

LES DETERMINANTS DU STRESS AU TRAVAIL : ILLUSTRATION PAR LE MODELE DE KARASEK SUR UN ECHANTILLON DE FONCTIONNAIRES PUBLICS ALGERIENS

Dr. Djilali BENABOU (Université de Mascara)
Dr. Habib TABETI (Université de Mascara)
Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH (Université de Tlemcen)

29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

RESUME :

Le stress est omniprésent dans toutes les entreprises, et les troubles psychiques comme l'anxiété pathologique et la dépression y prolifèrent et s'y propagent. Maintes enquêtes spécialisées le confirment. La majorité de la population active estime que le niveau de stress auquel elle doit faire face augmente régulièrement (D. HOAREAU, 2001 ; C. DONATI, 2002). Ainsi, en 2001, selon une enquête menée pour le journal Capital en France : 85 % des cadres éprouvaient du stress dans leur vie professionnelle, et 86 % d'entre eux considéraient que le niveau de stress avait augmenté au cours des dernières années.

Le constat est identique dans tous les pays. L'exigence de performance et de résultats en constante progression, la pression croissante du temps, les changements incessants, le "zéro défaut" ou encore la fin de l'emploi à vie, soumettent les salariés à un stress permanent et lourd de conséquences. Il y a lieu d'ajouter à ces facteurs les effets de la crise financière et économique actuelle.

Le contexte algérien, et plus particulièrement le secteur de la fonction publique, demeure moins exploité, ce qui nous incite à proposer une étude empirique effectuée sur un échantillon de fonctionnaires algériens afin d'explorer l'ampleur de la situation dans ce milieu de travail en pleine mutation.

Les facteurs de risques psychosociaux au travail sont décrits ici à partir d'un outil utilisé mondialement, à

savoir le questionnaire de Karasek, du nom de son principal initiateur, un sociologue nord-américain. Ce questionnaire évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Mots clés : *Management du stress, contraintes mentales, situation du travail, sécurité au travail, enquête, milieu du travail en Algérie, modèle de Karasek.*

INTRODUCTION :

Le stress est devenu, depuis quelques années, un terme très couramment utilisé pour désigner les souffrances dues au mode de travail actuel (Grosjean et Trontin, 2005). Auparavant ce concept était propre à la biologie et à la psychologie, il est actuellement utilisé dans le champ des sciences de gestion¹. Désormais, la prise en compte du stress aux différents niveaux de la hiérarchie des entreprises a commencé à prendre une place dans le management des ressources humaines. D'ailleurs, les travaux de Mayo portaient déjà sur les difficultés principalement intangibles, rencontrées par l'homme au travail (Daniels, 2000).

¹ Selon (Davezies, 2001), le concept de stress est utilisé dans trois domaines distincts : la biologie, la psychologie et l'épidémiologie.

En 2001, et selon une enquête menée pour le journal Capital en France, 85 % des cadres éprouvaient du stress dans leur vie professionnelle, et 86 % d'entre eux considéraient que le niveau de stress avait augmenté au cours des dernières années (Donati, 2002). Sur un champ d'étude plus élargie, environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail (selon la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail²). Ainsi aux U.S.A, l'Institut Américain du Stress a déterminé que le coût pour l'année 2006 du stress au travail s'élevait à 300 milliards de dollars (American Institute of stress, 2006). Pour les pays européens, l'Agence Européenne a publié en 1999 une estimation entre 185 à 269 milliards d'euros le coût du stress par an pour l'ensemble des quinze Etats membres (European Agency for Safety and Health at Work, 1999).

Du fait de l'exigence de performance et de résultats en constante progression, la pression croissante du temps, les changements incessants, le "zéro défaut" ou encore la fin de l'emploi à vie, le stress professionnel est devenu un objet de recherche pour différentes disciplines des sciences sociales. De nombreux modèles et de nombreuses échelles de mesure ont été élaborés pour étudier les causes et effets du stress.

Malheureusement, le management des ressources humaines n'a pas envisagé des voies de recherche propres qui permettent de comprendre le phénomène et de construire des réponses appropriées dans l'intérêt des acteurs et des organisations.

