

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Tentative de compréhension de la dynamique du
stress professionnel :

Le cas du siège de Médecins du Monde Belgique

Auteur : Raganato Jérémy

Promoteur(s) : Meurens Pierre

Lecteur(s) : Desmette Donatienne

Maître de stage : Van Liefferinge Tom

Année académique : 2018-2019

Master 120 en gestion des ressources humaines

Avant-propos

Je souhaite, tout d'abord, remercier mon promoteur Meurens Pierre et lui témoigner ma gratitude pour le temps, les nombreux conseils et l'intérêt accordé dans l'élaboration de ce mémoire-projet.

Je remercie également monsieur Van Liefferinge Tom pour avoir participé, de manière confortable et bienveillante, à mon apprentissage professionnel tout au long du stage me permettant de récolter les données de terrain en vue de l'élaboration de ce cas d'étude.

Je tiens à remercier Donatienne Desmette pour avoir accordé de son temps à m'évaluer lors de la défense de ce mémoire-projet.

Je remercie également les membres de ma famille ayant été à l'écoute et pour m'avoir apporté du soutien tout au long de mon cursus académique.

Merci à mon père Raganato Marino, pour m'avoir prodigué des conseils de qualité me permettant de me guider lors des différentes étapes de ce travail.

Je tiens aussi spécialement à remercier mon frère, Raganato Antonin, pour sa bonté qui n'a d'égal que sa détermination et son sens des autres et pour avoir toujours été là pour m'aider à réaliser ce projet d'étude et avoir cru en moi dans l'aboutissement de cette dernière étape cruciale en vue de l'obtention de ce master.

Merci à Caldana Luca pour notre complicité, son sens de la rigueur et de la justesse bienveillante à mon égard et à toute sa famille pour leurs encouragements permanents, leurs conseils bienveillants et l'assistance portée dans la finalisation de ce mémoire-projet.

Merci à Van Koll Romain pour ses bonnes ondes et ses encouragements me permettant de rendre ce mémoire dans les temps.

Merci à Moreau Aloïs de m'avoir encouragé tout au long de ce cursus et de m'avoir porté l'estime nécessaire à la réalisation de ce projet académique.

Enfin, merci à toutes les personnes de Médecins du Monde que j'ai eu la chance de rencontrer lors de mon stage et qui ont participé à venir enrichir les questionnements de départ nécessaires à l'exploration de la thématique du stress professionnel.

Table des matières

1	Introduction.....	1
2	Corps du travail	2
2.1	Cadre théorique.....	2
2.1.1	Problématique du cas d'étude	2
2.1.1.1	Mon récit de vie : intérêt pour la question du stress professionnel	2
2.1.1.2	Le stage : changement épistémologique de l'angle d'approche.....	3
2.1.1.3	Changement de posture épistémologique : du paradigme explicatif au paradigme compréhensif.....	3
2.1.1.4	Complémentarité interdisciplinaire et dynamique du stress professionnel.....	5
2.1.1.5	L'enquête Provikmo : diagnostic des déterminants du stress professionnel	8
2.1.1.6	Perspective épidémiologique du stress professionnel : les théories et modèles explicatifs mobilisés dans ce travail	9
2.1.1.7	Evaluation cognitive et comportementale des déterminants du stress professionnel	11
2.1.1.8	Apport de l'approche transactionnelle du stress professionnel	15
2.1.2	Élaboration des hypothèses	17
2.2	Partie empirique.....	18
2.2.1	Méthodologie du travail.....	18
2.2.1.1	Les matériaux utilisés	18
2.2.2	Description du lieu de récolte des données	27
2.2.2.1	Bref portrait du contexte professionnel de Médecins du monde Belgique.....	27
2.2.3	Photographie du contexte psychosocial des employés du siège de l'organisation	31
2.2.3.1	Le contenu du travail.....	31
2.2.3.2	Les relations interpersonnelles	31
2.2.3.3	L'organisation du travail	32
2.2.3.4	Les conditions de travail.....	32
2.2.3.5	Les conditions de vie au travail	33
2.3	Partie Analytique	33
2.3.1	Analyse thématique du corpus de données.....	33
2.3.1.1	Description des données	33
2.3.2	Discussion et limites	57
2.3.2.1	Discussion du cas d'étude	57
2.3.2.2	Interprétations des données	57

2.3.3	Les limites du cas d'étude	66
2.3.3.1	Limites du cadre théorique	66
2.3.3.2	Limites du cadre méthodologique.....	68
2.3.3.3	Limites du cadre d'analyse	69
3	Conclusion	70
4	Bibliographie.....	72
5	Annexes	76

1 Introduction

L'observatoire européen des risques de l'agence européenne de santé et de sécurité au travail confirme l'émergence des risques psychosociaux dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Parmi ces risques, le stress professionnel deviendrait donc, avec le harcèlement et la violence physique un domaine de préoccupation de plus en plus présent sur les lieux de travail et le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail, touchant 22% des salariés contre 5% de victimes de harcèlement et 5% de violence physique. Il serait constitutif de nombreuses maladies psychosomatiques, cardio-vasculaires et de troubles musculosquelettiques, sur le plan humain, et de pertes considérables pour les entreprises, sur le plan financier. Ces observations et les constatations rejoignent ce que nous dit l'accord cadre européen d'octobre de 2004 dont la définition est la suivante :

« Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme pouvant être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir différemment à des situations similaires et un même individu peu, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et causer des problèmes de santé ».

Si de nombreuses observations et réglementations ont déjà été faites sur le stress professionnel et permettent de mettre en lumière ses effets potentiellement néfastes sur les lieux de travail et ses conséquences dans la sphère privée et professionnelle, il est souvent difficile de percevoir son émergence et le caractère toxique, de son exposition à long terme, sur la santé des travailleurs et par conséquent sur leur bien-être dans l'exécution quotidienne de leur travail. En effet, le monde du travail, devenant de plus en plus compétitif, ne permet souvent plus aux employeurs de prendre le temps de mettre en place des règles de vie et des dispositifs de prévention face aux risques psychosociaux auxquels ils sont confrontés. Ce cas d'étude sera l'occasion de prendre un moment de réflexion afin de percevoir dans quelle mesure le stress se

diffuse, se perçoit et se vit au quotidien et dans quelle mesure les employés du siège de Médecins du Monde parviennent à évoluer normalement dans un environnement produisant de l'anxiété, du stress et de la souffrance au travail.

2 Corps du travail

2.1 Cadre théorique

2.1.1 Problématique du cas d'étude

2.1.1.1 Mon récit de vie : intérêt pour la question du stress professionnel

Mon expérience personnelle m'a orienté vers cette question omniprésente de gestion du stress et la manière dont je pouvais vivre cet état au quotidien, en adoptant et en testant des stratégies, souvent maladroites, d'essais et d'erreurs afin de pouvoir y parvenir. Cette dimension du stress me parle et est donc venue puiser, à partir de mon expérience personnelle, l'inspiration et l'intérêt de mes questionnements de départ quant à l'élaboration de ce mémoire-projet.

Au départ, mes intuitions, curiosités et intérêts pour cette thématique ont guidés mes premières recherches exploratoires sur le sujet. En proposant ce mémoire-projet, j'étais donc parti de l'idée d'identifier les variables indépendantes, modératrices et dépendantes de la dynamique du stress professionnel en entreprise. Pour ce faire, j'avais décidé de confronter différents modèles, posés, au préalable, à l'aide d'une première lecture exploratoire sur le sujet, afin de tester les hypothèses de départ suivantes :

1^{ère} hypothèse de départ : *les caractéristiques personnelles, telles que l'âge, le genre ou la situation socioprofessionnelle des travailleurs ont une influence sur les styles de stratégies de coping envisagés.*

2^{ème} hypothèse de départ : *les conditions psychosociales de travail perçues modulent les stratégies cognitives, comportementales et émotionnelles des travailleurs.*

Avant de m'imprégner du contexte de mon terrain d'étude, j'avais donc fait le choix d'adopter une démarche hypothético-déductive dans le but de tester le modèle de karasek, typologisant le stress en fonction des caractéristiques du travail avec les stratégies d'ajustement proposées par Lazarus et Folkman (1984) et les caractéristiques personnelles des employés du siège de Médecins du Monde Belgique.

2.1.1.2 Le stage : changement épistémologique de l'angle d'approche

En commençant mon stage et en m'imprégnant du contexte du siège de Médecins du Monde, je me suis retrouvé confronté aux difficultés engendrées par la réalité pratique du terrain, à la complexité de son fonctionnement et à la multitude des représentations que les employés s'en font.

En effet, j'ai pu constater les spécificités de cet écosystème, pour le moins, pluriel et organique, par la diversité de ses acteurs, de leurs points de vue respectifs, la multitude des projets à mettre en œuvre et la complexité d'une organisation grandissante en phase de transition dont les contradictions engendrées par le déploiement rapide et la formalisation opérationnelle de son développement complexifient la coordination des missions.

Mais encore, les observations et les réflexions personnelles faites, au fur et à mesure de mon stage, m'ont fait comprendre que les deux premières hypothèses posées n'allaient pas être aisées à mettre en place et inadaptées afin de comprendre la nature complexe de la dynamique du stress professionnel et des stratégies de défense modérées par les perceptions des employés du siège.

En effet, mon immersion dans ce contexte particulier et mon implication quotidienne en tant que stagiaire me poussait à vouloir comprendre, davantage, comment les travailleurs faisaient pour s'adapter et continuer à vivre ces situations de stress au quotidien que d'évaluer uniquement, de manière quantitative et comparative, la typologie des déterminants du stress professionnel et les stratégies déployées dans ce contexte.

Je me suis donc posé la question de savoir quel angle d'approche me permettrait de le faire.

2.1.1.3 Changement de posture épistémologique : du paradigme explicatif au paradigme compréhensif

Après un second retour exploratoire dans la littérature, sur le sujet, j'ai donc posé le choix de changer de posture épistémologique.

En effet, le constat de ma difficulté à être objectif par rapport à mon objet d'étude m'a poussé à investiguer la question des perceptions du stress en me demandant :

Quels angles d'approche me permettraient d'utiliser les outils adéquats afin de comprendre les questions de sens posées sur cette dynamique du stress professionnel spécifique au contexte de mon cas d'étude ?

Afin d'y parvenir, L'angle d'approche proposé par la psychodynamique du travail, initiée par C.Dejours, me paraissait tout à fait approprié afin de comprendre la subjectivation du stress au travail par le vecteur du plaisir et de la souffrance des employés comme « sujets porteur de sens » et non comme « objets d'étude ».

En effet, telle que l'affirme Vézina (1999, cité dans Alderson, 2004), l'approche de la psychodynamique du travail proposée par Christophe Dejours permettrait une analyse dynamique et compréhensive de l'activité de travail laquelle offrirait une intéressante complémentarité à l'approche du stress dans une perspective de prévention des problématiques de santé mentale au travail. Cette approche s'inscrirait dans la tradition de la « sociologie compréhensive » dont les aménagements méthodologiques se rassemblent sous l'égide « d'épistémologie du terrain » désignant une dynamique intellectuelle ascendante des sciences appliquées (Alderson, 2004).

Pour illustrer ces propos et le choix de l'approche compréhensive, lors de ce mémoire combinant apprentissage professionnel et récolte empirique sur le lieu de stage, nous nous devons d'alterner en permanence deux rôles, de nature distincte, afin de produire du savoir à partir de notre terrain d'étude ; notre rôle de stagiaire soumis à des exigences organisationnelles d'efficacité et notre casquette de chercheur nous préconisant de collecter le matériau empirique nécessaire à l'élaboration du cas d'étude.

D'autre part, Tel que nous l'explique Carpentier-Roy (1995) dans l'article d'Alderson (2004), les approches entre le courant du stress au travail et la psychodynamique du travail sont différentes. En effet, si le courant du stress s'intéresse aux états de stress à travers leurs manifestations pathogènes et se retrouve dans la sphère de la maladie, la psychodynamique du travail se focalise sur la dimension de « normalité » et « des stratégies défensives » déployées par les travailleurs pour demeurer en santé malgré les contingences organisationnelles prescrites du travail. De surcroît, il y est dit que la psychodynamique du travail porte son regard sur la souffrance au travail se situant au niveau infra-pathologique ou pré-pathologique.

La psychodynamique du travail porte donc sur les intersubjectivités et vient apporter un angle d'approche qualitatif considérable aux études quantitatives élaborées dans l'évaluation cause-effet du stress professionnel.

Ce dernier extrait souligne l'importance d'explorer l'interdisciplinarité et d'opter pour une posture épistémologique complémentaire, développée dans les sections consacrées à la

complémentarité interdisciplinaires et à la justification des choix méthodologiques posés, que nous adopterons tout au long de ce travail.

Mais encore, l'auteur met en évidence la finalité de l'approche permettant de redonner aux travailleurs, la place qui leur revient, celle de « sujets porteurs de sens ». De surcroît, Christophe Dejours met La psychodynamique ou clinique du sujet au travail dans sa particularité de placer au centre de son analyse l'acte de travail et le processus psychologique par lequel le sujet tire parti ou en souffre (Gilbert, 2012).

Cela semble, d'ailleurs, rejoindre ce que nous dit De Gaujelac, Hanique et Roche (2007) à propos de la sociologie clinique du travail dans leur livre intitulé « *la sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques* ». En effet, d'après les auteurs, l'approche clinique de la sociologie, en « empruntant à la notion de clinique cette idée de proximité et d'implication auprès des personnes », met en perspective la centralité des échanges intersubjectifs dans la production du savoir.

De plus, toujours dans le même ouvrage, les auteurs mettent en évidence la nécessité d'adopter une épistémologie pluraliste pour comprendre la clinique du sujet et aborder la complexité de l'échange des savoirs. Cela signifie que « *le rapport entre la théorie et la pratique, au cœur de l'approche clinique reposerait sur un échange de savoirs spécifiques et différenciés entre des acteurs impliqués, savoirs qui ont leurs légitimité propre, irréductible l'un à l'autre* ».

Ce dernier paragraphe souligne la nécessité de traiter la question du stress professionnel, comme problématique indiscutablement humaine et complexe, sous l'angle de la compréhension et du croisement disciplinaire.

2.1.1.4 Complémentarité interdisciplinaire et dynamique du stress professionnel

Le stress professionnel est un phénomène dynamique et pluridimensionnel complexe venant alimenter, au fil du temps, une problématique fort médiatisée qui a fait l'objet d'approches pluridisciplinaires pour, par la suite, devenir interdisciplinaire. L'investigation de ce phénomène, dans les contextes de travail, a mené au croisement disciplinaire des sciences exactes, humaines et sociales. Dans cet ordre d'idées, Neboit et Vézina (2002) confirment l'implication pluridisciplinaire de l'épidémiologie, la psychologie du travail, la physiologie du travail, l'ergonomie et la psychodynamique du travail dans la prise en compte systématique de la pluralité des déterminant du stress au travail.

Mais encore, un article de Alderson (2004) vient étayer ce constat en postulant que les travaux sur le stress professionnel se sont constitués à partir de trois axes de recherche, centrés sur les approches disciplinaires de la physiologie, de la psychologie et des sciences sociales. Dans cet ordre d'idée, l'auteur met en évidence les points de convergences, que nous pouvons retrouver dans les modèles théoriques et méthodologiques relatifs à la dimension de la dynamique du stress professionnel, tels que ; des agents stressseurs de nature diverses (physique, chimique, biologique, mécanique, psychosocial, etc.) ; des caractéristiques personnelles (type de personnalité, mode de réaction au stress, appartenance socio-démographique, etc.) ; des indicateurs de stress (symptômes physiologiques, somatiques, psychologiques et comportementaux) ; des variables modératrices (soutien et réseau social) ; et enfin des conséquences sur la santé de l'individu (maladies organiques, cardio-vasculaires, troubles psychologiques, etc) ainsi que sur l'organisation (absentéisme, accidents, taux de roulement, productivité, performance, etc) (Chanlat, 1990 cité dans Alderson, 2004).

Dans ce sens, l'auteur nous dit que si l'approche évaluative et explicative du phénomène, en termes de stimulus-réponse, identifié dans le paradigme du stress, s'avère utile pour évaluer et décrire l'épuisement professionnel des travailleurs, celle-ci ne fournit que peu d'éléments permettant une compréhension de l'expérience subjective de travail vécue (Alderson, 2004).

Pour ce faire, La nécessaire complémentarité apportée par la sociologie clinique du travail et dans ce courant, par la psychodynamique du travail, initiée par la psychopathologie de Christophe Dejours au début des années 70, pour comprendre les processus intra et intersubjectifs de la situation vécue du stress sur les lieux de travail, serait donc de mise pour profiter de l'avancement des connaissances dans le champ de la santé mentale (Alderson, 2004).

D'autre part, tels que le mentionnent Edey Gamassou, Bouville, Chakor, Pezé et Moisson (2018) dans leur article portant sur les perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, il semblerait que les ouvrages de Brabet (1993) et Barreau (1999, 2005) mettent aussi en évidence le passage de la Gestion des ressources humaines, de la pluridisciplinarité vers l'interdisciplinarité.

Ainsi, il apparaîtrait que les sciences de gestion et, plus spécifiquement la Gestion des ressources humaines, puisse croiser des concepts provenant d'autres disciplines telles que la psychologie sociale, l'épidémiologie et la sociologie afin de produire des savoirs originaux dans le domaine de la santé au travail. Mais encore, ce papier nous renseigne sur la complémentarité que peut apporter les sciences de gestion aux autres disciplines, en venant ajouter, à l'étude

épidémiologique et psychodynamique du stress professionnel, de la connaissance « *praticable ou actionnable* » (Avenier et Schmitt, 2007, comme cité dans Edey Gamassou, Bouville, Chakor, Pezé et Moisson ,2018).

En outre, David (2012), cité dans le même article, préconise la méthodologie de la recherche-intervention comme démarche générale de la recherche en science de gestion ayant pour objectif la mise en place d'outil de gestion préventifs en ce sens.

Pour conclure ce chapitre,

D'une part, tel que nous l'explique Alderson (2004) dans son article, nous pouvons remarquer qu'une relation dialectique complémentaire s'installe entre l'épidémiologie et la psychodynamique, permettant de venir enrichir la dynamique stimulus-réponse de l'approche stress-coping, préconisée par l'approche positiviste, à l'aide d'un angle d'approche compréhensif sublimant les notions de souffrance et de plaisir au travail.

D'autres part, Brasseur (2013, dans Edey Gamassou, Bouville, Chakor, Pezé et Moisson ,2018) met en exergue les sciences de gestion comme discipline facilitatrice du dialogue interdisciplinaire qu'elles favorisent.

2.1.1.5 L'enquête Provikmo : diagnostic des déterminants du stress professionnel

En explicitant ce projet de mémoire à mon maître de stage, ce dernier m'a tout de suite orienté vers une enquête externe effectuée en 2017 par le service Provikmo de prévention des risques psychosociaux. Cette enquête m'a permis, avec les éléments de littérature, cités auparavant sur l'importance de combiner l'évaluation cause-effet du stress professionnel avec l'angle d'approche qualitatif, de comprendre l'importance de prendre la température du contexte professionnel des employés du siège de Médecins du Monde avant de m'attarder sur les représentations qu'ils se font du stress professionnel.

Cette analyse générale des risques psychosociaux réalisée, sous forme d'enquête de satisfaction, m'a permis de prendre en compte la nécessité d'effectuer, au préalable, un diagnostic des facteurs environnementaux du stress professionnel avant de me pencher sur les représentations et le sens des acteurs quant à leur manière d'évaluer subjectivement le stress professionnel.

En effet, tel que nous l'explique Latack, J. C. (1986), le stress professionnel et les stratégies d'adaptation apparentées sont vus comme un processus dynamique mettant en relation quatre composant : les facteurs de stress environnementaux, l'évaluation de ces facteurs de stress, le niveau de stress vécu psychologiquement, physiologiquement et comportementalement et les stratégies d'adaptation cognitives et comportementales. Nous nous servirons de cette construction pour tenter dresser un portrait de l'organisation de notre cas d'étude.

Pour ce faire, La section suivante s'attardera sur les théories et les auteurs nous permettant, à l'aide des modèles mobilisés, de faire un état des lieux de l'environnement ergonomique de l'organisation, du contexte psychosocial, des éléments de modération tels que le soutien social et organisationnel, de l'importance des dimensions d'estime personnelle et de reconnaissance professionnelle pour comprendre dans quel contexte émergent les perceptions du stress professionnel des employés de notre cas d'étude et leurs stratégies défensives apparentées.

2.1.1.6 Perspective épidémiologique du stress professionnel : les théories et modèles explicatifs mobilisés dans ce travail

Le modèle d'identification des facteurs de stress professionnel de Marshal et Cooper

Nous allons nous attarder sur le modèle de Marshal et Cooper (1976) car il met en relation, dans le courant de la psychologie transactionnelle, les différentes sources de stress pouvant être délétères tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

En effet, tel qu'explicité dans leur article consacré à l'identification des sources potentielles du stress sur les lieux de travail, Marshal et Cooper (1976) identifient deux caractéristiques centrales du stress professionnel. D'une part, les dimensions touchant aux caractéristiques personnelles et d'autres part, les sources potentielles de stress sur les lieux de travail.

Nous pouvons remarquer que ces auteurs conçoivent le stress à travers sa dimension temporelle et spatiale. Mais encore, leur modèle dresse un inventaire des facteurs de stress, classés selon 6 grandes catégories et ayant une influence sur l'individu et sur le contexte de travail. Snoeck et Gathy (2017) en font la description dans leur travail de fin d'étude :

Il s'agit des sources de stress intrinsèques à la tâche incluant les conditions physiques de l'environnement de travail et des aspects psychosociaux ayant trait à la charge ou la sous-charge de travail quantitative et qualitative. Snoeck et Gathy (2017) nous expliquent, à partir du modèle de Marshall et Cooper (1976), que *« ce critère inclut les conditions physiques de l'environnement de travail mais également les aspects psychosociaux. Les sources liées à l'environnement peuvent résider dans un poste de travail mal agencé, une mauvaise qualité des outils employés, des horaires de travail mal agencé, une mauvaise qualité des outils employés, des horaires de travail imprévisibles ou encore des plannings inflexibles (Brun, 2003) »*.

Des rôles dans l'organisation dont le périmètre mal défini peut conduire à l'ambiguïté et au conflit de rôle. Le conflit de rôle peut être traduit comme *« l'incompatibilité entre deux ou plusieurs attentes et/ou demandes, de telle sorte que l'acquiescement à l'une d'entre elles, de la part du titulaire visé, rend l'acceptation ou la réalisation de l'autre plus difficile sinon impossible »* (Kahn et Katz, 1966, cité dans Snoeck et Gathy, 2017) et l'ambiguïté de rôle comme *« l'incertitude face aux attentes de l'employeur et à la latitude consentie dans l'exécution des tâches »* (Tessier, Dion et Mercier, 1989, cité dans Snoeck et Gathy, 2017).

Des relations interpersonnelles mettant en perspective les liens entretenus par les supérieurs hiérarchiques, les collègues, les subalternes ou encore les clients sur les lieux de travail. Il y est

mentionné que des mauvaises relations peuvent favoriser un sentiment de stress chez les travailleurs ou, au contraire, favoriser le bien-être par le soutien social. En ce sens, French et Caplan (1973, cité par Marshal et Cooper, 1976) définissent de pauvres relations interpersonnelles par des relations incluant un faible niveau de confiance, un faible niveau de soutien professionnel, et un faible intérêt à l'écoute des problèmes auxquels les membres de l'organisation sont confrontés. Pour rendre perspective à ces propos, Marshal et Cooper (1976) citent, dans leur article, des auteurs allant dans le même sens en citant que la méfiance interpersonnelle était positivement corrélée à une forte ambiguïté de rôle menant à une communication dysfonctionnelle entre les employés, de la souffrance psychologique, un faible taux de satisfaction et la perception du travail considéré comme un environnement menaçant le bien-être.

Des perspectives de développement de carrière pouvant, si elles sont absentes, devenir source de stress, tout comme l'insécurité professionnelle et les salaires bas.

Marshal et Cooper (1976) précisent cette dimension par les éléments suivants : la sous-promotion, l'incongruence de statut, le manque de sécurité d'emplois, la contrariété des projets professionnels, etc...

De la structure et du climat organisationnel faisant référence, tout comme le modèle de Karaseck, au degré de latitude décisionnelle des travailleurs, aux changements organisationnels et aux pratiques managériales de l'organisation pouvant être la cause d'un environnement anxigène et des facteurs de stress.

De surcroît, dans leur papier, Marshal et Cooper (1976) citent des aspects de configurations organisationnelles pouvant rendre la vie au travail génératrice de satisfaction ou de stress au travail, ces dimensions organisationnelles sont les suivantes : peu ou pas de participation dans les processus de décision, manque d'efficacité lors de consultations, restrictions comportementales et mise en place de nouvelles politiques administratives.

De la conciliation vie privée-vie professionnelle pouvant, si elle est mal gérée par les travailleurs, être une source de stress professionnel. De ce fait, Marshal et Cooper (1976) mettent l'accent sur les sources extra-organisationnelles de travail pouvant affecter le bien-être mental et physique des travailleurs telles que les problèmes familiaux, la satisfaction personnelle, les crises existentielles et les difficultés financières des employés. Ils définissent l'importance de ces stressors par une boucle de feedback interreliant le travail et la vie privée comme suit :

Nous nous inspirerons, dans un premier temps, de ce modèle, et dans un deuxième temps, de l'enquête Provikmo pour brosser un portrait de l'émergence des facteurs de stress dans le contexte psychosocial et ergonomique de l'organisation de notre cas d'étude. De surcroît, une caractéristique intéressante de ce modèle est qu'il dresse un état des lieux interdisciplinaire de la situation du stress professionnel dans les environnements de travail en faisant le lien entre les problèmes de gestion ergonomiques et managériales du milieu entrepreneurial, les problèmes caractéristiques des personnes n'arrivant pas à « fitter » avec leur environnement de travail et les problèmes de santé mentale et physique pouvant advenir dans pareil cas.

2.1.1.7 Evaluation cognitive et comportementale des déterminants du stress professionnel

Le modèle demande-latitude de Karasek

Le modèle de Karasek est central dans le paradigme du stress. Il a souvent été utilisé dans le contexte professionnel pour sa validité car il met en perspective les causes du stress au regard de l'organisation du travail en définissant une zone de tension (« job strain ») caractérisée par une forte charge de travail et une autonomie limitée des travailleurs (Rochat, 2011).

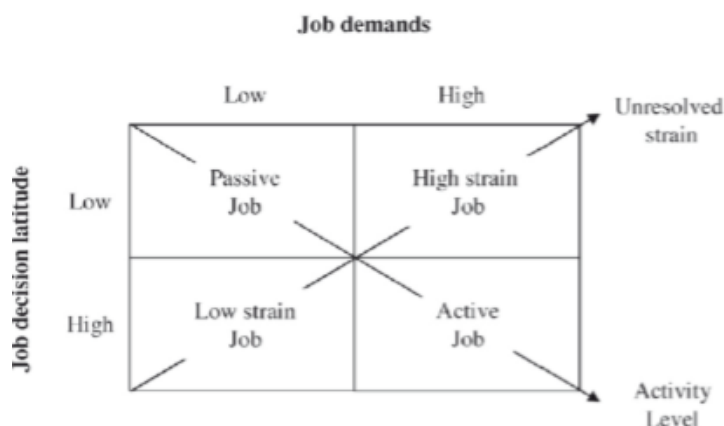
Pour ce faire, Robert Karasek (1979) décide d'utiliser les concepts de demande psychologique et de latitude décisionnelle afin d'identifier les « tensions dues au travail » ou « tensions au travail » désignant la somme des contraintes ressenties par l'individu dans l'exercice de ses fonctions.

En effet, Légeron (2008, cité dans de Snoeck et Gathy, 2017) décrit ces concepts identifiés dans le modèle de Karasek comme les demandes psychologiques associées à la quantité de travail, aux contraintes temporelles, aux demandes contradictoires et aux interruptions de travail fréquentes et la latitude de décision apparentée à la possibilité de prendre des décisions, d'être créatif et d'avoir des moyens pour réaliser son travail. La combinaison de ces deux éléments aura un effet bénéfique ou non sur la tension mentale des travailleurs (Van Wassenhove, 2014, cité dans de Snoeck et Gathy, 2017).

Ainsi, comme le décrit Van Wassenhove (2014) dans son article, nous pouvons identifier quatre situations spécifiques de travail ; des demandes psychologiques élevées associées à des niveaux de contrôle élevés (travail actif), des demandes psychologiques faibles avec des niveaux de contrôle élevés (travail détendu), des demandes psychologiques faibles avec des niveaux de

contrôle réduits (travail passif) et des demandes psychologiques élevées avec des contrôles réduits (travail tendu).

L'auteur note, dans le même article, que le dernier cas de figure provoquerait un niveau de stress élevé pouvant induire des risques de tension psychologiques et de maladies.



demande-contrôle modèle de R. Karasek (1979, in Steiler & Rosnet, 2011, p.73)

Dans ce sens, notons que le concept de *latitude décisionnelle* semblerait se rapprocher de ce que nous dit C.Dejours à propos de l'organisation prescrite et réelle de travail dans l'approche psychodynamique du travail. En effet, L'auteur nous dit que le plaisir au travail résulte de la décharge psychique rendue possible par l'espace de liberté accordé par l'organisation du travail (Dejours, 1980b cité dans Alderson, 2004). Dans ce cas, Les concepts de Latitude décisionnelle et d'espace de liberté paraissent être concomitant et démontrent les liens interdisciplinaires dans l'étude de la dynamique du stress professionnel.

Cependant, il nous faut préciser la portée de ce modèle. En effet, Hellemans (2013) nous dit que ce modèle permet la généralisation d'un diagnostic et donc la formalisation du stress au travail et non une visée de prévention du stress professionnel.

Enfin, ce modèle s'inscrit dans une approche interactionniste et conçoit le stress comme une variable relationnelle entre un individu et sa situation (Wim van Wassenhove, 2014). Cette affirmation pourrait donc renvoyer au rôle de la dimension subjective des acteurs dans leur évaluation cognitive de la situation de stress au travail.

Pour conclure, la typologie interactionniste du modèle de Karaseck (1979, cité dans Chartrand, 2003) sera mobilisée afin de comprendre dans quelle mesure les acteurs interrogés perçoivent

leur marge de manœuvre professionnelle par le degré d'autonomie opérationnelle et de latitude décisionnelle proférée par l'organisation.

Le modèle du déséquilibre effort/récompense de Siegrist

Le modèle de déséquilibre effort/récompense, développé par Siegrist, dans le courant de la sociologie médicale en 1986, nous permettra d'identifier dans quelle mesure y-a-t-il ou non un déséquilibre entre les efforts consenti des employés de notre cas d'étude et la reconnaissance perçue au travail.

De surcroît, des auteurs tels que Siegrist et al. (1996) affirment qu'il y a un lien entre ce déséquilibre et le développement de contraintes psychologiques favorisant des problèmes consécutifs au stress professionnel que nous développerons plus loin dans la section de ce travail.

Pour commencer, Essanoussi nous donne une définition du stress professionnel de Siegrist (1996, cité dans Essanoussi) comme :

« Émanant d'un déséquilibre entre les efforts déployés par l'individu dans son travail et la récompense qu'il en reçoit en contrepartie ».

D'une part, dans ce modèle, les efforts extrinsèques correspondent aux exigences psychologiques tels que les contraintes de temps, les interruptions, les niveaux de responsabilité, les heures supplémentaires, la charge physique, l'augmentation de la demande et les efforts intrinsèques représentant les facettes de la personnalité comme le besoin d'approbation, la compétitivité, l'hostilité latente, l'impatience, l'irritabilité disproportionnée et l'incapacité à s'éloigner du travail (siegrist, 1986 cité dans légeron, 2008).

D'autre part, trois types de récompenses sont à identifier dans ce modèle : les gains monétaires, l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques et le degré de contrôle de son statut professionnel (perspective de promotions, sécurité de l'emploi...) (siegrist, 1986, cité dans de Saint-Julien, D. F. P. (2010)).

À ce propos, il est intéressant de noter que Essanoussi, N., & Lahrech, P. A, dans leur revue disciplinaire, mentionnent que *« la récompense est loin d'être uniquement une contrepartie matérielle, mais également sociale et symbolique en termes de reconnaissance ».*

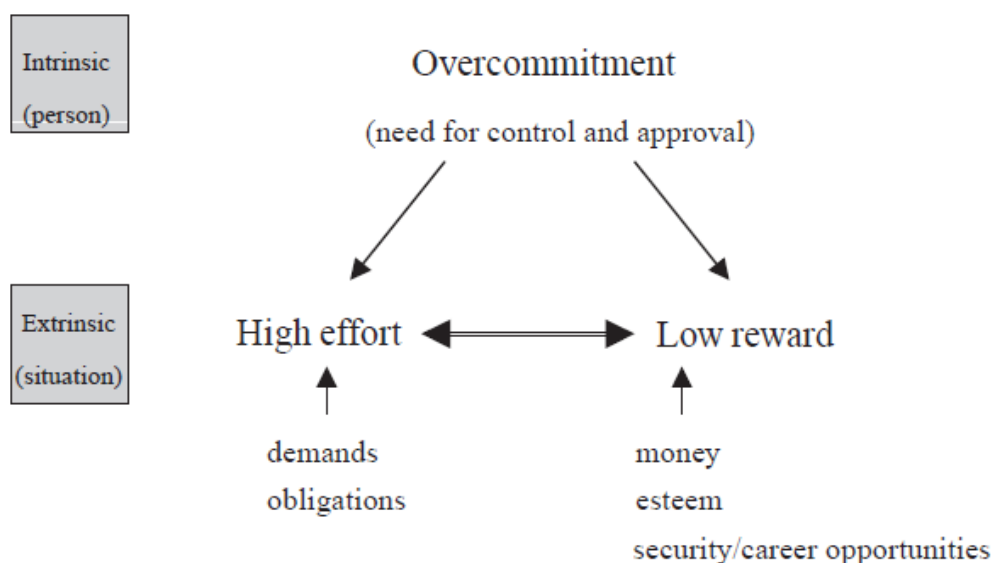


Fig. 2. Current ERI Model (Siegrist, 1999, p. 40).

