

Une présentation du Baromètre de mesure des stresseurs en entreprise (Stresseurs Organisationnels et Sociaux)

Baggio, S. et Sutter, P.-E.

Cet article constitue une présentation de l'outil évaluatif des stresseurs organisationnels et sociaux en entreprise : le baromètre SOS (stressors organisationnels et sociaux). Le modèle sera succinctement présenté, ainsi que sa validation empirique et son intérêt, lesquels seront illustrés au travers de l'analyse des résultats d'une entreprise test.

A/ Présentation du modèle

1. De la nécessaire mesure des stresseurs au travail

Le stress au travail constitue un problème incontournable dans le monde de l'entreprise contemporain, ayant des effets néfastes aussi bien sur l'individu (aux niveaux psychologique et somatique) que sur l'entreprise (coût économique) (cf. le rapport récent de Nasse et Légeron sur le sujet, 2008 ; Landier, 2008).

L'entreprise comprend plusieurs types d'éléments qui peuvent être générateurs de stress (Baggio et Sutter, en préparation) :

- des éléments physiques liés à l'environnement de travail (bruit, chaleur, pénibilité, etc.) ;
- des éléments cognitifs et émotionnels liés au travail lui-même (surcharge cognitive, harcèlement, etc.) ;
- des éléments socio-organisationnels, liés à l'organisation du travail, au management et aux relations sociales dans l'entreprise.

Les deux premiers types d'éléments sont respectivement abordés par l'ergonomie et la psychologie individuelle. Il existe toutefois une lacune dans la mesure des stresseurs de type socio-organisationnel : les modèles sont partiels, ne mesurant pas l'ensemble des stresseurs organisationnels et professionnels, ou bien ils s'intéressent seulement à une catégorie de salariés, quand ils ne sont pas datés et moins adaptés aux problématiques du travail contemporain (pour une revue de littérature exhaustive, cf. livre blanc disponible sur le blog). C'est à cette lacune que le présent outil se propose de pallier.

Ces stresseurs socio-organisationnels auxquels on s'intéresse constituent des éléments participant à l'augmentation du risque social de l'entreprise. Mesurés à un niveau collectif, ils permettent d'estimer les sources et les facteurs de stress auxquels sont exposés les salariés, et qui se répercuteront ensuite à un niveau individuel. En d'autres termes, on ne mesure pas le stress lui-même, mais les stresseurs auxquels l'entreprise expose ses salariés, chacun réagissant ensuite de façon différente selon ses caractéristiques personnelles, son vécu, son expérience et sa sensibilité au stress.

2. Méthodes d'investigation

L'évaluation des stresseurs socio-organisationnels est fondée sur la technique de l'audit de climat social développée par SRM Consulting sous la marque m@rs (« Mesure et Analyse du Risque Social ») :

- un référentiel des principaux irritants susceptibles de conduire à une détérioration du climat social et de l'efficacité collective de chaque équipe ;
- une enquête en ligne auprès des salariés de l'entreprise en vue de préciser les irritants à traiter en priorité, tout en respectant un strict anonymat des réponses ;
- des résultats sous forme de graphiques représentant une véritable cartographie des points d'amélioration possibles ;
- la possibilité de renouveler l'enquête en vue de mesurer les progrès réalisés.

Le modèle des stresseurs organisationnels et sociaux s'inspire des travaux de Landier et Labbé (2005) sur la mesure du climat social des entreprises. Parmi ces 32 irritants regroupés en cinq familles de ce modèle, un certain nombre présente également une qualité de stressleur, dans le sens où ils sont cause de stress pour les salariés. Ceci n'est pas surprenant, le climat social et le premier risque psychosocial dans l'entreprise, le stress, étant étroitement liés. Ces irritants ont été complétés à l'aide des dimensions propres aux stresseurs professionnels manquants.