Nous verrons avec la revue de littérature que plusieurs modèles théoriques ont été établis pour

² Plus d'informations sont disponibles sur les liens suivants :
<http://conditionsdetravail.free.fr/ANNEXES/ETUDE/ES.html>,
<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/s02308.htm> et
http://www.inrs.fr/htm/le_stress_au_travail.html

expliquer le stress au travail et que différents sources et symptômes ont été mis en évidence. Ainsi le stress n'étant pas forcément un phénomène négatif, car le maintenir à un niveau optimal est nécessaire pour une meilleure performance au travail, nous argumentons, de ce fait, en faveur du management du stress au lieu de son élimination.

La recherche sur le stress au travail s'enrichit constamment de nouveaux travaux ; elle progresse en élargissant la palette des groupes sociaux étudiés (infirmières, pompiers, policiers, cadres, etc...), en abordant un champ toujours plus large de situations professionnelles (surcharge de travail, ambiguïté de rôle, transitions de carrière) et en proposant de nouvelles échelles et de nouvelles méthodologies. Toutefois, elle cherche assez peu à contacter des échantillons en dehors des contextes occidentaux.

L'intérêt de notre travail est précisément d'avoir recours à des populations qui allient des particularités professionnelles à des particularités culturelles.

1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Il y a lieu de bien comprendre de quoi il en est question et, en particulier, comment des conditions environnementales d'organisation sociale et institutionnelle sont susceptibles d'influencer fortement l'état psychique des personnes au travail, au point de les rendre malades.

Pour pouvoir élucider ce phénomène nous proposons un bref exposé sur l'évolution de la notion du stress et ses différentes conceptions théoriques (1), suite à quoi nous nous pencherons sur les stratégies et méthodes de prévention du stress (2), pour présenter finalement le modèle de Karasek de façon succincte (3).

1. 1. Evolution de la notion du stress et ses différentes conceptions théoriques

Tout agent susceptible de menacer l'équilibre des systèmes physiologiques et psychologiques est un facteur stressant, un « stresser ». A ce titre, l'équilibre psychologique, menacé par un facteur stresser, se voit modifié à travers l'occurrence d'émotions interprétées comme anxiété, tension, frustration, colère, hostilité, etc. Pour faire face à ces émotions, l'organisme humain engage une réponse à la fois biologique, cognitif, affectif et conatif.

On sait depuis Selye en 1936 que si la gravité et la durée d'action des stressers dépassent les capacités de l'individu à y faire face, le stress peut alors affecter considérablement sa santé

physique et mentale (Chanlat (2007)). Le stress au travail affecte négativement plusieurs dimensions de l'état de santé, le fonctionnement physique, la vitalité, le fonctionnement social et la santé mentale. En 1956, Selye définit le stress comme : " l'état se traduisant par un syndrome spécifique correspondant à tous les changements non spécifiques ainsi induits par un système biologique ", c'est la " somme de tous les effets non spécifiques de facteurs (...) pouvant agir sur l'organisme ". Dans certains cas, le stress est considéré comme utile à la performance jusqu'à un certain niveau, mais qu'ensuite, il devient nuisible. On représente ainsi ses effets sur la performance selon une courbe en "U" inversé (Donati, 2002).