Dans ce sens, Sandrine Ponelle et al (2012) mettent en relation ce modèle causaliste considérant que « *les récompenses que procure le travail permettent de compenser les efforts extrinsèques et intrinsèques déployés* » et associent les conditions de travail pathogène à un déséquilibre entre les efforts élevés et le faible degré de récompense.

Enfin, nous pouvons remarquer que, tout comme le modèle de Marshal et Cooper, ce modèle croise les champs disciplinaires en reliant les aspects managériaux pouvant être représentés par les demandes extrinsèques et le degré de récompense, les dimensions psychologiques caractérisées par les comportements induits tels que le surinvestissement au travail et les risques en matière de santé.

Le modèle Job-Demand Ressource de Bakker

Tel que nous le mentionne Hellemans (2013) dans son article, ce modèle vient enrichir le modèle de Karasek en prenant en compte le rôle des ressources professionnelles adéquates permettant la motivation et l'engagement du travailleur face aux demandes de travail telles que mentionnées dans le modèle de Karasek. Ces ressources professionnelles peuvent être modérées notamment par le support social, le feedback de la part du supérieur hiérarchique et le degré d'autonomie dans l'exécution de la demande professionnelle.

Ainsi, comme nous l'expliquent Bakker et Demerouti (2007), les ressources professionnelles joueraient un rôle important dans l'augmentation du potentiel motivationnel des travailleurs et

induiraient un fort engagement professionnel, une diminution du cynisme et d'excellentes performances organisationnelles.

De surcroît, ces auteurs préconisent que si les exigences professionnelles élevées et les ressources de travail insuffisantes peuvent épuiser les ressources mentales, physiques et émotionnelles des employés et donc entraîner des problèmes d'anxiété, de stress, d'épuisement professionnel et de santé physique et mentale, le support social et organisationnel permettrait d'augmenter les ressources professionnelles adéquates et, dans un second temps, stimuler la motivation, le degré d'engagement des travailleurs et permettrait d'accroître, de manière efficiente, les résultats organisationnels.

Ces ressources seraient donc d'ordre motivationnelle et pourrait constituer des variables modératrices dans la perception que les employés ont de la situation de stress dans les contextes professionnels (Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli, 2003).

Ce modèle nous permettra de déterminer le type de ressources professionnelles mobilisées et de savoir si le support social et organisationnel perçus et donc l'évaluation comportementale des employés du siège de Médecins du Monde, à ce propos, modère ou non les perceptions qu'ils se font du stress professionnel.

2.1.1.8 Apport de l'approche transactionnelle du stress professionnel

Tels que l'expliquent Borteyrou, Truchot et Rasclé (2009) dans leur article, La théorie transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984) met clairement en perspective la dimension de stress professionnel non uniquement comme « *une propriété des événements objectifs* » mais aussi comme « *l'expérience de chaque individu vis-à-vis de ces événements* ». Ainsi, l'approche transactionnel, initiée par Lazarus et Folkman (1984), définit le stress comme « *une transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être* ».

Plus spécifiquement, Dans le cadre de cette approche, prenant en compte l'expérience et l'évaluation individuelle du stress professionnel, les stratégies de coping sont définies par Lazarus et Folkman (1984, lu dans Laugaa, D., & Bruchon-Schweitzer, M, 2005) comme :

« L'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, déployés (par une personne) pour gérer les exigences internes et/ou externes perçues comme consommant ou excédant ses ressources ».

Mais encore, ce modèle transactionnel est intéressant pour comprendre comment « *les individus évaluent ce qu'il leur arrive et donnent du sens aux situations auxquelles ils sont confrontés* » (Bruchon-Schweitzer, 2002, cité dans Sandrine Ponelle et al, 2012).

Enfin, tels que le mentionnent Sandrine Ponelle et al (2012), même si beaucoup d'approches du stress existent, l'approche transactionnelle du stress est devenue dominante car elle met au centre de ses attentions un modèle dans lequel l'environnement, l'individu et le coping interagissent.

De surcroît, Cette approche sera mobilisée dans notre cas d'étude, pour évaluer les stratégies d'ajustement des employés face à la charge mentale induite par le stress sur les lieux de travail, car celle-ci démontre que le stress s'évalue au regard des perceptions subjectives des individus à travers leur conception du stress professionnel et à partir de la relation qu'ils entretiennent avec leur environnement de travail.

Les stratégies d'ajustement ou de « coping »

Avant de nous intéresser aux stratégies de coping, il est important de s'attarder sur l'étymologie du terme « coping ». En effet, Gangloff et Malleh (2017) nous expliquent que « *le terme de coping, du verbe anglais « to cope with » (« faire face à », « s'ajuster à l'adversité »), viendrait du vieux français « couper en donnant des coups »*. Dans le même article, ces auteurs resituent temporellement la première utilisation de ce terme par Lazarus (1966) pour désigner « *un ensemble de réactions et de stratégies pour faire face à des situations stressantes* ».

De leur côté, Suls et Fletcher (1985, cité dans Gangloff, Malleh, 2017), après avoir réalisé une méta-analyse sur 43 recherches, ont conclu que deux stratégies ressortaient essentiellement pour définir les stratégies de coping : la stratégie de coping « vigilant » et la stratégie de coping « évitant », correspondant respectivement aux stratégies de coping centrées sur le problème et aux stratégies de coping centrées sur l'émotion.

Le « coping centré sur le problème » ou « coping vigilant » correspondent aux efforts cognitifs et comportementaux du sujet pour réduire les exigences de la situation stressante ou pour augmenter ses ressources pour y faire face. Dans ce cas, les réponses seront d'ordre cognitives (recherche d'informations, élaboration d'un plan d'action) ou comportementales (affronter la situation, effort pour modifier ou réduire le problème).

Le « coping centré sur l'émotion » ou « coping évitant » permettant aux individus de réduire la tension émotionnelle induite par la situation de stress (Bruchon-Schweitzer, 2002). Les réponses seront la minimisation de la menace, l'auto-accusation, l'évitement-fuite, la réévaluation positive et l'expression d'émotions.

Tels qu'explicités par Lazarus et Folkman (1984, comme cité dans Paulhan, 1992) et repris dans le travail de fin d'étude de Snoeck et Gathy (2017), la minimisation de la menace consiste, pour un individu, à faire comme si rien ne s'était passé ou minimise les conséquences de la situation stressante, la réévaluation positive consiste à voir le « bon côté des choses » et à rechercher les points positifs de l'expérience stressante à laquelle il a été confronté, l'auto-accusation engage la responsabilité de l'individu face à la situation stressante, l'évitement-fuite consiste, pour l'individu, à éviter de penser à la situation stressante en consommant de manière excessive du tabac, de l'alcool ou en se réfugiant dans la nourriture et la recherche de soutien social afin de trouver du réconfort face à une situation ou un événement aversif.

Toutefois, Lazarus et Folkman (1984, cité dans Latack, 1986), rajoutent trois catégories telles que l'action, la réévaluation cognitive de la situation de stress et la gestion symptomatique du stress professionnel.

2.1.2 Élaboration des hypothèses

Suite aux nombreux éléments identifiés dans la revue de littérature, aux observations et liens faits sur mon lieu de stage, J'ai donc décidé de m'inspirer de la complémentarité des deux approches, à savoir des théories et modèles explicatifs du stress professionnel, pertinentes dans l'analyse de mon cas d'étude, et des approches de la sociologie clinique du travail et plus particulièrement de la psychodynamique du travail afin de proposer une exploration qualitative axée sur les perceptions et le sens posé par les employés du siège de l'organisation à propos du stress professionnel.

Tel qu'explicité précédemment par Latack J.C (1986) dans la section théorique de ce mémoire, le stress professionnel sera vu, dans l'exploration de ce cas d'étude, comme un processus dynamique mettant en relation ;

Les facteurs de stress environnementaux, spécifiques au contexte du siège de Médecins du Monde, que nous tenterons de décrire à l'aide de la 1^{ère} hypothèse posée.

L'évaluation de ces facteurs de stress, le niveau de stress vécu psychologiquement, physiologiquement et comportementalement, par les employés du siège de l'organisation, que nous tenterons de déceler à l'aide de la 2^{ème} hypothèse posée.

Les stratégies d'adaptations cognitives et comportementales que nous tenterons d'identifier à l'aide de la dernière hypothèse posée.

Pour ce faire, j'ai décidé d'utiliser la méthodologie compréhensive, apparentée à la clinique du terrain et à la sociologie clinique, favorisant une approche qualitative de proximité et des modèles épidémiologistes et transactionnels, cités ci-dessus, afin de comprendre les hypothèses suivantes posées au préalable ;

Hypothèse 1 : Les employés du siège de Médecins du monde perçoivent les facteurs de stress en fonction des conditions de travail spécifiques à l'organisation

Hypothèse 2 : la notion de stress professionnel est perçue de différente manière par les employés au sein du siège de l'organisation

Hypothèse 3 : Les employés du siège de Médecin du Monde mettent en place une multitude de stratégies d'adaptation afin de réduire la charge psychosociale induite par les contraintes organisationnelles

Nous nous servons de cette construction pour tenter de brosser un portrait de la dynamique du stress professionnel de l'organisation dans notre cas d'étude.

Pour conclure, ces hypothèses de départ me serviront de fil conducteur afin de comprendre le sens posé par les employés de Médecins du Monde à propos de la dynamique du stress professionnel par les données qualitatives analysées à l'aide d'entretiens semi-directifs.

2.2 Partie empirique

2.2.1 Méthodologie du travail

2.2.1.1 Les matériaux utilisés

La grille d'entretien

Ce mémoire-projet nécessitait, d'emblée, l'exploration de thématiques permettant la mise en perspective de la dynamique du stress professionnel dans son ensemble afin d'explorer la complexité des mécanismes qui en découlent. En effet, afin de répondre aux hypothèses posées au préalable, il me fallait réfléchir à la cohérence de la méthodologie et de la posture à

adopter. Pour ce faire, j'ai donc posé le choix d'explorer la problématique sous l'angle d'outils mobilisés par la démarche qualitative. En effet, tel que le mentionne Geneviève Imbert (2010) dans son article à ce propos, « *l'entretien constitue l'outil de collecte de données le plus utilisé dans le cadre de travaux de recherche menés en sciences de la santé, en sciences humaines et en sciences sociales* ». Mais encore, l'auteur de cet article nous informe sur la logique compréhensive dans laquelle s'inscrit la recherche qualitative, privilégiant les travaux réalisés à la frontière de plusieurs disciplines.

Pour réaliser la grille d'entretien, j'ai donc décidé d'utiliser une approche interdisciplinaire afin de comprendre et de décrire les liens qu'il pouvait y avoir entre l'organisation et les conditions de travail, l'expérience subjective des travailleurs et les stratégies envisagées pour rester dans la normalité prescrite par l'environnement spécifique de l'ONG investiguée. De ce fait, tel que cité par Alderson (2004) et succinctement explicité dans la section « complémentarité disciplinaire » du cadre théorique de ce travail, « *la seule identification des dimensions « pathogènes » de l'organisation du travail ne fournit que peu d'éléments permettant une compréhension de l'expérience subjective de travail vécue par les travailleurs* ». L'auteur ajoute en citant Vézina (1999), pour confirmer cette affirmation, « *qu'une analyse dynamique et compréhensive de l'activité de travail offre une intéressante complémentarité à l'approche du stress dans une perspective de prévention des problématiques de santé mentale au travail* ».

Dans ce sens, L'exploration de la dynamique du stress professionnel, spécifique à l'écosystème du siège de Médecins du Monde Belgique, ne pouvait se faire sans traiter la question des perceptions quant aux configurations organisationnelles, aux politiques et règles de vie mises en place au sein de l'ONG, aux conditions de vie et de travail, à la prégnance de la culture et à la qualité des relations interpersonnelles perçues et vécues par les employés de l'institution.

Mais encore, une étape incontournable de ce travail était de faire parler les subjectivités pour comprendre dans quelle mesure les employés définissent la notion de stress professionnel, sa valence positive, négative ou son ambivalence, sa portée et l'identification des déterminants précurseurs du stress advenant dans le cadre de leur travail.

De plus, tel qu'explicité dans le cadre théorique du mémoire, nous ne pouvions pas faire l'impasse sur les facteurs nous permettant de comprendre dans quelle mesure les employés sont soutenus lorsque ceux-ci se retrouvent confrontés à des moments de stress induits par les contraintes de temps et les difficultés cognitives, relationnelles et personnelles sur les lieux de travail. Pour ce faire, une des parties de l'entretien semi-directif s'intéresse aux facteurs

facilitants tels que le support interpersonnel, hiérarchique et organisationnel, la dimension de reconnaissance ou aux facteurs aggravants tels que les problèmes survenant dans la sphère privée et ayant une influence sur l'état de stress professionnel des employés.

Enfin, pour apporter des réponses à la troisième hypothèse de notre travail, il était nécessaire de s'attarder sur les questions de stratégies permettant aux employés de vivre et d'évacuer quotidiennement le stress sans que celui-ci ne devienne un élément pathogène provoquant de la souffrance au travail. Je me suis donc attardé sur les stratégies de coping développées par la théorie transactionnel de Lazzarus et Folkman (1984) pour identifier les stratégies de confrontation et d'évitement quand une charge psychosociale importante implique des situations de stress pour l'individu.

Pour y arriver, la grille d'entretiens semi-directifs a été constituée de vingt-huit questions réparties selon cinq thématiques ;

La 1^{ère} partie de l'entretien est composée de questions nous aidant à dresser une photographie du contexte de l'entreprise en fonction des situations ergonomiques et psychosociales de travail des employés au moment des entretiens réalisés. En effet, il est important de garder en tête que cette grille d'entretien ne permettra de collecter des informations que sur une période spécifique et que ce travail ne pourra pas nous apporter, de manière exhaustive, l'entièreté des perceptions récoltées par les acteurs de l'organisation. Cette partie nous aidera aussi à comprendre quels éléments de support permettent la gestion du stress au quotidien. En effet, cette partie nous permettra de savoir dans quelle mesure les employés de L'organisation sont soutenus par leurs collègues de travail et leurs supérieurs hiérarchiques respectifs, de savoir comment Médecins du Monde déploie des dispositifs afin de pallier le stress tels que la mise en place de Feed-back et de réunions d'équipe, de comprendre la place et l'importance de l'influence des événements de vie personnelle des acteurs de l'association et d'essayer d'en décrire les stressors les plus fréquents dans le cadre de leur travail.

La 2^{ème} partie de l'entretien nous permettra de collecter les perceptions et représentations des acteurs questionnés quant à l'évaluation subjective du stress au travail. Cette partie se focalisera sur la valence accordée au stress et la manière, pour les personnes interviewées, de mettre des mots sur le phénomène étudié.

La dernière partie de l'entretien se focalisera, quant à elle, sur les stratégies d'adaptation prises par les interviewés pour réduire la charge psychosociale résultant du stress au travail. Ces stratégies sont à identifier comme les stratégies cognitives de résolution du problème, les

stratégies de gestion émotionnelle du stress au travail et les stratégies de gestion symptomatique du stress au travail que nous avons préalablement développé dans la section « stratégies d'ajustement et de coping » qui se situe dans la dernière partie du cadre théorique de ce cas d'étude.

Le corpus de données

Avant de passer aux entretiens, il fallait se poser les questions de savoir quelle population du siège de Médecins du Monde interroger. Dans ce travail de sélection, l'objectif de départ était de sélectionner l'échantillon sur base de certaines caractéristiques telles que l'âge, le statut, le département, l'ancienneté et le sexe de l'individu pour, par la suite, croiser ces variables indépendantes, à l'aide d'une approche comparative, afin de percevoir la diversité et la représentativité des points de vue concernant le stress professionnel dans l'organisation. L'objectif de départ était donc de diversifier les points de vue et de récolter des témoignages d'horizons différents pour faire un état des lieux, le plus exhaustif possible, du stress au siège de l'ONG.

Cependant, quelques contraintes méthodologiques et propres à l'organisation ne m'ont pas permis de pouvoir réaliser pleinement les objectifs de départ que je m'étais fixé dans le choix de récolte de l'échantillon. En effet, concernant les contraintes organisationnelles, certains employés n'ont pas su répondre positivement à ma requête d'interview par manque de temps et pouvait se questionner quant à ma position de stagiaire dans l'entreprise et ma crédibilité à traiter un sujet aussi sensible. En effet, certains employés pouvaient être en mesure de se poser des questions sur la confiance à accorder à un stagiaire faisant partie d'un département RH et n'ayant pas forcément la position extérieure et totalement neutre afin de traiter le sujet sensible du stress professionnel, sans parler du questionnement sur mes compétences à traiter un sujet aussi complexe. Ces contraintes pourraient donc avoir eu un impact sur la taille et la faible représentativité de l'échantillon, au niveau de la variable du sexe par exemple. En effet, nous pouvons remarquer que seulement 3 personnes de sexe masculin ont répondu favorablement à ma requête. L'échantillon trop petit et donc très peu représentatif a donc été un élément de contrainte ne me permettant pas d'effectuer une analyse comparative pertinente des données recueillies. J'ai donc dû résumer mon analyse au traitement thématique des données ne me permettant pas de traiter le sujet en faisant parler les variables indépendantes de mon échantillon.

Concernant les caractéristiques de l'échantillon, sur 20 demandes d'entretiens, 13 entretiens ont été réalisés. 65% des personnes ont donc répondu favorablement à la demande. On peut remarquer que le taux de réponse chez les femmes a été plus élevé que celui des hommes avec un taux de réponses de l'échantillon féminin favorable de 90% contre 30% pour l'échantillon masculin. L'échantillon initial des interviewés est donc composé de 75% de femmes et de 25% d'hommes. Pour aborder ce travail sous l'angle de la co-construction de sens et de la compréhension, les entretiens devaient se dérouler dans un contexte dispositionnel favorable à l'exploration en profondeur de la problématique du stress professionnel. Pour ce faire, le lieu et la durée de l'entretien, la démarche de proximité empathique ainsi que le sujet de la problématique ont été des facteurs ayant influencés le choix de l'échantillon de personnes interviewées et la qualité des informations récoltées durant les échanges réalisés dans ce cadre.

Après avoir effectué les entretiens à l'aide de la grille d'analyse, décrite ci-dessus et constituée au préalable, il fût nécessaire de faire un choix dans la sélection et le traitement des données que j'allais utiliser pour répondre à la problématique posée. En effet, des indicateurs comme la durée de l'entretien, les coupures intempestives d'autres employés se produisant pendant les échanges et dues au nombre limité des salles de réunion et le nombre de réponses fermées de certains interviewés m'ont informé sur les critères que je devais utiliser pour sélectionner les entretiens allant me servir de matériau pour l'élaboration de l'analyse de ce mémoire-projet. J'ai donc dû sélectionner les entretiens que j'allais retranscrire pour la récolte des données brutes.

En effet, sachant que la durée moyenne des entretiens réalisés est d'1 heure et 24 minutes, l'entretien le plus long étant d'une durée de 2 heures et 3 minutes et l'entretien le plus court d'une durée de 35 minutes, j'ai fait le choix de ne prendre que les entretiens d'une durée minimum oscillant autour de la moyenne et les entretiens au-delà de la moyenne car la courte durée de certains entretiens ne permettait pas l'analyse en profondeur des thématiques abordées. Je n'ai donc pas sélectionné 3 entretiens sur base du critère temporel corrélé au critère d'évocation des savoirs. De surcroit, Plusieurs éléments tels que les affinités entre le type de personnalité de l'intervieweur et de l'interviewé, le type de communication utilisée et la relation de confiance se tissant entre les deux personnes pendant l'entretien ont été des éléments parlants de la durée de l'entretien. Mais encore, la charge de travail de certains employés était trop conséquente pour prendre le temps de répondre aux questions posées et donc explorer en profondeur les tenants et les aboutissants de la dynamique du stress au travail. Ces exemples sont caractéristiques de la complexité de savoir s'ajuster et s'organiser dans un environnement

de travail en perpétuel mouvement et de la difficulté de pouvoir appréhender les échanges humains dans l'évocation de sujet sensibles tels que le stress au travail.

Aussi, 3 autres entretiens ont dû être entrecoupés pour cause de déplacement, de recherche de nouvelles salles de réunion ou de nouveaux endroits où il y avait une possibilité d'isolement. Cela a donc créé des contraintes par rapport au caractère sensible des questions abordées. Par exemple, une partie d'un des entretiens a dû être effectuée sur une table de l'espace prévu pour diner alors que nous approchions l'heure de table. Deux autres entretiens ont dû être interrompus et recommencés dans un autre endroit du siège pour la même raison, dont un des deux entretiens a été effectué dans un espace restreint et non suffisamment insonorisé. L'espace de travail a donc aussi influencé le déroulement de certains entretiens. Les entretiens ont donc été choisis sur base de 3 critères. Les critères de lieux propices à l'échange, de temps et de qualité de la relation permettant l'exploration de la problématique.

Pour illustrer le choix de ces critères, tel qu'Hanique (2009) nous le décrit dans son article, la posture clinique de la sociologie compréhensive nécessite une implication double, celle de « *l'éthique touchant au respect des personnes* » et celle de « *la technique s'appuyant sur le fait que la qualité de la relation du chercheur avec ses interlocuteurs apparaît comme une condition de l'efficacité heuristique* ». Dans ce sens, Les modalités de production du savoir durant l'entretien doivent donc se situer au niveau de la congruence du dialogue, du registre de la sensibilité et de l'évocation sans tomber dans le piège de la complaisance ou de la conceptualisation systématique des échanges. Dans cet ordre d'idée, De Gaujelac, Hanique et Roche (2007) nous disent qu'en « empruntant à la notion de clinique cette idée de proximité et d'implication auprès des personnes », la sociologie clinique met en perspective la centralité des échanges intersubjectifs dans la production du savoir. Ainsi, Les échanges recherchés, en posant ces trois critères de sélection, dépendait donc de la capacité pour l'interviewer et l'interviewé à entrer dans un espace de dialogue permettant l'évocation d'événement, dans un lieu sécurisé, par la relation de confiance tissée et le caractère confidentiel du lieu d'échange.

7 entretiens respectant ces 3 critères ont donc été sélectionnés pour être retranscrits. Le corpus de données brutes est composé de 361 pages de retranscription. Il est à noter que la taille importante du corpus de données a constitué une limite dans le temps de traitement, d'identification et de récolte des fragments d'extraits pertinents à utiliser pour l'analyse de ce travail.

Enfin, le nombre trop peu élevé d'entretiens sélectionnés aura une influence sur l'exhaustivité des cas de figure rencontrés et sur le degré de généralisation de représentation que les employés du siège de l'organisation se font des déterminants du stress professionnel. L'analyse du corpus de données, transversalisée avec les autres matériaux, ne pourra, de ce fait, être utilisée que dans l'optique de venir apporter une interprétation préliminaire quant aux différentes parties de l'analyse de la dynamique du stress au sein du siège de Médecins du Monde Belgique.

L'analyse thématique du corpus de données

Afin de rendre intelligible et de faire parler le corpus de données brutes au regard des hypothèses de départ, le traitement qualitatif des retranscriptions nécessitait une analyse thématique du corpus de données. Tel que le préconise Negura (2006) : « *le but de l'analyse thématique comme analyse de contenu est de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursif de l'énoncé...l'analyse thématique a comme but de dégager les éléments sémantiques fondamentaux en les regroupant à l'intérieur de catégories* ». Cela nous permettra donc de croiser les interprétations, de décoder le sens qui s'en dégage pour faire éclore les logiques discursives pertinentes des hypothèses posées au préalable. Pour ce faire, Les 361 pages de retranscription ont été scannées à l'aide de codes couleurs représentant chaque thématique et nous permettant l'identification et le classement des fragments de discours retrouvés dans les retranscriptions d'entretien.

Ainsi, la matrice de données a pour objectif de décoder les éléments classés dans les thématiques catégorisées construites à l'aide de la grille d'entretien. Pour faciliter l'identification des liens jugés pertinents et l'écriture de la section résultat dans l'analyse du travail, 4 tableaux ont été élaborés ; le 1^{er} tableau de 274 pages consistait à catégoriser tous les extraits nous permettant de dresser un diagnostic des déterminants du stress professionnel. 7 thèmes intitulés « organisation du travail », « conditions de travail », « contenu du travail », « ergonomie du travail », « relations interpersonnelles », « culture organisationnelle » et « stresseurs principaux » ont été disposés sur l'axe horizontal de la matrice. Le 2^{ème} tableau de 29 pages consistait à classer 3 thèmes relatifs à « la définition du stress professionnel », à « l'impact du stress sur le work/life Balance » et à « la valence du stress professionnel » pour tenter de comprendre l'évaluation subjective du stress professionnel. La 3^{ème} matrice de 18 pages est composée de 4 thèmes reprenant les différentes stratégies de coping, le thème « stratégies cognitives de résolution du problème », le thème « stratégies de gestion émotionnelle du stress au travail », le thème « stratégie de gestion symptomatique du problème » et le thème « ordonnancement des types de stratégies mobilisées ». La dernière matrice de 17 pages se focalisera sur les éléments de modération permettant de venir réduire ou augmenter la charge psychosociale relative au stress tels que les thèmes de « reconnaissance sociale et organisationnelle », « la marge de manœuvre professionnelle » et la dimension de « support social perçus ». Ces matrices nous permettront de faire des liens cohérents quant aux significations accordées à l'organisation du travail, aux représentations du stress et aux différentes stratégies de coping mobilisées. Mais encore, d'autres liens seront faits entre les

différentes thématiques afin de tenter de comprendre la complexité intriquée des dimensions investiguées dans ce cas d'étude.

Interprétation des données

Une fois les données classées dans la matrice, pour construire la partie interprétative de ce mémoire, il fut nécessaire de repérer les récurrences (éléments apparaissant dans plusieurs thèmes), les liens logiques énoncés entre phénomènes ou faits, les incohérences (contradictions entre les différents thèmes ou à l'intérieur d'un même fragment), les complémentarités, les manques et de façon globale, la congruence du discours (Sibelet, Mutel, Arragon, Luye, 2013).

Par ailleurs, l'interprétation des données recueillies dans la matrice nécessitait une prudence méthodologique réflexive. En effet, il s'agissait de ne pas tomber dans le piège de certains biais interprétatifs tels que ceux qu'Olivier de Sardan nous suggère (1996, comme cité dans Sibelet, Mutel, Arragon, Luye, 2013). En effet, l'auteur nous propose cinq « figures de la surinterprétation provenant de diverses formes de violences faites aux données courantes » tels que l'obsession de la cohérence qui cherche à minimiser les contradictions, les différences, les contre-exemples pour produire un modèle explicatif assorti de nombreux indices ou exemples sur mesure.

L'inadéquation significative qui, en raison d'une incompétence linguistique, attribue à une pensée « indigène » des motivations qu'elle n'a pas ; c'est aussi un glissement de sens produit par une emphase ou un changement de registre dans la dénomination des faits ou des catégories d'analyse. Cela peut être encore un décalage entre le sens donné par le chercheur et le sens vécu par des acteurs vivant en un temps ou un lieu très distant de celui du chercheur (cas des anachronismes).

La généralisation abusive qui s'appuie sur quelques indices pour en inférer un modèle fragile car de portée trop générale ; c'est la production d'une interprétation trop lourde par rapport à l'information disponible ou mobilisée.

Le « coup du sens caché », au sens de faire un scoop sur un sens caché, qui fonde l'argumentation sur la découverte d'une « réalité cachée » pour laquelle il n'y a pas d'indice empirique.

2.2.2 Description du lieu de récolte des données

Avant de m'intéresser à l'analyse des résultats du stress professionnel au sein du siège de Médecins du Monde Belgique, il me semblait avant tout évident de vous décrire le contexte professionnel dans lequel s'insère le cas d'étude de ma question de recherche. Pour ce faire, voici une brève description de l'organisation dans laquelle j'ai eu la chance de faire mon stage et de récolter l'échantillon que nous analyserons dans la partie résultat de ce travail, à savoir le siège de Médecins du Monde Belgique.

2.2.2.1 Bref portrait du contexte professionnel de Médecins du monde Belgique

L'identité

Le contexte professionnel de Médecins du Monde Belgique se traduit par son identité déclinée à travers sa vision, ses missions, ses valeurs, ses axes stratégiques et ses acteurs tels que mentionnés dans le plan stratégique 2016-2018.

Médecins du monde Belgique se définit comme :

Une association internationale indépendante de personnes engagées contribuant à l'autonomie des populations exclues et soutenant leur cheminement vers un droit effectif à la santé (la couverture universelle de santé) en menant ici et là-bas des programmes de santé innovants qui fondent son plaidoyer.

Cette définition reprend les piliers fondamentaux des missions axées sur le soin, le témoignage, la plaidoirie et l'accompagnement des communautés dans leur volonté de changement social.

Les valeurs

À travers ces piliers s'articulent les valeurs stratégiques fédérées autour de la vision « *d'un monde où les obstacles à la santé sont surmontés, où le droit à la santé est effectif via une couverture universelle de santé* ».

Ces valeurs stratégiques sont La justice sociale œuvrant dans la construction d'une égalité réelle devant la santé afin d'assurer le respect des droits fondamentaux et la construction d'une solidarité collective, L'empowerment contribuant à ce que les communautés et leurs représentants en situation de vulnérabilité sociale et sanitaire identifient leurs propres attentes, mobilisent leurs ressources, et soient en capacité d'agir dans leur environnement social, d'être acteurs de leur santé et de faire valoir leurs droits, L'indépendance faisant référence à la transparence de l'organisation vis-à-vis de tout pouvoir ou d'intérêts politiques, religieux ou

financiers afin d'assurer un programme et des méthodes de travail indépendants de toute subordination et privilégiant le dialogue avec les bénéficiaires de droits et les communautés rencontrées, L'engagement permettant l'enrichissement des différences tout autant que des faits observés par l'articulation opérationnelle, par des professionnels, bénévoles et salariés, du soin, du témoignage et de l'accompagnement des populations dans leur volonté de changement social et L'équilibre se déclinant entre les décisions prises tant au niveau local qu'international et prenant en compte le degré d'urgence d'intervention et les perspectives de collaboration axées sur le long terme, entre les savoirs médicaux et profanes et entre les financements publics et les dons privés.

La déclinaison opérationnelle des projets

Les projets de Médecins du Monde sont élaborés, tant sur le plan local qu'international, et s'alignent en fonction de l'actualité et de la nécessité du déploiement médical, technique et sanitaire des missions.

Ainsi, comme le mentionne le plan stratégique, nous pouvons retrouver un exemple non exhaustif de déploiement des projets.

Localement, les projets Belges se matérialisent via le soutien et la création d'antennes territoriales ou thématiques portées par des bénévoles en Flandre et en Wallonie ; un programme visant l'amélioration de l'accès aux soins pour les détenus ; la création de centres social-santé intégrés regroupant différents soins de santé primaires dans une seule structure communautaire ; le soutien à la création de maisons médicales ; une capacité d'hébergement en partenariat avec d'autres acteurs tel que le plan hiver ; la création d'un réseau de recherche avec les universités et les associations ; la création d'une pharmacie humanitaire afin de répondre à la problématique de l'accès aux médicaments ; le reformulation de l'accueil dans les lieux de consultation afin de développer une accessibilité maximale des consultations en y maintenant le plus haut niveau de qualité tel que le Centre d'Accueil de soin et d'orientation ou le Centrum voor Onthaal, Zorg en Oriëntatie ; un dossier patient informatisé fonctionnel assurant une continuité de tous les lieux de consultation dans l'optique de construction d'un plaidoyer.

Sur le plan international, Médecins du Monde Belgique vise la consolidation du développement réalisé durant les années 2010 à 2015 en investissant dans l'espace méditerranéen ; maintenant les projets dans les Etats fragiles comme le Niger, le Mali ; contribuant aux efforts du réseau international dans son développement à l'Est de l'Europe et dans les Balkans (Serbie, Macédoine, Turquie) ; en renforçant sa capacité d'intervention dans les situations d'urgence.

Les acteurs de l'association

Les bénéficiaires de droit

Les personnes en situation de précarité physique, mentale ou sociale sont au centre des attentions de l'institution. En effet, l'objectif est d'accompagner ces personnes dans le recouvrement de leurs droits et de combattre les phénomènes d'exclusion générés par nos sociétés modernes. Pour ce faire, Médecins du Monde déploie un argumentaire politique par le plaidoyer, dont le but est de faire pression, en partenariat avec d'autres associations engagées, sur les institutions politiques afin de mettre l'accent sur la prise de responsabilité collective dans l'accès aux soins de santé. Médecins du Monde travaille majoritairement avec les personnes en situation de vulnérabilité liée au genre, au déplacement et donc à l'absence d'ancrage territorial, aux conflits et aux catastrophes, aux comportements à risques et à l'isolement où à la dépendance.

Les bénévoles

La population de bénévoles de Médecins du Monde constitue un vivier de personnes compétentes et spécialisées, militant pour les droits humains et l'accès à la santé pour tous. Dans ce contexte organisationnel, le bénévolat constitue donc le moteur du déploiement opérationnel des projets et se décline dans de multiples fonctions telles que les fonctions médicales, paramédicales, psychosociales, logistiques et de gestion. Cet élan de solidarité collectif permanent permet d'assister les employés de Médecins du Monde dans la concrétisation des opérations de siège et de terrain au quotidien, qu'il s'agisse de l'accueil des ayants droits, de consultations médicales, de soins dentaires ou de maraudage social effectué à l'aide du médibus. Les volontaires, sont donc, comme énuméré dans le plan stratégique, des citoyens qui soignent, témoignent et se mobilisent pour le changement social.