Le référentiel comporte 22 irritants, regroupés en six grandes familles, chacun étant évalué au moyen de deux questions. Les irritants explorent l'ensemble des facettes des stresseurs organisationnels et sociaux conjoncturels. Le référentiel est le suivant :

Tableau 1

Stresseurs Organisationnels et Sociaux : familles et irritants associés

Famille A – Stresseurs liés à l'incertitude et à l'imprévisibilité au travail
Irritant 1. Absence d'une visibilité suffisante de la politique poursuivie
Irritant 2. Inquiétude concernant la pérennité de l'établissement ou de l'emploi
Irritant 3. Inquiétudes concernant les intentions de la Direction
Irritant 4. Crainte de déclassement par insuffisance des compétences requises
Famille B – Stresseurs liés au manque de reconnaissance (social, symbolique, matériel)
Irritant 5. Absence de reconnaissance pour le travail accompli
Irritant 6. Manque de respect pour le personnel
Irritant 7. Mesures salariales individuelles différenciées mais non justifiées de façon claire
Irritant 8. Possibilités d'évolution insuffisantes ou répondant à des règles insuffisamment claires entraînant un sentiment d'injustice ou d'iniquité
Famille C – Stresseurs liés aux relations interpersonnelles
Irritant 9. Comportement autoritaire ou incapacité à animer et à réguler l'équipe
Irritant 10. Querelles entre anciens et nouveaux
Irritant 11. Relations difficiles avec les usagers ou les clients
Irritant 12. Soutien social
Famille D – Stresseurs liés aux problèmes de communication
Irritant 13. Existence d'ordres et de contre-ordres
Irritant 14. Absence d'informations claires et complètes
Irritant 15. Absence de réponse aux questions et aux suggestions d'amélioration
Irritant 16. Informations générales insuffisantes
Famille E – Stresseurs liés au changement et aux valeurs
Irritant 17. Evolution insuffisamment comprise des modes de fonctionnement entre l'entreprise et ses partenaires
Irritant 18. Changement imposé sans explications suffisantes du cadre institutionnel
Famille F – Stresseurs liés au job design
Irritant 19. Latitude laissée par l'organisation
Irritant 20. Pression du travail
Irritant 21. Prise en compte de la pénibilité
Irritant 22. Charge quantitative et cognitive de travail

Le modèle théorique étant présenté, passons à présent à sa validation empirique et à son intérêt pour les entreprises désireuses d'évaluer dans quelle mesure elles exposent leurs salariés au stress.

B/ Une application empirique : validation du modèle et intérêt pratique

1. Échantillon

68 salariés d'une grande entreprise du secteur chimie ont été interrogés en mai 2008. Tous les salariés du site ont été conviés à compléter le questionnaire, quel que soit leur métier, leur ancienneté, ou leur activité. De manière générale, 57,3 % de l'échantillon appartient à une catégorie socioprofessionnelle « basse » (ouvriers) et 42,7 % à une catégorie socioprofessionnelle « élevée » (cadres).

Le taux de non-réponse est de 34,6 %.

La passation des enquêtes s'est faite sur le lieu de travail, de manière individuelle, anonyme et informatisée sur une plateforme ASP (application service providing) sécurisée, accessible par Internet, dans une pièce calme et à l'écart. La passation moyenne durait environ 40 minutes, sans limite de temps.

2. Résultats

Le score moyen du SOS vaut 154 (échelle comprise entre 44 et 264, allant d'une exposition au stress forte à une exposition au stress faible). Afin de faciliter la lecture des résultats, le résultat moyen a été ramené à 100, par soustraction d'une constante (soit minimum = -10 ; maximum = 210). Plus le résultat diminue, plus grave est l'exposition au stress.

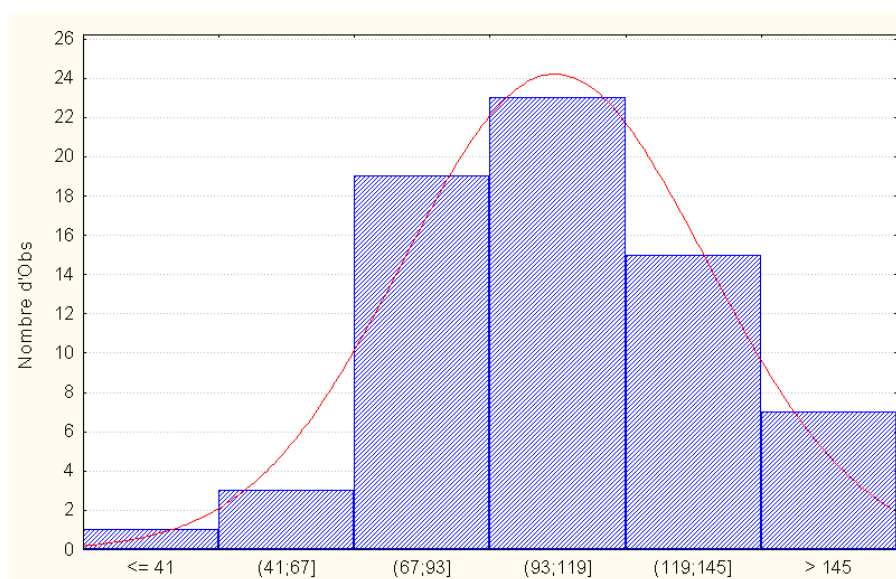
Les résultats de l'échantillon testé sont les suivants :