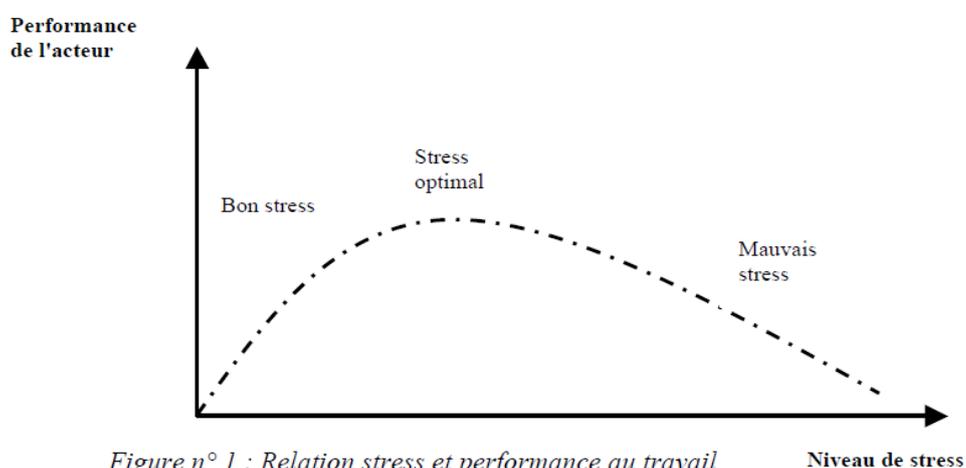


Figure n° 1 : Relation stress et performance au travail
adapté de (Donati, 2002)

Dans la langue française, le mot « stress » en relation avec le travail peut désigner aussi bien une cause, un processus ou une conséquence. L'Anglais, par contre, est plus clair, on utilise le terme « workstress » pour parler de la cause et de « psychological distress » pour parler de l'effet. « Distress » veut tout simplement dire détresse, qui est réellement ce de quoi nous voulons parler quand nous nous référons au stress au travail. « Psychological distress » contrairement à « stress » permet d'entendre qu'une prévention à un phénomène dommageable doit-être recommandée.

D'une manière générale, le stress désigne : "une relation entre une personne donnée et un environnement donné, dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement

mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par l'altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement", (Roques, 2000). Donc, On parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre.

Turcotte et Wallot (1979) ont décrit, quant à eux, le stress psychique, qui se caractérise par une réaction de mobilisation psychique de la personne en face d'une situation stressante. Ce stress ne serait pas forcément toujours déclenché suite à un élément stresser physique. Par contre, un stresser psychique suscite des mobilisations psychiques mettant en jeu le processus cognitif de la personne à travers

la gestion de l'information, ce qui donne au système nerveux un rôle important dans les réponses de l'individu aux agressions externes.

Les idées de Ket De Vries (1979), comme celles de Turcotte et Wallot, visent à expliciter les interactions qui existent entre les facteurs de stress et les réactions à celui-ci, en tenant compte de l'effet de certaines variables médiatrices. Il identifie trois dimensions au phénomène de stress : les stressors ou facteurs de stress, les variables médiatrices et les réactions au stress - au niveau individuel et organisationnel -. Les stressors mettent en jeu des variables organisationnelles, des variables interpersonnelles et des variables de carrière pour engendrer des réactions de différents types.

De son côté, Chanlat (1999), insiste sur le rôle primordial des pratiques managériales mises en place par l'organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans la conception du stress professionnel. A ce titre, le mode de gestion décide de la charge de travail (avec ses composantes physiques, cognitives et affectives) et du degré d'autonomie dont dispose l'individu pour faire face à cette charge, et comme conséquence : le niveau de stress auquel doit faire face chaque acteur dans l'organisation. Dès

lors, la valorisation des tâches, la polyvalence de la main d'œuvre, l'aménagement des horaires afin d'accroître l'autonomie et la flexibilité pourraient redonner à l'individu au travail la capacité de faire face aux exigences physiques et psychologiques dues au travail et donc participé à réduire le niveau de stress au travail (Gamassou, 2002).

Lazarus et Folkman (1984) adoptent une approche plutôt systémique selon laquelle le stress ne réside ni dans la situation ni dans l'acteur mais dans la transaction entre l'acteur et la situation. Trois éléments rentrent alors en jeu dans ce phénomène, éléments qui sont autant de phases nécessaires à l'apparition du stress : un stimulus, une activité cognitive de perception et d'interprétation de ce stimulus par l'acteur et enfin, une réponse de l'acteur. En matière de réponse et quand l'acteur voit son bien-être mis en danger par une demande excessive de ressources, il a recours à deux médiateurs : la phase d'appréciation (jugement de la menace) et la mise au point de stratégies d'ajustement. Selye a mis en évidence une réaction instinctive à toute agression, qu'elle soit physique ou psychologique. Elle se déroule en trois phases, comme l'illustre la figure suivante (Selye, cité par Hoareau, 2001)



Figure n° 2 : Les trois phases du stress selon Selye, cité par (Hoareau, 2001)

Friedmann et Rosenmann (1974), définissent deux types d'acteurs selon leurs sensibilités au stress. Le comportement de Type A, caractérisé par la volonté de contrôler son environnement (agressivité, combativité, impatience, ambition, compétitivité) serait pathogène car associé à de

nombreux facteurs de risques (hypertension, cholestérol, tabac) et à deux fois plus de maladies cardio-vasculaires (angine, infarctus, troubles coronariens) que le Type B. Ce deuxième comportement est caractérisé par la patience, la décontraction, le calme, un faible

esprit de compétition et l'absence de sentiment d'urgence.