Les stagiaires

Le stagiaire est un acteur de choix permettant aux employés de faire le point entre la réalité pragmatique du terrain et le recul théorique nécessaire à la bonne exécution des missions et constitue donc un retour réflexif dans l'orientation stratégique des projets en cours et à mettre en œuvre. La population de stagiaires, est ainsi définie dans le plan stratégique, comme un vivier de compétences en interne. Cet acteur apporte, de ce fait, une valeur ajoutée quantitative et qualitative au travail quotidien des employés de Médecins du Monde. Les donateurs et bailleurs de fonds

Les donateurs et bailleurs de fonds allouent un apports financier considérable permettant à l'association de garder une indépendance financière maximale. Les stratégies de minimisation des risques et de diversification des acteurs financiers au sein de l'institution vont dans ce sens. Dans cet environnement associatif, les récoltes de fonds et les subsides sont donc traités avec la plus grande transparence en fonction de l'urgence et de la priorité des projets/structures à déployer.

Le partenariat

Tel qu'explicité dans le plan stratégique, Médecins du Monde cherche à faire de ses partenaires une orientation stratégique et une modalité opérationnelle incontournable. Le partenariat constitue l'ADN de l'organisation et permet, par le rhizome, la complémentarité, la diversité et éventuellement la contradiction. L'objectif de Médecins du Monde est donc d'étendre son réseau associatif afin de venir enrichir la pertinence de l'action par la collaboration et d'étendre le périmètre d'intervention humanitaire par l'accroche de l'accès aux soins.

L'assemblée générale et le conseil d'administration

L'assemblée générale et le conseil d'administration sont le reflet de la gouvernance de l'ONG garante de la pérennité, de la stabilité et de ses valeurs. Ce sont aussi des lieux d'informations et de décisions participatives prenant en compte les parités de genre et de langue dans leurs compositions respectives. L'objectif est de favoriser l'incitation à la participation pour faire vivre le mouvement militant de l'organisation.

Les salariés

Les salariés font figure de personnes ressources de l'institution. Ils permettent la coordination efficiente dans le suivi médical, technique, humain et logistique des opérations, tant en Belgique qu'à l'étranger. Ils participent à l'élaboration des processus décisionnels par le mécanisme de la collégialité via l'intermédiaire de réunions d'équipes hebdomadaires et mensuelles, ce qui permet la conjonction des approches individualisées déployées sur des missions variées, des périodes de temps, et des lieux pluriels.

La place de cet acteur est centrale, tant elle conditionne la continuité et la pérennisation des projets. Souvent, les salariés sont d'ailleurs d'anciens stagiaires ou bénévoles ayant une connaissance préalable du contexte de l'organisation et croisant une multitude de compétences

dont le background académique et professionnel vient densifier la dimension très marquée de l'engagement humain.

2.2.3 Photographie du contexte psychosocial des employés du siège de l'organisation

Pour bien cerner, la situation psycho-sociale propre au siège de l'organisation, il me paraissait nécessaire de me servir de l'enquête récente effectuée par un service de prévention externe. Cette photographie récente du contexte psycho-social de l'organisation nous servira de support afin de nous intéresser aux facteurs contextuels et par la suite les mettre en relation avec l'identification des stressors environnementaux spécifiques à notre cas d'étude.

Le Well Being Employee Survey effectué en 2017 par Provikmo dresse un état des lieux statistique récent de l'analyse, des risques psychosociaux, faite au sein du siège de Médecins du Monde Belgique (service externe de prévention et de bien-être). L'enquête de satisfaction porte sur les 5 catégories légales proposées ci-dessous.

2.2.3.1 Le contenu du travail

Ainsi, comme précité dans l'analyse des risques bien-être psychosocial, la catégorie « contenu du travail » fait référence aux tâches concrètes effectuées. La description du contenu du travail est donc proche des concepts de « fonction » et de « tâches ».

L'analyse des résultats de cette catégorie semble mettre en point fort le défi cognitif, la recherche de solutions et la polyvalence des tâches. De plus, il semblerait que la marge d'organisation et les interférences entre le travail et la vie privée soient considérés comme des éléments positifs de l'organisation même si 1/3 des collaborateurs trouve que l'effet du travail pose problème pour la vie privée. Par contre, les points d'attention sont portés sur les exigences plutôt élevées des tâches à effectuer, le conflit de rôle et les demandes contradictoires partiellement à plutôt présents lors de la réalisation du travail et la remise en question de la clarté de la fonction se déclinant à travers les niveaux de responsabilités, les tâches et les objectifs.

2.2.3.2 Les relations interpersonnelles

La catégorie « relations interpersonnelles » est définie, dans le même document, comme dimension renvoyant principalement aux rapports horizontaux, à savoir le savoir-vivre, la collaboration et l'ambiance de travail. La perception de la relation de travail avec le supérieur hiérarchique est également abordée sous ce point.

Il apparaît que le facteur « relation de travail avec les employés » concernant la collaboration, la concertation, l'appréciation et le soutien perçu soit positif pour la plupart des employés du siège. Dans le même sens, il semblerait que la relation de travail avec le supérieur hiérarchique soit bonne et se traduise dans un cadre alternant respect et prise en compte des personnalités de chaque salarié. Néanmoins, dans un autre ordre d'idée, même si la plupart des employés déclarent ne pas avoir été exposés à des cas de discrimination, il semblerait que des cas de discrimination fondée sur le sexe soient présents de temps en temps.

2.2.3.3 L'organisation du travail

Cette catégorie fait référence à la culture et à la structure de l'organisation au sens large. La répartition des tâches, la communication au sein de l'organisation, le degré de participation, la mise en œuvre et le maintien d'une politique bien-être y sont abordés.

L'enquête de satisfaction y met en exergue des points forts tels que la possibilité de participation où la plupart des employés indiquent pouvoir exprimer leur opinion, proposer leurs idées et où les moments de concertation prévus par l'organisation sont suffisants. La place de la discrimination, quant à elle, semble être assez effacées au bénéfice de l'ouverture des idées et aux autres origines culturelles.

Cependant, des points d'attention sont à observer tels que la confiance ressentie envers les collègues de travail. Aussi, presque qu'un tiers des employés avoue ne pas accorder de confiance au management des cadres supérieurs. Mais encore, l'intérêt porté aux collaborateurs semble assez mince car il semblerait qu'il n'y ait pas assez de contact avec la base, et donc la remontée d'informations de problèmes survenant sur les lieux de travail est apparemment assez faible. De plus, presque la majorité des personnes sondées estimerait que l'organisation ne porte pas assez d'importance au bien-être des employés. Enfin, des cas de comportements abusifs sont tout de même rapportés mais ils ne constituent qu'une proportion très marginale de la population interrogée (2 %).

2.2.3.4 Les conditions de travail

La catégorie « conditions de travail » prend en considération les conditions d'emploi telles que le type d'horaire, la durée du travail, les possibilités de formation, les procédures d'évaluation, les opportunités de carrière et le type de contrat.

Nous pouvons remarquer que l'enquête met en perspective un régime de travail favorable en ce qui concerne les horaires, le régime de congés et les schémas de travail. Cependant, des points

d'attention sont à observer quant au feedback, aux possibilités de formations et d'évolution de carrière perçues, par moment, comme faibles, limitées voir insuffisantes. Enfin, le package salarial semble ne pas répondre totalement aux attentes des collaborateurs en termes de rémunération et d'avantages extra-légaux.

2.2.3.5 Les conditions de vie au travail

Cette catégorie concerne tout ce qui se réfère aux dimensions ergonomiques et environnementales des conditions de travail telles que l'aménagement de l'environnement de travail, le bruit, la température ressentie, l'éclairage, la position de travail et les situations potentiellement dangereuses. Dans ce contexte, la plupart des travailleurs sont satisfaits du matériel disponible, de l'éclairage, de l'hygiène des toilettes et de l'environnement de travail. Cependant, les risques perçus les plus importants sont la nuisance sonore et les problèmes informatiques.

Les indicateurs de santé

Il semblerait que cette catégorie mentionne des points positifs tels que le faible nombre de plaintes associées au stress, l'absentéisme bas, le haut degré d'implication. Néanmoins, les points d'attention sont portés sur les scores de stress moyen et l'intention de quitter l'organisation plutôt élevés.

2.3 Partie Analytique

2.3.1 Analyse thématique du corpus de données

2.3.1.1 Description des données

Cette section de l'analyse consiste, dans un 1^{er} temps, à traduire les fragments de texte en utilisant exclusivement le corpus de données classé par thématiques dans les matrices d'analyse qualitative et, dans un second temps, de construire la partie interprétative en croisant la conceptualisation des extraits sélectionnés avec la revue de littérature et l'enquête psychosociale utilisées dans le cas d'étude.

Identification des déterminants du stress professionnel

Cette section nous permettra de comprendre dans quelle mesure les employés perçoivent et identifient les stressors environnementaux en fonction des conditions ergonomiques et psychosociales de travail de l'institution. Je me suis, de ce fait, focalisé sur les éléments nécessitant des points d'attention et étant perçus comme des contraintes pouvant générer du stress au travail. Dans ce sens, ce travail apporte peu de nuance sur les points forts de l'organisation et se focalise essentiellement sur l'interprétation et l'évocation de *« ce qui ne va pas, provoque du stress ou de ce qui pourrait être amélioré au sein du siège de Médecins du Monde »*.

La répartition des tâches et le périmètre des fonctions

D'après les extraits d'interview suivants, il semblerait y avoir une différence entre les fonctions définies clairement et exhaustivement dans le profil de poste et la réalité opérationnelle du terrain. De surcroît, certains employés ont du mal à définir leur périmètre d'action et se rendent compte d'avoir participé à un projet ou une mission qui ne rentraient plus dans leur domaine d'attribution, un des travailleurs remarque, d'ailleurs, qu'il faut rappeler clairement la répartition des tâches au sein de l'organisation ; *« alors au niveau de mes tâches, je crois que c'était assez clair...après il y a toujours cet écart entre le papier et la réalité... »* ; *« quand tu vois ton profil de poste c'est très clair, exhaustif et vraiment organisé par thématique ou sphère d'action...après avec la réalité de terrain heu disons qu'il y a des petites zones de floue à certains moments mais ce n'est pas trop lié à ma fonction »* ; *« j'ai vite appris qu'il fallait que j'ai toujours le réflexe heu de me référer à mon profil de fonction et donc à la description de mes tâches »* ; *« je crois que je me suis faite avoir, là elle me parle de périmètre et tout mais moi aussi j'ai un périmètre d'action »* ; *« j'ai vite compris que tu es dans un cadre où tu dois être conscient de ton périmètre d'action et le rappeler à tes collègues à un certain moment donné »* ; *« répartition des tâches à rappeler clairement »*,

Mais encore, la transversalité des missions ou des projets par fonctions participerait à un manque de visibilité organisationnelle et une augmentation de la charge de travail. d'ailleurs, Il semblerait que certains employés perçoivent la difficulté d'identifier leurs sphères d'action respectives et celle de leurs collaborateurs ; *« déjà tu mets une personne qui vient d'arriver en difficulté parce que tu mets deux casquettes...tu mets à mal quelqu'un qui vient d'arriver, tu mets à mal l'équipe en leur faisant croire que tu réponds à leur besoin...ils se rendent compte que c'est du foutage de gueule »* ; *« en fait la com externe c'est pas du tout mon périmètre mais*

parce qu'un tel n'est pas là ça va me retomber dessus sous principe de l'urgence...j'ai accepté des trucs ou ça m'a mis en profond mal-être parce qu'en fait ça me porte préjudice à moi » ; « c'est un poste tellement transversal les tâches vont en fait dans tous les sens...il y a certains moments tu as l'impression d'être un bouche trou...j'ai dit que ce poste ça n'allait pas comme ça » ; « vous vous rendez compte que le titre n'est pas très adapté à ce que je fais...alors ça c'est un gros problème » ; « mon travail vers l'extérieur tu ne le vois pas mais ma charge de travail est importante...personne n'a une vue totale sur mon travail...vous savez le faire tout seuls, vous n'avez pas à me le demander, je ne suis pas votre assistante » ; « c'est des problèmes d'identification clair de fonction de chacun » ; « elle a une fonction terriblement stressante parce qu'elle est mal pensée »

Aussi, les fragments d'entretien suivants mettent l'accent sur le problème du manque d'expertise auquel l'organisation pourrait faire face. En effet, il semblerait que cet aspect puisse générer de la frustration de par le manque de réponses et de personnes ressources dans des domaines de compétences non identifiés au sein de l'organisation, cela pourrait, dans le même temps, occasionner une charge de travail supplémentaire pour les employés en besoin de compétence dans un autre domaine ; *« ça peut clairement générer de la frustration de la part de l'équipe...je n'ai pas de collègue donc ce n'est même pas que je dis non va là, c'est juste pas de possibilité...tu vas avoir un non avec personne derrière et ça...pour les gens c'est très frustrant...c'est juste que cette fonction, cette expertise n'existe pas chez nous...je pense que la non réponse ou la réponse non sans solution c'est toujours source de stress » ; « quand ça vient d'un élément extérieur ou de l'incompétence ou d'un manque d'organisation d'un autre département, c'est ultra frustrant...on t'impose un travail que tu n'as pas envie de faire » ;*

d'autres part, le manque de clarté des fonctions pourrait créer une confusion des rôles au niveau de certains liens fonctionnels, nous pouvons remarquer qu'un des extraits, ci-dessous, fait référence à la complexité de devoir traiter des problèmes au niveau national et international ; *« j'avais dit « oui, des fois il y avait une confusion de rôles...beaucoup de gens qui se plaignent que ce n'est justement pas clair...ça peut être compliqué parce qu'il y a le niveau national et international...ça peut être dès fois confus...ce sont des liens fonctionnels, ce ne sont pas du tout des liens hiérarchiques...ça peut être compliqué au niveau du « qui fait quoi »...tu peux aller dans tous les sens » ; « le rôle doit être mieux définis en général »*

La communication

Au niveau de la communication, les employés de notre échantillon soulignent la complexité de coordonner et de traduire la communication aux différents niveaux de l'organisation et la difficulté de coordonner et de comprendre les informations récoltées. La communication pourrait être mise à mal par la difficulté à définir le positionnement des acteurs par sphère de compétence, spécialement dans la prise de décision stratégique et opérationnelle des projets en communication top-down ; *« Je crois qu'on est dans une communication directe, une transparence et tout mais le problème...ça change vachement entre les niveaux »* ; *« c'est vraiment floue pas parce que je n'ai pas toutes les infos mais parce que je crois que même au niveau de la direction c'est encore un peu floue...je ne comprends pas notre positionnement »* ; *« c'est fort dysfonctionnel...je me suis dit danger, danger...ça a vite été résolu...avec toute la charge de travail, de stress et d'angoisse associée à ça qui a un peu été départagée entre moi et ma collègue »* ; *« tu as ce décalage entre la réalité de terrain et la coordination »* ; *« la question de la communication n'est quand même pas super bien organisée...l'organisation en top-down n'est pas top »*

Aussi, certaines personnes de l'échantillon sembleraient éprouver des difficultés à identifier les prises de décision formalisées et les échanges fonctionnels advenant hors des canaux et des lieux formels de communication. Par ailleurs, un des extraits nous laisse à penser qu'il y a une volonté de vouloir instaurer une discipline entre ce qui peut et ne doit pas être dit lors des échanges informels afin de ne pas produire de la communication dysfonctionnelle ; *« il y a énormément de communication informelle, beaucoup de choses se disent dans les couloirs...moi ça me met souvent en difficulté en fait...les rumeurs de couloir sont assez désastreuses mais ont un impact incroyable...je récupère souvent comme ça des choses qui ont été dites dans les couloirs comme des choses dont la décision a été prise alors que non pas du tout ça s'est fait autour d'un café...les communication informelles peuvent poser problème...ça pousse à chercher dans le négatif »* ; *« il faut être plus strict sur les choses qu'on communique, il faut faire attention à la communication »* ; *« j'ai très vite compris que chez Médecins du monde si tu veux communiquer t'avais intérêt à te lever et aller voir les gens »*

En revanche, cette portion d'interview semble nous dire qu'une communication trop formalisée pourrait ne pas être efficiente en termes de temps de réponse ; *« Trop de formalités nuisent oui si le formel c'est attendre une réunion, si le formel c'est attendre une réunion écrite...dès fois il n'y a juste pas le temps...après on fait déjà tellement de réunions »*

Par ailleurs, il semblerait que la représentation médiatique de Médecins du Monde puisse être génératrice de stress pour certains travailleurs de l'institution ; *« au niveau du stress, le stress est beaucoup généré par l'exposition de Médecins du Monde aux médias »*

Enfin, une autre difficulté dans les échanges pourrait être identifiée dans la multitude de canaux de communication que met l'ONG à disposition de ces travailleurs ; *« la difficulté c'est la multitude des canaux de communication...c'est de trouver la plateforme efficiente de communication »*

Les Réunions de travail

En ce qui concerne les réunions de travail, il apparaît que certaines réunions puissent être inefficaces apportant plus de questionnement et donc plus de difficulté de coordination dans le travail ; *« plus on avance, on fait des groupes de travail et tout et chaque réunion, on en sort avec plus de questions qu'au départ quoi, c'est absurde ».*

De plus, une des personnes de l'échantillon estime qu'il y a trop de réunions empêchant la bonne exécution opérationnelle des missions ; *« au niveau de la coordination, je dirais qu'il y a la réunionite aigüe ou et puis la multiplication des fichiers, d'agendas, de réunion, il y a des réunions de 2 heures...ces réunions de 2 heures multipliées par 10 salariés heu et bien ça te fait 20 heures de travail perdu par semaine...elles n'ont pas le temps, elles sont épuisées par la réunion et par les entretiens qu'elles font...à revoir la com et la transmission d'info ».*

Enfin, comme lu à propos de la communication informelle, il y a un constat pour une personne de l'échantillon, de devoir discipliner les réunions d'équipe ; *« moi j'ai un problème dans cette organisation avec la discipline dans la réunion, tout le monde fait n'importe quoi en réunion, c'est scandaleux ».*

Le temps et la charge de travail

L'exécution des projets dans leur aspect stratégique et opérationnel s'avèrerait être un facteur générateur de stress en termes de temps et de charge de travail ; « *c'était sa première semaine...je suis débordée, je n'en peux plus et j'ai travaillé 24 heures en deux jours...elle va partir en courant* » ; « *c'est dysfonctionnel à différents niveaux. Toutes les équipes sont dépassées, il y a une charge de travail énorme* » ; « *pression en termes de plaidoyer, de lobby mais bon voilà souvent on est très pris dans l'opérationnel* » ; « *je n'ai pas toutes les cartes en main parce que je suis tenue...il faut qu'on ait ce volet opérationnel pour avoir une légitimité d'influence auprès des décideurs politiques* » ; « *c'est ça le hic, c'est la raison du stress...c'est qu'on est ultra sollicité pour faire les deux à la fois...il faut des experts, le plaidoyer c'est un temps plein quoi...qu'on vous demande de faire de la plaidoirie et d'en même temps gérer de l'opérationnel...Les deux enfin c'est très compliqué quoi, ce n'est pas possible quoi c'est de l'instrumentalisation* ».

De ce fait, cela serait susceptible de créer un gap entre les demandes et les besoins et donc de créer un problème de capacité en termes de ressources humaines ; « *on n'arrive pas à répondre à la demande de beaucoup de besoin* ».

Aussi, le manque de temps pourrait débouler sur un manque de visibilité par rapport à la compréhension de chaque statut et position des employés au sein de l'organisation ; « *je n'ai pas eu le temps de comprendre l'organigramme dans lequel ma fonction s'inscrivait* ».

Enfin, il semblerait que le temps de travail, n'étant pas adapté à la charge de travail des employés, ait un impact sur les activités extra-professionnelles et même une incidence sur la manière de s'alimenter sur les lieux de travail ; « *si je me rajoutais, pendant la journée, un temps que je prends pour moi pour me faire une pause déjeuner ça ne marche plus en fait, ça marche encore moins bien et moi c'est super frustrant...moi en été j'ai arrêté certaines activités extra-professionnelles* » ; « *je mange en réunion ou je mange devant mon ordi en essayant de lire mes emails donc ça je n'ai pas de pauses pendant la journée, ce qui est complètement fou en fait* »

Les règles de vie et la politique de travail

Certains employés perçoivent l'épuisement professionnel et le stress professionnel à travers l'absence ou l'ambiguïté de certaines règles de vie et politiques de travail ; « *c'était pas du tout clair...les balises sur le temps de travail qui elles sont hyper fixes, hyper rigides, elles*

correspondent pas à la réalité...moi je trouve ça inconfortable...ça coute rien d'écrire flexi-hours...ça c'est valable pour les flexi-hours, c'est valable pour le télétravail et pour pleins d'autres petites choses dans l'organisation...moi j'ai très très peur pour ça, sincèrement ça c'est une source de stress par exemple...et je pense que c'est un des éléments de stress les plus fréquents...c'était un des motifs les plus important de burn-out ou d'épuisement professionnel ».

L'absence de back-up

La majorité des employés interviewés estimerait qu'il y a une absence de back-up. En effet, cela aurait, visiblement, un impact sur la prise de récupérations et donc la capacité, pour les travailleurs, de prendre des congés à cause du manque de ressources humaines en interne. Une des conséquences ciblées serait l'épuisement dû à la contrainte de ne pas savoir prendre un long moment de repos sans qu'il y ait des conséquences sur le suivi et la qualité du projet ou du travail en cours. le système de back-up est donc vu comme un facteur générateur de stress professionnel ; *« moi j'ai un mois de récup d'heures sup' que j'ai pris d'un coup mais tu te rends compte en arriver à un mois de récup...je peux comprendre que tu dois être vraiment fatiguée...elle m'a dit j'en peux plus...c'est avant qui faut se demander tiens mais comment cette personne en arrive à un mois de récup d'heures supp...j'ai pas de back-up, je n'ai aucun back-up...alors moi je ne peux pas prendre congé » ; « ma collègue était presque en larme...tu ne peux pas partir comme ça » ; « et du coup ben tu fais comme moi tu prends un vendredi une fois toutes les deux semaines...c'est pas un repos, c'est pas un congé...les gens ne sont pas obligés d'aller en larme chez le médecin » ; « Système de back-up générateur de stress » ; « ce gars-là, si il avait un quelconque accident ou quoi que ce soit, c'est tout MdM qui en tout cas pour la Belgique qui , se casse la gueule...du back-up, des rôles...c'était très risqué comme pari ».*

Le taux de turn-over

Le taux de turn-over, corrélé à l'ancienneté, semblerait être perçu comme un indicateur de difficulté pour l'organisation à identifier les malaises et une difficulté pour certains collaborateurs à devoir se réhabituer à de nouveaux employés et à devoir faire le deuil de leur relation professionnelle avec les travailleurs ne faisant plus partie de l'organisation ; *« ce qui est le plus dur c'est le turnover et du coup c'est de devoir se réhabituer...certains départs veulent dire qu'il y a un malaise...ça veut dire que l'organisation ne prend pas en compte ou l'organisation n'as pas encore trouvé les clés pour comprendre » ; « Il y avait une personne*

qui était venue elle-même annoncer qu'elle partait et du coup là je me suis dit purée c'est quoi ça, chez Médecins du Monde, tout le monde part...j'étais triste parce que c'est des personnes auxquelles je m'étais attachée...on a un gros turn-over et bien l'ancienneté le dit ».

Par ailleurs, le taux de turn-over s'avèrerait avoir une incidence sur le suivi de certaines demandes telles que les formations, il semblerait que certains employés considèrent ce problème comme frustrant et pouvant impacter la relation de confiance et la crédibilité de l'organisation ; *« c'est une demande que j'ai eu sur les cours de néerlandais que j'avais et il n'y a jamais eu de réponses, c'est probablement quelqu'un qui a commencé le processus, a changé le boulot ou est parti et donc ça n'a pas été suivi...ça ça crée beaucoup de frustration, un manque de crédibilité et un manque de confiance ».*

La flexibilité, la disponibilité et la déconnexion

Certaines personnes interviewées conçoivent la très grande flexibilité, chez Médecins du Monde, comme une condition sine qua non de la bonne exécution du travail. Cependant, certains travailleurs constatent que cela n'est pas profitable pour certains départements de mettre en place un système de flexibilité impliquant une disponibilité en dehors des temps et des lieux de travail et se protègent par des stratégies de déconnexion ; *« ça fait partie de mon travail d'être disponible, c'est important que je le sois tu vois donc c'est difficile, ça ça fait partie des trucs fatigant qui sont dur à tenir sur le long terme »* ; *« il y en a pleins qui regardent leurs mail le week-end sur leur téléphone quoi...là-dessus, j'ai mes limites...il ne faut pas mélanger le travail et le privé...déconnecter et ne pas faire le lien »* ; *« les horaires, je pense que d'une manière générale...une très grande flexibilité...je pense que dans certains départements comme les opérations, cette flexibilité-là ne leur est pas profitable...le système de flexibilité va dans les deux sens ».*

Mais encore, la dimension d'engagement des travailleurs ne leur fait pas prendre conscience d'un investissement personnel pouvant avoir des conséquences d'épuisement et de stress sur le long terme ; *« depuis que j'ai commencé à ce poste, j'ai vraiment insisté pour que les collègues s'extraient un peu...il faut insister parce que les collègues ne veulent vraiment pas ».*

La formation, l'évaluation et le salaire

Peu d'éléments stressants ont été identifiés dans la thématique consacrée aux conditions de travail. Cependant, l'absence de plan de formation, d'évaluation et le salaire peu attractif pourraient être des facteurs générant stress et frustration au travail. En effet, il semblerait que

les formations et les évaluations dépendent de la capacité et de la volonté du N+1 à mettre en place ce type de dispositif ; *« je me demande si tout le monde est au clair des formations...qui a le droit à quoi, au niveau des formations...je trouve que ça reste ambiguë...il n'y a pas de plans de formation...ça dépend de ton manager »* ; *« le problème c'est que voilà si tu as un manager qui ne porte pas l'attention à des évaluations, tu n'as pas d'évaluations...tu bosses pendant des années et puis voilà quoi »*.

Sécurité d'emploi et taille de l'organisation

Le type de contrat et la taille de l'organisation s'avéreraient constituer une source de stress supplémentaire pour certaines personnes de l'échantillon, cela toucherait plutôt les dimensions de sécurité d'emploi relative à la nature du contrat et d'équilibre au sein de l'organisation ; *« tu vois parce que ça fait genre CDD...c'est source de stress parce que il faut toujours aller à la charge pour être sûr en fait...j'ai signé mon contrat pour le lendemain quoi...ça c'est hyper hyper stressant quoi...tout en dernière minute »* ; *« encore un CDD donc heu au niveau sécurité de travail tu n'es pas vraiment rassurée...en terme de contrat de travail et de sécurité d'emploi ce n'est pas rassurant »* ; *« on a une taille qui est un peu critique dans le sens où on n'est pas une petite ONG, on n'est pas une grande ONG, on est entre les deux...ce n'est pas évident de trouver un équilibre dans tout ça en fait »*

L'open-space, les salles de réunion, l'espace de travail, le bruit et la température

L'open-space est perçu comme un lieu bruyant, trop exposé aux déplacements des employés et aux réunions effectuées à l'improviste. En effet, cela doit être lié au manque d'espace et de salles de réunions qu'on nous décrit dans les extraits de cette section. L'open-space est même vu, par un des employés, comme favorisant le burnout ; *« l'open-space, je n'irais jamais travailler dans l'open-space, c'est trop bruyant...c'est trop de passage, il y a trop de monde qui vient, il y a trop de mini-réunions qui se font à l'improviste...tu parles, je pense que tu déranges tout le monde, tu as les salles de réunion ou en plus tu entends tout parce qu'elles ne sont pas insonorisées...les salles skypes ici c'est pareil je pense »* ; *« tout ce qui est open-space en général, c'est pas ce qu'il y a de meilleur au niveau du Burn-out et compagnie...ça met une pression énorme...c'est une fausse impression de croire que c'est calme...en général c'est pas très positif »*

En ce qui concerne les salles de réunions, les employés considèrent qu'il n'y en a pas assez et donc il y a une réelle difficulté à trouver un lieu de réunion. Cela pourrait avoir un impact sur le bruit dans les espaces de travail commun ; *« il n'y a juste effectivement pas assez de salles de*

réunion » ; « ouais, les bâtiments sont bien, enfin il manque des salles de réunion » ; « je trouve que ça fait un an ou c'est la galère de trouver une salle de réunion »

Certains fragments d'entretiens nous laissent penser que l'infrastructure n'est plus adaptée au nombre d'employés travaillant au siège, il y a donc un problème de place, d'espace en général et il semblerait que cela ait un impact sur la concentration et donc la productivité des travailleurs. Les employés sont conscients de ce problème dû à l'expansion de l'organisation ; *« il y a un problème d'espace en général...on est trop nombreux...il n'y a plus aucune place de libre...il faut vraiment qu'il y ait une grosse réflexion là-dessus...si on continue une expansion, c'est que ça va bruler les gens » ; « on a pas d'endroits calmes où on va être tranquille » ; « je dois travailler sur des dossiers de fonds alors c'est impossible...il y a trop de bruit donc ça c'est vraiment une limitation par rapport à l'espace »*

Mais encore, il apparaît que certains bureaux soient trop éloignés d'autres départements, cela à une incidence sur le nombre de déplacements à effectuer pour aller trouver les collaborateurs d'autres bureaux.

Aussi, nous pouvons également constater, dans les extraits suivants, que la disposition spatiale du matériel de travail et le type de poignées de portes puissent avoir une conséquence négative sur le quotidien des employés du siège concernés ; *« je pense qu'on est un peu reclus du fait qu'on soit au rez-de-chaussée heu à la cave là...oui ça c'est lourd, il faut faire le déplacement pour aller voir la com, le marketing, le deuxième étage » ; « les portes sont très difficiles à ouvrir...j'ai eu une tendinite au coude en fait depuis que je travaille ici...les portes sont trop raides entre le garage et la jungle...si tu multiplies ça par je ne sais pas combien de fois par jour...c'est ceux de la jungle qui doivent tout le temps ouvrir trois portes pour heu aller chercher une imprimante...il y a des chose au niveau ergonomique qui pourraient grandement améliorer le bien-être » ; « il y a du passage parce qu'il y a des gens qui passent tout le temps...nous le désavantage c'est qu'il y a des gens qui passent pour aller à l'imprimante ».*

Enfin, la répartition de la température semble gêner certaines personnes et constituer un problème selon les saisons ; *« pour la température, c'est un souci en été, il fait 15 degrés en bas parce que la clim est beaucoup trop forte et en hiver, il fait 25 degrés en bas parce que le chauffage est beaucoup trop fort...le système de ce bâtiment n'est pas très bien pensé » ; « le désavantage, c'est que ce sont des bureaux un peu moins finis, avant, il faisait très froid »*

Les relations interpersonnelles

En ce qui concerne les relations interpersonnelles, nous pouvons constater, à l'aide des témoignages récoltés, que le personnel s'investit dans ses relations avec ses collaborateurs mais doit faire attention à relativiser le stress communiqué, il semblerait que le stress puisse se transmettre. À ce propos, l'extrait ci-dessous semblerait nous montrer que la bonne distance empathique est importante afin de se prévaloir de la transmission des situations de stress au quotidien ; *« quand tu te rends compte qu'un bête « bonjour comment ça va ? », ça peut déclencher tout un enfin la personne se confie à toi, moi je suis une éponge...ça c'est un truc de fou...conscience du fait qu'elle soit en difficulté de voir dans quelle mesure je peux l'aider mais je m'en rends compte que ça m'impacte au long de la journée et tout je suis là en mode ça me saoule quoi...on est tous en mode stressé »*. ; *« passionné, on mène le travail au tout quoi... ça fait que tu t'entends bien avec les collègues mais c'est risquant pour le burn-out...c'est pour ça que c'est tellement important qu'on ait des balises parce que de nature, tous, on va le faire à 200% »* ; *« mon élément stressant c'est de gérer le stress des autres...ça veut dire qu'elle vient me déposer quelque chose et que je dois lui donner une réponse par rapport à ça du coup tu absorbes des stress »*

Le départ de certains employés semblerait aussi être un facteur de stress par rapport à la cohésion du collectif de travail et à l'investissement affectif et relationnel des travailleurs, cela pourrait, d'ailleurs, constituer une cause de démission pour certains employés ; *« dans tous les départements avec qui je suis en lien, ça a changé, du coup c'est ultra pesant en fait et donc l'investissement, en fait tu t'investis et puis après ça part...ça remet en cause la cohésion...il faut réapprendre à connaître, réapprendre à sympathiser donc ça je trouve que c'est pesant, ça peut être une cause, pour moi, de partir »*.

Mais encore, une des personnes interviewées trouve que les personnes confrontées au quotidien de leur patient auraient plus de mal à gérer le côté relationnel des relations interpersonnelles ; *« je crois que c'est plus difficile avec les projets parce qu'ils sont confrontés avec le stress du quotidien heu des patients »*.