Tableau 2
Résultats du SOS

Minimum	Moyenne - un écart type	Moyenne	Moyenne + un écart type	Maximum
15	76,29	105,43	134,57	171

Les résultats de l'entreprise testée sont donc plutôt positifs, proches de la moyenne objective de l'échelle qui vaut 100 (différence non significative). La dispersion autour de cette moyenne est assez importante. Les résultats se distribuent de façon normale, tout en présentant une dissymétrie vers la droite, comme le graphique ci-dessous en atteste :

Fig. 1
Histogramme de la distribution du SOS



La fiabilité interne du référentiel a été testée au moyen de l'alpha de Cronbach. Les résultats figurent dans le tableau suivant :

Tableau 3
Fiabilité interne du SOS (test alpha de Cronbach)

Outil SOS complet	.90
Famille A – Incertitude et imprévisibilité	.64
Famille B – Manque de reconnaissance	.75
Famille C – Relations interpersonnelles	.58
Famille D – Problèmes de communication	.70
Famille E – Changement et valeurs	.38
Famille F – Job design	.63

De manière générale, la fiabilité interne de l'outil complet est très bonne, puisque l'alpha de Cronbach vaut .90. La fiabilité interne pour chacune des familles de stressés est également satisfaisante, variant entre .58 et .75, excepté pour la famille E, qui est celle des stressés liés aux changements et aux valeurs (alpha = .38). Il est possible que le faible nombre de questions de cette famille (deux stressés, soit quatre questions) en réduise la fiabilité interne.

Revenons aux résultats de l'entreprise testée. On sait déjà que l'exposition aux stressés est moyenne, et qu'elle ne s'écarte pas significativement de 100¹. L'information présente déjà un intérêt certain pour l'entreprise, qui sait qu'elle n'expose pas ses salariés à un trop grand nombre de stressés socio-organisationnels, mais qu'elle ne présente pas non plus des résultats particulièrement bons. L'analyse peut aller plus loin, en proposant les scores par familles de stressés :

Tableau 4
Résultats par familles de stressés², Moyenne = 30

Familles de stressés	Moyenne	Écart type
Famille A – Incertitude et imprévisibilité	28,93	6,56
Famille B – Manque de reconnaissance	29,03	7,91
Famille C – Relations interpersonnelles	34,31	6,10
Famille D – Problèmes de communication	32,47	6,73
Famille E – Changement et valeurs	29	3,24
Famille F – Job design	31,79	5,59

¹ Test t de Student pour H0 $\mu = 100$: t = 1,54, dl = 67, p > .20.

² Les moyennes objectives de chaque famille de stressés ont été ramenées à 30, par ajout d'une constante, l'échelle variant toujours d'une exposition au stress forte (résultats faibles) à une exposition au stress faible (résultats élevés).

Les résultats par familles de stressseurs apportent plus d'informations : on peut voir que l'exposition au stress est plus forte pour certaines familles que pour d'autres. Les résultats s'écartent significativement de la moyenne pour quatre des six familles de stressseurs testées³ : les familles C, D, E et F. Ainsi, l'entreprise présente des résultats médiocres en ce qui concerne les stressseurs liés aux changements et aux valeurs, et inversement, de bons résultats concernant les stressseurs liés aux relations interpersonnelles, à la communication et au job design.