De sa part Hertefeld (1994) considère que la complexité du phénomène de stress et la multiplicité des facteurs et des effets à observer rendent difficiles la construction et l'utilisation d'une méthode simple et valable de mesure du stress au travail. Selon lui, en se limitant aux circonstances de travail et à la situation des acteurs, le chercheur peut trouver des informations sur les sources potentielles de stress d'une part et sur les réactions possibles de stress des acteurs d'autre part. Hertefeld (1994) considère que les mesures objectives nécessitent l'observation et l'enregistrement des paramètres physiques, psychosociaux et physiologiques tandis que les mesures subjectives portent sur les expériences et opinions des personnes et ne peuvent être mises en évidence qu'au moyen d'un questionnaire.

1.2. Les stratégies et les méthodes d'évaluation et de prévention du stress

L'intérêt grandissant porté à ce phénomène constitue la principale cause de prolifération d'un champ d'étude relativement récent et l'apparition d'une multitude d'outils et de méthodes d'investigation et de prévention du stress. Nous n'en citerons ci-après que les plus répandus et les plus utilisés.

Les stratégies à adopter et les outils à utiliser sont fonction des facteurs susceptibles de générer du stress et de la gravité ou de l'ampleur de ce dernier. Dans ce contexte l'*Encyclopédie de Sécurité et de Santé au Travail*³ élaborée par l'OIT a énuméré un ensemble de facteurs d'inadéquation entre l'individu et son travail, à savoir (Sauter S.L. & al, 2000) :

³ La troisième édition française, *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, est accessible en ligne gratuitement sur le site du Bureau international du Travail (BIT) : http://www.ilo.org/safework_bookshelf/french/

- *La surcharge quantitative* : le travailleur a trop à faire dans des délais trop courts et par des tâches trop répétitives ;

- *Le vide qualitatif* : le contenu du travail est restreint et univoque, il fait toujours appel aux mêmes stimuli et ne laisse aucune place à la créativité ou à la nécessité de résoudre des problèmes ;

- *Les conflits de rôles* : l'individu est amené à assumer simultanément plusieurs rôles ;

- *L'absence de marge de manoeuvre dans le travail* : il appartient à quelqu'un d'autre de décider ce qu'il y a à faire, quand et comment ;

- *L'absence de soutien social* : de la part de l'entourage, du supérieur hiérarchique ou des collègues ;

- *Les facteurs physiques de stress* : pouvant avoir des effets physique ou chimique, voire des effets psychosociaux peuvent en résulter.

Cooper C.L. et Cartwright S. (2000) recommandent une politique et des mesures de prévention et de traitement du stress tenant compte de trois niveaux d'intervention :

1° / *La prévention primaire* (la promotion d'un environnement favorable et des réseaux de soutien) ;

2° / *La prévention secondaire* (les dépistages et les programmes prophylactiques) ;

3° / *La prévention tertiaire* (les consultations thérapeutiques et la facilitation du retour au travail).

Différents outils et méthodes d'analyse sont utilisés par les entreprises :

1/ La méthode d'analyse des charges psychosociales (Méthode WEBA) mise au point par trois instituts hollandais : NIPG / TNO, NIA & IVA Tilbrug, et dénommée *Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)*, dans le cadre de la loi sur le bien être et l'humanisation du travail. Cette méthode insiste plus spécialement sur deux types de risque :

- les tensions psychiques et le stress inhérent au contenu du travail ;

- l'absence des possibilités d'apprentissage et de développement personnel au travail.

2/ Méthode de mesure de la tension mentale créée dans les années 70 par le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST).