Il apparaît qu'une autre source potentiel de stress pourrait être identifiée par la nature du travail de partenariat. En effet, la collaboration en rhizome n'étant pas subordonnée à la hiérarchie complexifient la gestion de conflit interpersonnelle pour les coordinateurs de l'organisation ; *« c'est quand il y a des conflits sur le lieu de travail...avec des partenaires à l'extérieur...et donc gestion des conflits c'est générateur de stress...moi je ne peux pas demander à un*

partenaire qu'il donne un avertissement à son travailleur parce que son travailleur à agressé notre travailleur tu vois...c'est un truc qui m'empêche de dormir »

La culture de l'organisation

A propos de la culture de l'organisation, il semblerait que certaines personnes de l'échantillon perçoivent une différence entre les valeurs mises en avant par Médecins du Monde et la réalité du terrain, il y a donc des conflits de valeurs qui émergent par rapport à l'identité des missions, des projets et la vision générale de L'organisation. Nous pourrions penser que cette vision schizophrène de définir les valeurs puisse apporter des conflits intérieurs chez les employés de l'institution ; « *c'est un peu comme tu as dit un conflit un peu intérieur...un conflit au quotidien hein ce sont des positionnements que j'ai un peu fort aux antipodes...j'ai un peu un discours bipolaire des fois* » ; « *la blague quoi...c'est juste pour qu'on voit que le logo de MDM est là, c'est la énième manif ou c'est juste pour la visibilité quoi...parce qu'on saute sur le premier truc qui est sexy à droite à gauche, c'est une culture fort orientable et malléable* » ; « *je pense qu'il y en a certains qui partagent mes valeurs, mon militantisme et qui trouvent qu'on est limite quoi sur ce qu'on prétend être* » ; « *articuler des valeurs plus avec ce qu'on fait réellement...je trouve que c'est hyper dommage...valeurs oui mais pas mises en application quoi, on en est loin* »

Mais encore il s'avèrerait, d'après les extraits suivants, que la dimension du militantisme , relative au secteur des ONG, puisse être un élément pesant et envahissant pour les employés fort engagés, il y a aussi cette dynamique fatigante de fédérer systématiquement l'entourage à la cause humanitaire ; « *à chaque fois que quelqu'un me parle de Médecins du Monde j'essaie de le convaincre de devenir bénévoles, ça devient fatigant au bout d'un moment* » ; « *on va prendre un bénévolat de chaton mais on va arrêter de parler de migration à la maison* » ; « *on va capter pour faire de la collecte ou pour faire un événement...ça peut être juste on a envie de se faire un barbecue...il n'y a pas de questions quoi* »

Pour conclure cette section, il semblerait que la dimension de l'engagement, du militantisme puisse être un facteur générateur de stress. En effet, une vision différente ou une action perçue comme étant un peu moins militante peut vite être identifiée et sanctionnée par le collectif de l'organisation, « *soit tu es dans le moule et tu t'investis, soit tu t'en vas* » ; « *l'année dernière je n'ai pas su y aller on m'a montré du doigt en me disant mais t'es pas allée à l'AG...mais là je l'ai noté dans mon agenda, c'est clair* » ; « *ici, tu dis entreprise, les gens vont être insultés, choqués* » ; « *il y a une de nos collègue qui est partie en congé maladie...elle elle avait une*

approche différente c'était super difficile si t'es pas complètement dans le moule...c'est un peu dogmatique...si tu veux rester là et être à l'aise, il y a certaines choses que tu ne dis pas »

L'exigence des demandes

nous pouvons remarquer que certains employés de l'échantillon sont fort exposés au caractère stressant de l'exigence des demandes permanentes, déraisonnable qui s'actualisent et viennent densifier la charge de travail ; *« je crois que c'est un peu l'exigence des missions et demandes, si je devais en choisir ce serait les exigences, tout à fait » ; « les exigences des demandes extérieures » ; « ces trucs imposés top-down du jour au lendemain...c'est bim boum, j'arrive strike et vas-y quoi...les demandes ponctuelles comme ça plic ploc...j'ai l'impression qu'on a pas de marge de manœuvre quoi » ; « je pense qu'un élément de stress c'est le demandes déraisonnables que tu ne peux pas heu limiter...qu'on te demande en permanence...c'est fatigant...personne n'aime dire non ça pour moi c'est un élément stressant...j'ai pas mal de demandes injustifiées ou déraisonnables »*

La reconnaissance

Au niveau de la reconnaissance, les personnes interviewées percevraient plutôt la reconnaissance dans les projets menés à terme, l'appartenance à l'organisation mais se sentiraient moins reconnues formellement, professionnellement au niveau des récompenses extrinsèques de l'organisation. En effet, certains employés ne ressentent pas de gratification, de revalorisation du salaire et de possibilités de mobilité interne au sein de l'ONG ; *« et bien on célèbre les succès tu vois et ça c'est cool, il n'y a pas que du mauvais, il y a les acquis non c'est clair, après reconnaissance en interne heu voilà gratification heu revalorisation heu mobilisation interne heu non il n'y a pas » ; « beh ici il y a quand même pas beaucoup beaucoup de reconnaissance, je t'avoue que là, à part le plaisir de faire partie de Médecins du Monde qui en soit est une reconnaissance...moi je n'ai pas de reconnaissance formelle, classique, de la reconnaissance professionnelle...c'est marrant parce que j'ai poussé une petite gueulante pour un truc et du coup j'ai quelques personnes qui sont venues « merci pour ça » alors ça m'a fait sourire tu vois et j'étais là mais oui » ; « pour moi c'est le minimum en fait d'avoir de l'ancienneté quand tu es dans une boîte depuis au moins deux ans tu vois...oui mais bon quand tu travailles tu es aussi content d'avoir un salaire, une petite évolution ».*

Aussi, certaines personnes interviewées voudraient que les assistantes sociales et les gens de terrain soient mieux reconnus dans le cadre de leur travail ; *« plus de reconnaissance pour les AS ! pour les gens de terrain ».*

Enfin, d'autres fonctions, sont jugées comme étant peu rémunératrices en termes de reconnaissance interpersonnelle ; *« même s'ils sont payés, ils rendent un service, ils seront contents d'entendre un merci et bien ce n'est pas toujours le cas ».*

La marge de manœuvre professionnelle

En général, les employés interrogés semblent percevoir un fort degré d'autonomie opérationnelle dans l'exécution des missions et des projets à concrétiser. Cependant, ils semblent être déçus et frustrés par la portée et le rôle qu'ils peuvent jouer dans les processus décisionnel des projets portés ; *« au début j'avais l'impression qu'on avait une autonomie assez élevée, même un pouvoir décisionnel assez fort, toujours en ayant un aval de notre hiérarchie...je crois que ça dépend plus dans, c'est un process, ça n'influence pas vraiment la décision...on a compris qu'on avait pas d'impact ; « et bien jusqu'à un certain périmètre oui je pense qu'on a carte blanche pour faire pleins de trucs sur le projet...mais voilà dès que tu touches pour faire des aménagements » ; « en termes d'autonomie du travail c'est bon, en termes de prise de décision et bien là c'est plus compliqué parce qu'il y a quand même pas mal de décisions que je juge importantes...c'est pas forcément toujours à moi de prendre les décisions » ; « j'ai arrêté de croire que c'était nous qui pouvions prendre des décisions...des moments ça t'énerve »*

Le support social perçu

Concernant le support social perçu, les extraits d'interviews semblent traduire un positionnement passif voir tardif de l'organisation dans la gestion de conflit et la prévention de certains risques psychosociaux ; *« je peux le demander, si je le demande je vais probablement avoir un soutien mais si je ne demande rien je n'aurai rien » ; « et donc là tu vois s'il y a un problème avec une autre personne d'un autre département, il n'y a pas d'espace clair si tu ne le provoques pas toi-même » ; « non il n'y a pas du tout de proactivité, chez MDM, sur quelqu'un qui ne va pas bien tu vois...je trouve que souvent on est retard sur quelqu'un qui va mal...oui oui je crois que ça manque vraiment...ou on le savait mais on a fermé les yeux » ; « j'avoue qu'il me faut un peu plus j'ai besoin d'un manager qui tranche quoi qui cadre »*

Evaluation subjective du stress professionnel

Cette section nous permettra de mettre en perspective, de manière thématique, l'évaluation subjective des employés quant à leur manière de percevoir le stress professionnel.

Les définitions du stress professionnel

Les représentations du stress varient, au sein de l'échantillon de personnes interviewées. En effet, le stress peut être, tantôt, associé à une émotion de pression négative inconsciente tel que l'échec, l'énervement ou l'injustice tantôt perçu comme un moteur opérationnel permettant la stimulation du travail. Pour illustrer ces propos, certains employés le définissent de la façon suivante : *« le stress c'est quand tu te rends compte, que de façon indirecte, ton corps et ton esprit sont affectés négativement »* ; *« je suis sûre qu'il y avait des moments où j'ai été stressée et je n'étais pas consciente d'être stressée »* ; *« Le stress, c'est toujours une émotion de pression associée à du négatif parce que ça te fait freaser »*, *« c'est une expression pathologique, ce n'est pas quelque chose de normal »* ; *« C'est un moteur le stress »* ; *« Le stress positif est quelque chose de stimulant, de challengeant et de moteur »*. Le stress pourra aussi, dans son versant extrême, être évalué comme quelque chose de dangereux, de déstabilisant et de contreproductif, aussi bien au niveau personnel que relationnel ; *« C'est dangereux, c'est déstabilisant et complètement contreproductif aussi bien pour soi que pour son entourage »*.

De plus, le stress apparaîtrait comme étant la manifestation d'un changement physique, psychique ou comportemental, il a donc un impact psychosomatique et comportemental sur les employés du siège. Il pourra se diffuser de manière simultanée, différée, progressive, inconstante, sporadique et envahissante. Nous pouvons illustrer ces constats à l'aide des fragments d'entretien suivants : *« Je le ressens dans mon ventre parce que je le sens physiquement »* ; *« mes mains commencent à trembler »* ; *« Ça va être des pressions dans la tête, tu as la tête qui tourne »* ; *« Qui diffuse et qui est dans ton corps »* ; *« Tu vas rarement m'entendre dire que je suis stressée au moment où je suis stressée »* ; *« c'est quelque chose qui s'est passé soit le matin et on est l'après-midi »* ; *« Ça va être mal au dos, speed et j'ai oublié de manger aujourd'hui »* ; *« Ça va se ressentir, peut-être pas le jour-j mais le lendemain »* ; *« Ça va être sporadique ça veut dire que ce n'est pas constant »* ; *« Pour moi c'est l'énervement, c'est une tension qui se propage partout »* ; *« Je deviens rouge »*.

Mais encore, le stress pourrait, apparemment, provenir de causes multiples, provoquer des réactions différentes, se vivre et se percevoir différemment selon la personnalité des individus, cela souligne le caractère subjectif de la dimension du stress professionnel ; *« Le stress peut*

provenir de sources différentes et on y réagit de façon différente » ; « La perception et le vécu des situations de stress sont deux choses totalement différentes ».

Aussi, il semblerait que le stress puisse être généré par une charge de travail importante favorisant l'accroissement d'une charge mentale ne permettant plus l'efficacité dans le travail effectué et ayant des conséquences sur la visibilité de missions, la clarté dans la planification des tâches et la productivité, certaines représentations de notre échantillon sont parlantes à cet égard ; *« Cette charge mentale qui vient en dehors des heures de boulot parce que je me suis surchargée » ; « Quand tu stress, tu freezes, tu n'arrives plus à bosser, t'avances plus », « tu ne fonctionnes plus normalement et donc tu ne donnes plus le meilleur de toi-même » ; « J'ai vraiment vu ce que c'était du stress, en tout cas moi ce qui me fait faire des erreurs » ; « Il y a trop de travail et donc il y a du stress et donc on est beaucoup moins productif » ; « Ça ne va pas ! je ne sais plus quoi faire ! je ne sais pas où commencer » ; « À ce moment-là, mon cerveau, je ne peux pas le focaliser » ; « le stress c'est un sentiment d'avoir trop et de ne pas pouvoir terminer et de ne pas voir la fin et de se dire « ho purée ! ».*

Cependant, certaines personnes de notre échantillon, estiment que le stress va être influencé par l'état physique de la personne, va dépendre de la bonne gestion, communication ou de la qualité des informations échangées dans le cadre du travail ; *« Le stress va dépendre de ton état de fatigue, de ta perception du stress » ; « Le stress, c'est quand souvent, tu n'arrives pas à communiquer et quand tu ne sais pas ce que tu dois faire » ; « Une bonne communication et une bonne information t'aide à gérer ton stress ».* Dans cet ordre d'idée, Au niveau de la communication, il semblerait que le stress ait aussi un impact sur la communication verbale et non verbale et ira jusqu'à modifier la vitesse d'élocution et la nuance du discours ; *« C'est probablement dans ma manière de parler et aussi probablement mon débit » ; « Énervement qui se transmet de manière non verbale et que je ne peux pas cacher » ; « Le langage devient un peu plus extrémiste, dogmatique »*

Par ailleurs, certains travailleurs arrivent à distinguer le stress et le travail sous pression ; *« Je vois le moment où tu stress et le moment où je dois travailler très vite ».* D'autres part, il semblerait que le stress puisse se répandre dans des contextes différents de la sphère professionnelle et jusque dans les manifestations inconscientes et les rêves des individus. Dans ce sens, le stress peut se manifester par des pensées et des ruminations pouvant perturber le sommeil, un des travailleurs le définit d'ailleurs comme une tension envahissante ; *« Ça se manifeste par un petit vélo la nuit quand tu veux dormir » ; « ça rêve de réunion » ; « ça se passe la nuit, c'est là où je vois que le stress est vraiment fort, la nuit je réfléchis et je réfléchis »*

bien ». Aussi, certains employés mettent l'emphasis sur la dimension performative du stress, le stress va se dire, se ressentir et se manifester dans le même temps mais il va aussi s'identifier et se répercuter sur le physique par la même occasion ; *« J'ai déjà dit dans le bureau « maintenant, je suis stressée » et puis, à ce moment-là, j'ai la bougeotte » ; « la conscience du stress peut être associée à une arme à double tranchant car on a une visibilité sur l'impact que ça a sur le physique ».*

Enfin, il semblerait que le niveau de stress puisse dépendre du contexte dans lequel il s'insère et soit un élément qui puisse être relativisé ; *« Le stress est complètement gérable parce qu'on ne fait pas face à une épidémie ».*

L'impact du stress sur le Work/Life Balance

Il semblerait que pour certains travailleurs, l'impact du stress sur l'équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle soit bien présent et difficile à décroiser, la perception du stress comme quelque chose n'étant pas différencié selon l'environnement privé ou professionnel est aussi à identifier dans les témoignages suivants ; *« on peut, cloisonner et travailler tant qu'on veut mais à un moment ou un autre ça dérape. Non, ouais, malheureusement non » ; « enfin je crois qu'il y a une volonté de le rendre imperméable, mais on se rend très vite compte de certaines situations que c'est « oups » et des fuites quoi » ; « ta jauge de stress, ta capacité de résilience est unique, tu n'as qu'une résilience, tu n'en a pas trois donc si ta résilience est déjà sollicitée par ton facteur stressant à la maison, la moindre demande ici (sur le lieu de travail) tu tords l'échine ».* dans ce sens, le stress professionnel peut influencer l'état émotionnel du travailleur dans la sphère privée, un exemple, en ce sens, est assez parlant ; *tu essaies au maximum de séparer mais je vois que quand j'étais ultra fatiguée, c'était à cause du boulot, j'étais fatiguée, j'étais désagréable chez moi » ; « tu t'en rends compte tu te le dis mais tu sais que c'est à cause du boulot et voilà et à l'inverse je sais que les fois où tu te lèves du mauvais pied...tu sais que le lendemain au boulot c'est alors venez pas me faire chier aujourd'hui, je ne suis pas en de bonnes dispositions ».*

Mais encore, certains témoignages nous font penser que ce décroissement peut se faire dans les deux sens, d'autres interviewés mettent bien en perspective l'impact que peuvent avoir des événements stressants de la vie privée sur le stress au travail ; *« il suffit que tu aies un incidents, je ne sais pas, un pépin familial...et bien oui je pense que ça joue à fond » ; « je me suis cramée parce que certes je me suis mise dans des réunions qui étaient à un niveau stratégique super, gestion de conflit...et en même temps j'avais l'opérationnel à gérer et ma dent à soigner, ça*

fait beaucoup trop, beaucoup trop » ; c'est évident que si mes deux filles sont malades le lundi matin, je ne vais pas arriver de la même manière que quand elles sont en pleine et ça c'est évident.

De plus, le travail peut être vu comme un espace permettant à certains employés de se changer les idées d'une situation complexe à gérer dans la sphère privée ou même, tout simplement, de se protéger de sa vie privée en la relativisant au travail ; *« j'ai envie de continuer à travailler parce que pour moi si je ne continue pas à travailler je vais penser à ça toute la journée et ça va me ruiner » ; « sincèrement la gestion opérationnelle c'est bien ça va m'occuper » ; « tu ne sais pas prendre un arrêt maladie de ta fonction de maman, de ta fonction de conjoint » ; « finalement c'est un facteur de protection d'avoir un travail qui m'intéresse, qui est prenant et qui demande un engagement » ; « mais je crois aussi qu'il y a certains événements qui sont tellement importants dans la vie personnelle que ça va influencer heu maladie ou autre...problèmes personnels, divorce ».*

Par ailleurs, il semblerait que certains fragments d'interviews démontrent une flexibilité et une compréhension de l'organisation, du supérieur hiérarchique et des collègues de travail laissant à l'employé la possibilité de pouvoir prendre congé lorsqu'un problème personnel survient dans le cadre de son travail, d'autres employés voient une nécessité de faire un compromis et de comprendre la personne en état d'épuisement afin d'éviter des conséquences sur le long terme tel que l'arrêt maladie ; *« la première chose que tu vas faire c'est que tu vas d'abord couper le professionnel, donc l'entreprise va en pâtir, donc tu as tout intérêt à pouvoir dire à collaborateurs de façon à ce que tu ne craques pas ».*

Dans un autre ordre d'idée, le niveau de complexité du travail est choisi en fonction de la difficulté qu'ont certains travailleurs à pouvoir gérer leurs problèmes à la maison, il semblerait que certains employés puissent jauger le niveau de difficulté de leur travail en fonction de la complexité des situations à gérer dans la sphère privée ; *« quand j'ai repris ce poste, on m'a dit, en gros, mais ne le prend pas ce poste, ça va être super dur, pour moi...il y a pleins de trucs compliqués, c'est humain mais c'est moins compliqué que ce que j'ai à la maison »*

Cependant il semblerait que certains témoignages n'aillent pas dans ce sens et définissent le niveau de perméabilité du stress en fonction de la gravité de la situation, spécialement survenant dans la vie privée ; *« boulot et maison c'est complètement séparé...donc mon stress s'arrête à la maison donc oui pas de stress à la maison...si maintenant je devais divorcer...je crois qu'à ce moment-là j'aurais difficile à partager » ; c'est évident que si mes deux filles sont malades*

le lundi matin, je ne vais pas arriver de la même manière que quand elles sont en pleine forme et ça c'est évident

La valence du stress

Lors des entretiens effectués, la question d'accorder une valence positive ou négative au stress étaient fort nuancée parmi les travailleurs de l'échantillon sélectionné. En effet, parmi les réponses traitées, le stress semble apparaître comme un élément non binaire, positif jusqu'à « un certain point » et associé à la capacité humaine, organisationnelle et temporelle, pour la personne, à traiter le problème ; « *Pour moi...ce n'est pas très binaire en fait, ce n'est pas que positif ou négatif...à un moment c'est positif mais après ça va devenir négatif en fait.* » ; « *C'est positif jusqu'à un certain point où si tu dépasses ton périmètre, là tu te crames quoi* » ; « *C'est quelque chose qui est positif mais qui peut être négatif si ce n'est pas traité en fait* » ; « *le stress peut-être positif heu ça peut être positif quand il est heu plutôt un peu prévu ou qu'on sache où l'on va et voilà et quand c'est un truc complètement désorganisé où tu n'as pas la main dessus ou quand tu es en sous-effectif, là c'est un stress négatif* » ; « *Il faudrait que j'anticipe, que je me scanne vraiment pour dire attend là tu ne tends plus vers du positif, du stress moteur mais vraiment du stress négatif ou tu vas te cramer* »

Quand il est vu de manière positive, le stress est plutôt considéré comme un élément moteur, challengeant, opérationnel, non permanent et cyclique permettant de tenir les deadlines, un stress qui intervient dans un environnement stable où les solutions peuvent être trouvées. Certains interviewés ont une vision où le stress n'est pas perçu dans son versant exclusivement négatif. Pour d'autres personnes de l'échantillon, le stress est vu comme quelque chose de positif même si les symptômes paraissent être négatifs tels que la tête qui tourne, les crampes au ventre. Cependant, le stress positif peut aussi être considéré comme une stratégie de gestion managériale ; « *ça va vraiment être un stress positif, plutôt moteur parce que tu dois tenir des deadlines et tout, il faut que ça soit opérationnel machin mais c'est plutôt la charge mentale en ou ça va plus m'impacter négativement, négatif dans certaines conséquences* » ; « *ça m'automotive, le stress peut-être quelque chose de positif* » ; « *quand je parle de stress positif c'est que, en général, il y a toujours moyen de trouver des solutions* » ; « *Je pense qu'il ne faut pas voir le stress que négativement mais tu peux avoir un trop plein de stress* » ; « *le stress positif c'est de parler d'adrénaline et tout, c'est symptomatiquement physiquement les mêmes trucs tu vois, tu as la tête un peu qui tourne, tu as des crampes au ventre heu tu es hyper speed* » ; « *c'est une fausse notion, c'est un truc de manager inventé pour faire de la mauvaise*

gestion, ça c'est mon avis à moi sur la notion du stress positif», « mots un peu simplets, un peu langue de bois...tu parles de stress positif enfin c'est un oxymore » ; stress positif, challengeant quand tu as pas mal de trucs et que tu sais que ça va tomber au même moment...c'est un stress qui n'est pas permanent, qui n'est pas négatif...tu sais que tu vas être fatiguée mais ça fait partie du cycle tu vois ».

Quand il est perçu dans sa valence négative, les employés semblent considérer le stress comme de la rumination de pensées, une charge mentale supplémentaire empêchant la réflexion, un manque d'anticipation, quelque chose qui évolue dans une temporalité constante et pouvant même être défini comme un traumatisme, le stress semblerait aussi être associé à un manque de visibilité quant aux informations nécessaires à l'exécution des tâches ; *« le stress négatif où heu à la limite, tu as une charge mentale en plus et des pensées constantes » ; « Tu rumines et tout machin » ; « pour moi le stress c'est toujours quelque chose de négatif » ; « pour moi ce n'est pas positif non, pour moi ça fait que je n'arrive pas à avoir mon esprit qui se libère pendant une demi-journée pour écrire un article quoi » ; « le stress négatif, c'est un manque d'anticipation », « c'est un stress où tu ne te sens pas bien physiquement, psychologiquement » ; « pour moi, du coup, c'est toujours une perception négative » ; « Je l'ai lu aussi dans la littérature qu'il y avait cette dimension de stress créatif, positif mais je pense que le stress est toujours pour moi quelque chose de négatif » ; « Là le fait qu'il y ait une trop grande charge de travail, ce n'est pas positif » ; « flux tendu, ce n'est pas forcément du stress positif parce que ce ne sont pas des choses passagères » ; « Je ne le revivrai pas, je l'ai vécu comme un traumatisme » ; « des trucs qui me stressent un peu plus dans le sens négatif c'est quand je n'ai pas d'informations concrètes »*

Enfin, les stress positifs et négatifs sont considérés, par un des employés, comme deux stress complètement différents et séparés ; *Je verrais les deux et les deux sont complètement différents, il y a du bon et du mauvais stress quoi.*

Les Stratégies d'adaptation ou coping

Cette section traite la thématique des trois stratégies d'adaptation décrites dans le cadre théorique, et s'intéresse, plus spécifiquement aux perceptions quant aux stratégies cognitives de résolution du problème, de gestion émotionnelle et de gestion symptomatique du stress au travail.

Les stratégies de résolution cognitive du problème

En ce qui concerne les stratégies de résolution cognitive du problème, les personnes interviewées adopteraient plutôt la résolution active du problème en essayant d'aller chercher les personnes concernées, le relai et les aides nécessaires. Aussi, pour y parvenir, l'accent serait mis sur l'utilisation simultanée de plusieurs canaux de communication ; *« oui de dingue ça je n'ai aucune barrière à aller secouer les cocotier » ; « Il faut trouver la réponse, je suis un peu lanceuse d'alerte sur certains trucs sans être dans la paranoïa et l'anxiété » ; « quand il y a besoin d'une réponse, c'est tout moi, je fonce, je vais chercher les personnes concernées, trouver du relai, des aides » ; « ça va être par écrit, par téléphone ou aller demander des entretiens »*

Aussi, le problème pourra être traité comme une équation pour en optimiser le traitement objectif ; *« moi je vois toujours les trucs comme des équations mathématiques, ok ça c'est mon x, mon inconnue...une fois que j'ai trouvé une solution à ce x, moi je suis contente »*

De plus, nous pouvons constater que le problème puisse être réglé en portant une attention particulière à l'écoute, à la communication, à la planification, à l'anticipation et au sens des priorités dans la résolution du problème ; *« j'ai plutôt une approche cognitive...j'ai réfléchi, j'ai beaucoup écouté les collègues » ; « trouver une solution au problème et parler aux partenaires » ; « la première, l'organisation, essayer de planifier, d'anticiper, quand j'ai atteint cette étape, j'essaye quand même de prioriser » ; « c'est plutôt de trouver comment on va régler le problème de façon pragmatique...s'il y a un problème structurel, de régler le profil structurel via les profils de poste ou voilà je vois s'il y a des tâches qui ne sont pas clairement définies, je vais les mettre sur un profil de poste »*

Pour finir, Il apparaît que des employés puissent accorder une attention particulière au traitement de la cause et de la raison du stress avant de commencer à stresser ; *« je crois que je vais essayer de trouver la cause du stress, la raison du stress avant de commencer à stresser » ; « quand je dis trouver la cause du stress, c'est comment je vais arriver à la solutionner ».*

Les stratégies de gestion émotionnelles du problème

En ce qui concerne les stratégies de gestion émotionnelle du problème, les employés sembleraient utiliser une palette d'expressions corporelles permettant d'évacuer le stress accumulé, ces stratégies d'évacuation seraient apparentées au rire, au pleur, à l'énervement et au cri ; *« soit j'en ris, j'en rigole, ça c'est une facette » ; « au moment même, je le prend à la*

rigolade et puis je note quoi donc oui c'est ça que je ferai pour réduire » ; « quand le stress devient trop important...la fatigue, je pleure très facilement...ça fait beaucoup de bien au moins j'évacue quelque chose » ; « j'avais envie de chialer » ; « je vais extérioriser, je vais vraiment m'énerver » ; « moi personnellement je suis plutôt quelqu'un qui gueule » ; « je crie, je danse » ; « oui peut-être ou l'humour, j'essaie vraiment de garder mais ça ne passe pas très bien ».

D'autres employés vont communiquer leur stress de manière verbale et non-verbale, cela va de l'évocation du stress, aux collaborateurs et aux bénéficiaires, aux mimiques plus marquées sur le visage et aux formes implicites de transmission du mal être tel que l'ironie ; *« je crois que ça se voit parce que je suis extrêmement expressive du visage donc je vais avoir heu par les mimiques » « au niveau émotionnel, je vais communiquer beaucoup, je ne vais pas me retenir d'en parler » ; « j'ai besoin de pouvoir papoter, raconter ma vie à la moitié de mes patients » ; « je crois que oui, j'ironise, je ris pour ne pas pleurer en fait » ; « je joue vraiment l'ironie et il faut, il faut parce que des fois houlala il y a des trucs qui reviennent dans mon esprit » ; « au niveau émotionnel, j'aurais plutôt tendance à plutôt devenir ironique, je n'externalise pas beaucoup, je ne vais pas me mettre à pleurer et à me mettre en colère ».*

Aussi, certaines personnes interviewées sembleraient plutôt interioriser et relativiser le stress en questionnant le positionnement relationnel de leurs interactions et leur rapport au travail en adoptant, notamment, des attitudes de déconnexion ; *« ça c'est un travail à moi à faire de...ce que tu as fait c'était correct, tu es droite dans tes chaussures donc tu assumes et point final » ; « relativise oui c'est ça, j'essaie de limiter ma charge mentale, je ne regarde pas mes mails en dehors du travail, je ne regarde pas, je ne réponds pas au coups de fil » ; « j'essaie de ne pas montrer donc il faut vraiment que j'évite car je sais que ça a un impact sur les gens autour de moi ».*

D'autres individus vont avoir une attitude moins assertive et plus directive quand ils seront stressés, cela pourra se traduire par un discours plus sec, moins nuancé dans la manière d'exprimer les malaises ou, au contraire, être consciemment dans l'évitement en adoptant une position de retrait ou en se référant à leur profil de poste ; *« quand je suis là en situation de stress heu et bien ça se voit dans la façon d'être ou de parler en réunion, je peux être très directe...ça me fatigue donc je vais être un peu cash tout en restant polie » ; « je le dis un peu sans retenue heu » ; « j'ai tendance à devenir plus sèche dans la manière dont je parle » ; « Je ne vais pas y aller avec des pincettes ou à l'inverse je vais laisser glisser » ; « là je vais être*

dans l'évitement, je laisse couler » ; « c'est aussi une stratégie ou tu te dis houla là tu ne vas pas prendre parce que ce n'est pas à toi de le prendre ».

D'autres personnes auront, quant à elles, besoin d'extérioriser leur stress et de le transmettre à d'autres travailleurs ou au contraire de prendre le stress d'autres employés ; « je véhicule ça, je peux transmettre mon stress ou mon énervement ou au contraire ma joie » ; « voilà, un moment d'énervement profond mais du coup il faut que j'aie quelqu'un qui peut m'écouter...je suis quelqu'un qui m'énervé et ça me fait du bien » ; « je t'ai pris 25 minutes pour te gueuler dessus donc c'est pas comme si j'avais jamais signalé le problème » ; « en fait, moi je gobe tout c'est la meilleure façon de gérer ça ».

Un autre fragment de retranscription nous permet de voir qu'une stratégie d'ajustement relationnel et de communication verbale du problème peut permettre à la personne de ne pas utiliser une stratégie d'expression corporelle pour évacuer le stress professionnel ; « le fait d'avoir dit ça, ça m'a réconforté de ne pas pleurer ».

Les stratégies de gestion symptomatique du problème

Concernant les stratégies de gestion symptomatique du stress professionnel, une attention est portée sur l'utilisation différente de mêmes stratégies pour compenser les symptômes physiques pouvant survenir dans les cas de stress au travail. Par exemple, il semblerait que la compensation alimentaire puisse se faire dans les deux sens, « soit on mange pour compenser », « soit on mange moins et moins bien pour compenser », soit « on ne manger pas et on oublie de manger pour compenser » ; « on mangeait, on avait une gestion par le sucre du stress, on allait se faire des petits gouters...c'était la seule échappatoire possible » ; « y'avait une facilité d'accès à la sucrerie donc c'est devenu un petit rituel...les rituels c'était d'avoir des petits moments de déconnade » ; « je mange moins et moins bien...j'ai l'impression d'être absorbée complètement » ; « il y a clairement un truc symptomatique avec l'alimentation, je mange du chocolat » ; « c'est la période de stress heu tu zappes de manger quoi ».

L'alimentation pourra aussi être associée à une autre stratégie plus axée sur la dépense physique et le sport ; « je danse ou la bouffe oui...je n'ai peut-être jamais fait ça consciemment...le fait de danser c'est heu symptomatique parce que ça me permet physiquement » ; « Je fais du yoga, de la marche » ; « avant je courais des kilomètres alors je me suis bousillé les genoux...j'ai tellement couru que je me suis détruit les genoux...moi c'est ma drogue ».

D'autres compensations à l'aide de substances addictives telles que le café, la cigarette, l'herbe ou l'alcool ont été citées dans certains entretiens de l'échantillon ; *« prise de café »* ; *« je bois du café parce que chez nous les soignants on boit tous beaucoup de café »* ; *« oui la cigarette, je peux fumer plus »* ; *« j'ai arrêté mais dans les périodes de rush ou de stress, je sais que ça va m'arriver de fumer même au bureau alors que d'habitudes je ne fume pas »* ; *« la cigarette, ça va être le pétard le soir, une petite bière »*.

L'ordonnancement des types de stratégies mobilisées

Nous pouvons remarquer, qu'avec les réponses de l'échantillon interrogé, les employés conçoivent différemment leur manière de s'adapter aux stressseurs environnementaux. Ainsi, certaines personnes de l'échantillon favoriseraient un ordonnancement précis de leurs stratégies d'adaptation ; *« J'ai d'abord tenté de résoudre le problème et me réorienter, chercher l'info vers une personne qui pouvait m'aider. Ça ne marche pas, j'ai été dans la gestion émotionnelle, donc »* ; *« pour moi dans la logique des choses, ça devrait être face à un problème tu le résous et tu cherches les ressources, mais quand j'ai compris que, bah, dans mon contexte malheureusement ça ne pouvait pas marcher...je vais essayé de trouver d'autres stratégies quoi »* ; *« c'est le cognitif, l'émotion et le symptôme, oui moi je suis un peu dans cet ordre-là »*

En revanche, le choix de séquencer les stratégies d'adaptation ne se fait pas de manière unanime. En effet, certains employés mobilisent simultanément leurs ressources cognitives, émotionnelles et physiques pour s'adapter à une situation anxiogène ; *« je pense que j'ai d'abord une gestion du problème...une stratégie du travail...mais voilà, après je gueule beaucoup, donc ça marche bien »* ; *« Pour moi c'est de la gestion heu échec, et bien ça c'est travailler sur moi après la gestion stress de la minute de devoir faire pleins de choses, ça c'est du time management, pour moi c'est deux trucs en même temps, je vais danser, manger et pleurer en même temps »* ; *« je priorise, d'abord je crie et puis je fais « ok, time management, je bouffe et je le dis à ce moment-là je suis stressée »* ; *« ça va être un mélange de tout, ça va être la cigarette, ça va être le pétard le soir, ça va être une petite bière tout en essayant de régler le problème sur le long terme »*

Enfin, Il semblerait que les stratégies d'adaptation ne se conçoivent pas systématiquement toujours de la même manière en fonction du problème rencontré, en effet, certaines personnes auraient même tendance à agencer les différentes manières de s'adapter en fonction du contexte et de la nature du problème survenant dans le cadre de leur travail ; *« là où j'en suis aujourd'hui ça s'est décrit comme ça, avec cette chronologie, mais ça ne veut pas dire qu'à d'autres*

moments face à un autre problème plus pratique je vais opter pour la première à nouveau » ; « non ça peut être dans l'autre sens aussi, ça va dépendre du contexte, de la gravité voilà de oui de la gravité »

2.3.2 Discussion et limites

2.3.2.1 Discussion du cas d'étude

La section consacrée à la discussion nous permettra de croiser la partie descriptive des résultats avec la revue de littérature développée dans le cadre théorique de ce mémoire et l'enquête psychosociale afin de venir apporter des réponses nuancées aux trois hypothèses posées et de nous aider à comprendre la dynamique du stress professionnel lors de l'analyse de ce cas d'étude.

