qu'il est ressenti dans les organisations (voir schéma 1).

Agents externes de stress

Les agents externes sont de deux natures: les stressseurs de l'environnement qui affectent globalement l'organisation et les stressseurs qui affectent l'individu considéré en dehors de son milieu de travail habituel.

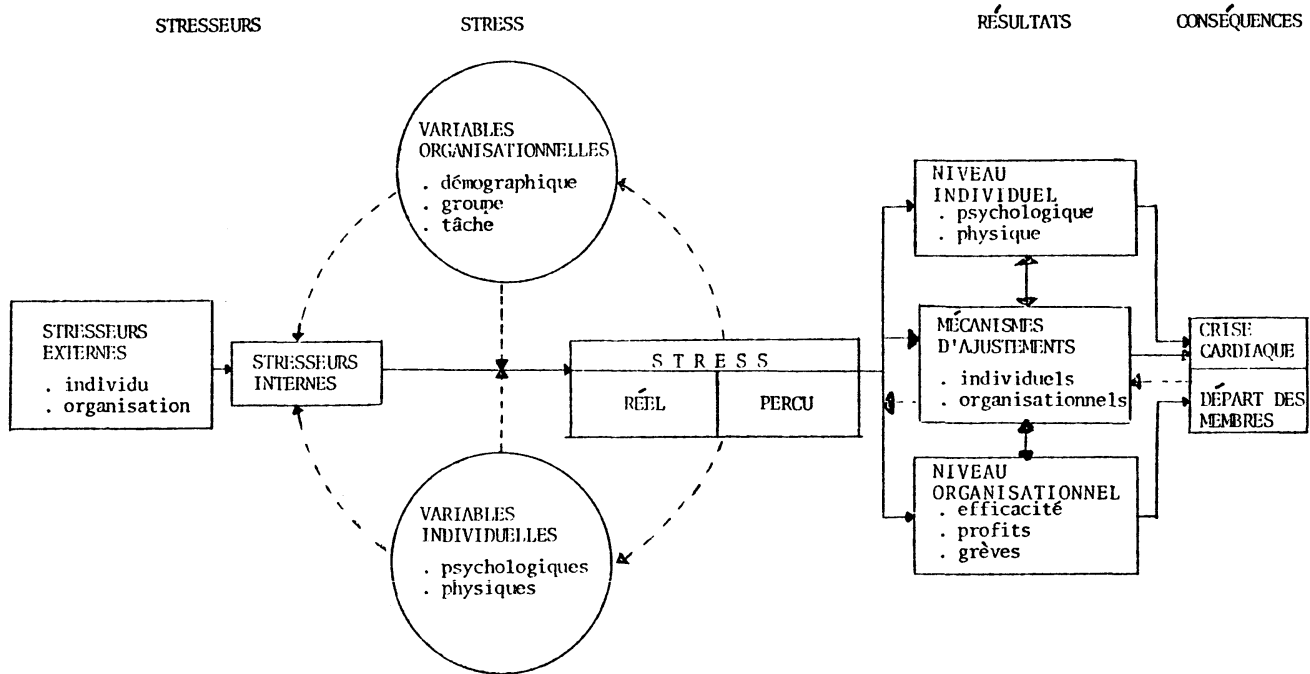
AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

La situation politique et la situation économique sont des stimuli externes qui affectent directement l'entreprise. Cette dernière devra par exemple s'ajuster à une situation dominée par l'inflation et déployer beaucoup d'énergie pour y répondre efficacement. L'état de turbulence, caractérisé par la compétition et la quantité des changements, de même que l'hostilité de l'environnement caractérisée par des menaces de nationalisation ou d'accroissement du fardeau fiscal, sont d'autres exemples d'agents de stress extérieurs à l'organisation.

4 SELYE, Hans, *Stress sans détresse*, Les Éditions La Presse, Montréal, 1974.

5 SELYE, Hans et TURCOTTE, Pierre, R., «La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations», *Commerce*, mars 1978.

Schéma 1
MODELE DU STRESS ORGANISATIONNEL



AU NIVEAU DE L'INDIVIDU

D'autre part, les agents externes qui affectent plus directement l'individu ont surtout trait à ses problèmes familiaux et à ses relations avec son entourage immédiat.

De façon générale, nous croyons que le niveau de stress extérieur à l'entreprise (environnement) de même que le stress personnel (en dehors du milieu de travail) subi par l'individu ont des liens avec le stress vécu dans l'organisation. Selon Matteson et Ivancevich⁶, le stress personnel doit être considéré comme contribuant au résultat ou comme interagissant avec le stress organisationnel perçu.

Les variables organisationnelles

Parmi cet éventail considérable de variables, nous retrouvons les variables démographiques dont l'âge, la dimension de l'entreprise et la nature de sa tâche. L'âge est une variable pouvant contribuer à l'accroissement de la bureaucratisation et du conservatisme, la taille de l'entreprise peut correspondre à un plus haut taux de programmation du travail, et finalement la nature de la tâche est en partie reliée au degré de complexité de celle-ci. En effet, une tâche complexe nécessite plus d'habiletés, de connaissances et d'attention qu'une tâche simple, souvent génératrice d'ennui.

