

# **INNOVER SANS STRESS ET GÉRER LE STRESS EN INNOVANT : DEUX ENJEUX DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

*EDEY GAMASSOU CLAIRE\**

Résumé. Les innovations, qu'elles concernent les méthodes d'organisation du travail ou de production, sont nécessaires à l'activité économique. Mais leur mise en oeuvre va rarement de soi. En effet, la mise en place d'innovation, comme l'introduction de tout changement dans une organisation, confronte les gestionnaires à des difficultés et des résistances qui doivent être affrontées du mieux possible. Le stress, en particulier, risque d'augmenter parmi les acteurs de l'organisation dans des contextes de transitions. Il importe donc d'anticiper les difficultés propres à ces situations afin de mettre en oeuvre des outils de gestion spécifiques permettant l'utilisation et l'acceptation des innovations efficaces par les acteurs de l'organisation. L'innovation peut être une occasion de développement de compétences ou d'amélioration des conditions de travail pour les acteurs, à condition qu'elle soit conçue et expliquée ainsi. Innover peut même être une activité permettant de gérer le stress. Ces aspects positifs de l'innovation par rapport au stress professionnel sont présentés dans cette communication, à travers quelques études sur le sujet.

## INTRODUCTION

Les situations de changements comportent un intérêt certain pour la recherche en gestion. En effet, les décideurs comme les gestionnaires éprouvent le besoin d'envisager, d'anticiper et de mettre en oeuvre des changements pour assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement dynamique. Il semble alors nécessaire de prendre en compte le facteur humain dans la gestion des changements. En effet, l'être humain est

---

\* Doctorante à l'Université Paris I, Laboratoire OSES/CERGOR.

Coordonnées personnelles: 4 boulevard Sébastopol, 75004 Paris  
Tél.: 01 42 74 38 97 — e.mail: clairededy@yahoo.fr

généralement réfractaire aux changements et, quelques soient le type de changement (technologiques, réglementaires, économiques, politiques, sociaux, culturels), ce sont toujours des hommes qui devront s'y adapter et les gérer.

Les changements ne peuvent se faire sans les hommes. Les innovations, qui sont des applications de nouvelles combinaisons de connaissances existantes, font partie de ces situations de changements qui peuvent engendrer des crises, des souffrances psychologiques, du stress. Comment le management peut-il se préparer pour mettre à profit les outils de gestion des ressources humaines afin d'éviter ou de limiter les réactions négatives aux changements? L'innovation – nouvelle méthode ou nouvelle forme d'organisation – peut-elle être en soi un outil de gestion du stress? Quelles conditions, quelles démarches peuvent faciliter la mise en œuvre efficace d'innovation en matière de gestion du stress ?

Après avoir préalablement envisagé comment gérer l'innovation de façon à éviter de générer du stress parmi les acteurs de l'organisation, nous essaierons de comprendre comment des innovations peuvent être mises au service de la gestion du stress.

## I. – L'INNOVATION COMME FACTEUR DE STRESS

### **Stress et innovation**

#### *Qu'est ce que le stress professionnel?*

Toute activité engendre un certain niveau de stress, le stress est consubstantiel à l'existence humaine. Dans les années soixante apparaît la notion de stress professionnel. Des chercheurs nord-américains utilisent la terminologie de Selye (1956, 1962) et l'appliquent aux situations de travail. Les recherches portent sur la relation transactionnelle entre une personne et son environnement de travail. Selon la théorie de l'ajustement (*fit theory*), le stress est, d'une part une discordance entre les capacités d'une personne et les exigences de sa tâche, et, d'autre part, une discordance entre les besoins de la personne et ceux pouvant être satisfaits par l'environnement.

Partant du constat que le stress est un phénomène naturel et vital, qui, jusqu'à un certain niveau, est source de productivité et d'efficacité (*eustress* ou stress positif) et, au-delà, est la cause de coûts importants à différents niveaux – individuel et organisationnel, économique et social – (*distress* ou stress négatif), de nombreux chercheurs se sont penchés sur la question de la gestion efficace du stress afin de permettre à l'organisation d'atteindre ses buts à moindres coûts humains et financiers. En effet, le respect de la capacité d'adaptation ou de résistance de l'employé est primordial pour obtenir un rendement à la fois élevé et continu, ce qui est un des buts des entreprises.