2.3.2.2 Interprétations des données

L'identification des facteurs de stress environnementaux

Pour rappel, la première hypothèse s'intéressait à la perception des facteurs de stress environnementaux en regard des conditions ergonomiques et psychosociales spécifiques de l'organisation. Nous allons donc tenter de venir apporter des réponses à la première hypothèse et de venir identifier les sources potentielles de stress à l'aide des modèles explicatifs de Marshal et Cooper, de Karasek, de Siegrist et de Baker et de l'enquête Provikmo que nous développerons dans la première partie de cette section ;

H1 ; Les employés du siège de Médecins du monde perçoivent les facteurs de stress en fonction des conditions de travail spécifiques à l'organisation.

Concernant le périmètre des fonctions et la répartition des tâches au sein de l'ONG, nous avons lu dans la partie résultat que celle-ci ne serait pas toujours perçue de manière claire et adaptée à la réalité du terrain. De plus, il apparaîtrait que la nature complexe des projets transversaux ait un impact sur la visibilité des rôles et des fonctions respectifs. Mes encore, il s'avèrerait que toutes les fonctions, par besoin et demandes ne seraient pas identifiées et généreraient de la frustration. De plus le périmètre mal défini des fonctions serait générateur d'ambiguïté et de conflit de rôle au sein de l'organisation. Les employés n'ont pas la même vision, la même perception et ne vivent pas de la même manière les valeurs mises en avant par l'institution, ce qui pourrait favoriser des conflits de valeurs et donc du stress et de l'épuisement professionnel au quotidien. Cela va dans le sens de la première catégorie développée dans le modèle de Marshal et Cooper (1976) préconisant le facteur de stress identifié aux rôles dans l'organisation.

En effet, le modèle explique que le périmètre mal défini des fonctions peut générer des conflits de rôle traduisant l'incompatibilité entre plusieurs attentes et demandes et de l'incertitude face aux attentes de l'employeur. Des fragments d'entretiens, que vous pouvez retrouver dans la section répartition des tâches et périmètre des fonctions de la partie résultat, vont dans ce sens. Mais encore, cela semblerait aller de pair avec ce que nous propose le well being employee survey effectué en 2017 par le service de prévention externe Provikmo confirmant que le conflit de rôle et les demandes contradictoires sont partiellement à plutôt présents au siège de Médecins du Monde à travers les niveaux de responsabilité, les tâches et les objectifs.

Par rapport aux témoignages récoltés au sein de notre échantillon, la communication se traduit différemment selon les sphères opérationnelles, stratégiques et politiques de l'organisation. La communication ne serait pas bien harmonisée et produirait de l'incompréhension chez les employés. Mais encore, la confusion entre les canaux formels et informels de communication aurait une incidence dans les prises de décision opérationnelles. Aussi, la communication serait, par moment, perçue comme trop formelle et provoquant une perte de temps dans l'exécution du travail. Mais encore, la diversité des canaux de communication s'avèrerait complexifier la diffusion de l'information au sein de l'organisation. En effet, le modèle de Marshal et Cooper (1976), décrit dans le travail de Snoeck et Gathy (2017), pourrait aller dans ce sens en mettant en avant qu'un des facteurs de stress pourrait être associé aux sources de stress intrinsèques à la tâche citant, entre autres, une mauvaise qualité des outils employés. Enfin, Les extraits rapportés dans la section communication de la partie descriptive des résultats pourraient illustrer dans quelle mesure l'enquête Provikmo affirme, dans son rapport, que l'organisation n'ait pas assez de contact avec la base et ne serait donc pas au courant des problèmes survenant sur les lieux de travail.

Aussi, les personnes interviewées sembleraient percevoir que les règles de vie et les politiques de travail ne soient pas toujours formalisées clairement dans un document. A ce propos, il s'agit de nuancer ce que met en avant le modèle de Marshal et Cooper (1976) à ce sujet. En effet, si ce modèle affirme que des aspects de configurations organisationnelles puissent être générateur de satisfaction ou induire du stress au travail tel que la mise en place de nouvelles politiques administratives. Nous pouvons penser, d'après les témoignages de l'échantillon identifiés à propos de la communication, que l'absence de nouvelles politiques administratives puissent aussi générer du stress au travail.

Concernant le système de back-up, des personnes interrogées dans le cadre de ce travail affirment que l'absence de mise en place de ce genre de système puisse avoir un impact sur

l'épuisement professionnel et ne permettrait pas la déconnexion des employés dans l'exécution des projets à concrétiser. Dans cet ordre d'idée, à la lumière du modèle de Marshall et Cooper (1976), ce facteur de stress pourrait s'apparenter à des pratiques managériales favorables à la mise en place de ce système de remplacement assurant la bonne continuité du travail à réaliser dans la finalisation des projets et donc permettrait un meilleur climat organisationnel pour les employés du siège. Enfin, tel qu'explicité dans la partie « contenu du travail » de l'enquête Provikmo, l'absence de cette pratique managériale, ne permettant pas aux employés de prendre de longs congés, pourrait avoir un impact dans la sphère privée. De surcroît, cela pourrait être corrélé au fait que les employés trouvent que les effets du travail puissent poser des problèmes pour leur vie privée.

Pour identifier une autre source de stress, les extraits d'interview semble nous indiquer que le taux de turn-over élevé de l'organisation serait, par moment, perçu comme l'indication d'un problème structurel non résolu sur le long terme et semblerait avoir un impact sur le collectif de travail. De surcroît, il semblerait intéressant, tel qu'explicité dans le schéma s'intéressant au lien qu'il peut y avoir entre les sources de stress identifiées dans le modèle de Marshall et Cooper (1976) et les manifestations du stress au niveau de l'organisation, de s'intéresser aux facteurs structurels provoquant ce taux de turn-over élevé. Ce taux serait-il dû aux facteurs intrinsèques au travail, aux rôles dans l'organisation ou à d'autres sources potentiel de stress au travail ? mais encore, cela semble aller dans le sens de l'enquête Psychosociale, effectuée en 2017, préconisant une intention de quitter assez forte.

La flexibilité des horaires peut être perçue comme une lame à double tranchant ayant une incidence sur la disponibilité des travailleurs. L'engagement et l'implication inconsciente des employés pourrait avoir des conséquences sur le stress et l'épuisement à long terme. Nous pouvons nuancer ce que nous explique le modèle de Cooper et Marshall (1976) et les résultats de l'enquête Provikmo à ce propos. En effet, si les sources de stress peuvent être associées aux horaires de travail mal agencés et imprévisibles et aux planning inflexibles, nous pourrions penser que le cas de Médecins du Monde, mettant en place une grande flexibilité horaire, favorise une disponibilité allant au-delà du cadre de travail et touchant à l'implication des travailleurs fédérés autour de projets humanitaires plus que coûteux en termes de temps et d'investissement personnel. Cela pourrait avoir un effet non favorable sur le régime de travail contrairement à ce qui est mentionné dans la partie conditions de travail concernant le type d'horaire et la durée du travail de l'enquête.

Parmi les témoignages de notre échantillon, il y aurait le constat d'une absence de plan de formation, d'évaluation non périodique et d'un salaire peu attractif en termes de rémunération. La sécurité d'emploi serait relative pour les contrats à durée déterminée et la taille de l'organisation serait perçue comme étant ambiguë. Aussi, Il n'y a pas beaucoup de dispositifs formels de reconnaissance extrinsèque tels que la revalorisation salariale, les systèmes de gratification et de possibilités de mobilité interne mis en place au sein de l'organisation.

Ces facteurs de stress identifiés dans le modèle de Marshal et Cooper (1976) serait vu comme des entraves aux perspectives de développement de carrière telles que l'insécurité professionnelle pour certains types de contrat proposés par l'organisation, le constat de salaires peu attractifs et l'incongruence de statut par le manque de processus d'évaluation mis en place. Dans un deuxième temps, à la lumière du modèle du déséquilibre effort/récompense de Siegrist (1986), nous pourrions penser que le manque de dispositifs favorisant les systèmes de reconnaissance extrinsèques puisse être générateur de contraintes psychologiques favorisant des problèmes de stress professionnel. Néanmoins, ce déséquilibre pourrait être compensé par la qualité des relations interpersonnelles plus qu'appréciées au sein de l'organisation.

En effet, d'après l'enquête Provikmo, il s'avère que la collaboration et l'appréciation, dans les relations interpersonnelles soient des points forts de l'institution. Dans ce sens, cela va aussi de pair avec ce que préconise le modèle job-ressources de Bakker (2007) sur le rôle du support social et interpersonnel comme ressource professionnel dans la modération de la motivation et de l'engagement des travailleurs

Cependant, il est à préciser que même si l'ambiance de travail soit perçue comme un atout au sein du siège Médecins du Monde, la transmission quotidienne des situations de stress pourrait se communiquer par l'intermédiaire des relations interpersonnelles et les départs fréquents, dus au taux de turn-over élevé, pourraient aussi avoir une conséquence sur l'investissement affectif et relationnel des travailleurs et cela pourrait, à son tour, être générateur de stress professionnel.

Ensuite, d'après les déclarations faites à propos des conditions de vie au travail, il semblerait que l'infrastructure et la disposition du matériel ne soient plus adaptées au nombre d'employés travaillant au siège de l'organisation, ce qui générerait beaucoup de bruit, de déplacements intempestifs et aurait un impact sur la concentration et donc la productivité des travailleurs. Il n'y aurait plus assez de salles de réunion et donc cela poserait des problèmes de planification et de coordination des équipes pour assurer la bonne continuité des projets. La température pourrait aussi être un facteur environnemental pouvant perturber le bien-être des employés. En

regard du modèle de Marshall et Cooper, nous pourrions identifier ce type de stresser comme conditions physiques de l'environnement devenue inadaptée aux nombres de personnes travaillant au siège de l'ONG et mettant à mal l'agencement des postes de travail. Mais encore, il semblerait que ces déclarations aillent à l'encontre de ce que nous dit l'enquête concernant une partie des conditions de vie au travail. En effet, effectivement, si les risques perçus les plus importants s'apparentent bien à la nuisance sonore, certains employés interrogés ne semblent plus être satisfait de l'aménagement de l'environnement et de la température des lieux de travail.

Aussi, en dépit des demandes perçues comme exigeantes, permanentes, déraisonnable et venant augmenter la charge de travail des employés du siège, Il y a le sentiment d'un fort degré d'autonomie opérationnelle et décisionnel pour les collaborateurs interrogés. Cependant, le degré de latitude décisionnel semblerait ne pas avoir de portée significative, pour ces derniers, dans la finalité du projet. A l'aide du modèle de Karaseck (1979) décrit dans la partie théorique de ce mémoire, nous pourrions constater que les employés se retrouvent être confrontés à des demandes psychologiques élevées associées à une autonomie opérationnelle et un degré de latitude décisionnelle assez bon, même s'il n'est pas perçu comme ayant une portée significative dans l'exécution du travail. Les employés se retrouveraient donc, selon la typologie de ce modèle, dans la catégorie du travail actif mêlant quantité et charge de travail assez forte avec la possibilité de mettre en place un espace de liberté quant à l'organisation du travail. Nous pourrions aussi faire un lien avec ce que Dejours (1980, cité dans Alderson, 2004) nous dit à propos de l'espace de liberté accordé au travailleur dans l'organisation réelle de son travail. En effet, même si la charge de travail et le temps de travail sont perçus comme étant des facteurs pouvant générer de l'épuisement, du stress et de l'anxiété chez l'individu, cet espace de liberté confèrerait également du plaisir au travail.

Enfin, l'organisation semble avoir un positionnement passif et tardif dans la gestion de conflit et la prévention de certains risques psychosociaux tels que le burn-out. Il serait intéressant de faire un diagnostic préventif des points nécessitant une attention particulière et provoquant de l'épuisement, beaucoup de stress professionnel et par conséquent un taux de turnover néfaste ayant un impact sur la bonne continuité des projets et missions en cours.

Pour répondre à notre première hypothèse (H1) ;

Les employés du siège de Médecins du monde perçoivent les facteurs de stress en fonction des de travail spécifiques à l'organisation.

Nous pouvons donc affirmer que les conditions psychosociales et ergonomiques de travail sont bien constitutives des perceptions que les employés du siège ont des facteurs de stress environnementaux définis par le modèle de Marshall et Cooper. En effet, le périmètre des fonctions et des rôles, les conflits et ambiguïtés de rôles, la communication, les règles de vie et les politiques de travail, le système de back-up, le taux de turn-over, la flexibilité horaire, les modalités de formation, d'évaluation, les politiques de rémunération et l'infrastructure du siège de l'organisation participeraient à l'émergence de situations stressantes pour les travailleurs du siège de Médecins du Monde.

L'évaluation subjective du stress professionnel

Nous allons maintenant discuter la deuxième hypothèse et voir dans quelle mesure les employés du siège de l'ONG évaluent subjectivement le stress professionnel à l'aide des concepts centraux de plaisir et de souffrance développés par C.Dejours dans l'analyse psychodynamique du travail (1980. cité dans Alderson, 2004) ;

H2 : la notion de stress professionnel est perçue de différente manière par les employés au sein du siège de l'organisation

Les employés interviewés percevraient tantôt le stress comme une émotion de pression négative inconsciente associée à l'échec, l'énervement ou l'injustice ou sera tantôt évalué comme quelque chose de dangereux, de déstabilisant et de contreproductif. Le stress pourrait aussi être perçu comme la manifestation d'un changement physique, psychique ou comportemental et comme ayant un impact psychosomatique diffus ou différé sur les individus questionnés. Il serait aussi représenté comme un élément inconstant, sporadique et envahissant. Les causes de sa provenance seraient multiples et sembleraient provoquer des réactions, se vivre et se percevoir différemment selon la personnalité des individus, cela soulignerait le caractère subjectif de la dimension du stress professionnel.

Mais encore, il serait considéré comme altérant la visibilité sur le travail. Le stress, dans notre échantillon, pourrait aussi être vu comme l'incapacité de la personne à pouvoir s'en prémunir, il apparaîtrait donc lors d'une incapacité pour l'individu à pouvoir gérer efficacement son travail, notamment dans l'échange et la qualité des informations recueillies. Le stress pourrait aussi avoir un impact sur la communication verbale et non verbale des employés du siège, tantôt modifiant la vitesse d'élocution, tantôt la nuance du discours lors des échanges professionnels. Il serait décrit comme apparaissant dans des contextes différents de la sphère professionnelle et

jusque dans les manifestations inconscientes et les rêves. Le stress serait aussi perçu comme étant un élément performatif se vivant, se ressentant et se manifestant dans le même temps.

Il semblerait que pour certains travailleurs, l'impact du stress sur l'équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle soit bien présent et difficile à décroiser. La perception du stress comme quelque chose n'étant pas différencié selon l'environnement privé ou professionnel est aussi à identifier dans les témoignages recueillis à ce propos. Le stress est aussi considéré comme la conséquence d'un mal être survenant aussi bien dans la sphère privée que dans la sphère professionnelle. Il semblerait donc y avoir un décroisement dans les deux sens pouvant provoquer de l'épuisement et des arrêts de travail sur le long terme. Cependant, il peut plus rarement être perçu comme un élément totalement indépendant des deux contextes. Les deux cas de figures sont donc envisagés dans notre échantillon.

Le stress semblerait apparaître comme un élément non binaire, positif jusqu'à « un certain point » et associé à la capacité humaine, organisationnelle et temporelle, pour la personne, à traiter le problème.

Quand il est vu de manière positive, le stress serait plutôt considéré comme un élément moteur, challengeant, opérationnel, non permanent et cyclique permettant de tenir les deadlines, un stress qui interviendrait dans un environnement stable où les solutions peuvent être trouvées. Certains interviewés auraient, cependant, une vision où le stress n'est pas perçu dans son versant exclusivement négatif. Pour d'autres personnes de l'échantillon, le stress est vu comme quelque chose de positif même si les symptômes paraissent être négatifs tels que la tête qui tourne, les crampes au ventre. Cependant, le stress positif peut aussi être considéré comme une stratégie de gestion managériale par certaines personnes de notre échantillon.

Quand il est perçu dans sa valence négative, les employés sembleraient considérer le stress professionnel comme de la rumination de pensées, une charge mentale supplémentaire empêchant la réflexion, un manque d'anticipation, quelque chose qui évoluerait dans une temporalité constante et pouvant même être défini comme un traumatisme. Le stress professionnel semblerait aussi être associé à un manque de visibilité quant aux informations nécessaires à l'exécution des tâches. Enfin, les stress positifs et négatifs seraient considérés, par un des employés, comme deux stress complètement différents et séparés.

Nous pouvons voir que par rapport à la définition du stress professionnel, son impact dans les sphères privées et professionnelles et sa valence, les employés interrogés considèrent plutôt le stress dans son versant négatif, envahissant et pouvant même être potentiellement dangereux si

des stratégies personnelles et organisationnelles ne sont pas mises en place pour y faire face. Dans ce sens, même si le stress peut être considéré comme quelque chose de moteur ou de stimulant, il ne peut pas perdurer dans le temps afin de ne pas devenir nocif pour les individus de l'organisation.

D'une part, si l'on reprend les concepts de la psychodynamique de Dejours (1987, comme cité dans Alderson, 2004), Le stress professionnel pourrait être associé à la notion de souffrance car dans la psychodynamique du travail, cette notion est définie comme « *cet état de lutte que vivent les travailleurs pour ne pas tomber malades* ». Nous pourrions donc penser le stress professionnel, au regard de cette discipline comme « *un espace compris entre la santé et la maladie* » et dont les stratégies d'adaptation soient « *la mise sur pied de mécanismes pour conquérir, conserver ou retrouver la santé* » (Alderson, 2004).

D'autres part, nous avons vu que les employés et l'organisation mettent effectivement en place des stratagèmes permettant l'élaboration d'espaces de liberté tels que le support interpersonnel, la grande marge d'autonomie opérationnelle décrite, ci-dessus, à l'aide du modèle de Karaseck et la flexibilité horaire. Ces espaces de libertés pourraient être traduit, dans la psychopathologie de Dejours (1980b), comme « *le plaisir résultant de la décharge d'énergie psychique rendue possible par l'espace de liberté que les travailleurs possèdent venant diminuer la charge psychique* ».

A la lecture de la psychodynamique du travail, nous pourrions donc concevoir le stress professionnel comme un élément se situant entre la souffrance et le plaisir dans les représentations que se font les acteurs de l'organisation interrogés.

Enfin, pour répondre à la deuxième hypothèse, nous pouvons constater que le stress professionnel se représente, se vit et se perçoit bien de manière diversifiée par les employés de notre échantillon travaillant au sein du siège de Médecin du Monde.

Les stratégies d'ajustement ou de « coping »

Dans cette dernière partie de la discussion, nous allons voir dans quelle mesure les employés du siège mettent en place des stratégies d'adaptation telles que définies par Lazarus et Folkman (1984, comme cité dans Laugaa, D, Bruchon-Schweitzer, M, 2005) dans l'approche transactionnelle du stress professionnel ;

Hypothèse 3 : Les employés du siège de Médecin du Monde mettent en place une multitude de stratégies d'adaptation afin de réduire la charge psychosociale induite par les contraintes organisationnelles

En ce qui concerne les stratégies de résolution cognitive du problème, les personnes interrogées dans l'échantillon sélectionné, seraient plutôt orientées vers la résolution active du problème en essayant d'aller chercher les personnes concernées, le relai et les aides nécessaires. De plus, nous pouvons constater que le problème puisse être réglé en portant une attention particulière à l'écoute, à la communication, à la planification, à l'anticipation et au sens des priorités dans la résolution du problème. Pour finir, Il apparaîtrait que des employés puissent accorder une attention particulière au traitement de la cause et de la raison du stress avant de commencer à stresser.

Toutes ces stratégies peuvent être traduites, à la lumière de l'approche transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984, comme cité dans Laugaa, D, Bruchon-Schweitzer, M, 2005) et du constat de Suls et Fletcher (1985, cité dans Gangloff, Malleh, 2017) sur les types de stratégie dominante de coping « vigilant et « évitant » respectivement appelée « stratégies de coping centrées sur le problème et « stratégies de coping centrées sur l'émotion », comme l'ensemble des stratégies de « coping vigilant » ou « coping centré sur le problème » correspondant aux efforts cognitifs et comportementaux du sujet pour y faire face. En effet, les stratégies des collaborateurs, identifiées ci-dessus, participeraient à affronter la situation et faire des efforts pour modifier le problème, rechercher l'information, la bonne personne ou élaborer un plan d'action.

En ce qui concerne les stratégies de gestion émotionnelle du problème, les employés sembleraient utiliser une palette d'expressions corporelles permettant d'évacuer le stress accumulé, ces stratégies d'évacuation seraient apparentées au rire, au pleur, à l'énervement et au cri. D'autres employés vont communiquer leur stress de manière verbale et non-verbale, cela va de l'évocation du stress, aux collaborateurs et aux bénéficiaires, aux mimiques plus marquées sur le visage et aux formes implicites de transmission du mal être tel que l'ironie. D'autres individus vont avoir une attitude moins assertive et plus directive quand ils seront stressés, cela pourra se traduire par un discours plus sec, moins nuancé dans la manière d'exprimer les malaises ou, au contraire, être consciemment dans l'évitement en adoptant une position de retrait ou en se référant à leur profil de poste. Le stress professionnel pourrait aussi être perçu comme un élément à relativiser et à recontextualiser. Les individus mobiliseraient donc aussi des stratégies de « coping centré sur l'émotion » telles que l'évitement-fuite ou

l'expression d'émotion, décrites ci-dessus, pour réduire la tension émotionnelle induite par la situation de stress (Bruchon_Schweitzer, 2002).

En termes de stratégie de gestion symptomatique du problème. Il semblerait que la compensation alimentaire puisse se faire dans les deux sens, « soit on mange pour compenser », « soit on mange moins et moins bien pour compenser », soit, « on ne manger pas et on oublie de manger pour compenser ». D'autres compensations telles que des substances addictives telles que le café, la cigarette, l'herbe ou l'alcool seraient consommées, dans certains cas, pendant et après le travail, pour compenser le stress professionnel.

Nous pouvons remarquer, qu'avec les réponses de l'échantillon interrogé, les employés concevraient différemment leur manière de s'adapter aux stressseurs environnementaux. Ainsi, certaines personnes de l'échantillon favoriseraient un ordonnancement précis de leurs stratégies d'adaptation. En revanche, le choix de séquencer les stratégies d'adaptation ne se ferait pas de manière unanime. En effet, certains employés mobiliseraient simultanément leurs ressources cognitives, émotionnelles et physiques pour s'adapter à une situation anxiogène.

Ce dernier extrait nous permet de nuancer la troisième hypothèse posée, en affirmant l'agencement et la diversité des stratégies mobilisées par les employés du siège de Médecins du Monde. En effet, Il semblerait que les stratégies d'adaptation ne se conçoivent pas systématiquement toujours de la même manière en fonction du problème rencontré. En effet, certaines personnes auraient même tendance à agencer les différentes manières de s'adapter en fonction du contexte et de la nature du problème survenant dans le cadre de leur travail. Nous pouvons donc remarquer que les différents types de stratégies, utilisées et ordonnancées dans une temporalité multiple par les employés du siège de l'institution, aillent de pair avec la définition transactionnelle donnée par Lazarus et Folkman (1984, comme cité dans Laugaa, D, Bruchon-Schweitzer, M, 2005) comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, déployés (par une personnes) pour gérer les exigences internes et/ou externes perçues comme consommant ou excédant ses ressources* ».

2.3.3 Les limites du cas d'étude

2.3.3.1 Limites du cadre théorique

L'exploration du stress professionnel, dans son versant interdisciplinaire, a constitué une difficulté afin de mobiliser la littérature grise pertinente, dans la mise en place d'outils méthodologiques adéquats, pour répondre à la problématique de départ que je me posais.

J'explique, d'ailleurs, ce cheminement et les différents changements épistémologiques effectués à travers la partie théorique de ce cas d'étude. Dans cet ordre d'idée, il s'agissait surtout de ne pas se perdre dans la littérature abondante explorant ce phénomène à travers des champs disciplinaires croisés et de cibler la pertinence des outils mobilisés afin de mettre en place les hypothèses de départ et de savoir y répondre de manière nuancée.

Aussi, il aurait été plus judicieux d'affiner la ligne directrice de ce travail d'investigation dès le départ par la mise en place de garde-fous me permettant de garder le fil conducteur de la problématique sans s'égarer dans une littérature ne permettant pas de mobiliser les outils adéquats afin de tenter de comprendre la dynamique du stress professionnel dans sa complexité intriquée. En effet, la mise en place d'un cadre théorique plus abouti, en amont de ce travail, aurait permis un gain de temps, moins d'itérations inutiles et l'élaboration d'autres sections pertinentes à l'exploration de ce mémoire.

Si tel avait été le cas, il aurait été intéressant de s'attarder sur l'exploration de facteurs de stress inhérente au secteur humanitaire par une littérature plus précise sur la question du stress professionnel dans ces contextes de travail spécifiques aux Organisations Non Gouvernementales. Cependant, il est à noter qu'une partie de la littérature sur le stress professionnel, dans les contextes d'ONG humanitaires, ne s'intéresse exclusivement qu'aux acteurs de terrain proches de situations particulièrement stressantes telles que des situations de conflits et générant une charge émotionnelle forte dans l'exécution du travail humanitaire quotidien.

Enfin, il aurait été intéressant de traiter cette problématique au regard de la discipline RH et de faire un inventaire des outils déjà développés par la recherche-action afin de proposer des pistes de recommandation pour améliorer la prévention des risques psychosociaux identifiés lors de ce cas d'étude.

2.3.3.2 Limites du cadre méthodologique

Tout d'abord, l'élaboration précipitée de la grille d'entretien et des entretiens qualitatifs a eu un impact considérable sur la manière d'aborder ce travail durant toute son élaboration. En effet, aussi abouties ayant été les hypothèses de départ, il était difficile de pouvoir les traduire opérationnellement lors d'un travail aussi court dans le temps. Il a donc été nécessaire de les concevoir de manière plus réaliste et adaptée aux outils déjà mis en place.

Mais encore, dans un second temps, la charge de travail relative à la retranscription des entretiens, permettant la récolte du corpus de données, n'était pas non plus réalisable afin de respecter les deadlines académiques mises en place par la faculté. Des choix ont donc été posés, sur base de critères permettant de sélectionner les entretiens les plus pertinents dans l'approche compréhensive adoptée tout au long de ce travail. Dans ce sens, il aurait été plus enrichissant de ne pas discriminer les 13 entretiens réalisés afin de permettre l'émulation d'une base de données plus conséquentes en termes de cas de figures et une analyse thématique plus denses touchant à la dynamique du stress spécifiques à l'institution investiguée.

Aussi, afin d'explorer en profondeur la dynamique du stress professionnel, il était difficile de mettre en place des balises temporelles limitant les moments d'échanges effectués avec les personnes interviewées de l'échantillon. En effet, la problématique investiguée nécessitait l'évocation des discours et de points de vue s'établissant au fur et à mesure de la confiance accordée aux employés. Il s'agissait donc d'effectuer un exercice complexe alternant maîtrise de la posture clinique de proximité nécessitant la connaissance des techniques maîtrisées de communication telles que la reformulation, l'évitement de l'orientation systématique des réponses par les suggestions et le point de vue de l'intervieweur sur la question, et les coupures intempestives lors de l'interview limitant la richesse de la réponse. Dans ce sens, des interviews balisés et maîtrisés étaient donc difficile à mettre en place dans ce contexte.

Enfin, des contraintes organisationnelles telles que le manque de places et de salles de réunion au sein du siège sont venues entraver l'aspect relatif à l'espace sécuritaire lors de la discussion d'une problématique sensible comme celle du stress professionnel. Des facteurs contextuels, techniques et la réorientation plus réaliste de ce travail ont donc été des éléments difficiles à mettre en place et ont donc constitué des limites lors de la traduction opérationnelle de ce cas d'étude. Les limites méthodologiques décrites ont donc eu un impact sur la charge et la qualité de ce travail et ont donc restreint les perspectives d'investigation de ce mémoire.

2.3.3.3 Limites du cadre d'analyse

Une grande partie des limites du cadre analytique de ce travail est relative au temps et à la charge de travail lors du traitement thématique des données récoltées. La traduction du corpus de données dans des matrices fût laborieux à cause du nombre d'extraits à traiter et à structurer dans les parties « résultats » et « discussion » du cas d'étude. En effet, 361 pages d'entretiens ont dû être scannées, analysées et structurées. Cette lourdeur de traitement et la taille trop petite de l'échantillon ont eu un impact sur le changement de choix méthodologique quant au traitement comparatif des données prévu au début du mémoire.

En effet, la taille de l'échantillon ne permettait pas le traitement comparatif des données. Il aurait été intéressant d'étudier dans quelle mesure les caractéristiques personnelles des employés du siège ont une influence sur les perceptions des facteurs environnementaux, de l'évaluation subjective et des stratégies d'adaptation des employés du siège de l'ONG.

3 Conclusion

Pour conclure, ce moment de réflexion, à propos de la question du stress professionnel dans les environnements de travail, nous a permis de constater l'importance d'accorder du crédit aux perceptions, représentations et à la subjectivité des employés dans le traitement cognitif, affectif et comportemental de ce phénomène, tantôt décrié, tantôt apprécié selon le court, le moyen ou le long terme dans lesquels il se situe.

En effet, nous avons pu constater, à l'aide des trois hypothèses posées au début de ce mémoire, que le stress professionnel est bien, tel que le mentionne l'accord cadre européen d'octobre de 2004 : « *Un état accompagné de plaintes ou de dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant* ».

De surcroît, nous pouvons retrouver dans ce cas d'étude, effectué au sein du siège de Médecins du Monde Belgique, la valence plutôt négative accordée au stress professionnel dans ses manifestations physiques, psychologiques et sociales, telles que nous le décrivent les sections consacrées aux relations interpersonnelles, à la définition, la valence et la gestion comportementale et physique du stress professionnel. Aussi, l'accord cadre européen de 2004 met l'accent sur la position ambiguë du stress que nous retrouvons également dans ce travail d'exploration comme : « *Une pression à court terme pouvant être considérée comme positive mais générant de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses* ».

Mais encore, nous avons constaté, à l'aide de notre cas d'étude que face à une situation de stress pouvant être provoquée par des facteurs environnementaux perçus différemment comme anxiogènes, les individus puissent réagir différemment en fonction de leur personnalité propre et de leurs contextes personnels spécifiques. Cela va d'ailleurs dans le sens de ce que nous suggère l'approche transactionnelle concevant le stress professionnel comme : « *Une transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être (Lazarus et Folkman, 1984)* ». Enfin, ce travail d'exploration qualitative préliminaire pourrait être utilisé comme point de départ à l'élaboration d'une enquête qualitative et/ou quantitative approfondie dans le temps et reprenant un échantillon plus représentatif afin de faire un inventaire plus exhaustif et approfondi des situations de stress et des points d'attention à investiguer afin de

prévenir l'émergence de risques psychosociaux associés à la dimension du stress professionnel spécifique au secteur humanitaire de l'organisation.

4 Bibliographie

Articles scientifiques

Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 261-280.

Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243-260.

Avenier, M. J., & Schmitt, C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, (5), 25-42.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.

Barreau, J. (1999/2005). *Gestion du travail*. 1^{re} édition (1999), 2^e édition (2005), PUR, Rennes.

BORTEYROU, X., TRUCHOT, D., & RASCLE, N. (2009). Le stress chez le personnel travaillant en oncologie : une tentative de classification des stratégies de coping. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 15(4), 380-398.

Brabet, J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris, Economica.

Brasseur, M. (2013). Multidisciplinarité et pluralité des postures épistémologiques en gestion : variété ou variation ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 1, 5, 2-2.

Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*. Dunod.

Carpentier-Roy, M. C. (1995). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20(2), 119-138.

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of occupational psychology*, 49(1), 11-28.

David, A. (2012). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management* ? (No. hal-01635111).

DEJOURS, C., 1980b, La charge psychique de travail, in Société française de psychologie/psychologie du travail éd., Équilibre ou fatigue par le travail ? Paris, Entreprise moderne d'édition, 45-54.

De Saint-Julien, D. F. P. (2010). Le stress des « survivants » à un plan social. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 85-100.

ESSANOUSI, N., & LAHRECH, A. Stress professionnel et responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue Interdisciplinaire*, 1(3).

French, J. R. P. et Caplan, R. D. (1973), Organizational stress and individual strain. In A. J. Marrow (ed.), *the failure of succes*, New York: AMACOM, pp.30-66

Hanique, F. (2009). Enjeux théoriques et méthodologiques de la sociologie clinique. *Informations sociales*, (6), 32-40.