Parmi les autres variables organisationnelles pouvant avoir un effet sur le stress, nous retrouvons le climat de groupe, la fluidité des communications, le niveau de centralisation du pouvoir, le style de direction, la structure de l'organisation, les horaires de travail, la sécurité d'emploi, les critères d'évaluation, le débordement de travail, etc.

Les variables individuelles

Ces variables sont à la fois psychologiques et physiques et affectent le niveau de résistance de l'individu au stress organisationnel. Les variables psychologiques sont celles qui sont en rapport avec les antécédents de l'individu et sa structure de personnalité. Ils ont pour effet d'influencer sa perception des événements comme étant plus ou moins stressants, en jouant un rôle modérateur.

Jenkins⁷ a démontré que les types A de comportement sont davantage

⁶ MATTESON, M.T. et IVANCEVICH, J.M., "Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 3, 1979.

⁷ JENKINS, C.D., "Recent Evidence Supporting Psychology and Social Risk Factors for Coronary Heart Disease", *New England Journal of Medicine*, 1976.

prédisposés aux malaises cardiaques. Ces types de personnalité sont agressifs, ont un langage explosif et ont un sens marqué de l'urgence du temps. Plus particulièrement Gemill et Heisler⁸ prétendent entre autre que les machiavéliques ont plus tendance à percevoir les stressseurs de l'environnement que les autres types de personnalité.

D'autres facteurs de personnalité peuvent modérer le stress perçu, dont la tolérance pour l'ambiguïté, les besoins de l'individu, le niveau d'estime personnelle, les attitudes et valeurs, l'intelligence, l'habileté à accomplir une tâche, le besoin d'être approuvé, le niveau d'autonomie, le système perceptuel, le système de défense et le niveau d'ethnocentrisme.

Les variables physiques concernent le dossier médical, les habitudes alimentaires et de détente, le repos et le sommeil, de même que l'âge, le statut marital et le sexe des membres de l'organisation.

Les agents internes de stress

Les agents internes (stressseurs) sont reliés au travail proprement dit et à l'environnement de travail. French et Caplan⁹ ont démontré que la surcharge et le débordement de travail sont des éléments stressseurs et Paffenbarger et Hale¹⁰ ont pour leur part démontré que la monotonie et les tâches répétitives le sont aussi.

De nombreuses études ont prouvé que plusieurs autres éléments à l'intérieur des organisations pouvaient être considérés comme des stressseurs (Pour une liste plus complète des stressseurs internes, voir le tableau 2).

Le stress

Hans Selye⁴ définit le stress comme étant une réaction non spécifique d'un organisme lorsqu'il est placé en différentes situations lui imposant un ajustement (fatigue, froid, etc.). Ce syndrome produit par différents agents nocifs s'appelle «Syndrome d'Adaptation Générale» ou syndrome du stress biologique. D'une façon générale, le stress psychologique peut avoir des répercussions sur le plan biologique et vice versa.

⁸ GEMILL, G.R. et HEISLER, W.J., "Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction, and Upward Mobility", *Academy of Management Journal*, 1972.

⁹ FRENCH, J.R.P. et CAPLAN, R.D., *Organizational Stress and Individual Strain*, A.J. Farrow, N.Y., 1973.

¹⁰ PAFFENBARGER, R.S. et HALE, W.E., "Work Activity and Coronary Heart Mortality", *New England Journal of Medicine*, 1975.

Le stress ne peut être observé directement mais plutôt indirectement, comme par exemple par le niveau de pression cardiaque ou le taux d'émission d'ondes alpha et bêta.

De plus, la situation de stress peut objectivement être la même pour plusieurs sujets, mais être vécue subjectivement de diverses manières avec des niveaux différents de stress. C'est pour cette raison que nous avons fait plus tôt dans le texte une distinction entre le stress réel et le stress perçu. Comme l'indiquent Matteson et Ivancevich⁶, un individu peut voir en un agent de stress une source de défi, alors qu'un autre individu peut le percevoir comme menaçant. La façon dont le stress est perçu dépend de nombreuses variables plus directement reliées à l'individu soumis à une situation de stress; on retrouvera alors ses motivations, ses valeurs, son niveau de sensibilité, etc.

Les réponses éventuelles de l'individu au stress peuvent prendre la forme de comportements, de réactions affectives et de symptômes biologiques.

Les mécanismes d'ajustement

De nombreux mécanismes s'offrent à l'individu pour fuir ou combattre le stress dont l'activité physique, les sports, les hobbies et les loisirs, la diminution de l'ampleur de ses objectifs, le retrait psychologique, décroître l'importance de son travail, une meilleure planification de ses activités par une meilleure gestion de son temps, des thérapies médicales et une réduction de ses attentes. De plus, diverses techniques de réduction du stress telles la méditation transcendante, la relaxation, le «biofeedback» et le training autogène sont souvent utilisées. Cependant, comme l'indiquent Newman et Beehr¹¹, la réponse initiale d'une personne au stress peut être orientée vers l'élimination ou la réduction des effets du stress eux-mêmes plutôt que de ses causes.

Au niveau organisationnel, les dirigeants peuvent, afin de modifier le niveau de stress, changer la structure de l'organisation, modifier les horaires de travail, procéder à des programmes d'élargissement et d'enrichissement des tâches, améliorer le système de communication, accroître l'autonomie par la décentralisation et la participation au management, instaurer des programmes de formation et finalement, favoriser l'innovation et la créativité. Parasuraman et Alutto¹², pour leur part, ont démontré qu'une plus grande

11 NEWMAN, J.E. et BEEHR, T.A., "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion", *Personnel Psychology*, 32, 1979.