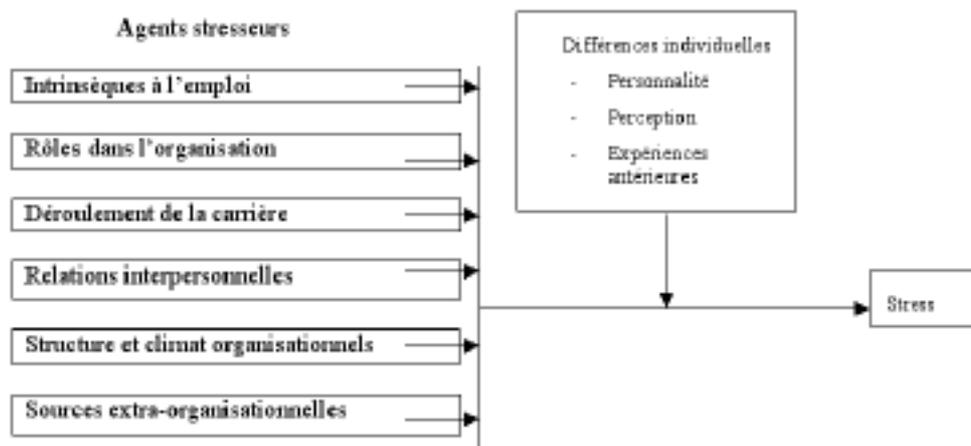
Le stress professionnel et le stress organisationnel supposent l'existence de facteurs organisationnels relatifs, par exemple, à la tâche, à l'autonomie, aux conflits de rôle, à la non-participation aux décisions. Des facteurs plus contextuels ou plus personnels doivent aussi être pris en compte. Certains chercheurs ont développé des modèles dans

une perspective interactionniste, qui dépassent les approches en termes causalité linéaire entre agents de stress et réactions au stress, notamment en introduisant une dimension dynamique. Ces approches débouchent sur des modèles qui mettent en jeu des agents de stress, ou stressseurs, d'origines variées, auxquels une personne réagit en fonction de ses caractéristiques individuelles. Ces réactions peuvent avoir des conséquences somatiques, psychiques, comportementales. Elles peuvent aussi être modérées par la présence d'un soutien social.

Il convient donc de concevoir le stress dans l'organisation dans une perspective dynamique mettant en jeu l'individu et le milieu. L'individu est un système de conflits psychiques, d'émotions et de défenses. L'organisation est un système dynamique, traversé par des conflits entre groupes. C'est un lieu où se nouent, se dénouent ou s'évitent des conflits. Ainsi, le fonctionnement social collectif et le fonctionnement psychique individuel sont en interaction. En effet, l'individu au travail est sollicité à la fois physiquement et psychiquement. Les recherches sur le stress au travail indiquent que les sources de stress sont aussi nombreuses que diversifiées. Une situation peut s'avérer menaçante pour l'individu en raison de l'addition ou de l'effet mutuel de deux ou plusieurs stressseurs. Pépin (1991), s'inspirant de Sutherland et Cooper (1986) a relevé six types d'agents stressseurs différents liés au travail, présenté dans le schéma 1.

### Schéma 1

#### SOURCES DE STRESS AU TRAVAIL



Le stress professionnel est donc le stress dû à la perception d'un décalage entre les ressources de l'individu et les exigences auxquelles il doit répondre sur son lieu de travail. Ce décalage peut être stimulant jusqu'à un certain point mais il peut aussi, souvent, être une source de stress négatif. Le travail présente des situations, un contexte, propice à

mettre en jeu des agents de natures différentes pouvant générer des souffrances physiques ou psychiques. Qu'ils proviennent de l'organisation du travail ou des rapports que celle-ci implique par rapport à autrui, en son sein et par rapport à l'extérieur, ces agents potentiels de stress ne sont suivis de conséquences négatives que s'ils se cumulent et interfèrent avec la personnalité et le système psychique des individus sensibles à leurs effets. Le rôle et l'intérêt du gestionnaire est donc de chercher à maîtriser le niveau de stress de ses collaborateurs afin de les rendre adéquats avec le bon fonctionnement de l'organisation. Dans cette tâche, il se trouve confronté à la question des différences individuelles vis-à-vis du stress et du diagnostic du stress. Prenant conscience du risque que représente un niveau trop élevé de stress pour leur organisation, les gestionnaires ont été très tôt en demande vis-à-vis des chercheurs quant aux moyens de gérer ce stress.

Ainsi, le stress a trouvé relativement tôt sa place comme objet de recherche dans les sciences de gestion. Dès 1978, Pierre Turcotte a travaillé avec Selye sur la question de la canalisation du stress dans les organisations. En complétant le modèle de Selye par un modèle du mécanisme du stress psychique, Turcotte a aussi, avec le docteur psychiatre Wallot, développé son point de vue sur les sources du stress en entreprise et les moyens de gérer ce stress afin de servir les intérêts de l'entreprise tout en préservant la santé mentale de ses employés.