Gamassou, C. E., Bouville, G., Chakor, T., Pezé, S., & Moisson, V. (2018). Gestion des ressources humaines et santé au travail : science de l'action ou de la réaction?. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, (20-1).

Gangloff, B., & Malleh, N. (2017). Faire face aux difficultés en situation professionnelle : vers la normativité des stratégies?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (2), 3-25.

Gilbert, M. C., & ÉDUCATION, E. P. E. (2012). *Essai de compréhension de la souffrance psychologique des enseignants : Une lecture de psychodynamique du travail* (Doctoral dissertation, Université Laval).

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 23-34.

Katz, D., & Kahn, R. (1966). L.(1978). *The social psychology of organizations*. New York.

- Latack, J. C. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 377.
- Laugaa, D., & Bruchon-Schweitzer, M. (2005). L'ajustement au stress professionnel chez les enseignants français du premier degré. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (34/4), 499-519.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84(9), 809-820.
- Neboit, M., & Vézina, M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*. Octarès.
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS*.
- Olivier de Sardan, J. P. (1996). La violence faite aux données. De quelques figures de la surinterprétation en anthropologie. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, (3), 31-59.
- Paulhan, I. (1992). Le concept de coping. *L'année psychologique*, 92(4), 545-557.
- Ponnelle, S., Vaxevanoglou, X., & Garcia, F. (2012). L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 75(2), 179-213.
- Rochat, L. (2011). *Organisation du travail et santé au siège d'une ONG humanitaire* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté de biologie et médecine).
- Sibelet, N., Mutel, M., Arragon, P., & Luye, M. (2013). Méthodes de l'enquête qualitative appliquée à la gestion des ressources naturelles. Cours en ligne.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Steiler, D., & Rosnet, E. (2011). La mesure du stress professionnel. Différentes méthodologies de recueil. *La revue des Sciences de Gestion*, (5), 71-79.
- Suls, J., & Fletcher, B. (1985). The relative efficacy of avoidant and nonavoidant coping strategies: a meta-analysis. *Health psychology*, 4(3), 249.

Tessier, R., Dion, G., & Mercier, C. (1989). Stress et santé au travail chez les éducatrices en garderie : le rôle atténuateur du soutien social. *Santé mentale au Québec*, 14(2), 39-50.

Van De Leemput, C., & Hellemans, C. (2012). Stress et mal-être au travail. *Personnel*, (531).

Van Wassenhove, W. (2014). Modèle de Karasek.

Vézina, M. (1999). Stress et psychodynamique du travail: de nouvelles convergences. *Travailler*, 2, 201-218.

Mémoire de fin d'étude

Snoeck, F., Gathy, C., Delroisse, S., & Pinon, N. Facteurs de stress, épuisement professionnel et stratégies de coping chez les enseignants en Fédération Wallonie-Bruxelles. Etude quantitative.

Monographie

De Gaulejac, V., Hanique, F., & Roche, P. (2007). *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*. Erès.

5 Annexes

Le traitement de la question du stress professionnel est un sujet sensible et décelant des situations problématiques pouvant directement être liées à l'organisation investiguée et aux employés de ce cas d'étude. Afin d'assurer une transparence de confidentialité, en ce qui concerne le corpus de données, j'ai donc fait le choix de ne mettre que des exemples d'annexes partielles, illustrant les méthodes et outils utilisés dans ce cas d'étude et traitant de sujets ne touchant pas aux questions politiques et aux questions sensibles pouvant exposer et être préjudiciables aux personnes interviewées dans ce travail.

Néanmoins, les membres de l'UCLouvain habilités, sous couvert de confidentialité contractuelle et dans le cadre de la vérification transparente des sources utilisées, pourront faire la requête de visualiser la totalité des retranscriptions et annexes nécessaires à l'élaboration de ce mémoire. Aussi, pour les mêmes raisons de confidentialité, l'enquête Provikmo effectuée en 2017 par le service externe de prévention des risques psychosociaux ne sera pas mise à disposition dans les annexes suivantes. L'accès à cette enquête sera soumis à la discrétion de la direction de Médecins du Monde à cet égard.

Enfin, le guide stratégique 2016-2018 est mis à disposition sur le site internet De Médecins du Monde Belgique, vous pourrez trouver le lien vers cet accès ci-dessous;

<https://medecinsdumonde.be/actualites-publications/publications/plan-strategique-2016-2018>

1) Exemple type de consentement de participation

NOM :

Prénom :

Nous vous proposons de participer à l'élaboration du mémoire-projet de Raganato Jeremy traitant de la question des stratégies d'adaptation afin de réduire la charge psychosociale constitutive du stress professionnel au sein de l'organisation « Médecins du Monde Belgique ».

Ce mémoire-projet s'appuiera sur des enregistrements effectués auprès d'interviewés dans des situations formelles de la vie professionnelle. Pour ce faire, la collecte de données et d'enregistrements anonymisés permettront à l'étudiant de faire une analyse de la thématique et de la problématique abordées dans le cadre de ce travail.

Ces enregistrements sont faits dans le but d'élaborer ce mémoire-projet. Dans tous les cas, les informations vous concernant seront exploitées de manière anonyme. De la même manière, vos propos seront anonymisés (suppression des noms de personnes que vous citez par exemple).

Vous recevrez, une copie de ce mémoire-projet, après sa finalisation et sa validation par l'université compétente (L'Université Catholique de Louvain de ce cas).

Votre consentement ne décharge pas les étudiants de leur responsabilité. Vous conservez tous vos droits garantis par la loi.

Si vous acceptez de participer à l'élaboration de ce mémoire-projet dans les conditions énoncées ci-dessus, veuillez signer ce document.

Fait à _____ le _____

Nom, prénom :

Signature :

Adresse email :

2) La Grille d'entretien

Thématiques

1) Présentation de l'interviewé

- Pourriez-vous brièvement vous présenter ?
- Quel âge avez-vous ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour Médecins du Monde ?
- Quel est votre statut professionnel au sein de l'organisation ? (Opération/support) ?
- Dans quel département travaillez-vous ?
- Quel type de contrat avez-vous ? (cdd/cdi)

2) Présentation du contexte de Médecins du Monde

- Pourriez-vous me donner quelques éléments d'information concernant l'organisation de Médecins du Monde ? (Répartition des tâches, place de la communication formelle et informelle, place de la politique bien-être dans l'organisation, etc)
- Pourriez-vous me décrire les conditions de travail au sein de l'organisation ? (Type d'horaire, durée du travail, formations, procédure d'évaluation, perspective d'évolutions de carrière)
- Comment percevez-vous les conditions de vie au travail ? (Environnement de travail, équipe de travail, facteurs environnementaux tels que le bruit, température, éclairage)
- Pourriez-vous me décrire vos relations avec les employés de Médecins du Monde ?
- Pourriez-vous me décrire vos relations avec votre supérieur hiérarchique direct ?
- Comment percevez-vous le contenu de vos tâches au sein de votre fonction chez Médecins du Monde ?
- Pourriez-vous m'expliquer dans quelle mesure la place de la culture s'articule dans l'organisation (place des valeurs, etc) ?

3) Perception et évaluation subjective du stress au travail

- Dans quelle mesure percevez-vous le stress dans le cadre du travail ? est-ce pour vous quelque chose de positif ou de négatif ? développez
- Pensez-vous que des événements de votre vie personnelle ou des petits tracas du quotidien puissent avoir un impact sur le stress ressenti dans le cadre professionnel ? illustrez
- Comment définissez-vous le stress professionnel ?
- Pourriez-vous décrire les éléments de stress survenant dans le cadre de votre travail ? sont-ils dû aux conditions de travail ? aux relations interpersonnelles ? à l'exigence des missions et/ou des demandes ? ou à votre état ne vous permettant pas de gérer correctement le stress au travail ?
- Comment percevez-vous les exigences de la fonction que vous occupez et les conditions de travail dans lesquelles vous êtes amené à les réaliser ?
- Pensez-vous êtes récompensé, de manière intrinsèque ou extrinsèque, pour les efforts consentis au travail ?

4) Gestion du stress au travail

- Pouvez-vous identifier les sources de stress survenant dans le cadre de votre travail ?
- Dans quelle mesure pensez-vous avoir une autonomie opérationnelle et une latitude décisionnelle dans le cadre de votre travail ? précisez
- Bénéficiez-vous d'un soutien lorsque vous êtes en situation de stress au travail ?
- Vous sentez-vous soutenu par votre équipe lors des moments de stress intense ?
- Y-a-t-il des dispositifs mis en place afin de pallier ce stress ? (Mise en place de feed-back, réunion d'équipe)

5) Stratégie d'adaptation pour diminuer le stress professionnel

- Quelle stratégie envisagez-vous afin de réduire la situation de stress due au travail ?

- Stratégie cognitive de résolution du problème diminuant le stress au travail

Quels moyens/dispositifs mettez-vous en œuvre afin de réduire la source du stress relative au défi cognitif de la demande de travail ?

- Stratégie de gestion émotionnelle du stress au travail

Quelle stratégie émotionnelle mettez-vous en place afin de réduire la source du stress quand celle-ci excède les capacités et les moyens mis à disposition pour y faire face ?

- Stratégie de gestion symptomatique du stress au travail

Durant les moments de stress intense, pensez-vous que l'utilisation de substances, telles que la caféine, la nicotine, l'alcool ou les médicaments, vous permettrait de tenir le coup ? Développez

3) Exemple d'extraits de retranscription

Interviewer : J

Interviewé : Y

Extrait d'entretien 1

J : Tu vois belle transition ici, mais tu parles du rajout de travail, tu parles de différentes orientations qui ne sont pas toujours raccord avec le... Les vraies missions, la pertinence des missions de médecins du monde, et dans quelle mesure tu perçois le stress dans le cadre de ton travail ; en sachant que tu as déjà cité beaucoup de chose.

Y : Mon stress ou le stress des autres, parce qu'il faut ...

J : Non ton stress

Y : Mon stress, ok, euh

J : C'est intéressant parce que ...tu es ; on est carrément dans le transactionnel

Y : Ouais

J : C'est que tu perçois aussi le stress des autres, et ça ne veut pas forcément dire que les autres perçoivent leur stress de la même manière ;

Y : Ah ouais non non certainement pas

J : que toi tu perçois

Y : que moi je perçois

J : mais toi tu intériorise

Y : oui que je le veuille ou pas [rire]

J : et c'est ça qui est intéressant avec cette dimension transactionnelle c'est de se dire, que la transaction entre l'environnement et la personne, c'est une transaction qui est totalement singulière.

Y : Ouais

J : et qui fait partie de ce qui est...qui fait partie des valeurs intrinsèques du fonctionnement intrinsèque de la personne. Et c'est ça qui a autant de... quand tu regardes cette dimension, tu peux te dire qu'il y a autant de stress et de niveaux de stress, de perception de stress, que de personnes en fait. Et c'est ça qui est inintéressant, c'est d'avoir un peu de niveau de subjectivité qui est le nôtre.

Y : Euh ah la la

J : et donc toi spécifiquement, on se recentre

Y : Ouais

J : Quand tu perçois ce stress quand tu le vis ici

Y : Le percevoir et le vivre, deux niveaux différents. Alors, ...

Y : Ça ressemble à un niveau ...

J : Tout à fait, alors le stress ; c'est ...

J : Ah bah oui on peut commencer par cette question, c'est comment tu définis si... comment tu définirais le stress professionnel avec en quelques mots i tu devais mettre une définition.

Y : Alors stress professionnel, c'est quand... mais elle est fort adaptée à moi hein.

J : Ouais, c'est ton dictionnaire hein

Y : mon dictionnaire hein

J : c'est dans le monde merveilleux de Fatima

Y : C'est quand euh... en remplissant ta fonction, ... tu te rends compte que de façon euh indirecte, ton corps et ton esprit ... est affecté, négativement en fait, et je dis indirect. Mais ce n'est peut-être pas le bon terme. Parce que tu en est inconscient j'ai envie de dire. Parce que tu n'en est pas conscient. PAREC QUE que je le dis clairement, quand ton corps te lâche, que tu dis okay, ou quand tu as un certain comportement tu dis okay, 'fin c'est ... c'est le stress, c'est fou Parce que tu ne perçois pas directement. Quand je veux dire ça parce que ... on est tous soumis à un niveau de stress à un moment ou un autre dans notre vie et la source est différente ; et on y réagit de façon de façon tout aussi différent. Mais, ... je suis sûre qu'il y avait des moments où j'ai été stressée et je n'étais pas consciente d'être stressée, et ça c'est une partie. ; enfin je crois que c'est une partie qui me correspond parce que j'ai ... j'ai rarement au moment où j'étais, enfin comment le dire. Tu vas rarement m'entendre dire « je suis stressée » au moment

où je le suis en fait, par ce que je ne le perçois pas. C'est après quand je rentre chez moi, ou quand je suis en mode bah je vais pas dire zen, mais à plein de moments dans d'autres choses, je commence à sentir mon cou qui commence à bloquer, ça monte, ça monte, ça monte ou ça bloque complètement ou quand je vois que je regarde et respire pas bien du tout. Je me dis Ah mais Fatima là y a quelque chose qui te stresse, et je me rends compte que c'est quelques chose qui s'est passé soit le matin et on est l'après-midi ou la veille.ou..

J : ça arrive en retard

Y : Oui y a un retard mais

Y : Y : de manière diffuse oui mais le problème c'est que c'est mon, c'est, c'est un mécanisme que j'ai ; je crois que j'ai dans ma tête car ça me permet de euh... ce n'est pas parce que je vais pas montrer que je suis stressée mais parce que je dois gérer. La situation et ça ça c'est liée à .. ; c'est liée en fait complètement, influencé par mon travail antérieur en fait.. Ce qui fait qu'aux soins intensifs et urgences quand tu as une situation de stress, ... tu ce n'est pas ce que je dois gérer, je dois agir en fait ! Je ne dois pas commencer à m'analyser euh à intérioriser

J : C'est l'efficacité qui est ...

Y : non c'est pas ça, je dois agir et après je dois *cope et deal after*, mon cerveau .. ;

J : oui oui oui

Y : C'est en fait, il faut recanaliser le .., je veux pas trop l'appeler stress, mais c'est ... le ressentit du moment, mais pour que ça soit pour agir en fait. Pour en faire quelque chose. Et tu penses à l'impact que!ça a après. Et c'est très bizarre.

Y : Tu parles de stress ... positif ou ... euh ... comment ..ouais mais après, y a ... pour moi, y a pas que du stress ; ça peut être ... c'est pas très binaire en fait. Ce n'est pas que positif ou négatif, t'as un stress ; c'est à un moment c'est positif, mais il y après ; après ça va devenir négatif en fait. Et chez moi ça fonctionne comme ça en fait ça me booste, ça me je j'arrive à fonctionner à , même avec le stress, mais après, c'est l'après en fait.

J : Si tu as a un curseur, le stress doit par être continu quoi.

Y : Ouais, non, ouais, c'est ça. Et ..

J : Ouais, bon, et là tu vois, c'est plutôt si c'est idéal par rapport truc quoi

Y : ouais un plus s'il y a un fort décalage que tu verras le niveau de stress s'il est là, puis ça descend, mais là ma perception, elle est en ...quand c'est le niveau très, c'est élevé. Enfin, la situation, et puis ça monte par la suite en fait

J : Ça monte quand tu ressens que ... que là on est dans la somatisation.

Y : Oui tout complètement. Chez moi oui.

J : Donc oui, le stress va .. C'est le réservoir hein

Y : Ouais

J : Un réservoir de stress, et à la fin de journée, le réservoir il déborde, parce que ça augmente en fait. Avec ces petites doses de stress qui se surajoutent à la situation de base qui était déjà stressante, et qui était fort en fait stressante. Et là en fait tu décompenses en fin de journée en fait

Y : Après oui, bah oui et là ...

J : Et c'est là que tu te rends compte

Y : oui en fait je commence, j'ai appris à en prendre conscience, parce que avant, j'étais pas vraiment trop consciente, enfin j'écoutais par énormément encore en fait, parce que ça se traduit avec des tensions, des petits problèmes, je mange pas trop, ou ... mais le mon attention n'était pas .. Je n'en étais pas consciente en fait, c'est avec le temps et grâce à des personnes tout simplement, je commence à faire de la kiné parce que mon cou était, je commençais à être voilà... Je n'étais pas bien. Mais je n'associais pas ça au travail.

J : Et les tensions en fait, les tensions ont

Y : Bah tout était là en fait, tout était là et puis

J : l'encasquement en fait.

Y : Ouais mais c'est un truc de fou

J : Ici et là, c'est typiquement le stress

Y : ouais, c'est quand j'ai été chez la kiné. Mais c'était un hasard mais vraiment parce que j'ai une copine qui m'a parlé de cette kiné qui était chouette, qu'elle aimait bien, et je me suis dit tiens, ça fait des années que j'ai envie de faire un peu de kiné pour mon cou parce que j'ai des problèmes et tout. Et quand j'ai été chez elle tout ce qu'elle m'a sorti, tout ce qu'elle m'a dit.

Même elle m'a dit « voilà c'est vraiment lié à ton ...[travail] » elle m'a permis de prendre conscience, de l'impact du stress en fait que j'ai subi, mais dans une façon régulière, mais même antérieur quoi. Mais C'est grâce à elle que maintenant. Et je crois que c'est une arme à double tranchant parce que j'en suis consciente donc j'arrive à voir les moments d'impact que ça a sur mon physique, mais là c'est ce que je dois faire, c'est répondre, enfin comment gérer.

J : Comment ôter

Y : comment me protéger comment le gérer quoi

J : Le moment de mettre en place des stratégies

Y : Voilà, parce qu'avant tout j'étais inconsciente, mon corps il faisait seul, et moi mon cerveau il faisait ces enfin... je vis ça fort. Et c'est dingue

J : Et là t'as vu la ... la l'importance en fait de des interactions.

Y : Ah oui !

J : Entre la somatisation et

Y : Oui complètement

J : Et les conséquences corporelles que, en fait le cerveau créer le stress qui est diffus, on ne sait pas trop ce que c'est, c'est quand même un peu comme l'anxiété. Ça prend un aspect un peu polymorphe, mais d'un autre côté il y a le concret, c'est les problèmes à savoir articulaire

Y : Ah ouais c'est

J : Et les problèmes cardio-vasculaires, les problèmes d'autres sortes, de... les problèmes de dépression et cetera

Y : On touche du bois [rire]

J : Ah oui mais c'est quelque chose qui pour moi, c'est pour moi, c'est quelque chose qui peut amorcer un burn-out, avec les sources de stress constante, c'est pour ça que j'ai voulu traiter de cette question-là ; parce que les gens en parlent. J'ai vécu des périodes de stress que je n'ai pas su. Comment on dit ça, je n'ai pas su gérer. Une gestion très maladroite de ce stress qui est venue à moi.

Y : Ah ouais

J : ça a une influence sur tes émotions, sur ta personnalité, sur ton identité, ça te change complétement quoi, et là je me suis dit non ; je n'aime pas la personne que je suis en train de devenir, je n'aime pas les pensées que ça me fait avoir, je suis complétement fou, et puis ce n'est pas ces stratégies qui fonctionnent quoi. Et je me suis dit non.

Y : Ah ouais oui oui

Y : Ouais ce qui est bien, mais qui faut juste se retourner vers des bonnes personnes, enfin on a des ressources, il y a des professionnels et tout, ça aide aussi quoi.

J : C'est pour ça que moi je n'ai pas su gérer cette situation, que ce sujet m'intéresse vraiment. Parce que je sais bien, contrairement à certaines personnes qui ne l'ont pas vécu, peut être ma situation que sur le long terme, le très long terme, ça peut avoir des conséquences très toxiques, si tu ne sais pas le gérer, parce que ça t'amène vers d'autres choses en fait.

Y : S'il n'y a pas un travail qui se fait

J : Ce n'est pas ça le problème est ce que je vais m'en sortir. C'est vraiment pour ça que je veux traiter cette thématique.

Y : Tu as bien fait

Y : C'est important. Franchement dit !

J : Ouais, non, mais c'est quelque chose ça me prend aux tripes vraiment ? On n'a pas le temps, on pas le luxe de ce temps.

Y : Bah non.

J : L'impact du stress, donc dans ta vie privée, est ce que tu penses que ça impact ta perception que tu as de ton stress ans la vie professionnelle ? Donc le niveau de stress que tu peux accumuler dans ta vie privée peut-il avoir un impact sur ta manière de percevoir ton stress dans ta vie professionnelle

Y : mais malheureusement oui, enfin, je crois que c'est ... ça ne s'en est pas trop, on peut, cloisonner et travailler en... Tant qu'on veut mais à un moment ou un autre ça dérape. Non, ouais, malheureusement non. Qu'on ... ouais.

J : C'est perméable en fait

Y : Hein

J : C'est perméable.

Y : Ouais, mais malheureusement [rire]

J : c'est perméable et c'est un poids

Y : Enfin je crois qu'il y a une volonté de le rendre imperméable, mais on se rend très vite de certaines situations que c'est « oups » et des fuites quoi.

J : Il y a un impact

Y : Ouais il y a un impact

J : Si on parle des stressseurs, qui sont dû aux conditions de travail, tu penses plutôt à exigences des missions, des demandes ou ton état ne permettant pas de répondre à la mission, à la demande ? Donc est ce que c'est plutôt du aux relations que tu as ici, apparemment tu me dis qu'elles étaient très bonnes, on pourrait dire que ce n'est pas ça ; aux conditions de travail, c'était plutôt les conditions de ce travail dans ce sens que les conditions environnementales etc, euh, l'exigence des missions et des demandes ?

Y : Je crois que c'est un peu plus exigences des missions et demandes.

J : Exigences des missions ?

Y : Oui, oui, c'est ... ouais c'est ça, après c'est difficile de les...d'en prendre une enfin, c'est quand même. Ça ce... Ouais. Si je devais en choisir ce serait les exigences, tout à fait.

J : C'est juste ça ?

Y : Ouais, je pense surtout. Tout à fait.

Extrait d'entretien 2

J : Oui c'est ça et donc repenser tout ça quoi heu ta perception, l'évaluation subjective du stress au travail heu dans quelle mesure tu perçois-toi le stress dans le cadre du travail de manière personnelle ? qu'est-ce que c'est pour toi le stress au travail ?

Y : Pfff c'est quelque chose qui doit être géré, c'est inévitable, tu en auras toujours mais il suffit de le gérer et de s'organiser en fonction et voilà.

J : C'est une gestion en fonction de tes priorités et de tes capacités.

Y : Oui ça doit se définir heu...

Y : Je pense que tout le monde a son stress maintenant je pense qu'il faut pouvoir, c'est un peu le rôle du manager aussi de remettre les gens dans leur priorité, de rationaliser et de pouvoir dire « eh bien voilà, ça c'est une priorité ou pas et donc le stress, je crois...

J : Tu penses que c'est quand même quelque chose d'important à pouvoir gérer ?

Y : Eh bien oui évidemment, si tu n'arrives pas à gérer, c'est foutu d'avance, maintenant, je crois qu'on est pas sous un stress énorme comparé à d'autres organismes, tout dépend des positions évidemment heu, à nouveau c'est lié aussi à la répartition des tâches dans le département, si c'est quelque chose qui est bien fait ou pas à la base mais que le stress est relativement gérable ici chez Médecins du Monde, maintenant, je crois de nouveau qu'il y a une proximité, les gens qui sont en proximité avec le terrain, c'est beaucoup plus difficile à gérer c'est évident mais en tout cas, je vais appeler le back office tout ce qui est RH, Log, Finance, que c'est une gestion relativement faisable.

J : Donc au niveau du terrain, tu peux dire qu'il y a une gestion émotionnelle des situations lourdes à gérer.

Y : C'est beaucoup plus complexe, oui, c'est beaucoup plus complexe et je crois qu'il y a des postes heu des postes qui sont sur le pas allé assez bien, qui sont minimisés par rapport à leur responsabilité et la charge de travail qu'ils ont et ça je crois que c'est toute une complexité...

J : Absence de soutien organisationnel ?

Y : Non non ça je n'en sais rien parce que je ne les côtoie pas mais simplement dire qu'au niveau des projets en général, parce que je l'ai vécu hein heu quand tu es en coordination ou quand tu es sur le projet, ce n'est pas la même chose, le stress que tu as sur le projet est beaucoup plus important parce que tu es vraiment en face de la misère des gens et c'est là où c'est beaucoup plus difficile à gérer évidemment et donc au niveau du back office, on le sent moins, je crois qu'il y a un stress qui est, on peut mieux gérer nos échéances aussi par rapport au terrain et donc heu pas qu'ils ne savent pas gérer mais que les échanges ne sont pas les mêmes...

J : Et donc la charge de stress dépend de la proximité avec le terrain ?

Y : Et bien pas uniquement mais ça joue clairement, une assistante sociale qui va devoir gérer une dizaine de dossiers de patients, de gens qui n'ont rien etc évidemment c'est beaucoup plus complexe de gérer ça qu'une commande donc voilà ça c'est évident qu'il y a des tâches...

J : Tout ce qui touche à l'humain en fait.

Y : Ça je crois que oui et je crois que tout ce qui est, qu'il y a certaines positions qui doivent clairement être revue et bien voilà, moi je pense aux assistantes sociales, je pense qu'elles ont un des boulots les plus difficiles et je pense à nos volontaires aussi qui vont s'occuper des mendiants dans la rue et qui vont rencontrer des cas psychologiques au hub humanitaire et des trucs comme ça, c'est pas évident à gérer et donc je crois qu'il y a la formation qui est extrêmement importante et l'encadrement qui doit venir avec et ça...

J : L'encadrement psychosociale et psychologique qu'il y a derrière quoi...

Y : Oui tout à fait et moi je ne suis pas du tout là-dedans mais je reconnais que le stress ne sera pas le même par rapport...

J : En fonction des différentes missions quoi.

Y : Tout à fait, tout à fait.

J : Et par rapport à ça est-ce que tu penses que ça pourrait être une bonne chose de pouvoir même juste pour diminuer la charge puisqu'ici il y a beaucoup de burn-out etc tu vois, l'épuisement et donc est-ce que tu penses que ce serait pas mal qu'il y ait un soutien psychologique pour les employés du siège ?

Y : Non moi je crois qu'il faut revoir les lignes managériales en général, revoir les...

J : Donc plutôt modifier l'organisation du travail ?

Y : Non pas spécialement, il faudrait en fait analyser chaque département, voir d'où viennent les burn-out, cibler le département où ça arrive et voir ce qui peut être amélioré pour éviter ces burn-out maintenant je vois de nouveau que c'est heu...

J : Identification, prévention.

Y : Eh bien oui parce qu'en effet, c'est souvent dans les mêmes départements ou dans le même département que ça arrive et il y a un problème de fonds...

J : Voir où le bas blesse quoi.

Y : Comprendre et essayer d'analyser mais c'est vrai que statistiquement, on analyse d'où viennent ces burn-out pour pouvoir corriger ça au plus vite parce que ça ne doit pas se répéter, si on voit qu'il y a une répétition au sein d'un seul département, c'est qu'il y a un problème quelque part, soit c'est dans et on revient au profil de poste, c'est qu'il y a une surcharge de travail, soit il y a un problème de communication, soit il y a un problème de manager et c'est

là où je crois qu'il faut une analyse cohérente par rapport à ces burn-out. Ce n'est pas quelque chose qui heu allé...

J : Oui qui va de soit quoi.

Y : Qui va de soi et qu'on va pouvoir identifier...

J : Et qui est facile à décrypter.

Y : Voilà exactement je crois qu'il y a des dizaines de cas de figure par rapport à ces burn-out mais je crois qu'il faut vraiment heu...

J : Et bien déjà identifier clairement si la personne est juste en situation d'épuisement ou si elle est vraiment en situation de réel burn-out parce que le burn-out ce n'est pas juste l'épuisement, c'est...

Y : Non mais en général l'épuisement physique et mentale va venir avec ton burn-out hein, disons que ton épuisement va devenir le précurseur de ton burn-out, allé je ne suis pas un spécialiste...

J : Oui parce qu'il y a la dépression qui va avec ton burn-out, il y a la dépersonnalisation qui va avec ton burn-out...

Y : Non c'est là où je dis que ce n'est pas évident, mais ce serait intéressant de voir, statistiquement, d'où viennent les burn-out, d'où viennent les positions de gens qui heu...

J : Les positions à risque par rapport à ça...

Y : Positions ou départements, ou départements à risque ou tu as un département qui va être plus à risque que d'autres et ça je crois qu'il faut analyser pour pouvoir mieux comprendre allé il n'y a pas une seule raison pour laquelle tu auras plus de burn-out dans un département, ça va être un ensemble de problèmes...

J : Oui oui c'est une dynamique hein ?

Y : C'est une dynamique, c'est la communication...

J : C'est la conjonction de plusieurs choses, plusieurs facteurs, plusieurs stressors...

Y : Oui tout à fait et puis il y a des interventions d'autres personnes qui n'ont rien à avoir avec le département et autre etc heu bref je crois que ça doit être analysé pour pouvoir être mieux répondu heu...

J : Oui ce n'est pas quelque chose de facile.

Y : Non du tout, du tout.

J : Heu est-ce que tu penses que des événements de ta vie personnelle, des petits tracas du quotidien puissent avoir un impact sur le stress ressenti dans le cadre de ton travail ?

Y : Évidemment

J : Donc heu est-ce que voilà, il y en qui définisse clairement la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Y : Oui mais tout à fait donc vraiment voilà quand tu arrives à 8 heures 30, ce qui est arrivé le week-end c'est ta vie privée et tu ne mélanges pas, tu essayes de commencer ta semaine d'une nouvelle manière mais...

J : On sait bien que ce n'est pas si évident.

Y : Non ce n'est pas si évident, mais je crois que voilà, ça vient de la force d'une personne de pouvoir le faire ou non mais je crois aussi qu'il y a certains événements qui sont tellement importants dans la vie personnelle que ça va influencer heu maladie ou autre...

J : Problèmes personnels avec les proches.

Y : Problèmes personnels, divorce ou quoi que ce soit et donc c'est évident que ça va impacter maintenant je crois qu'il y a moyen de aller en fonction de la grandeur du problème.

J : Dans une juste mesure de pouvoir heu bricoler en fait avec ça.

Y : Mais oui tout à fait et donc là c'est un peu la force de chacun mais en fait ce qui est intéressant c'est que nous, en tant que employeur, on arrive à pouvoir expliquer ça en fait parce qu'on a beaucoup de jeunes, on utilise beaucoup de jeunes dans l'organisation et qu'on devrait être capable de nier ce message, de dire et bien « les gars, vous avez votre vie, essayez de distinguer de la vie professionnelle » mais oui qu'en fait on devrait pouvoir dire « écoutez, on a tous nos problèmes, essayez de faire cette heu barrière entre vie personnelle et professionnelle » et alors quelque chose qui est très intéressant c'est qu'on est pas là pour donner du bonheur et ça c'est un autre article que je t'enverrai...

J : Bonheur au travail, les entreprises libérées...

Y : Mais on parle plus d'épanouissement et c'est ça qui est important...

J : De développement personnel ?

Y : Exactement de donner cet épanouissement et ce n'est pas spécialement un kicker ou des cours de yoga qui vont aider en fait à rendre les gens heureux et je ne crois pas que ce soit vraiment du tout le cas, c'est vraiment comme on te donne le travail c'est vraiment ta possibilité d'apprendre de te développer et de pouvoir faire le boulot dans les bonnes conditions...

J : C'est ça, de pouvoir le faire dans un cadre sécurisant aussi hein, c'est très important.

Y : Tout à fait et puis de se sentir supporté dans le travail que tu fais et...

J : Ou la relation de confiance n'est pas ébranlée dans chaque décision que tu prends.

Y : Ça c'est l'enfer hein.

J : Oui oui et surtout si le N+1 n'encadre pas et ne supporte pas la personne quand ça ne va pas quoi si une personne est déjà épuisée et que le N+1 ou le responsable va à contre-courant, qu'il fait preuve de cynisme par rapport à ça heu.

Y : Ah oui non c'est l'enfer.

J : C'est ça qui peut affecter une personne hein ? c'est la petite goutte d'eau qui peut faire déborder le vase et au final ça n'aura pas de bénéfice, que du contraire, pour l'organisation puisqu'on perd une personne, non seulement, on perd ses compétences, on perd son réseau qu'elle a tissé, ici c'est assez spécifique mais c'est quand même un réseau qu'on tisse avec des partenaires etc..

J : Ça revient à la question du back office, heu du back-up d'une personne.

Y : Du back-up, des rôles, dans le cas de Tom, il y a Marine, c'est mieux mais c'est vrai que c'était très risqué comme heu...

J : Comme pari peut-être.

Y : Comme pari et comme heu et voilà maintenant.

J : Ça complexifie les choses mais...

Y : À voir s'il pourra mais oui c'est vrai c'est dangereux ça enfin voilà je crois qu'ils ont voulu c'est plus ou moins doubler le poste on va dire...

J : Est-ce que ce n'est pas un peu généralisé ça ? parce que je ne sais pas mais moi dans ma position de stagiaire, j'ai aussi ce sentiment où je me dis « si je ne viens pas Lundi, qui va faire

le briefing d'accueil à ma place ? » j'ai parfois l'impression de me dire, même quand je ne suis pas bien « bon, il faut que j'y aille » ...

Y : Oui c'est vrai ça c'est sans doute un problème...

J : En étant stagiaire alors que je me mets à la place des employés et je me dis « un employé, est-ce qu'il peut prendre ses vacances quand il veut ? ou est-ce qu'il va pouvoir les prendre ? est-ce qu'on ne va pas lui dire non ? mais est-ce qu'il va réellement les prendre heu ».