12 PARASURAMAN, S., et ALUTTO, J.A., "An Initial Multi-Dimensional Study of the Causes and Consequences of Stress: Development of a Predictive Model", *Academy of Management Proceedings*, 38th Annual Meeting, San Francisco, Août 1978.

latitude quant au rôle peut accroître l'habileté des individus à mieux tolérer le stress.

Résultats et conséquences du stress

AU NIVEAU DE L'INDIVIDU

Sur le plan psychologique, un niveau de stress organisationnel élevé peut créer de la perte de concentration, de la surexcitation, de la tristesse, de l'irritabilité, de l'agitation excessive, de même qu'un besoin d'isolement, le sentiment d'être futile et même inutile, une diminution de l'estime personnelle et un sentiment d'aliénation pour finalement réduire le niveau de satisfaction de l'individu au sein de l'organisation. D'ailleurs Burke¹³ a démontré que plus il y avait présence de certains facteurs de stress organisationnel, moins il y avait de satisfaction.

Suivant les conditions individuelles et l'importance du stress organisationnel, les résultats peuvent être plus critiques encore, conduisant à de l'anxiété, des dépressions et des psychoses. Sur le plan physique, d'après Anderson¹⁴, le haut niveau d'anxiété associé à un haut niveau de stress conduit à des réponses automatiques involontaires d'ordre physiologique qui vont agir négativement sur la performance. Plus particulièrement, le stress peut conduire à des accidents résultant en des blessures corporelles (réduction de l'attention), des maux de tête, des problèmes gastro-intestinaux et respiratoires, de la fatigue, des problèmes et éventuellement des maladies cardiovasculaires, des crises cardiaques et finalement la mort.

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

Les résultats d'un niveau élevé de stress peuvent se manifester dans l'organisation par une diminution de l'efficacité, par de l'absentéisme, des retraites précoces, des difficultés de recrutement, une réduction de la qualité de vie au travail, une détérioration des relations syndicales, une diminution de l'influence des dirigeants, une réduction de l'innovation et de la créativité. Ceci pouvant éventuellement conduire à une baisse des profits et à un taux élevé de départs des membres.

¹³ BURKE, R.J., "Occupational Stress and Job Satisfaction", *The Journal of Social Psychology*, 1976.

¹⁴ ANDERSON, C.R., "Coping Behaviors as Intervening Mechanisms in the Inter- — U Stress — Performance Relationship", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 1, 1976.

ÉLABORATION ET VALIDATION DE L'ÉCHELLE

Cette partie a pour objectif de présenter la démarche suivie lors de l'élaboration de l'échelle des agents de stress organisationnels, de même que les résultats de l'enquête.

Méthode

HYPOTHÈSES

L'hypothèse générale (H_1) de cette enquête postule que la présence de stress organisationnel négatif a des effets significatifs sur la santé psychologique et physiologique des membres d'une organisation. Les autres hypothèses sont les suivantes:

H_2 Plus le stress organisationnel est élevé, plus la propension d'un individu à consommer des stimulants et des médicaments est grande.

H_3 Le stress organisationnel varie dans le même sens que le niveau hiérarchique.

ÉLABORATION DE L'ÉCHELLE DU STRESS ORGANISATIONNEL

Après une revue de la littérature, plus de 65 éléments susceptibles d'être à l'origine du stress organisationnel ont été sélectionnés. Puis, à l'aide d'un panel de 15 experts venant de l'entreprise et du domaine académique (psychologie, psychiatrie, sociologie et experts en management), une quantification des agents de stress organisationnels a été effectuée. Le rôle de ce panel était de poser, selon son jugement, un quota allant de 1 à 100, pour chaque item (1 = unité de pression organisationnelle minimum 100 = unité de pression maximum). Ceci a permis d'une part d'éliminer certains éléments (quote = 0) et d'autre part, de faire une pré-classification des agents de stress. Puis le panel a été réuni (technique Delphi¹⁵) et a dû effectuer (jusqu'à l'atteinte de l'unanimité) une reclassification des stressés et par la suite, une nouvelle quantification en UPO (Unités de pression organisationnelle) de tous les éléments sélectionnés. On retrouve au tableau 1 les résultats obtenus à l'aide d'une moyenne standardisée faite à partir des différentes évaluations des experts.

ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire était composé de deux parties. Une première partie était remplie par le répondant puis remise sur le champ à l'enquêteur et une deuxième partie était laissée au répondant qui devait indiquer sur une base

Tableau 1

Échelle des stressseurs organisationnels

<i>Position</i>	<i>Stresseur organisationnel</i>	<i>Valeur moyenne de stress</i>
1	Menace d'un éventuel congédiement	95
2	Rétrogradation dans ses fonctions (démotioin)	93
3	Conflit de travail majeur	84
4	Être en conflit avec son supérieur	82
5	Grève	79
6	Préparation inadéquate pour accomplir une tâche difficile	73
7	Expérience insuffisante pour résoudre certains problèmes	72
8	Climat de travail malsain	67
9	Surveillance excessive du supérieur immédiat	63
10	Sous-utilisation des capacités de l'individu	62
11	Aller à l'encontre des politiques établies pour atteindre un objectif	58
12	Peu de confiance mutuelle à l'intérieur du groupe de travail	58
13	Surcharge ou débordement de travail	55
14	Sécurité d'emploi non assurée	48
15	Informations insuffisantes pour prendre de bonnes décisions	47
16	Participation minimale à la prise de décision	46
17	Contrôles trop fréquents sur la réalisation des objectifs à atteindre	44
18	Avoir le sentiment de ne pas être accepté par les autres	44
19	Insuffisance d'autorité pour l'accomplissement de la tâche	42
20	Direction autoritaire	39
21	Avoir le sentiment qu'on n'a pas tenu compte d'une opinion émise	38
22	Désaccord entre la tâche à accomplir et les attentes personnelles	36
23	Directives provenant de deux ou plusieurs lignes d'autorité	33
24	Promotion dans l'organisation	33
25	Absence de possibilités de développement professionnel	32
26	Mutation dans une autre région	30
27	Tâches peu ou mal définies	30
28	Absence d'évaluation de la part du supérieur sur le rendement au travail	28
29	Impossibilité de prendre régulièrement des vacances annuelles	27
30	Système de promotions mal planifié	27
31	Forte compétition entre les membres d'un même groupe de travail	25

<i>Position</i>	<i>Stresseur organisationnel</i>	<i>Valeur moyenne de stress</i>
32	Diffusion inadéquate de l'information au sein de l'organisation	23
33	Importance trop grande accordée à l'ascension professionnelle	22
34	Débordement de la vie professionnelle sur la vie privée	22
35	Manque d'information sur les critères d'évaluation du rendement	20
36	Sentiment d'une rémunération non proportionnelle à la tâche accomplie	20
37	Échéanciers stricts de temps à respecter	18
38	Surcharge d'activités sociales reliées au travail	18
39	Manque d'information sur les politiques de l'organisation	18
40	Départ ou remplacement d'un supérieur immédiat	17
41	Monotonie et tâches répétitives	15
42	Peu de communication à l'intérieur du département	15
43	Interruptions fréquentes lors de l'accomplissement d'une tâche	14
44	Trop d'importance accordée aux procédures	14
45	Manque de disponibilité du supérieur immédiat	13
46	Restrictions budgétaires	13
47	Devoir prendre des décisions qui affectent d'autres personnes	10
48	Insuffisance de procédures	9
49	Rotation élevée des subalternes	9
50	Nécessité d'effectuer fréquemment du temps supplémentaire	9
51	Peu de lignes directives de la part de la direction	7
52	Mutation à l'intérieur d'un autre groupe de travail	7
53	Insuffisance d'interactions avec les autres membres de l'organisation	6
54	Changement de structure organisationnelle	5
55	Changement dans la nature de la tâche à accomplir	4
56	Augmentation de personnel sous une direction immédiate	3
57	Groupe de travail de trop forte taille	2

journalière ses manifestations psychologiques et physiologiques du stress. Deux semaines plus tard, l'enquêteur recueillait cette deuxième partie et la faisait coïncider avec la première, les questionnaires étant prénumérotés. De cette manière, nous avons pu recueillir des données longitudinales sur les manifestations du stress, sur les états d'esprit et sur la consommation journalière de médicaments et de stimulants.

MESURES

- a. Données démographiques. Ces données comprennent l'âge, le sexe, le statut social, le nombre de dépendants, la formation reçue et la langue d'origine des personnes étudiées.
- b. Consommation de stimulants. Mesure de la consommation hebdomadaire de stimulants tels le thé, le café, l'alcool, etc. sur une échelle de Likert pour une série de cinq items.
- c. Stress organisationnel. Ce dernier est mesuré au moyen de l'échelle apparaissant au tableau 1. Le répondant doit à cet effet indiquer par oui ou non s'il a été «affecté» au cours des douze derniers mois par ces divers éléments.
- d. Dossier médical. Le répondant doit indiquer si au cours des trois dernières années, il a souffert de haute pression, de problèmes digestifs, etc., pour une série de 11 items.
- e. Relevé de l'état psychologique du répondant. Ce relevé est mesuré sur une base journalière pendant deux semaines et comprend 17 items permettant de déterminer si le répondant se sent calme, surexcité, déprimé, etc.
- f. Relevé des manifestations physiologiques. Relevé journalier sur une période de deux semaines et comprenant 34 items permettant de déterminer si le répondant avait souffert d'insomnie, de perte d'appétit, de difficultés respiratoires, d'étourdissements, etc.
- g. Relevé de la consommation de médicaments. Relevé journalier couvrant la même période et comprenant dix items servant à déterminer si le répondant avait fait usage de somnifères, de stimulants, etc.

ÉCHANTILLON ET COLLECTE DES DONNÉES

Les informations se rapportant à cette étude ont été obtenues auprès de 148 cadres dans dix organisations de divers secteurs d'activité gouvernementale et industrielle. L'endroit où s'est déroulée cette enquête est une ville d'environ 100,000 habitants. Les questionnaires ont été administrés sur le lieu de travail par deux enquêteurs.