De manière générale, les aspects communicationnels et relationnels semblent donc positifs dans l'entreprise testée. Les caractéristiques du travail (job design) sont également bien évaluées, ce qui est un élément à souligner étant donné qu'une bonne partie de l'échantillon sont des ouvriers, et notamment des ouvriers postés, travail pour lequel le job design est source de stress particulière, comme par exemple, la pénibilité ou la faible latitude laissée par l'organisation. Ce phénomène souligne la différence entre le stress conjoncturel, tel qu'il est testé ici et le stress structurel, tel qu'il correspond aux caractéristiques objectives d'un travail donné. Les caractéristiques objectives du travail des ouvriers mèneraient à considérer le travail comme stressant d'un point de vue structurel, sans que ça ne soit nécessairement le cas d'un point de vue conjoncturel, tel qu'il est testé par le référentiel SOS.

Les résultats de l'exposition aux stressseurs peuvent également être spécifiés pour chaque stressseur. Le tableau ci-dessous présente les dix stressseurs présentant un résultat significativement différent de la moyenne de l'échelle :

³ Test t de Student pour $H_0 \mu = 30$ (dl = 67) : famille A : $t = -1,34$, NS ; famille B : $t = -1,01$, NS ; famille C : $t = 5,83$, $p < .001$; famille D : $t = 3,03$, $p < .01$; famille E : $t = 2,54$, $p < .02$; famille F : $t = 2,64$, $p < .01$.

Tableau 5
Stresseurs significativement différents de la moyenne⁴
Moyenne = 5 (échelle comprise entre 0 et 10)

Stresseurs	Moyenne	Écart type
Stresseur 4. Crainte de déclassement par insuffisance des compétences requises	3,96	2,45
Stresseur 6. Manque de respect pour le personnel	5,96	2,35
Stresseur 7. Mesures salariales individuelles différenciées mais non justifiées	3,65	3,01
Stresseur 10. Querelles entre anciens et nouveaux	6,48	2,15
Stresseur 13. Existence d'ordres et de contre-ordres	6,12	2,25
Stresseur 14. Absence d'informations claires et complètes	5,87	2,26
Stresseur 16. Informations générales insuffisantes	5,85	2,24
Stresseur 19. Latitude laissée par l'organisation	7,23	2,24
Stresseur 20. Pression du travail	6,28	2,39
Stresseur 21. Prise en compte de la pénibilité	3,71	1,60
Stresseur 22. Charge quantitative et cognitive de travail	6,62	2,35

Parmi ces dix stresseurs, huit présentent un résultat significativement supérieur à la moyenne. Il s'agit notamment de trois des quatre stresseurs liés au job design : la latitude laissée par l'organisation, la pression du travail et la charge quantitative et cognitive. Excepté pour la prise en compte de la pénibilité, ces résultats confirment la faible exposition au stress de cette famille, soulignant l'importance de considérer le stress au niveau conjoncturel.

Quatre autres stresseurs dont les résultats sont meilleurs que la moyenne traitent des aspects relationnels et communicationnels, confirmant l'analyse par familles de stresseurs. Sont concernés : les querelles entre anciens et nouveaux, les ordres et contre-ordres, la clarté et le contenu des informations transmises.

Enfin, les salariés se montrent satisfaits de la reconnaissance qui leur est manifestée.

Les trois stresseurs présentant un résultat inférieur à la moyenne concernent des domaines divers :

- la crainte de déclassement du métier ;
- l'opacité de la grille salariale et des augmentations de salaire ;
- la prise en compte de la pénibilité.

On sait que les salariés interrogés sont soit des ouvriers (travaillant de jour ou postés), soit des membres de leur encadrement. On peut se demander si ces trois catégories de salariés sont exposées de la même façon aux stresseurs, ce qui a été testé par analyse de variance. Les résultats sont statistiquement significatifs pour cinq des stresseurs du référentiel :

⁴ Test t de Student pour $H_0 \mu = 5$ (dl = 67) : stresseur 4 : $t = -3,50$, $p < .001$; stresseur 6 : $t = 3,37$, $p < .001$; stresseur 7 : $t = 3,65$, $p < .001$; stresseur 10 : $t = 5,68$, $p < .001$; stresseur 13 : $t = 4,10$, $p < .001$; stresseur 14 : $t = 3,17$, $p < .01$; stresseur 16 : $t = 3,13$, $p < .01$; stresseur 19 : $t = 8,21$, $p < .001$; stresseur 20 : $t = 4,42$, $p < .001$; stresseur 21 : $t = -6,65$, $p < .001$; stresseur 22 : $t = 5,68$, $p < .001$.