Y : Écoute, de nouveau, je crois que c'est une responsabilité par département ou par sous projet ou projet ou par sous-département et je crois que c'est un peu le rôle du manager d'assurer ce back-up heu moi je suis content, je l'ai fait donc ça veut dire que j'ai au minimum sur chaque tâche, en général heu deux ou trois back-ups maintenant ce n'est pas toujours effectif mais en général c'est les heu c'est discuté et...

J : Il y a un filet quoi...

Y : En effet, on a clairement une liste de back-up et donc ça rend les choses plus faciles évidemment.

J : Parce que c'est vrai qu'on ne pense jamais dans le négatif mais on devrait prendre le réflexe de pouvoir le faire parce qu'au final, s'il n'y a personne ici c'est toujours le principe des vases communicants...

Y : Oui tout à fait...

J : « ah je ne suis pas là, je ne suis pas bien », la personne va se sentir mal au fait, elle va savoir que si elle n'est pas là, elle n'a pas le droit d'être malade, si elle est malade, elle donne du travail aux autres et elle pénalise les autres, c'est un calcul simple quoi et donc moi j'ai déjà entendu des gens qui étaient malades et qui venaient au travail.

Y : Eh bien oui ça arrive...

J : Normalement il devrait y avoir la possibilité de se dire « je prends mes vacances, je suis malade, je ne suis pas bien, je vais prendre mon truc et ça n'aura pas un impact sur d'autres personnes quoi...

Y : Oui mais c'est un peu ce problème de taille critique ou en fait on n'est pas assez grand, on est trop grand pour allé...

J : Pour les petits et trop petit pour les grands...

Y : On est dans une phase un peu transitoire, selon moi, où on va vite savoir si on grandit ou si on va garder une taille humaine ou pas en fait...

J : Donc ici c'est vraiment la phase critique où ça va se décider dans quelques années...

Y : Non je crois que ça va se décider heu allé cette année va être critique parce qu'en fait l'idée d'un nouveau Desk c'est un peu de développer ses opérations, de trouver plus de financements et en fonction de ça si on a le financement on arrivera à grandir sinon on n'y arrivera pas et G :

Y : alors soit on reste une ASBL soit on devient un organisme international et on est un peu entre les deux pour l'instant.

J : Ah oui d'accord et donc c'est le statut de l'entreprise qui va définir heu...

Y : Et bien pas le statut mais c'est plutôt nos financements qui vont définir le statut et quand je dis statut ce n'est pas un statut légal mais plutôt une envergure, la taille et la reconnaissance aussi donc en fait la réalité c'est qu'on travaille sur 5 ou 6 pays c'est tout petit hein comparé à d'autres heu ONG, c'est petit mais c'est à la fois grand pour d'autres et donc c'est là où je dis qu'on est un peu dans...

J : La frontière est floue en fait ?

Y : Oui c'est très flou mais on est vraiment entre les deux je crois, on verra les prochaines années comment ça se passe mais c'est maintenant que ça va se décider, on verra si on trouve les financements ou pas...

J : Donc oui c'est la période heu, ça va être intense en fait cette année.

Y : 2019 ça va être intense oui.

J : Courage ! heu comment tu peux décrire les éléments enfin comment tu peux définir le stress en quelques mots, si tu devais mettre des mots sur le stress ?

Y : Pff.

J : Moi on m'a dit, par exemple, c'est une manifestation physique d'un mal être, diffus...

Y : Non mais je crois que ça dépend des gens, tu as du stress positif, du stress négatif, tout dépend de comment tu réagis, le stress et je crois que ça va dépendre de ton état de fatigue, de ton état de heu...

J : De ta perception de...

Y : De ta perception du stress et comment tu vas le prendre, c'est évident que voilà tu as des histoires de commandes pour le Tanganyika heu et bien c'est stressant mais d'un autre côté, ça ne l'est pas parce qu'il y a toujours moyen de mettre des étapes, je crois que le stress, c'est quand souvent, tu n'arrives pas à communiquer et quand tu ne sais pas ce que tu dois faire en fait et donc une fois que tu arrives à avoir les deux, une bonne communication et une bonne gestion du problème, je crois que ton stress est déjà solutionné quand je parle de stress positif c'est que, en général, il y a toujours moyen de trouver des solutions et que si tu ne l'as pas le jour même, attends 1 ou 2 jours pour bien réfléchir et tu trouveras...

J : Prends du recul en fait.

Y : Il faut prendre du recul pour prendre la meilleure décision et par exemple heu j'avais encore le cas jeudi, j'étais malade, je n'ai pas bien réfléchi et puis vendredi, j'étais malade, j'avais déjà ma réponse, je suis resté à la maison, j'avais déjà ma réponse par rapport à un problème et voilà, c'est là que je me dis « il faut te donner du temps » et que de toute façon voilà.

J : Qu'il faut faire murer heu aussi heu...

Y : Et bien il faut de la réflexion, il faut, de nouveau, communiquer avec les gens pour être sûr d'avoir une meilleure communication et puis la meilleure information et ça aide à gérer ton stress donc oui.

J : Là tu fais plutôt référence à une gestion cognitive de pouvoir aborder le problème par rapport au stress.

Y : Oui mais...

J : Allé chercher l'information, aller chercher la bonne personne...

Y : Dans notre environnement, tout est cognitif dans le sens où on n'est pas en face d'une guerre ou quoi que ce soit et donc c'est là que je dis que c'est du stress...

J : Relativiser le stress.

Y : C'est du stress complètement gérable parce qu'ok on ne fait pas face à une épidémie parce que c'est vraiment une gestion de stress complètement différente, quand tu fais face à une épidémie d'Ebola ou de fièvre lassa ou heu quand tu es dans une situation de guerre, que tu te fais attaquer ou autre chose c'est évident que ton stress n'est pas le même qu'un problème de commande.

J : Évidemment quand tu remets ça en...

Y : Oui mais c'est là où évidemment je relativise énormément et en général et bien parfois j'ai certains de mes gars qui commencent à paniquer et je leur dis, il n'y a pas besoin de paniquer heu prends ton temps, on fait comme ça, comme ça et voilà...

J : On fait du mieux qu'on le pourra et...

Y : On fait du mieux qu'on le pourra et puis tant pis heu et le jour où ça nous revient dessus, on l'expliquera et point barre quoi...

Extrait d'entretien 3

J : Évaluation subjective du stress maintenant par rapport à dans quelle mesure tu perçois le stress au travail toi ? à partir de quel moment tu considères être stressée au travail ? et quel sont les éléments qui te permettent de le dire, de le recentrer ?

Y : Et bien de le ressentir, c'est un stress physique...

J : Stress physique, ça commence par le physique ?

Y : Oui ça va être du mal de dos heu speed heu ho j'ai oublié de manger aujourd'hui ça va être ça heu...

J : Répercussion du stress dans le dos ?

Y : Oui bien sûr oui à fond.

J : Contracture ?

Y : Oui c'est physique, ça va se ressentir, peut-être pas le jour-j mais le lendemain, le soir...

J : Et donc à retardement, de manière diffuse...

Y : Et l'adrénaline, et l'adrénaline, ça te maintient, ça te booste, alors après je pense que je cherche ça aussi un petit peu heu j'aime bien heu être heu dans un rythme soutenu par moment...

J : Le stress qui booste mais qui épuise par la même occasion.

Y : Oui c'est un moteur le stress, c'est un moteur après le stress c'est bizarre parce que heu le stress d'aménagement des consults, le démarrage heu, la mise en place opérationnelle je maîtrise quoi mais ça va vraiment être un stress positif, plutôt moteur parce que tu dois tenir

des deadlines, des délais et tout, il faut que ça soit opérationnel machin heu mais c'est plutôt la charge mentale en fait ou ça ça va plus m'impacter négativement...

J : Dans la tête ?

Y : Oui ou vraiment heu...

J : Tu le ressens dans la tête ?

Y : Heu oui oui.

J : Comment ça se manifeste ?

Y : Et bien ça se manifeste par un petit vélo la nuit quand tu veux t'endormir, tu es là heu « mais j'ai à faire ça, j'ai fait ça donc demain je dois faire ça et tout machin », ça rêve de réunion tu vois, n'importe quoi...

J : Ça se répercute dans un espace ou tu es censée te reposer quoi et pendant le cadre, pendant le boulot ?

Y : Et pendant le boulot et bien oui ça va être un stress heu ça va être speed quoi ?

J : Est-ce que tu as par exemple des pressions dans la tête, est-ce que tu as la tête qui tourne par moment ?

Y : Bien sûr, bien sûr, après c'est sporadique, ça veut dire que ce n'est pas constant...

J : C'est diffus oui par moment oui...

Y : Et puis donc cette charge mentale, il faut que je fasse-ci, il faut que je fasse ça, il faut que je prévoie la réunion en disant ça, ça, ça, heu...

J : Donc c'est les deux pour toi, c'est positif et négatif.

Y : Oui je pense.

J : Négatif dans ses conséquences ?

Y : Négatif dans certaines conséquences et surtout heu ou je me mets une pression de malade ou beaucoup de choses, j'ai l'impression reposent sur moi et je prends des sujets qui ne sont pas les miens parce que j'ai envie de le faire ou parce que j'ai le bec dans l'eau heu et que voilà quoi no choice, c'est bon je prends, ce n'est pas grave, c'est pour moi alors qu'en fait heu en fait heu...

J : Ça a quand même des répercussions !

Y : Ça a des répercussions.

Y : Ce n'est pas grave mais c'est voilà c'est quand même important quoi.

Y : Et puis je pense aussi qu'il y a le fait que et bien des fois on s'oublie quoi, en fait appart mon boulot, je ne suis pas sortie heu de toute la semaine, je n'ai pas vu mes postes, j'ai dormi pendant deux jours le week-end et hop heu...

J : On se perd dans le travail quoi.

Y : On se perd un peu quoi.

J : On se dilue dans le travail.

Y : Ah oui oui oui et donc heu le travail, il faut quand même prendre du recul et dire que c'est un moyen de voilà c'est j'adore ce que je fais, j'adore les bénévoles, le projet mais heu il ne faut pas s'oublier quoi.

J : Perception schizophrène du stress en fait, tu le vois en même temps comme quelque chose de positif et comme quelque chose de négatif.

Y : Oui et bien c'est-à-dire que c'est positif jusqu'à un certain point où si tu dépasses ton périmètre heu au-delà de ton temps de travail etc là tu te crames quoi.

J : Positif quand il y a une gestion derrière.

Quand tu as une gestion, quand tu sais où tu vas, quand c'est un moteur quoi quand heu tu as une deadline ou quoi oui quand tu as un objectif heu...

J : C'est nécessaire ?

Y : Oui, je pense que c'est nécessaire.

J : Pour pouvoir faire le travail de manière optimale, c'est un environnement qui te convient.

Y : Oui je pense sinon je n'aurais pas choisi le projet mais heu il y a des moments d'accalmie ou on sort peu à peu la tête de l'eau et qui permet de te mettre sur d'autres chantiers heu voilà.

J : Donc stress oui, pas en flux tendu.

Y : Non pas en flux tendu mais heu voilà ce n'est pas un stress lié à l'opérationnel parce que je pense que l'opérationnel et bien je gère, je n'apprends plus rien, je ne découvre rien et donc

ça ne va pas être un stress, ça va plutôt être de l'adrénaline, le fait que et bien ça démarre, c'est bien, c'est cool et tout, ça se met en place et donc c'est même agréable heu...

J : Mais il faut gérer derrière.

Y : Oui il faut gérer derrière et puis bon tu délègues etc donc c'est vrai qu'il faut être derrière certaine personnes et bon machin mais bon heu voilà quoi ça fait partie du truc.

J : C'est le jeu.

Y : C'est le jeu mais heu à partir du moment où tu as cette charge mentale qui vient en dehors des heures de boulot parce que heu je me suis surchargée, que j'ai dépassé mon périmètre où que je m'en fait toute une montagne heu que je n'ai plus le recul en fait oui là ça m'est arrivé de me dire ouaw, on va se poser, on va poser ses récup parce qu'en fait on a beaucoup trop travaillé cette semaine et ça c'est pas mon périmètre donc je lâche en fait ?

J : Tu te repositionnes.

Y : Oui mais heu oui.

J : Heu tu penses que des éléments de ta vie personnelle, des tracas du quotidien puisse avoir un impact significatif sur ta manière de percevoir le stress au travail ?

Y : Et bien oui je pense que ça joue à fonds heu il suffit que tu aies aussi un incident, je ne sais pas, un pépin familial ou et bien j'ai un exemple hyper récent où je me suis faite arracher une dent de sagesse et c'était vraiment mais la pire semaine quoi, j'avais trop de deadlines, j'avais une réunion de l'enfer avec des partenaires où je m'étais mis une pression de fou heu et puis j'étais comme ça hihhi en réunion.

J : Et donc tu es venue travailler avec ça ?

Y : Oui, oui n'importe quoi mais ça c'est parce que j'ai fait confiance à mon dentiste aussi qui m'a dit « oui c'est bon je vous l'arrache le matin, l'après ça ira », pas du tout, ça s'est infecté.

J : Tu as pris des médicaments alors ?

Y : Oui j'étais sous antibio, c'est ça j'étais sous antibio et tout et en fait heu je suis quand même allée à la réunion et c'est parti en live, enfin c'est parti en live.

J : Pas de possibilité de prise d'anti-douleur parce que tu dois être consciente pour être dans la réunion ?

Y : Et bien j'avais pris les anti-douleurs en plus mais et heu non après je me suis dit, je vais m'arrêter heu, j'ai été voir mon médecin généraliste, il m'a dit « en fait heu déjà je vais vous mettre sous antibio, je vous arrête une semaine heu...

J : Et tu t'es arrêtée ?

Y : Oui bien sûr, je me suis arrêtée, ah oui oui c'était trop bien mais heu...

J : On voit la dimension de cette petite frustration...

Y : Surinvestissement.

J : On voit la dimension envahissante du travail.

Y : Oui, oui.

J : C'est complètement...

Y : Où ça a dépassé santé quoi où je me suis dit « bon tu as raison », je ne me suis pas écoutée et il a fallu que ce soit mon médecin qui me dise « heu vous vous êtes vue ? ».

J : Une immixtion du travail dans la vie privée quoi.

Y : Oui et dans les soucis quotidiens.

Y : Oui oui parce que du coup avec cette dent arrachée heu enfin cette dent de sagesse qui s'est infectée, les anti-douleurs tu les prends mais un moment dans la nuit, ils arrêtent de faire effet donc heu je me réveille vers 3 heures et donc à 3 heures j'étais là bon et bien je suis hyper réveillée, bon et bien du coup, je vais regarder mes mails.

J : Roooh purée.

Y : Oui je fais tout à l'envers donc heu voilà c'est chaud, là c'était chaud mais voilà heu heureusement que mon médecin m'a dit non non heu.

J : Arrête-toi un petit peu et recule pour mieux sauter quoi.

Y : Donc j'ai fait, j'ai fait...

J : Alors que je ne suis pas en état d'assurer.

Y : Oui j'ai fait 4 consultations donc heu dans la semaine heu donc du 18h30-22h30, 4 fois dans la semaine donc c'est beaucoup en fait et heu voilà.

J : Il faut quelquefois être surhumain en fait.

Y : Oui oui mais non mais ça c'était totalement débile et heu et je ne sais pas je me suis dit aussi bon j'ai peut-être une voie justement vers la stratégie, vers un truc heu intellectuellement stimulant heu mais en fait non je me suis cramée parce que certes je me suis mise dans des réunions qui était à un niveau stratégique super, gestion de conflit etc machin trop bien et en même temps j'avais l'opérationnel à gérer et ma dent à soigner, ça a fait beaucoup trop, beaucoup trop.

J : Oui, tu es polyvalente mais pas à ce point-là.

Y : Oui c'est ça.

J : Tu n'es pas surhumaine.

Y : Oui, c'est ça, il faut arrêter avec la polyvalence.

J : La wonderwoman de MdM, ça dure un temps mais...

Y : Oui tu vois, il faut arrêter mais bon.

J : Donc impact clair.

Y : Oui clairement, clairement.

J : Heu comment tu définirais avec des mots le stress ? quel sens tu peux poser là-dessus ?

Y : Mais donc heu stress positif, ça peut tu vois de ce qu'on disait, adrénaline heu, moteur heu je pense qu'il ne faut pas voir le stress que négativement mais tu peux avoir heu un trop plein de stress heu et surtout...

J : Qui finit par te nuire

Y : Oui qui finit par te nuire physiquement heu mentalement heu et donc c'est là qu'il faut faire gaffe quoi.

J : C'est à retardement en fait que ça devient aussi fort, quand tu n'arrives pas à décharger le stress pour pouvoir en reprendre et que tu cumules en fait.

Y : Oui, je pense.

J : Donc c'est quelque chose qui est positif mais qui peut être négatif si ce n'est pas traité en fait.

Y : Oui, s'il n'y a pas une vigilance sur un scan un peu heu introspectif de « bon alors, est-ce que là je suis dans du bon ? ».

J : Où est-ce que là j'ai atteint mes limites ou est-ce que la j'ai mal à la dent.

Y : Où est-ce que là j'ai mal à la dent, je n'ai pas mangé à midi, je me réveille la nuit et je check mes mails, c'est pas du tout positif.

J : Où je suis là, checker mes mails pendant la nuit.

Y : Voilà je suis dans la matrice heu chelou, oui non non donc heu mais c'est difficile de s'écouter quoi parce que tu développes tellement une sorte de résistance au stress heu alors tu vis aussi ces mêmes symptômes quand tu es dans un bon stress...

J : Que tu ne te perçoives plus en situation de stress en fait. oui c'est ça...

Y : Et c'est vrai qu'il y a un moment, si tu commences à lire tes mails pendant la nuit c'est que...

J : Oui oui.

Y : C'est que ça prend de l'ampleur quand même hein.

J : Oui, oui, oui .

Extrait d'entretien 4

J : Heu maintenant on va traiter les questions qui ont attiré à l'évaluation subjective ? comment, toi, tu perçois le stress ? comment tu le perçois dans le cadre du travail et est-ce que pour toi, tu le vis de manière positive ou négative ? est-ce que tu penses que le stress peut être positif ? et voilà est-ce que tu saurais développer ?

Y : Heu et bien pour moi le stress dans mon boulot...il y a beaucoup de choses et donc ça peut apporter du stress, pour moi, à ce moment-là, c'est du stress assez positif où je me dis juste alors et bien tu me connais mais je commence juste à crier, à danser, à parler fort, je me parle à moi-même, à ce moment-là, je prends une feuille, je note mes priorités, je me dis ça va aller et finalement ça va à chaque fois heu peut-être des trucs qui me stressent un peu plus dans le sens négatif, c'est quand heu quand je n'ai pas d'informations concrètes

J : L'information n'est pas claire en fait ?

Y : Oui ça et pour moi ça me pose plusieurs soucis, et bien ça me pose « qu'est-ce que je publie ? » heu « qu'est-ce que je communique aux gens ? » heu « je ne veux pas perdre du temps donc il faut que les infos soient claires sinon je dois revenir 4 fois »

J : Et bien ça apporte du stress en fait.

Y : ça c'est des trucs mais c'est peut-être fatigant plus que stressant parce que si tu te dis « purée, je dois refaire tout ça » et communication pas claire mais en soi, j'essaie juste de prioriser et je prends ça plus à la légère en mode « allé, il faut que je trace »

J : Donc tu te motives en fait.

Y : Oui hein ça m'automotive de voir que j'ai beaucoup de choses à faire mais, et aussi différente et...

J : Donc, pour toi, le stress peut-être quelque chose de positif ?

Y : Dans ce contexte-là oui...ça me stress pas...

J : Ce n'est pas franchement, ici, quelque chose que tu ressens au quotidien...

Y : Non après heu l'avantage c'est aussi c'est avec des moments, si ça c'était tout le temps, ça ne serait pas gérable.

J : Oui, c'est ça, il y a des pics et après ça...

Y : Oui mais là c'est vrai que j'en ai eu beaucoup donc là j'en avais une quinzaine, là j'en ai fermé, je pense 5 et du coup-là c'est quand même, c'était pfiou et puis ça recommence.

J : Heu est-ce que tu penses que des événements de ta vie personnelle, des petits tracas de ton quotidien peuvent amplifier le stress ressenti dans le cadre de ton travail ?

Y : Heu oui et non, moi, boulot et maison c'est complètement séparé hein je ne sais pas par exemple...

J : Tu sais scinder les deux comme ça ?

Y : Oui et non après au boulot, je vais parler de ma vie tout le temps etc moi c'est des valeurs que je porte aussi, c'est par ma relation que j'ai avec mon homme etc donc allé mais heu tu vois je ne sais pas, le mercredi, quand j'ai eu l'annonce de l'appartement que finalement...

J : Oui tu étais un peu déçue.

Y : Mais après tu vois, j'ai juste bossé et ça a allé, ce n'est pas resté dans ma tête, si c'est resté dans ma tête mais je n'étais pas déprimée tu vois allé...

J : Que si tu étais restée chez toi ?

Y : Non parce que je ne suis pas comme ça...

J : Donc ça va l'un dans l'autre quoi...

Y : Je ne sais pas si je me dispute la veille avec mon homme la veille, le lendemain, au boulot, je ne vais pas être là, je vais y penser mais je vais juste continuer à faire mon taff, peut-être que je vais être concentrée pour faire certains trucs...

J : Mais si tu as du stress au travail alors que tu as eu du stress chez toi, est-ce que la façon de percevoir le stress au travail va être beaucoup plus allé dur pour toi que si tu n'avais pas eu cette situation dans ta vie personnelle, enfin ta vie privée ?

Y : Oui oui mais je n'ai pas vraiment encore eu ça parce que mes situations de stress à la maison, donc mon stress s'arrête à ça à la maison donc oui je n'ai pas de stress à la maison...

J : Qui pourrait venir parasiter ici heu...

Y : Mais je ne sais pas, si maintenant je devais divorcer allé...

J : En fait, ce que tu me dis, c'est que tu n'as pas de stress suffisamment grand dans ton privé...

Y : Voilé ni au boulot...

J : Ni au boulot pour que ça puisse avoir un impact.

Y : Non mais après, si maintenant je devais divorcer heu allé ça ne va pas se faire mais allé si maintenant je devais divorcer, je pense qu'à ce moment-là, effectivement, ça a du stress et tout allé je suis quand même quelqu'un d'assez sensible aussi hein émotionnellement donc je crois qu'à ce moment-là j'aurais difficile à partager, à diviser, à scinder mais pour l'instant, je n'ai pas encore vécu de gros stress en même temps...

J : Ce qui te permet de garder une séparation.

Y : Oui et quand mon...

J : Un équilibre en fait.

Y : J'ai pris une semaine de congé, deux semaines, donc je sais aussi quand je dois m'arrêter à temps, là ce n'était pas que ça hein je devais partir mais...

J : Pour te donner aussi un recul hein.

Y : Voilà mais donc si je devais avoir un truc grave à la maison, je crois que je ne viens juste pas travailler, je prends des congés.

J : Et la direction, tu penses qu'elle est, la direction ou bien tes responsables, est-ce que tu penses qu'ils comprennent, qu'ils t'apportent un support dans...

Y : Mais oui et bien écoute à ce moment-là, j'ai pu quand même prendre congé rapidement deux semaines alors que je l'ai dit la veille.

J : Donc là ça a été flexible, ça t'a permis de régler tes problèmes heu comment, est-ce que tu as une définition propre du stress professionnel ?

J : En quelques mots, comment tu pourrais le définir ? avec tes mots ? c'est quoi pour toi le stress ?

Y : Heu pour moi le stress c'est heu c'est un sentiment d'avoir trop et de ne pas pouvoir terminer et de pas voir la fin et se dire « ho purée ! ça ne va pas ! je ne sais plus quoi faire ! je ne sais pas où commencer ! j'ai trop heu...

J : Un trop plein ?

Y : Oui et donc de ne plus voir la sortie en fait je crois que ça c'est stressant, tu vois être dans une boîte sans sorties et te dire « purée qu'est-ce que je vais faire ? », pour moi c'est ça qui est stressant.

J : Ne pas savoir, qu'est-ce qui peut te dire que tu es en situation de stress personnellement ?

Y : Déjà, je le ressens dans mon ventre parce que je le sens physiquement...

J : Donc on peut dire, par rapport à ça, que c'est une manifestation physique ?

Y : Oui et bien j'ai déjà dit dans le bureau « maintenant, je suis stressée » et puis à ce moment-là j'ai la bougeotte...

J : Quand tu dis que tu es stressée, c'est parce que tu le ressens à l'intérieur.

Y : Déjà mes mains commencent à trembler, de 2, je le sens au ventre, à l'intérieur de moi et à ce moment-là, je dois bouger quoi j'ai la bougeotte, je fais « ho purée, je ne sais plus » et à ce moment-là, mon cerveau, je ne peux pas le fixer, je ne peux pas le focaliser.

J : Tu ne peux plus te concentrer.

Y : Non.

J : Ok donc tu connais les symptômes d'une situation où tu es en stress et où tu dois régler le problème quoi.

Y : Ou une prise de parole en public, par exemple, quand je stress, je deviens rouge, je commence à trembler heu je...

J : Ça c'est encore un niveau au-dessus quoi hihhi un niveau de stress comme-ça...

Y : Oui, au boulot, je le prends à la rigolade en public...

Extrait d'entretien 5

J : Dans quelle mesure perçois-tu le stress dans le cadre de ton travail ? est-ce que c'est quelque chose, pour toi, de positif ou de négatif ? ou est-ce que ça peut être les deux ?

Y : Heu ça dépend jusqu'à quelle limite, le stress peut être positif heu ça peut être positif quand il est heu plutôt un peu prévu ou qu'on sache où l'on va et voilà et quand c'est un truc complètement désorganisé où tu n'as pas la main dessus ou quand tu es en sous-effectif, là c'est un stress négatif qui n'est pas du tout...

J : Et donc manque de ressources, manque d'organisation heu...

Manque d'anticipation heu.

J : Coordination, ça peut générer un stress négatif pour toi.

Y : Oui.

J : c'est quoi pour toi un stress négatif ? si tu devais donner des synonymes de ça ?

Y : C'est un stress où tu ne te sens pas bien physiquement, psychologiquement.

J : Les deux en même temps ?

Y : Oui ça peut être les deux en même temps où tu peux être fatigué ou tu peux ne pas être dans une dynamique proactive mais plutôt...

J : D'évitement ?

Y : Oui d'évitement ou de contestation, ce qui ne fait pas forcément avancer les choses heu je pense que tu perds en efficacité et en qualité de travail aussi je pense ou sinon tu donnes beaucoup de ta personne et tu t'épuises vraiment physiquement après je pense.

J : Donc ça tu décides un moment de te repositionner par rapport à la charge de travail et ça va affecter la qualité de ton travail puisque tu vas être moins productif en étant plus stressé, c'est ça que tu veux dire où ?

Y : Oui.

J : Ça a un lien avec ça ?

Y : Oui je pense.

J : Et quand tu parles de stress positif, c'est plutôt stress challengeant ?

Y : moment, qu'il y a pas mal de choses à faire mais que...

J : Donc il y a aussi l'élément de motivation là-dedans quoi où tu te dis « allé hop ça bouge et je m'organise heu ça induit un réajustement en fait.

Y : heu où il y a beaucoup de choses à faire, à penser, c'est stressant mais c'est un stress qui n'est pas heu, qui n'est pas permanent, qui n'est pas négatif et tu sais que c'est cette période-là, tu sais que c'est comme ça, tu sais qu'à la fin tu vas être fatiguée mais ça fait partie du cycle tu vois, ce n'est pas un truc heu...

J : C'est cyclique quoi, ce n'est pas en flux tendu quoi ?

Y : Oui c'est cyclique et voilà tu le sais, ça va passer en revanche des situations chroniques qui se heu qui ne se règle pas.

J : Qui se solidifient.

Y : Oui quand tu as plusieurs éléments qui viennent impacter l'organisation du travail, que ce soit en termes heu...

J : Tu parles de récurrence là ?

Y : Oui de récurrence ou sur le long terme...tu te retrouves avec 6 mois de ton année quasiment où tu as été à flux tendu en fait et ça c'est pas forcément du stress positif parce que c'est pas des choses passagères ou comme un stress de Propal où tu sais que tu as une deadline à

respecter, pendant deux semaines tu dois être à fond, là c'est plutôt un marathon un peu plus profond et je pense qu'il y en a beaucoup qui s'épuisent dans ce genre de truc, moi, tu vois ça s'est arrêté mais je pense que dans certains départements c'est toujours comme ça en fait.

J : Toi tu as su te repositionner !

Y : J'ai su me repositionner heu oui mais...

J : L'équipe en général où ?

Y : Oui on a géré le truc quoi.

J : Relativisé la situation.

Y : Relativiser non, je n'irais pas jusqu'à relativiser, je ne le revivrai pas.

J : D'accord, c'est non.

J : Tu l'as vécu comme un traumatisme en fait ?

Y : Je l'ai vécu comme oui comme un traumatisme carrément mais je ne le revivrai pas et je ferai tout pour ne pas revivre ça.

J : La prochaine fois que ça arrive, tu serais susceptible de partir quoi.

Y : Oui c'est sûr.

J : Donc là tu as senti vraiment le poids de la charge de travail continue.

Y : Et en plus, pour moi, il y a beaucoup de choses qui sont dues à l'organisation, des conséquences de l'organisation.

J : Ça pourrait être facilement changeable ça ?

Y : Heu oui et bien c'est déjà en cours de changement je pense.

J : Tu as déjà vu du positif par rapport à ça ?

Y : Et bien déjà avoir une équipe RH au complet.

J : J'ai l'impression que ça revient souvent ça.

J : J'ai vu que des fois il y avait le croisement de plusieurs compétences qui n'étaient pas toujours évidentes...

Y : Mais du coup c'est plus voilà quand ça vient d'un élément extérieur ou de l'incompétence ou d'un manque d'organisation d'un autre département, c'est ultra frustrant, je pense que ça c'est le stress négatif qui n'est pas du tout heu...

J : Oui tu ne travailles plus dans de bonnes conditions heu...

Y : Voilà qui fait que tu ne travailles plus dans de bonnes conditions.

J : C'est plus ce qui était fixé dès le départ, on t'impose un travail que tu n'as pas envie de faire en fait.

Y : Voilà après le stress heu de certains trucs, j'aime bien travailler dès fois en étant stressée mais on a eu un stress positif, je sais que je suis beaucoup plus efficace quelquefois quand je sais que je dois redonner le truc ce soir quoi, je vais être à fond.

J : Ça va éviter de devoir te dire, d'être en moment de flottement quoi.

Y : C'est stressant parce qu'il y a le deadline mais heu c'est...

J : C'est aussi motivant...

Y : Et c'est excitant aussi donc ça c'est du bon stress.

J : Organiser un bon repas après le travail avec le temps qui m'est imparti pour pouvoir heu « j'ai invité des gens à 8 heures, j'y vais heu ».

Y : Donc voilà.

J : Ça a deux facettes quoi, ça peut être positif si c'est fait dans un environnement encore sécurisé pour pouvoir te permettre d'avoir ce stress et d'avancer aussi donc le stress doit être positif d'un côté mais il peut être négatif aussi mais s'il est négatif, il ne doit pas durer.

Y : Il ne doit pas durer.

J : D'accord.

Y : Surtout pas.

J : Heu par rapport à ça en fait est-ce que tu penses que des événements de ta vie, des petits tracas du quotidien puissent avoir un impact sur ta manière de gérer ton stress au travail.

Y : Oui c'est sûr et inversement, oui là-dessus je ne suis absolument pas imperméable, j'essaie de le faire mais...

J : Ça non non.

Y : Oui ici j'essaie de faire la différence entre les deux.

J : Ce n'est pas évident.

Y : Mais ce n'est pas évident.

J : Moi je n'y crois pas du tout pour te le dire heu je n'y crois pas du tout parce qu'on ne peut pas voir ça comme quelque chose d'hermétique.

Y : Les deux vont ensemble donc oui, tu essaies au maximum de séparer mais je vois que quand j'étais ultra fatiguée, c'était à cause du boulot, j'étais fatiguée, j'étais désagréable chez moi heu.

J : Et tu t'en rends compte hein.

Y : Oui tu t'en rends compte tu te le dis mais tu sais que c'est à cause du boulot et voilà et à l'inverse je sais que les fois où tu te lèves du mauvais pied ou tu t'es engueulé la veille et bien tu sais que le lendemain au boulot « alors là venez pas me faire chier aujourd'hui, je ne suis pas en de bonnes dispositions ».

J : C'est normal hein moi, on m'a parlé de lunatisme tu vois je discutais dans le couloir, on me parlait, j'ai l'impression de parfois être lunatique, non ça ce n'est pas être lunatique c'est...

Y : Non lunatique c'est quand tu changes du tout au tout heu...

J : Non lunatique c'est quand quelqu'un qui...

Y : En une demi-heure elle peut passer du rire aux pleurs et une demi-heure après heu...

J : Il y a toujours une raison de toute façon et c'est vrai que c'est aussi la difficulté quand tu parlais de relations interpersonnelles, des gens qui s'en vont et tout ça, c'est aussi le temps de pouvoir heu d'incubation de pouvoir connaître la personnalité d'une personne et c'est de savoir un petit peu « ouais elle est peut-être préoccupée ou elle est peut-être pas bien, je vais lui demander ce qui ne va pas et je vais essayer de le faire de manière intelligente » ce qui n'est pas toujours évident parce que les gens savent hein cette empathie de pouvoir voir ce qui ne va pas mais ils ne savent pas trop comment faire pour aller vers la personne, moi j'avais eu le cas dans le privé heu donc elle s'installe dans le fauteuil, comme d'habitude je lui demande comment ça va et elle ne me répond pas, je sens qu'il y a quelque chose, la tension change, c'est palpable tu vois, elle est là, elle a la larme à l'œil et donc là tu vois sur le moment j'essaie pas de comprendre ce qui se passe, elle pleure en un coup parce que c'est quelqu'un qui pleure en un coup parce que

c'est quelqu'un de pas évident à cerner heu elle peut d'un moment à l'autre pleurer comme ça alors qu'en fait il n'y a pas de signe et là je me suis dit « on va laisser ça se décanter » je pense qu'il faut laisser le temps et après je lui ai envoyé un message en lui disant « écoute, si tu as envie d'en parler je suis là », je ne vais pas essayer d'aller voir, essayer de comprendre parce que je sais qu'elle fonctionne, il y a des gens qui ont besoin de ça hein et donc tu multiplies ça par le nombre d'employés qu'il y a ici, c'est pas évident quoi et c'est vrai que dès fois tu arrives au matin, tu as moins de motivation, c'est humain quoi.