La moyenne d'âge des répondants est de 37 ans. Vingt-cinq de ceux-ci sont des femmes et 123 sont des hommes. Le nombre moyen d'enfants à charge est de deux. La durée moyenne à l'emploi de leur organisation est de 14 ans. Cette moyenne de durée d'emploi quelque peu élevée peut s'expliquer par une mobilité moins grande des cadres, généralement rencontrée dans des villes de moyenne envergure.

Résultats

MANIFESTATIONS DU STRESS

Le stress organisationnel peut avoir des répercussions psychologiques et physiologiques chez les personnes qui y sont exposées. Les analyses qui suivent, plus particulièrement l'étude de corrélations et des fréquences, démontrent qu'il y a présence de ces manifestations chez les répondants étudiés. La moyenne de stress organisationnel du groupe étudié suivant l'échelle des stressseurs organisationnels du tableau 1 est de 514.85.

LES RÉPERCUSSIONS PSYCHOLOGIQUES

Les manifestations psychologiques du stress, (partie gauche du tableau 2), sont traitées selon deux catégories: le niveau de responsabilité dans le poste occupé et le niveau de stress organisationnel.

En nous référant au tableau 2, nous constatons que plus le niveau de responsabilité de l'individu dans l'organisation augmente, moins il ressent le besoin d'être seul ($P \leq 0.05$ pour -0.198). Nous réalisons aussi qu'il y a des signes négatifs à toutes les manifestations psychologiques, ce qui nous porterait à croire que plus il y aurait de responsabilités ou de "challenges" normalement rattachés à un niveau organisationnel élevé, plus l'état émotif pourrait être stable. Il va sans dire que ceci n'est qu'une hypothèse qui mériterait d'être étudiée plus en détail.

En effet, d'après Mintzberg¹⁶, plus le poste hiérarchique est élevé, du moins en ce qui concerne les organisations dont la tâche est peu complexe, moins les tâches sont routinières et moins l'ennui (source de stress) est

¹⁵ DELBECQ, A.L., VAN de VEN, A.H., GUSTATSEN, D.H., *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1975.

¹⁶ MINTZBERG, H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, N.J., 1979.

Tableau 2
Corrélations
Mesure des manifestations psychologiques

	<i>Niveau de responsabilité dans le poste occupé</i>	<i>Stresseurs organisationnels</i>
calme	- 0.043	- 0.170*
agité	- 0.024	0.238**
surexcité	- 0.141	0.242**
faible	- 0.116	0.093
triste	- 0.109	- 0.010
sortir de ses gonds	- 0.093	0.245**
se sentir bien dans sa peau	- 0.003	- 0.163*
déprimé	- 0.050	0.213**
irritable	- 0.103	0.314***
agressif	- 0.092	0.193*
envie de crier	- 0.089	0.164*
envie de ne rien faire	- 0.103	- 0.005
blasé	- 0.099	0.187*
mal à se concentrer	- 0.136	0.262**
besoin d'être seul	- 0.198*	0.183*

* $P \leq 0.05$

** $P \leq 0.01$

*** $P \leq 0.001$

grand. Par contre, plus il y a mauvaise définition des rôles, plus il peut y avoir insécurité, source fréquente de stress. Les avantages d'effectuer des tâches moins routinières seraient donc plus grands que les inconvénients apportés par une plus grande ambiguïté de rôle.

Suivant le même tableau, nous constatons que plus le stress organisationnel est élevé, moins l'individu est calme et se sent bien dans sa peau, et plus il est agressif, blasé, a envie de crier et ressent le besoin d'être seul ($P \leq 0.5$), plus il est agité, surexcité, déprimé, a envie de sortir de ses gonds et a du mal à se concentrer ($P \leq 0.01$) et plus il se sent irritable ($P \leq 0.001$). Ainsi, plus le niveau de stress organisationnel est élevé, moins l'individu manifeste un état psychologique stable. Ces résultats confirment notre hypothèse générale.

Au niveau de l'étude des fréquences, nous retrouvons 65.21% des répondants, qui ont un niveau de stress organisationnel inférieur à 450 et qui se sentaient calmes au cours d'une période d'observation de deux semaines, alors que nous retrouvons 56.25% des sujets ayant moins de 450 et qui ne se sont pas sentis agités au cours de la même période); de plus 77.77% des sujets qui se sont sentis surexcités ont un niveau de stress organisationnel

supérieur à 500. Le stress organisationnel apporte donc un sentiment de surexcitation et son absence, un sentiment de calme, ce qui correspond à la notion «courante» de ce qu'est le stress.

66.6% des répondants ayant un niveau de stress organisationnel supérieur à 500 se sentent souvent tristes et 100% des répondants ayant un niveau supérieur à 650 ont envie de sortir de leurs «gonds» environ 2 fois par semaine. Certains stresseurs organisationnels, tels la rétrogradation dans ses fonctions, un climat de travail malsain, le peu de confiance mutuelle à l'intérieur du groupe de travail et le sentiment de ne pas être accepté par les autres, tout en créant un certain état de tristesse, peuvent accroître la tension exercée chez l'individu. De plus, lorsque le niveau de stress organisationnel est plus élevé que la moyenne, l'individu peut avoir envie de sortir de ses «gonds» afin de ramener l'équilibre des pressions exercées sur lui.