Elle est utilisée pour mesurer le volume de tension mentale que subit l'individu dans l'accomplissement de son travail manuel et répétitif. Quatre aspects sont pris en considération :

- La charge informationnel et le degré de sa complexité-rapidité ;
- L'attention ;
- La pression du temps ;
- La précision.

3/ Les questionnaires de santé psychique, qui sont très nombreux et diffèrent selon leurs contenus et leurs finalités. On peut en citer : le questionnaire VAG (utilisant deux versions, l'une comportant 41 questions et la seconde 200), le questionnaire VOEG comportant 21 questions se rapportant aux troubles psychosomatiques, et enfin le *Job Content Questionnaire (JCQ)* conçu par Karasek.

1.3. Présentation du modèle de Karasek

Dans son article fondateur du modèle des tensions mentales, Karasek (1979) explique les éléments importants à considérer pour comprendre les raisons d'un excès éventuel de stress en relation avec le travail. A ce titre, trois éléments peuvent être examinés : la charge de travail, la marge de manœuvre du travailleur et le soutien professionnel dont il bénéficie. La charge du travail est d'autant plus forte que le

temps et les ressources (matérielles, informationnelles, financières et symboliques) à disposition du travailleur sont limitées. A ce titre, le questionnaire de Karasek est considéré comme l'instrument le plus utilisé dans l'évaluation du stress au travail. Le modèle élaboré initialement explorait deux dimensions : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. La demande psychologique porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail. La latitude décisionnelle comporte deux sous-dimensions : l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle. Selon Karasek, la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle "job strain" constitue une situation à risque pour la santé du travailleur. Ce modèle a été complété par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues.

Dès lors, un manque de soutien social au travail aggrave les effets du "job strain". Dans ce cas de figure, on parle "d'isostrain". (Niedhammer, 2007). La figure ci-dessous, reprend les principales idées que nous venons de développer et où quatre situations de travail sont définies.

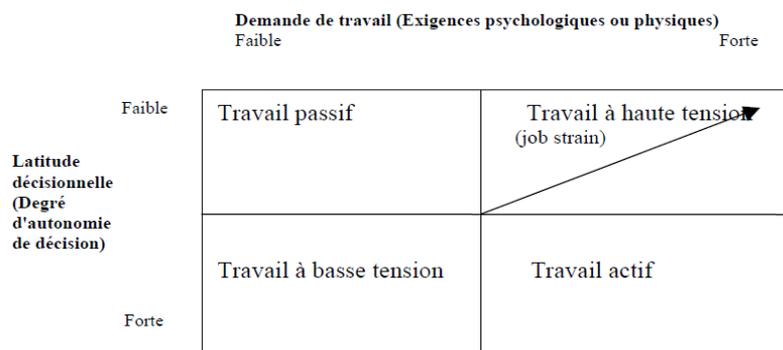


Figure n° 3 : Interaction entre la latitude de décision et les demandes de travail, selon Karasek (1979), avec adaptation

2. ETUDE EMPIRIQUE

2.1. Présentation de l'étude et de l'échantillon

L'objet de notre recherche est d'étudier le stress professionnel chez un échantillon de fonctionnaires algériens. Nous avons effectué une étude de terrain au niveau de la Wilaya de Mascara dans le but de déterminer les principaux facteurs de stress. Pour y parvenir nous avons adopté une démarche quantitative consistant en l'utilisation d'un questionnaire portant sur les sources potentielles du stress chez ces travailleurs, en vue de recueillir le maximum de données possible.

A ce titre, nous avons fait recours au modèle de Karasek, l'un des outils les plus utilisés dans l'étude du stress au travail. Comme nous venons de le présenter dans la partie théorique, le modèle de Karasek permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque travailleur l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail, tant par ses supérieures que par ses collègues. La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont l'acteur s'estime disposé pour influencer les décisions dans son travail et aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences. La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les travailleurs. Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier l'acteur au travail, de la part de ses supérieurs hiérarchiques et de ses collègues.

Ce questionnaire évalue les trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail comme présenté ci-dessus. En plus des 5 questions introductives liées aux caractéristiques de notre échantillon, le questionnaire comporte 29 questions liées directement aux trois dimensions du modèle de Karasek.