Y : Oui pour moi, la vie privée déteint sur le travail et le travail déteint sur la vie privée, c'est sûr et puis je pense que quand tu as des enfants c'est encore pire donc heu.

J : voilà si on peut définir en fait, de manière, comme-ci tu devais faire une définition claire dans un dictionnaire, quels mots tu mettrais dessus ?

Sur heu...

J : Sur le stress professionnel.

Y : Heu je dirais que le stress professionnel heu...

J : Des mots simples hein ce que tu ressens par rapport à ça...

Y : Heu c'est dangereux, c'est déstabilisant aussi et heu c'est heu complètement contreproductif aussi bien pour soi que pour son entourage.

J : Aussi bien sur le plan humain que sur le plan professionnel.

Y : Oui, le stress négatif je dirais que c'est...

J : Et donc là tu parles du stress négatif ?

Y : Oui, du stress négatif oui et le stress positif, je dirais que c'est l'inverse, que c'est quelque chose de plutôt stimulant, qu'il y a du challenge dedans, qui est plutôt moteur.

J : Il y a deux versions quoi une version un peu schizophrène de cette définition quoi ça peut se décliner et ça peut être, pour toi, dangereux et effectivement, ça peut...

Y : Je verrais les deux et les deux sont complètement différents, il y a du bon et du mauvais stress quoi.

J : Oui non c'est clair hein, le stress quand ça se vit, en fait il faut le vivre hein quand on parle d'un burn-out, on a l'impression que les gens ne savent pas, se disent « ah oui cette personne

se met en burn-out », quand on parle de burn-out c'est grave hein, un burn-out, je ne sais pas si tu vois ce que c'est ?

Y : Si si tu es allé très loin quoi.

J : C'est trois dimensions, le burn-out en fait sur le plan psychologique, tu as la dépression mais la dépression c'est pas juste la perte de moral, la dépression bio-chimique, tu as la dépersonnalisation de la personne au niveau des perceptions, sa manière de pouvoir se représenter son environnement qui est totalement pathologique et tu as l'épuisement physique et donc dès fois ça peut vraiment avoir des conséquences sur le plan ostéo-articulaire, sur pleins de plans, sur le plan cognitif aussi je sais pas moi si je peux te parler de ma situation par rapport au stress, moi j'ai vraiment eu un problème, c'est pour ça que ça me parle et donc j'ai vraiment des fois ma zone est très petite maintenant et donc pour pouvoir me concentrer dès fois j'ai ma tête qui tourne en permanence, j'ai des ralentissements et je pense que quand tu ne règles pas cette situation, là où tu sens que tu intériorises et que ça peut te péter à la tronche, c'est compliqué quoi.

Y : Oui non les burn-out c'est...

J : Il ne faut pas prendre ça à la légère c'est quelque chose de dangereux comme tu le dis...

Y : De dangereux oui.

J : Aussi bien au niveau de la tension, ça peut modifier la tension de la personne, ça peut changer une personnalité aussi.

Y : Ça peut changer une personne, ça peut changer une vie même le burn-out.

J : Ça peut avoir des conséquences par ce qui a sur la suite hein mais dès fois la famille peut aider, on en a pas parlé mais c'est vrai que le support est important quand tu es en situation de souffrance heu pour toi, si tu pouvais décrire les principaux stressseurs, ça rentre dans le cadre de ton travail qui seraient plutôt dû aux conditions de ton travail, aux relations interpersonnelles, à l'exigences des missions ou de la demande ou plutôt à ton état ne te permettant pas de gérer le stress correctement ?

Y : Je dirais heu c'est quoi que tu aies dit...

J : Oui ça fait beaucoup de choses hein donc les conditions de travail heu les relations, l'exigence des missions ou l'état.

Extrait d'entretien 6

J : Donc tu perçois le stress comme quelque chose qui t'empêche de faire ton travail ?

Y : Là le fait qu'il y ait une trop grande charge de travail, ce n'est pas positif. Je prends de l'énergie pour gérer ça et pour mettre des priorités, ça c'est les coping strategies c'est autre chose mais pour moi c'est pas positif non, pour moi ça fait que je n'arrive pas à avoir mon esprit qui se libère pendant une demi-journée pour écrire un article quoi, moi j'ai dû faire ça un dimanche à la maison parce que je devais écrire cet article et puis réfléchir, prendre du recul et j'ai mis 3 semaines à y réfléchir et finalement je m'y suis mise un dimanche où j'ai fermé ma porte à la maison. J'ai pu faire ça et je ne fais que ça et je n'ai fait que ça et ça m'a pris la journée. Ici, dans le cadre de travail ce n'est juste pas possible et d'abord même si j'arrive à me prendre un temps comme ça je vais réussir, ici au travail je vais réussir à prendre 2-3 heures grand maximum et après c'est soustrait.

Y : Avec un peu de chance, je ne vais pas être dérangée et je vais un peu avancer.

Y : Mais en même temps j'ai toute cette liste de choses à faire, ha et bien tiens pendant que je continue à faire...

J : Et donc stress = surcharge de travail.

Y : Disons que non le stress est causé par la surcharge de travail, tu vois il y a trop de travail et donc il y a du stress et donc on n'est beaucoup moins productif.

J : C'est circulaire en fait.

J : Et donc appart ça comment tu pourrais définir le stress, est-ce que tu as une définition personnelle du stress ?

Y : Heu non je ne sais pas, c'est...

J : Comment tu pourrais mettre des mots dessus ?

Y : Pour moi c'est l'énervement, c'est une tension qui se propage partout et qui...

J : Diffuse ?

Y : Oui, qui diffuse et qui est dans ton corp et je sais très bien que moi une fois que j'ai cet énervement, je le transmets, en tout cas il est perçu, les autres le savent très bien et je ne peux pas le cacher, je n'arrive pas à le cacher en fait.

J : Tu le communique de manière ?

Y : Non verbale.

J : Tu es peut-être plus nerveuse, moins encline à répondre à quelque chose dans ton comportement ?

Y : Oui moi j'ai l'impression car je vois le retour des équipes ou ce n'est pas vrai que c'est non verbal, c'est probablement dans ma manière de parler aussi que probablement mon débit, peut-être que je parle un peu plus fort, un peu plus vite et tu vois sur un ton un peu plus saccadé.

J : Et l'argumentaire ?

Y : Oui il devient un peu plus extrémiste, plus dogmatique.

J : Ça te permet de répondre à la question de manière plus systématique pour toi pouvoir te...pfou.

Y : Oui c'est ça oui mais ce n'est pas super positif tu vois.

J : Ce n'est pas quelque chose qui t'amène à pouvoir élaborer une stratégie créative par rapport à quelque chose quoi.

Y : Oui pour moi le stress, ça bloque la création quoi.

J : C'est dingue, on m'a dit exactement l'inverse.

Y : C'est vrai ? c'est marrant.

J : Donc c'est vraiment une question de perception ?

Y : Oui oui peut-être mais moi je trouve que le stress ne permet pas de créer...on était sous pression et vraiment quand on faisait ça même au départ quand on a commencé à réfléchir, on se le disait, on n'arrive pas à réfléchir.

J : La bande de surcharge est dépassée, ce n'est pas possible de...

Y : On n'arrivait pas à s'asseoir et à réfléchir correctement.

J : Pas de possibilité de recul en fait !

Y : Quand on a quand même réussi à avancer mais pas comme on aurait voulu car on n'arrivait pas à produire car on était trop sous pression, trop de chose à produire en annexe et puis heu quand on a eu des journées de travail avec l'équipe, l'équipe était pareille, tout le monde était

un peu comme ça donc heu non moi j'ai la preuve sur ce processus que c'est la surcharge de travail qui crée du stress et qui fait que les gens qui viennent, quand tu les prends une journée pour réfléchir en fait, ils sont tous là sur leur téléphone, là j'ai 50 mails qui sont arrivés, il faut que j'y réponde et puis il y a Mr truc, il faut que j'aille le voir en consultation parce qu'il s'est trompé de jour mais comme il va tellement mal il faut que je le vois quand même.

J : Et si tu surajoutes la charge de travail avec la charge émotionnelle.

Y : Et donc si tu demandes aux personnes de s'arrêter pour réfléchir, ce n'est pas possible. Les gens ne s'arrêtent pas pour réfléchir, les gens d'arrêtent...

J : La mise au vert, par exemple, c'est symptomatique hein ça veut dire que la direction a compris que c'était nécessaire de pouvoir trouver des moments de réflexion sans forcément devoir s'occuper de l'actualisation du travail heu journalier.

Extrait d'entretien 7

J : Euh donc ici moi j'ai une question sur la perception de ton stress donc comment tu le perçois dans le cadre du travail. Est-ce que pour toi le stress peut être vu comme quelque chose de positif ? Ou de négatif ? Ou les deux.

Y : Alors pour moi le stress c'est toujours quelque chose de négatif.

J : Toujours quelque chose de négatif ?

Y : Parce que j'ai bossé, je suis soignant à la base hein, ne faut jamais oublier d'où je viens, ma toute première fonction c'est quand même soignant, donc j'ai perdu des patients. J'en ai récupéré aussi, donc moi aussi je sais très très bien la différence entre le stress et un enjeu vital qui est d'agir vite et de façon concise. C'est pas du tout la même chose. Si je suis stressée au moment où le patient fait un arrêt cardiaque, c. Et je crois qu'il y a une énorme confusion dans la tête de beaucoup de personnes. Le stress, c'est toujours une émotion de pression associée à du négatif parce que ça te fait friser, là où gérer une pression importante, pouvoir fonctionner normalement tu vois, le stress c'est une expression pathologique, ce n'est pas quelque chose de normal, et pour moi donc du coup c'est toujours une perception négative. Oui y'a travailler sous pression, mais tu travailles encore. Quand tu stress, tu frises, t'arrives plus à bosser, t'avances plus et t'es complètement dans du pathologique.

J : Tu frises, tu fuis

Y : Oui enfin en tout cas tu ne fonctionnes plus normalement et donc tu ne donnes plus le meilleur de toi-même et tu perds ton patient, en tout cas tu ... Moi en tout cas je vois très très bien la différence, et du coup je vois bien le moment où tu stresses et le moment où juste ouf je dois travailler très vite et très très bien.

J : Et donc vraiment c'est quelque chose qui, le stress positif c'est quelque chose qui ne te parle pas du tout.

Y : Je trouve que c'est une fausse notion, c'est un truc de manager inventé pour faire de la mauvaise gestion, ça c'est mon avis à moi sur la notion du stress positif.

J : C'est de considérer que le stress peut être quelque chose de positif.

Y : Ouais, alors qu'en fait ce n'est pas vrai, je veux dire tu peux avoir effectivement un niveau de pression important mais c'est la différence entre la pression, l'obligation de travailler vite et bien, et du stress.

J : Donc il y a une question qui touche à la définition

Y : Oui, mais ça c'est les mots un peu simples, un peu langue de bois quoi tu mets les mots un peu partout, tu mets la notion que tu mets derrière et tu parles de stress positif enfin c'est un pléonasme, enfin ce n'est pas un pléonasme c'est un oxymore

J : Un oxymore ouais

Y : c'est voilà 'fin ça vraiment c'est mon avis propre et je pense que tout le monde euh... mais je fais vraiment vraiment la différence parce que je l'ai vu, j'ai vraiment vu ce que c'était du stress, qui me fait faire, en tout cas moi qui me fait faire des erreurs, et de la pression, euh dû à la situation, à l'urgence de la situation, et l'urgence de la situation c'est autre chose que du stress. Parce que

J : Donc selon toi le stress au travail, c'est quelque chose qui ne te permet pas d'accomplir ton travail efficacement.

Y : Non, vraiment pas.

J : Et c'est plutôt quelque chose qui est vu comme une dimension symptomatique dans cette dimension de souffrance et euh, et de allé... inefficacité

Y : Un très bon exemple c'est celui des gens qui pensent qu'il est mieux de travailler en flux tendu, ça c'est bien. Ce n'est pas vrai. Personne n'est capable de travailler en flux tendu tout le

temps. Il faut des moments où y'a un peu moins de choses à foutre. Oui, clairement, mais ce n'est pas non plus qu'après... mais il faut des moments où ben je n'ai pas trop trop de travail, ça va, ça va. Je me suis un peu fait chier aujourd'hui, tu sais quoi j'ai regardé ma boîte mail... C'est bien qu'il y ait du temps comme ça. C'est vraiment bien. Il faut qu'il y en ait sinon t'es incapable de gérer les pics où tu dois prendre quelque chose d'urgent et où tu dois donner 100% de tes compétences.

J : C'est l'essentiel quoi.

Y : Oui, oui je pense...

J : Euh est-ce que tu penses que les événements de ta vie personnelle, bon les petits tracas du quotidien, peuvent avoir un impact sur le stress dans le cadre professionnel ?

Y : euh oui clairement, je pense. Surtout si t'as pas de moment où tu peux t'exprimer, si tu peux venir en disant voilà moi j'ai eu l'exemple... Sincèrement la gestion de l'opérationnel c'est bien ça va m'occuper, euh je vous demande un peu d'indulgence sur les décisions stratégiques et je vous avertis qu'il est possible que je quitte au pied levé un travail, est ce que ça, ça vous va, est-ce que vous êtes d'accord si je travaille comme ça ?

Y : Pour l'instant

L : Oui, pour l'instant de toute façon temporaire. Ma boss alors à l'époque elle était ok, elle me dit si c'est ça moi ça me va, ça m'arrange et ça me va mais si ça ne te va plus dis le et on verra, si c'est bon pour ton boss c'est bon pour nous. Ok. Donc clairement c'est sûr...

J : Donc ça aurait pu avoir une dimension amplificatrice

Y : Donc si moi je n'aurais pas pu dire ça, si je n'avais pas pu le dire, si je n'avais pas eu quelqu'un d'ouvert et à qui j'avais confiance et je savais que si je disais... donc tu sais très bien que ça peut avoir des impacts.

J : Il y a des enjeux derrière

Y : Si j'avais pas pu dire ça... Ben en fait je l'aurais vécu, j'aurais dû partir peut-être à 15h, mon téléphone aurait peut-être sonné non-stop pendant deux jours d'affilé, mon collègue se serait peut-être plaint aussi beaucoup, et euh, et ça aurait juste été facteur de stress pour mon collègue qui se serait dit elle est plus dedans, un facteur de stress pour mon boss... il faut la virer et recruter quelqu'un, et un facteur de stress où je me dis putain je perds mon job, mais je peux pas le dire, pourquoi. Donc tu vois donc y'a pas que...

J : Y'a une censure de ta situation personnelle qui ne verra pas se mettre du sens sur...

Y : Ouais, du coup ma collègue elle me dit ok c'est normal d'être un peu agressive aujourd'hui si elle me répond mal je sais ce n'est pas personnel, c'est juste qu'elle ne va pas bien, donc je prends un petit peu de temps, je mets un peu des formes, ça on le sait, c'est très bref dans le temps tu prends le temps 2-3 jours, après ça allait mieux enfin une fois que la situation d'urgence était levée...c'était bon quoi tu vois

J : Oui donc quand le support social au sein de l'entreprise n'est pas là, c'est...

Y : Si t'as pas la possibilité de l'exprimer sans que ça ait une répercussion qui te nuise, tant que ça n'a pas une répercussion organisationnelle et sur ton travail en tout enfin si ça n'a pas une répercussion sanction quoi

J : Sur l'évaluation de ton travail

Y : C'est ça, si quand tu le dis la répercussion c'est ben malheureusement après ton CDD ça va s'arrêter. Parce que vous êtes incapable de faire la part des choses... Personne n'est capable de faire la part des choses.

J : Surtout dans certaines situations. Et surtout quand ça touche au plan familial.

Y : Et puis 'fin voilà le fait de pouvoir l'exprimer euh c'est ça pour moi l'enjeu il est là, et il est dans le fait d'avoir un moment et ça pour moi ça s'est fait parce que j'ai une bonne relation avec mes collègues, parce que mes collègues sont proches de mes valeurs et donc je savais que personne n'allait me dire hors de question.

J : Ouais c'est clair et net

Y : C'est autre chose, c'est autre chose, elle a entendu des « oui euh regarde son boss est encore malade elle n'est pas là », elle a déjà entendu ça. Je sais que jamais j'entendrai ça ici. Jamais. Jamais.

J : Donc y'a une dimension de compréhension aussi. Et donc par rapport à ça est ce que donc tu penses qu'ici, admettons que tu aies vraiment cette situation chez toi où ça ne va pas, pour une raison personnelle qui est déjà stressante, est ce que tu penses que ça aura un impact sur ta perception, ta manière d'entrevoir une situation stressante ici ?

Y : oui je pense que...

J : Est-ce que tu penses que ça va amplifier

Y : oui parce que bon, ta jauge de stress tu n'es qu'une personne, donc ta jauge, tes capacités de résilience elle est unique, tu n'as qu'une résilience, t'as pas 3 résiliences. Donc si ta résilience elle est déjà sollicitée par ton facteur stressant à la maison

J : Y'a pas de cloisonnement vie-privée vie-professionnelle quoi

Y : C'est ça tu ne vas pas pouvoir... La moindre demande de résilience ici déjà tu tords l'échine tous les jours à la maison parce que ça ne va pas, là tu y arriveras plus hein. D'où l'importance de pouvoir dire écoutez, là, fiou, je suis déjà à mes max de capacités, ne va pas falloir trop m'en demander, sinon je vais craquer, je vais craquer et le problème c'est que quand tu craques, tu ne peux pas prendre un congé maladie de ta maison, tu peux prendre un congé maladie de ton professionnel. Donc la première chose que tu vas faire c'est que tu vas d'abord couper le professionnel, donc l'entreprise va d'abord en pâtir. Donc t'as tout autant intérêt à pouvoir dire à tes collaborateurs de façon à ce que tu craques pas, parce que si tu craques même pour raison personnelle, c'est d'abord ici que tu vas couper. C'est la vérité.

J : C'est évidemment, oui. Parce que la famille tu ne sais pas couper, tu ne sais pas te couper de ta famille.

Y : Ben tu ne sais pas prendre un arrêt maladie de ta fonction de maman, ta fonction de conjoint, tu ne sais pas faire ça. Donc si t'es en burn-out famille, enfin plutôt professionnel, tu vas d'abord prendre un arrêt... donc l'entreprise a tout intérêt à avoir cet élément.

J : A pouvoir mettre en place des politiques de...

Y : Des stratégies. Et très vastes, qui prennent en compte ce truc-là, sincèrement.

J : Ce n'est pas de la compréhension, c'est de la reconnaissance, du travail et...

Y : Oui et c'est très pragmatique en parlant, toi tu perds de la thune si moi je me mets en arrêt, ce n'est pas moi, c'est toi

J : donc non seulement le travail ne se fait pas, tu dois quand même

Y : et tu dois embaucher quelqu'un d'autre

J : ça n'arrange personne en fait

Y : C'est ça, donc t'as tout intérêt à avoir conscience de cet élément-là quoi, vraiment.

J : Eh ben ! ce sont des trucs c'est vraiment... Il faudrait vraiment des entretiens de 3h.... c'est compliqué

Y : Ouais.

J : Euh comment tu définis le stress professionnel ?

Y : Alors une définition exhaustive du stress professionnel c'est difficile à donner comme ça de but en blanc.

Y : Oui c'est ça c'est une pression négative injustifiée dans le milieu du travail.

4) Exemple de matrice thématique des extraits d'entretien fournis dans les annexes de ce travail

<u>Evaluation subjective du stress professionnel</u>			
	<u>Thème 1 :</u> <u>Définition du stress</u> <u>professionnel</u>	<u>Thème 2 :</u> <u>Impact du stress sur le</u> <u>work/life Balance</u>	<u>Thème 3 :</u> <u>Valence du stress</u> <u>professionnel</u>
<u>Extrait</u> <u>d'entretien 1</u>	C'est quand euh... en remplissant ta fonction, ... tu te rends compte que de façon euh indirecte, ton corps et ton esprit ... est affecté, négativement en fait, et je dis indirect. Mais ce n'est peut-être pas le bon terme. Parce que tu en es inconscient j'ai envie de dire. Parce que tu n'en es pas conscient. Parce que je le dis clairement, quand ton corps te lâche, que tu dis okay, ou quand tu as un certain comportement tu dis okay, 'fin c'est ... c'est le stress, c'est	Mais malheureusement oui, enfin, je crois que c'est ... ça ne s'en est pas trop, on peut, cloisonner et travailler en... Tant qu'on veut mais à un moment ou un autre ça dérape. Non, ouais, malheureusement non. Qu'on ... ouais. Je crois qu'il y a une volonté de le rendre imperméable, mais on se rend très vite de certaines situations que c'est « oups » et des fuites quoi.	Tu parles de stress ... positif ou ... euh ... comment ...ouais mais après, y a ... pour moi, n'y a pas que du stress ; ça peut être ... c'est pas très binaire en fait. Ce n'est pas que positif ou négatif, t'as un stress ; c'est à un moment c'est positif, mais il y après ; après ça va devenir négatif en fait. Et chez moi ça fonctionne comme ça en fait ça me booste, ça me Je j'arrive à fonctionner à , même avec le stress, mais après, c'est l'après en fait.

	fou Parce que tu ne perçois pas directement. Quand je veux dire ça parce que ... on est tous soumis à un niveau de stress à un moment ou un autre dans notre vie et la source est différente ; et on y réagit de façon de façon tout aussi différent. Mais, ... je suis sûre qu'il y avait des moments où j'ai été stressée et je n'étais pas consciente d'être stressée, et ça c'est une partie. ; enfin je crois que c'est une partie qui me correspond parce que j'ai ... j'ai rarement au moment où j'étais, enfin comment le dire. Tu vas rarement m'entendre dire « je suis stressée » au moment où je le suis en fait, par ce que je ne le perçois pas. C'est après quand je rentre chez moi, ou quand je suis en mode bah je ne vais pas dire zen, mais à plein de moments dans d'autres choses, je commence à sentir mon cou qui commence à		
--	---	--	--

	bloquer, ça monte, ça monte, ça monte ou ça bloque complètement ou quand je vois que je regarde et respire pas bien du tout. Je me dis Ah mais Fatima là y a quelque chose qui te stresse, et je me rends compte que c'est quelques chose qui s'est passé soit le matin et on est l'après-midi ou la veille.ou		
<u>Extrait d'entretien 2</u>	Pfff c'est quelque chose qui doit être géré, c'est inévitable, tu en auras toujours mais il suffit de le gérer et de s'organiser en fonction et voilà Je pense que tout le monde a son stress maintenant je pense qu'il faut pouvoir, c'est un peu le rôle du manager aussi de remettre les gens dans leur priorité, de rationaliser et de pouvoir dire « eh bien voilà, ça c'est une priorité ou pas et	Oui mais tout à fait donc vraiment voilà quand tu arrives à 8 heures 30, ce qui est arrivé le week-end c'est ta vie privée et tu ne mélanges pas, tu essayes de commencer ta semaine d'une nouvelle manière mais Non ce n'est pas si évident, mais je crois que voilà, ça vient de la force d'une personne de pouvoir le faire ou non mais je crois aussi qu'il y a certains événements qui sont tellement importants dans la vie personnelle que ça va	Non mais je crois que ça dépend des gens, tu as du stress positif, du stress négatif, tout dépend de comment tu réagis, le stress et je crois que ça va dépendre de ton état de fatigue, de ton état de heu Quand je parle de stress positif c'est que, en général, il y a toujours moyen de trouver des solutions et que si tu ne l'as pas le jour même, attends 1 ou 2 jours pour bien réfléchir et tu trouveras...

	donc le stress, je crois	influencer heu maladie ou autre	
<u>Extrait d'entretien 3</u>	Eh bien de le ressentir, c'est un stress physique Oui ça va être du mal de dos heu speed heu ho j'ai oublié de manger aujourd'hui ça va être ça heu... Oui c'est physique, ça va se ressentir, peut-être pas le jour-j mais le lendemain, le soir... Et bien ça se manifeste par un petit vélo la nuit quand tu veux t'endormir, tu es là heu « mais j'ai à faire ça, j'ai fait ça donc demain je dois faire ça et tout machin », ça rêve de réunion tu vois, n'importe quoi Bien sûr, bien sûr, après c'est sporadique, ça veut dire que ce n'est pas constant... Mais donc heu stress positif, ça peut tu vois de ce qu'on disait, adrénaline heu, moteur heu je pense qu'il ne faut pas voir le stress que	Eh bien oui je pense que ça joue à fonds heu il suffit que tu aies aussi un incident, je ne sais pas, un pépin familial ou et bien j'ai un exemple hyper récent où je me suis fait arracher une dent de sagesse et c'était vraiment mais la pire semaine quoi, j'avais trop de deadlines, j'avais une réunion de l'enfer avec des partenaires où je m'étais mis une pression de fou heu et puis j'étais comme ça hihhi en réunion	Oui c'est un moteur le stress, c'est un moteur après le stress c'est bizarre parce que heu le stress d'aménagement des consults, le démarrage heu, la mise en place opérationnelle je maîtrise quoi mais ça va vraiment être un stress positif, plutôt moteur parce que tu dois tenir des deadlines, des délais et tout, il faut que ça soit opérationnel machin heu mais c'est plutôt la charge mentale en fait ou ça ça va plus m'impacter négativement... Négatif dans certaines conséquences et surtout heu ou je me mets une pression de malade ou beaucoup de choses, j'ai l'impression reposent sur moi et je prends des sujets qui ne sont pas les miens parce que j'ai envie de le faire ou parce que j'ai le bec dans l'eau heu et que voilà quoi no choice, c'est bon je prends, ce n'est pas grave, c'est pour moi alors qu'en fait heu en fait heu...

	négativement mais tu peux avoir heu un trop plein de stress heu et surtout		Oui et bien c'est-à-dire que c'est positif jusqu'à un certain point où si tu dépasses ton périmètre heu au-delà de ton temps de travail etc là tu te crames quoi
<u>Extrait d'entretien 4</u>	C'est du stress assez positif où je me dis juste alors et bien tu me connais mais je commence juste à crier, à danser, à parler fort, je me parle à moi-même, à ce moment-là, je prends une feuille, je note mes priorités, je me dis ça va aller et finalement ça va à chaque fois heu peut-être des trucs qui me stressent un peu plus dans le sens négatif, c'est quand heu quand je n'ai pas d'informations concrètes Heu pour moi le stress c'est heu c'est un sentiment d'avoir trop et de ne pas pouvoir terminer et de pas voir la fin et se dire « ho purée ! ça ne va pas ! je ne sais plus quoi faire ! je ne sais pas où commencer ! j'ai trop heu...	Heu oui et non, moi, boulot et maison c'est complètement séparé hein Oui et non après au boulot, je vais parler de ma vie tout le temps etc moi c'est des valeurs que je porte aussi, c'est par ma relation que j'ai avec mon homme etc donc allé mais heu tu vois je ne sais pas, le mercredi, quand j'ai eu l'annonce de l'appartement que finalement Je ne sais pas si je me dispute la veille avec mon homme la veille, le lendemain, au boulot, je ne vais pas être là, je vais y penser mais je vais juste continuer à faire mon taff, peut-être que je vais être concentrée pour faire certains trucs	

	Oui et donc de ne plus voir la sortie en fait je crois que ça c'est stressant, tu vois être dans une boîte sans sorties et te dire « purée qu'est-ce que je vais faire ? », pour moi c'est ça qui est stressant. Déjà mes mains commencent à trembler, de 2, je le sens au ventre, à l'intérieur de moi et à ce moment-là, je dois bouger quoi j'ai la bougeotte, je fais « ho purée, je ne sais plus » et à ce moment-là, mon cerveau, je ne peux pas le fixer, je ne peux pas le focaliser		
<u>Extrait</u> <u>d'entretien 5</u>	Heu c'est dangereux, c'est déstabilisant aussi et heu c'est heu complètement contreproductif aussi bien pour soi que pour son entourage Oui, du stress négatif oui et le stress positif, je dirais que c'est l'inverse, que c'est quelque chose de plutôt stimulant, qu'il y a du challenge	Les deux vont ensemble donc oui, tu essaies au maximum de séparer mais je vois que quand j'étais ultra fatiguée, c'était à cause du boulot, j'étais fatiguée, j'étais désagréable chez moi heu Oui tu t'en rends compte tu te le dis mais tu sais que c'est à cause du boulot et	Heu ça dépend jusqu'à quelle limite, le stress peut être positif heu ça peut être positif quand il est heu plutôt un peu prévu ou qu'on sache où l'on va et voilà et quand c'est un truc complètement désorganisé où tu n'as pas la main dessus ou quand tu es en sous-effectif, là c'est un stress négatif qui n'est pas du tout

	dedans, qui est plutôt moteur Je verrais les deux et les deux sont complètement différents, il y a du bon et du mauvais stress quoi	voilà et à l'inverse je sais que les fois où tu te lèves du mauvais pied ou tu t'es engueulé la veille et bien tu sais que le lendemain au boulot « alors là venez pas me faire chier aujourd'hui, je ne suis pas en de bonnes dispositions ».	C'est un stress où tu ne te sens pas bien physiquement, psychologiquement Oui d'évitement ou de contestation, ce qui ne fait pas forcément avancer les choses heu je pense que tu perds en efficacité et en qualité de travail aussi je pense ou sinon tu donnes beaucoup de ta personne et tu t'épuises vraiment physiquement après je pense. Heu où il y a beaucoup de choses à faire, à penser, c'est stressant mais c'est un stress qui n'est pas heu, qui n'est pas permanent, qui n'est pas négatif et tu sais que c'est cette période-là, tu sais que c'est comme ça, tu sais qu'à la fin tu vas être fatiguée mais ça fait partie du cycle tu vois, ce n'est pas un truc heu
<u>Extrait</u> <u>d'entretien 6</u>	Disons que non le stress est causé par la surcharge de travail, tu vois il y a trop de travail et donc il y a du stress et donc on n'est beaucoup moins productif Pour moi c'est l'énervement, c'est une tension qui se propage partout Oui, qui diffuse et qui est dans ton corp		Là le fait qu'il y ait une trop grande charge de travail, ce n'est pas positif. Je prends de l'énergie pour gérer ça et pour mettre des priorités, ça c'est les coping strategies c'est autre chose mais pour moi c'est pas positif non, pour moi ça fait que je n'arrive pas à avoir mon esprit qui se libère pendant une demi-journée pour écrire un article quoi

	et je sais très bien que moi une fois que j'ai cet énervement, je le transmets, en tout cas il est perçu, les autres le savent très bien et je ne peux pas le cacher, je n'arrive pas à le cacher en fait Oui pour moi le stress, ça bloque la création quoi		
<u>Extrait</u> <u>d'entretien 7</u>	Alors pour moi le stress c'est toujours quelque chose de négatif Alors pour moi le stress c'est toujours quelque chose de négatif Oui c'est ça c'est une pression négative injustifiée dans le milieu du travail		Oui, mais ça c'est les mots un peu simples, un peu langue de bois quoi tu mets les mots un peu partout, tu mets la notion que tu mets derrière et tu parles de stress positif enfin c'est un pléonasme, enfin ce n'est pas un pléonasme c'est un oxymore

5) Mots- clés

Nom et prénom du mémorant : Raganato Jérémy

Titre complet et définitif du mémoire : tentative de compréhension de la dynamique du stress professionnel ; le cas de Médecins du Monde Belgique

Mois et année : aout 2019

Mots clés :

- Dynamique du stress professionnel
- Analyse compréhensive
- Stress professionnel
- ONG humanitaire
- Siège de Médecins du Monde

Résumé

Le stress professionnel est inhérent au monde du travail. C'est un phénomène, perçu comme abstrait et diffus, par beaucoup d'employés, qui peut être vu comme un facteur stimulant, sur le court terme, ou un facteur d'épuisement, producteur de souffrance au travail, sur le long terme. De ce fait, le stress au travail est décrit comme un des risques psychosociaux majeurs pouvant affecter la santé physique et mentale des travailleurs et constituer un coût conséquent pour les entreprises. En effet, le stress professionnel serait une des conséquences de l'augmentation du taux d'absentéisme et de congés maladies et fait donc partie d'une problématique souvent peu diagnostiquée et maîtrisée, tant par les organisations marchandes que non-marchandes. L'objectif de ce cas d'étude est de comprendre comment le stress se manifeste dans les activités quotidiennes des employés du siège de Médecins du Monde, de percevoir la définition du stress professionnel dans ce contexte spécifique aux ONG humanitaires et d'essayer de comprendre quelles sont les stratégies déployées pour en prévenir les effets délétères. Pour ce faire, ce mémoire-projet tente de dresser un portrait de la dynamique du stress professionnel en mobilisant des outils qualitatifs, tels que des entretiens semi-directifs et des matrices thématiques, permettant l'interprétation de témoignages recueillis en regard de la littérature et d'autres sources pertinentes à son analyse. De surcroît, il semblerait que les résultats de ce cas d'étude mettent donc bien en perspective la pluralité des représentations et des stratégies mobilisées dans le traitement préventif du stress professionnel sur les lieux de travail.