Nous retrouvons une relation étroite entre le niveau de stress organisationnel, et le fait de se sentir déprimé. En effet, 85.71% des répondants ayant un niveau de stress organisationnel supérieur à 450 se sentent très souvent déprimés. De plus, 75.68% des répondants qui se disent très irritables ont un niveau de stress supérieur à 500 et se sentent très agressifs.

Nous pouvons penser qu'effectivement la surveillance excessive d'un supérieur immédiat, des informations insuffisantes pour prendre de bonnes décisions, de même que des interruptions fréquentes lors de l'accomplissement d'une tâche sont des exemples de stresseurs pouvant contribuer à accroître l'irritabilité d'une personne et ainsi, à accroître son niveau de stress organisationnel.

Il semble qu'un niveau de stress élevé réduit la capacité de concentration. Nous avons trouvé à cet effet que 75% des répondants qui ont un niveau de stress organisationnel supérieur à 500, ont ce problème de concentration.

Nous avons aussi constaté qu'à un niveau de stress organisationnel supérieur à 750, 75% des sujets ressentaient le besoin d'être seuls, 100% avaient des problèmes chroniques d'insomnie et 66.66% se sentaient souvent faibles. Tout porte à croire que les sujets ayant un niveau de stress organisationnel supérieur à la moyenne souhaiteraient sans doute s'isoler pour se reposer. En effet, de trop fréquentes interactions sociales obligent l'individu à demeurer alerte mentalement et émotivement, ce qui crée un état de tension. Quant à l'insomnie, elle peut être due à un état d'alerte permanent empêchant la perte graduelle de conscience conduisant au sommeil. Le fait de se sentir faible peut être expliqué par le fait d'une fatigue excessive (réelle ou imaginaire) faisant suite à une lutte continuelle contre le stress.

Tableau 3
Corrélations
Mesure des manifestations physiologiques

	<i>Niveau de responsabilité dans le poste occupé</i>	<i>Stresseurs organisationnels</i>
fatigue	- 0.067	0.183*
insomnie	- 0.072	0.084
faiblesse générale	- 0.082	0.110
perte appétit	- 0.147	0.105
haute pression	0.041	0.041
problèmes digestion	- 0.046	0.261**
colliques	- 0.016	0.059
douleurs ulcères estomac	- 0.020	0.155
tremblements des mains	- 0.029	0.154
difficultés respiratoires	- 0.101	0.128
transpiration excessive	- 0.078	0.129
brûlements d'estomac	- 0.035	0.175*
étourdissements	0.008	0.188*
accidents mineurs	- 0.059	0.115
épuisement	- 0.073	0.072
ronger les ongles	- 0.131	- 0.057
constipation	- 0.140	0.192*
mal aux yeux	0.035	0.137
mal à la tête	0.033	0.157
mal aux dents	- 0.169*	0.108
mal aux oreilles	- 0.117	0.182*
mal aux pieds	- 0.052	0.029
mal à la gorge	- 0.117	0.172*

* $P \leq 0.005$

** $P \leq 0.01$

*** $P \leq 0.001$

LES RÉPERCUSSIONS PHYSIOLOGIQUES

Le côté gauche du tableau 3 représente les manifestations physiologiques du stress basées sur une période d'observation de deux semaines et sont traitées en rapport avec le niveau de responsabilité dans le poste occupé et le niveau de stress organisationnel.

Nous pouvons noter que plus le stress organisationnel augmente, plus les gens se sentent fatigués, ont des étourdissements, des problèmes de constipation et des brûlements d'estomac, plus ils ont mal aux oreilles et à la gorge ($P \leq 0.05$) et plus ils ont des problèmes de digestion ($P \leq 0.01$). Ces constatations viennent confirmer notre hypothèse de base à l'effet que le stress organisationnel a un effet négatif sur l'état physiologique des individus.

Les études de fréquence ont de plus démontré que 85.71% des répondants qui ont eu au cours de la période d'observation des problèmes de haute pression ont un niveau de stress organisationnel, situé entre 500 et 1,100. Il y aurait donc une relation intéressante entre la haute pression et le stress organisationnel.

À un niveau de stress organisationnel supérieur à 600, nous retrouvons 57.14% des candidats qui ont eu, au cours de la période d'observation, des problèmes digestifs, 75% qui ont eu souvent des nausées et 67.14% qui ont eu des douleurs dues à des ulcères d'estomac.

Pour un niveau de stress organisationnel supérieur à 650, nous retrouvons de plus, 88.88% des répondants qui ont eu la fièvre des foies, 100% qui ont eu des vomissements, 65% qui ont eu la grippe, 62.5% qui ont eu au moins un étourdissement, 75% qui ont eu au moins un accident mineur, 80% qui ont rapporté des maux d'oreilles. Il est de plus intéressant de noter qu'un sujet a rapporté de nombreux saignements de nez pour un niveau de stress organisationnel supérieur à 1,000.

Ces diverses constatations viennent confirmer l'hypothèse de base de cette recherche à l'effet que le stress organisationnel a un effet négatif sur l'état physiologique des individus.

DOSSIER MÉDICAL

La partie gauche du tableau 4 représente le dossier médical du répondant en rapport avec les trois dernières années. Ces données sont traitées selon deux grandes catégories, à savoir le niveau de responsabilité dans le poste occupé et les agents de stress organisationnels.