Nous avons réalisé une enquête auprès de quelques fonctionnaires appartenant à différentes institutions et administrations publiques dans la Wilaya de Mascara, afin de prendre connaissance de la vision des acteurs sur la question du stress professionnel. Nous avons distribué 1000 questionnaires d'une manière directe et par l'intermédiaire de quelques amis ou étudiants. Finalement, nous avons récupéré 840 questionnaires mais l'échantillon final comprend 558 observations, soit un taux d'exploitation de 66,4 % que nous considérons comme un taux très important. Le tableau suivant représente les caractéristiques de notre échantillon.

Enquête (558 cas)	
Age	
Moins de 20ans	25,6 %
De 21 à 30 ans	35,1%
De 31 à 40 ans	24,9%
De 41 à 50 ans	10,2%
Plus de 50 ans	4,1%
Sexe	
Masculin	54,1%
Feminin	45,9%
Ancienneté	
Moins de 5 ans	35,3 %
De 6 ans à 15 ans	35,9 %
De 16 ans à 30 ans	25,9 %
Plus de 30 ans	2,9 %
Niveau hiérarchique	
Cadre	32,4%
Maîtrise	24,4%
Exécutant	43,2%

Tableau n° 1 : Caractéristiques de l'échantillon

2.2. Résultats et commentaires

Latitude décisionnelle. Latitude décisionnelle a été mesuré par neuf énoncés (e.g., «*Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses* »). Un examen rapide du coefficient Alpha⁴ de Cronebach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,69. La moyenne arithmétique des neuf énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

⁴ La fiabilité de la cohérence interne est mesurée avec l'alpha de Cronebach qui doit être supérieure ou égale à 0,6.

Demande psychologique au travail. La demande psychologique au travail a été mesurée elle aussi par neuf énoncés (e.g., «*Mon travail exige de travailler très fort mentalement* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronbach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne faible de 0,51. La moyenne arithmétique des neuf énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

Soutien social des supérieurs. Le soutien social des supérieurs a été mesuré par cinq énoncés (e.g., «*Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronbach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,75. La moyenne arithmétique des cinq énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

Soutien social des collègues. Le soutien social des collègues a été mesuré par six énoncés (e.g., «*Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronbach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,65. La moyenne arithmétique des six énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

Il est à remarquer qu'une échelle de type Likert à 4 points où 1 = Pas du tout d'accord et 4 = Tout à fait d'accord a été utilisée dans cette étude. Désormais, un examen rapide du coefficient Alpha de Cronbach de cette étude

par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,72.

D'après le modèle de Karasek il est nécessaire d'inverser les items 3, 4 et 5 de la demande psychologique au travail ; l'item 3 du soutien social des supérieurs et l'item 3 du soutien social des collègues avant de procéder au calcul des scores.

Il est approprié de présenter sommairement les statistiques descriptives afin d'apprécier la nature de la distribution des variables. Les résultats du Tableau 1 permettent de constater qu'en général, les répondants perçoivent positivement les énoncés proposés par le modèle de Karasek puisque la plus faible moyenne est de 2.15 et la plus forte est de 3.53 sur une échelle allant de 1 à 4. Désormais, nous pouvons dire que les travailleurs questionnés sont d'accord avec l'ensemble des items du modèle utilisé.

Concernant les grands axes du questionnaire, nous constatons que les moyennes les plus élevées sont celles du soutien social des supérieurs (2.964) suivi par le soutien social au travail par les collègues (2.8783), la demande psychologique au travail (2.8322) et finalement latitude décisionnelle (2.8044). Par ailleurs, la moyenne élevée de la demande psychologique par rapport à la moyenne de latitude décisionnelle laisse penser à une situation à risque pour la santé au travail des personnes interrogées. Le tableau de la page suivante représente l'ensemble des moyennes et écart-types des différents items développés dans notre questionnaire de recherche.