Tableau 6
Différence d'exposition aux stressseurs selon le métier exercé⁵
Moyenne = 5 (échelle comprise entre 0 et 10)

Stresseurs	Opérateurs postés (1)	Opérateurs de jour (2)	Encadrement (3)
Stresseur 4. Crainte de déclassement par insuffisance des compétences requises	4,59	6,95	6,07
Stresseur 7. Mesures salariales individuelles différenciées mais non justifiées	3,53	5,91	6,61
Stresseur 8. Possibilités d'évolution insuffisantes ou répondant à des règles insuffisamment claires entraînant un sentiment d'injustice ou d'iniquité	4,29	6,32	6,86
Stresseur 15. Absence de réponse aux questions et aux suggestions d'amélioration	5,00	6,50	7,71
Stresseur 20. Pression du travail	6,23	9,00	9,11

Pour compléter ces résultats, une analyse post-hoc a été effectuée (test HSD de Tukey) afin d'identifier lesquels des trois catégories de salariés différaient quant à l'exposition au stress. En particulier, pour trois des cinq stressseurs testés, leur exposition significativement différente des deux autres catégories de salariés. Ainsi, ils estiment être confrontés à des mesures salariales opaques, à de moindres possibilités d'évolution et à une plus forte pression au travail⁶. Le travail se révèle donc être plus stressant pour les ouvriers postés.

Le référentiel des stressseurs organisationnels et sociaux permet ainsi de spécifier quels sont les stressseurs conjoncturels que rencontrent différents types de salariés. L'analyse peut être conduite selon le métier, comme c'est ici le cas, mais également selon d'autres critères (ancienneté, âge, ou toute autre caractéristique ou donnée signalétique méritant d'être prise en compte dans un contexte particulier).

Conclusion

Cette étude a proposé, de manière inédite, une démarche d'audit de performance sociale dans le domaine du stress, afin de déterminer dans quelle mesure l'organisation peut exposer ses salariés au stress. Il est bien entendu qu'il s'agit d'un premier test, ayant visé à valider l'outil, et que ces résultats ne sauraient constituer une généralisation quelconque dans l'immédiat.

⁵ Analyse de variance dl = 2, 68. Stresseur 4 : f = 5,04, p < .007 ; stresseur 7 : f = 6,74, p < .002 ; stresseur 8 : f = 6,68, p < .002 ; stresseur 15 : f = 7,23, p < .001 ; stresseur 20 : f = 12,30, p < .001.

⁶ Stresseur 7 : différence entre (1) et (2), p < .03, différence entre (1) et (3), p < .002 ; stresseur 8 : différence entre (1) et (2), p < .02, différence entre (1) et (3), p < .002 ; stresseur 20 : différence entre (1) et (2), p < .001, différence entre (1) et (3), p < .001.

Le SOS permet de faire un état des lieux des stressors auquel l'entreprise expose ses salariés, en identifiant notamment les conséquences et causes de dégradation qui lui sont associées. Ceci devrait attirer l'attention des uns et des autres sur les points d'amélioration (par exemple la perception du changement et les valeurs) et points forts (aspects relationnels et communicationnels), pour réduire les premiers et accroître les seconds ; ainsi que de donner des pistes de réflexion et d'action pour remédier à une forte exposition au stress, en pointant les facteurs susceptibles de l'entraver ou de l'accroître. Diagnostic et pronostic s'allient donc pour identifier et anticiper la performance sociale des entreprises, et par conséquent leur performance globale.

Références citées

Baggio, S. et Sutter, P.-E. (en préparation). Un modèle d'évaluation et de mesure d'exposition au stress dans l'entreprise : les stressors organisationnels et sociaux.

Landier, H. (2008). *Stress au travail, une affaire nationale : comment en est-on arrivé là ?*, AEF, mai 2008.

Landier, H. et Labbé, D. (2005). *Le management du risque social*. Paris : Éditions d'Organisation.

Nasse, P. et Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*.

Pour des références détaillées sur le stress, ses causes et leurs mesures, cf. livre blanc sur le stress au travail disponible sur le blog de la performance sociale « m@rs lab » :

<http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlesgris/livreblancstress.pdf>