Nous remarquons que plus le niveau de responsabilité est élevé, moins les répondants font des visites chez le médecin ($P \leq 0.05$ pour - 0.163). Ceux qui ont beaucoup de responsabilités ont sans doute moins de temps disponible pour aller consulter des médecins ou encore ces personnes ignorent-elles les signaux de leur organisme? On observe aussi cette tendance selon laquelle plus le niveau de responsabilité augmente, moins les répondants ont tendance à avoir des ulcères d'estomac, des difficultés respiratoires et des absences prononcées au travail. Si le stress organisationnel est moins élevé à un niveau hiérarchique plus élevé, comme nous l'avons constaté plus tôt, il n'est alors pas surprenant que ces mêmes répondants n'en éprouvent pas les manifestations physiologiques.

Quant aux absences prolongées au travail, nous pouvons penser que les personnes qui occupent des responsabilités élevées, ne s'absentent du travail que pour des raisons de santé très sérieuses, et il ne faut pas dans ces cas-là confondre santé et présence au travail.

Tableau 4
Corrélations
Mesure du dossier médical

	<i>Niveau de responsabilité dans le poste occupé</i>	<i>Stresseurs organisationnels</i>
haute pression	0.064	- 0.012
crise cardiaque	0.092	- 0.020
mauvaise condition cardiaque	0.058	0.064
problèmes digestifs	- 0.025	0.143
ulcères d'estomac	- 0.147	0.204*
difficultés respiratoires	- 0.129	0.206*
absence de plus de 10 jours/an	- 0.118	0.139
5 visites/an chez le médecin	- 0.163*	0.180*

* $P \leq 0.05$
** $P \leq 0.01$

On observe aussi des relations positives et significatives entre le stress organisationnel et la présence d'ulcères d'estomac, ($P \leq 0.05$ pour 0.204), de difficultés respiratoires ($P \leq 0.05$ pour 0.206) et de visites fréquentes chez le médecin ($P \leq 0.05$ pour 0.180). Il y aurait donc ici une relation étroite entre le stress organisationnel et la présence de certains maux physiologiques.

À un certain niveau hiérarchique, il y a moins de routine, d'aliénation, plus de participation, etc. Pour confirmer ceci nous observons une corrélation négative de - 0.240 ($P \leq 0.01$) entre le niveau de responsabilités et le stress organisationnel. Tout ceci nous amène à observer de l'inférence entre le stress organisationnel et le niveau de responsabilité: le stress organisationnel est inversement proportionnel au niveau de responsabilité.

Les répondants qui ont un niveau de stress organisationnel élevé ont assez souvent de mauvaises conditions cardiaques. En effet, 57.14% des sujets qui ont un niveau de stress organisationnel supérieur à 650 ont de mauvaises conditions cardiaques. Les répondants qui ont un niveau de stress organisationnel supérieur à 600 ont 52.94% de chances de faire dans l'année plus de cinq visites chez le médecin. De plus, 61.53% des répondants ayant un niveau de stress organisationnel supérieur à 650 ont des ulcères d'estomac.

Le dossier médical des répondants qui ont un niveau de stress organisationnel élevé reflète, sur une base temporelle de trois ans, des problèmes d'ordre physiologique.

Tableau 5
Corrélations
Mesure de l'absorption de stimulants

	<i>Niveau de responsabilité dans le poste occupé</i>	<i>Stresseurs organisationnels</i>
café-thé	0.053	0.084
bière	- 0.188*	- 0.075
alcool	0.038	- 0.060
vin	0.021	- 0.097
cigarettes	- 0.061	0.206*

* $P \leq 0.05$

CONSOMMATION DE STIMULANTS

La partie gauche du tableau 5 indique la consommation journalière de stimulants d'après le niveau de responsabilité dans le poste occupé et le niveau de stress organisationnel.

Nous observons au tableau 5 une relation positive et significative ($P \leq 0.05$ pour 0.206) entre le stress organisationnel et la consommation de cigarettes alors que nous ne pouvons qu'observer une tendance en ce qui a trait au niveau de responsabilité et à la consommation de cigarettes à savoir que plus le niveau de responsabilité est élevé, moins il y a consommation de cigarettes.

Le stress organisationnel explique une plus forte consommation de cigarettes, celle-ci permettant de mieux supporter le stress n'étant pas relié au niveau hiérarchique. Il n'y a pas lieu de s'attendre à un accroissement de la consommation de tabac avec l'accroissement du niveau hiérarchique. De plus les individus d'un certain niveau hiérarchique sont-ils plus sensibles aux campagnes anti-tabagismes de plus en plus nombreuses?

D'un autre côté, plus le niveau de responsabilité est élevé, moins il y a consommation de bière ($P \leq 0.05$ pour - 0.188). Il s'agirait sans doute d'un phénomène social où le "standing" incite les gens de niveau plus élevé à boire moins de bière, celle-ci étant plutôt considérée comme la consommation alcoolisée des gens de classe inférieure.

De façon générale, si ce n'est de la cigarette, le stress organisationnel semble avoir peu d'effet sur la consommation de stimulants.