Items	Moyenne	Ecart-Type
Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	3.23	0.895
Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications	2.9	0.919
Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	2.78	0.923
Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	3.33	0.471
Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	2.63	0.988
Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	3.06	0.894
J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	2.55	0.988
Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	2.15	0.932
J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	2.61	0.93
Latitude décisionnelle au travail	2.8044	0.8822
Mon travail exige d'aller très vite	2.65	0.951
Mon travail exige de travailler très fort mentalement	3.04	0.872
On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail	3.34	0.472
J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	3.31	0.462
Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres	3.26	0.44
Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	2.67	0.886
Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée	2.29	0.951
Mon travail est très souvent mouvementé	2.49	0.99
Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	2.44	1.005
Demande psychologique au travail	2.8322	0.781
Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision	2.77	0.982
Mon chef prête attention à ce que je dis	2.6	0.934
Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi	3.53	0.499
Mon chef facilite la réalisation du travail	3	0.879
Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble	2.92	0.944
Soutien social des supérieurs	2.964	0.8476
Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent	2.81	0.945
Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à Moi	2.72	0.918
Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi	3.38	0.487
Les gens avec qui je travaille sont amicaux	2.62	1.008
Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble	2.89	0.908
les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	2.85	0.923
Soutien social des collègues	2.8783	0.8648

Tableau n° 2 : La présentation des moyennes et écart-types des items de notre questionnaire de recherche

Nous avons calculé dans une deuxième étape les scores⁵ des trois dimensions du stress selon Karasek. Concernant la latitude décisionnelle développée à travers 9 items présentés dans le tableau ci-dessus, son score est donné par la formule suivante : $q1 + q2 + q3 + (5 - q4) + q7 + q9 + q6 + q5 + q8$. Le score de la

demande psychologique (Exigence mentale) au travail est calculé selon la formule suivante : $q10 + q11 + (5 - q12) + (5 - q13) + (5 - q14) + q15 + q16 + q17 + q18$. la formule suivante permet de calculer le score du soutien social des supérieurs (hiérarchiques) : $q19 + q20 + (5 - q21) + q22 + q23$. Finalement, le score du soutien des collègues est donné par la formule suivante : $q24 + q25 + (5 - q26) + q27 + q28 + q29$. Le "job strain" ou "tension au travail"

⁵ Dans notre cas de figure il n'est pas nécessaire à soustraire des variables le calcul des scores

est la combinaison faible latitude/forte demande psychologique.

En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 20 et le score de latitude décisionnelle inférieure à 71, le travailleur est dans une situation tendue, et donc considéré en situation de "job strain". Quand à "l'isostrain" c'est la combinaison d'une situation de "job strain" et d'un faible soutien social, quand elle est inférieure à 24. Dans notre cas de figure, l'Isostrain n'existe pas puisque le score du soutien social est de 32,09. Les différents calculs ont données les résultats suivants :

	Score
Latitude décisionnelle au travail	25.24
Demande psychologique au travail	25.49
Soutien social des supérieurs	14.82
Soutien social des collègues	17.27
"Job strain"	Travail tendu
"Isostrain"	//

Tableau n° 3 : Les scores des trois dimensions du modèle de Karasek

Les scores présentés dans le tableau ci-dessus montre bien clairement que les travailleurs de notre échantillon sont exposés à un travail tendu qui entraîne de grandes tensions au travail. A ce titre, 42,2 % des travailleurs considèrent qu'ils ont « La liberté de décider comment faire leur travail», seulement 41,6% « ont la liberté de prendre des décisions de façon autonome» et 51,1% « ont passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent au travail ».

Désormais, les travailleurs interrogés considèrent que leur travail « exige de travailler très fort mentalement » 75,6 %, ainsi que d'être obligé « de rester concentré pendant de longue période » 59,3% et que leur « travail est très souvent mouvementé » 49,6%. Sur un autre niveau, 70% des travailleurs considèrent que leurs chefs ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers eux » et seulement 33,4% d'eux considèrent que « Les gens avec qui ils travaillent ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers eux ». Ce qui laisse

entendre beaucoup de conflits entre supérieurs et subalternes qu'entre collègues dans nos administrations. Donc, les conflits organisationnels sont en premier lieu d'ordre vertical plutôt que horizontal ou transversal. Toutes ces idées argumentent en faveur d'un climat de travail marqué par la tension et les conflits. La principale cause réside dans le manque d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs et beaucoup de pressions exercées par les supérieures sur leurs subalternes. Il est à signalé que la fonction publique en Algérie est en phase et transition, notamment en matière du promulgation de nouveaux statuts particuliers, aspirant ainsi, selon la volonté publique, à une réforme intégrale du secteur et à l'instauration de nouveaux cadres de gestion basés sur l'équation : Contribution/Rétribution.