Tableau 6
Corrélations
Mesure d'absorption de médicaments

	<i>Niveau de responsabilité dans le poste occupé</i>	<i>Stresseurs organisationnels</i>
vitamines	- 0.105	- 0.006
aspirines	- 0.115	- 0.029
médication pour le coeur	0.028	- 0.075
somnifères	0.061	- 0.123
calmants	- 0.084	0.193*

* $P \leq 0.05$

STRESS ORGANISATIONNEL ET MÉDICAMENTS

La consommation de médicaments sur une période de deux semaines apparaît à la partie gauche du tableau 6. Nous constatons que plus le stress organisationnel est élevé, plus il y a consommation de calmants ($P \leq 0.05$ pour 0.193). En effet, 75% des répondants ayant un niveau de stress organisationnel supérieur à 650 font une consommation importante de calmants. La consommation de calmants permettrait alors de mieux s'accommoder d'un niveau de stress organisationnel élevé.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Tel que mentionné antérieurement, le stress peut avoir des effets favorables ou défavorables. L'individu a besoin d'une stimulation minimale pour travailler. En outre, il y a dépense d'énergie lors d'une situation de stress qu'elle soit agréable ou désagréable. L'important c'est de réduire au minimum l'énergie dépensée au cours des situations de stress désagréables. À cet effet, cette étude a démontré que l'absorption de calmants est directement reliée à une augmentation de stress. Les résultats des recherches de Weiman¹⁷ ont démontré qu'il est évident que le risque de maladie était plus fréquent lorsque les travailleurs étaient sous-stimulés (tâches routinières, rythme de travail trop lent, etc.) ou sur-stimulés.

L'échelle des agents de stress organisationnels que nous venons de proposer ne fait pas de discrimination entre les agents de stress positifs et négatifs.

¹⁷ WEIMAN, C.G., "A Study of Occupational Stressor and the Incidence of Disease/Risk", *Journal of Occupational Medicine*, Vol. 19, No. 2, Fev. 1977.

tifs, alors que nous pouvons intuitivement imaginer qu'il puisse y avoir dans une organisation un niveau de stress positif optimal.

Un autre inconvénient de cette étude se situe au niveau de l'obtention des données (self-report) sur les manifestations psychologiques et physiologiques du stress. Ainsi, il faut tenir compte du fait que nous avons obtenu des «perceptions de la perception» d'une présence de stress alors que des observations plus directes auraient pu être obtenues.

À l'exception de l'hypothèse 3, toutes les hypothèses ont été vérifiées. Il a été effectivement démontré que le stress organisationnel a des effets néfastes sur la santé psychologique et physiologique des membres d'une organisation. Cependant, le rejet de l'hypothèse 3 est une des contributions importantes de cette étude; le fait d'avoir obtenu des résultats dans le sens contraire à nos prédictions et aux impressions généralement rencontrées (stress organisationnel et niveau hiérarchique) est aussi supporté par les recherches de Zaleznik, Kets de Vries et Howard². Ces chercheurs ont démontré que les individus placés à des niveaux hiérarchiques supérieurs étaient mieux placés pour réagir contre des règles rituelles et savent mieux utiliser les variables organisationnelles à leur avantage à travers une meilleure compréhension des relations de pouvoir.

En ce qui concerne le stress à des échelons inférieurs, les dirigeants peuvent modifier certaines variables de façon à réduire le stress organisationnel. Beehr¹⁸ prétend que même dans des situations de stress, les individus disposant de plus d'autonomie, souffrent moins du stress, alors que Karasek¹⁹ a démontré que le processus du travail peut être réarrangé de façon à accroître la latitude décisionnelle d'une forte majorité de travailleurs réduisant ainsi la tension mentale.

L'échelle des stressés organisationnels qui a été élaborée et validée au cours de cette recherche démontre que plus le stress organisationnel est élevé plus nous observons effectivement des symptômes psychologiques et physiologiques de celui-ci. Ceci nous amène à croire en la fiabilité et en la validité de cette échelle.

En plus de l'étude du stress organisationnel et des manifestations de celui-ci, il serait intéressant de connaître la nature des relations entre le stress organisationnel, le stress personnel, le temps consacré aux sports et aux loisirs et certaines mesures d'ethnocentrisme.

¹⁸ BEEHR, T.A., "Perceived Situational Moderators of the Relationship Between Subjective Role Ambiguity and Role Strain", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 1, 1976.

¹⁹ KARASEK, R.A., "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implication for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, Volume 24, juin 1979.

A Scale of Stress Factors in Organizations: Elaboration and Validation

The object of this research is to elaborate a model of organizational stress and to establish a hierarchical scale of various organizational stressors in addition to validating such a scale.

Many researchers, amongst them Beehr, Walsh and Taber have established, the fact that stress related to task role such as role ambiguity and non participation has an effect on fatigue, tension and job dissatisfaction. However, up to now, no effort has been made to take stock of the many different organizational stressors. Therefore, an organizational stressors scale was built using the Delphi Technique. The scale was then tested amongst 148 managers in 10 different organizations.

This research demonstrated that there exists a relationship between organizational stress and psychological stress manifestation such as aggressiveness, depression and concentration problems, as well as physiological stress manifestation such as insomnia, gastrointestinal and respiratory problems. This research has also proved that there is a relationship between high organizational stress scores and a high rate of use or abuse of pharmaceutical products such as stimulants.