CONCLUSION

Au terme de cette étude que nous avons voulu succincte et limitée, et à la lumière des résultats sus exposés, il nous paraît opportun de mettre l'accent sur les répercussions de la détérioration des relations sociales et l'inadéquation des conditions de travail sur le rendement des individus et les performances des institutions publiques.

De nos jours, la ressource humaine constitue un facteur clé de succès et de pérennité, et acquiert, ainsi, un statut de premier rang et une importance primordiale dans les politiques publiques et les stratégies de développement organisationnel. La dotation de l'administration publique en potentiel humain hautement qualifié, son maintien et son épanouissement est un réel défi que doit relever toute entité soucieuse de son devenir.

La prévention des risques, tant ergonomiques que psychosociaux, s'avère extrêmement nécessaire, ce qui devrait interpeller tout dirigeant à en faire une priorité absolue et un fil conducteur des politiques sociales des organisations publiques.

L'administration publique algérienne, quoique peu touché par ce phénomène, étant elle-même peu intégré dans la dynamique d'ouverture économique adopté officiellement depuis le début des années 90, et moins exposé aux tensions environnementales qui en découlent, n'est nullement à l'abri de ce fléau social. Les mesures préventives doivent être prises dès à présent dans le but de maintenir un climat propice et des conditions de travail encourageantes et motivantes.

BIBLIOGRAPHIE

American Institute of stress. (2006), Job stress, <http://www.stress.org/job.htm>

Chanlat J-F. (2007), Le stress au travail: problème d'actualité dans les entreprises et enjeu social. Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? Nancy, 1^{er} et 2 février 2007. documents pour le Médecin du Travail n° 110 2^o trimestre 2007.

Chanlat J-F. (1999), in *L'homme à l'échine pliée, réflexions sur le stress professionnel*, sous la direction de Brunstein I., "Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail", Editions Desclée de Brouwer

Cooper C.L. et Cartwright S. (2000), (BIT), *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, Synthèse des stratégies de prévention et de maîtrise du stress professionnel, Volume II, Fascicule N° 34, P. 34.74-76.

Daniels K. (2000), Measures of five aspects off affective well-being at work, *Human Relations*, 53, 2, 275-294.

Davezies P, (2001), Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social. Performances, Stratégies et facteurs humain, n°1.

D'Hertefelt H. (1994), in *Stress et travail : origines et approches*, sous la direction de Moors S. (Ed.), "La mesure du stress au travail : un long cheminement", p. 213-246, Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles

European Agency for Safety and Health at Work, (1999). The economic effects of occupational safety and health in the Member States of the European Union, Bilbao, European Agency.

Friedmann M. ET Rosenmann R.U. (1974), *Type A Behavior and your heart*, Knopf, New York

Gamassou C E. (2002), Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager ? Les cahiers du CERGOR Numéro 02/03 - septembre 2002 Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Grosjean V., Trontin C. et al, (2005), Convergences entre santé au travail et préoccupations managériales de l'entreprise : entre idées fausses et pistes prometteuses? Performances n°23, Juillet-Aout.

Karasek R. A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.

Ket de Vries M. (1979), "Organizational Stress: a call for management action", *Sloan Management Review*, Fall, p. 3-14

Lazarus R. ET Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer

Niedhammer I. (2007), Le stress au travail :Etat des lieux. Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? Nancy, 1^{er} et 2 février 2007. documents pour le Médecin du Travail n° 110 2^o trimestre 2007.

Roques O. (2000), L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail : A la recherche d'une confirmation internationale. W.P. n° 583, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.

Sauter S.L. & al. (2000), (BIT), *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, Les facteurs psychosociaux et organisationnels, Volume II, Fascicule N° 34, P. 34.5.