#### ***Quelle relation entre le stress professionnel et l'innovation ?***

Selon Turcotte et Wallot (1979), le stress peut être défini, conformément aux travaux de Selye, comme une conséquence d'un phénomène nécessitant une adaptation à un changement dans l'environnement externe ou interne de l'organisation.

Ces chercheurs distinguent alors les variables exogènes et les variables endogènes génératrices de stress et suggèrent des solutions envisageables pour réduire leur caractère stressogène. Parmi les variables exogènes, sont présentées l'innovation technologique par rapport à la capacité d'adaptation de l'entreprise. Cette variable dépend du secteur de l'entreprise. Plus l'innovation technologique est un élément fondamental du secteur, plus l'entreprise doit savoir faire preuve de souplesse et réactivité. Le changement social ou la propension de l'entreprise à remettre en question son système de valeurs - source d'incertitudes, d'ambiguïtés - est aussi présenté comme une variable exogène. L'ensemble des situations de changement est vu d'abord comme facteur exogène de stress. L'innovation, parce qu'elle comporte intrinsèquement une part importante de nouveauté - qu'il s'agisse d'une forme d'organisation, d'une méthode ou d'un outil de travail, d'un poste ou d'un rôle - constitue la situation de changement stressogène par excellence. On peut alors se demander qu'est ce qui, plus précisément, dans la mise en place d'innovation, est générateur de stress.

Dans le cadre de leur étude portant sur un échantillon de secrétaires (n = 191) d'une grande université canadienne subissant l'informatisation de leur poste, Dolan et Tziner (1988) ont cherché à déceler ce qui génère du stress dans un changement technologique. Sur la base de travaux de Beehr et Newman (1978), ils ont posé l'hypothèse selon

laquelle les personnes ayant déjà eu une expérience de mise en place d'un système automatique seraient moins sensibles à des réactions négatives à l'informatisation de leur bureau, comme le sentiment de perte de contrôle sur leur emploi. D'après l'étude de Dolan et Tziner (1988), menée par questionnaire auto-administré, le stress perçu rapporté par des secrétaires ayant eu une expérience précédente de changement technologique (n = 54) est plutôt dû aux aspects contextuels tels que la formation et les instructions, tandis que le stress perçu de celles n'ayant jamais eu d'expérience auparavant (n = 137) relèverait plutôt des aspects de contenu du travail (difficultés des tâches, intérêt de la tâche). Les auteurs préconisent une information et des programmes de formation appropriés car ils permettent de dissiper l'ambiguïté de rôle professionnel provenant de l'automatisation. En effet, cette ambiguïté de rôle explique la résistance à la mise en place de nouvelles technologies selon Coch et French (1948).

Mais, une fois que l'on connaît plus précisément les causes du stress comprises dans la mise en place d'innovations, au-delà d'une attention particulière portée à la formation et à la transmission de l'information, on peut se demander si le gestionnaire dispose d'outils pour inverser radicalement cette situation pathogène est la mettre à profit, pour l'individu comme pour l'organisation. En effet, comme la seule voie viable de développement pour les entreprises, dans un monde aux incertitudes structurelles et conjoncturelles multiples, repose sur la capacité à concevoir de nouveaux modes de production, adaptés aux exigences du marché et aux aspirations des individus, la gestion du stress doit être conçue de façon concomitante et toujours renouvelée par rapport à ces innovations en préparation.

### *L'innovation comme moyen de gérer le stress dans une situation de changement*

Le stress est une relation particulière entre personne et environnement que la personne considère difficile à supporter ou dépassant ses ressources au point de mettre son bien-être en péril. Cela signifie que dans une situation de stress, l'individu voit sa vie dans son environnement comme mettant en danger son bien-être du fait d'une demande excessive de ressources. La capacité à faire face – ou *coping ability* – et la résistance propres à l'individu peuvent intervenir pour réguler les situations de stress. L'individu essaie de mettre au point des stratégies d'ajustement – ou de *coping* – pour retrouver son équilibre.

Le coping est défini comme l'effort mis en place par l'individu afin de gérer son stress perçu (le déséquilibre entre ses ressources et les demandes qu'il subit). Un modèle de coping a été mis au point par Amirkhan (1990). Construit sur la base d'éléments inductifs (études de la littérature) et déductifs (analyses factorielles affinant son outil), ce modèle comprend trois dimensions de stratégies de coping: la résolution de problèmes, le soutien social, l'évitement.

En fait, on distingue généralement deux types de stratégies d'ajustement: celles centrées sur le problème, qui visent à changer la situation jugée comme stressante, et celles centrées sur les émotions, qui visent à réguler en interne les réactions émotionnelles propres à l'in-

dividu. Le coping centré sur l'émotion est susceptible d'être adopté quand l'évaluation faite des conditions de l'environnement indique que ces conditions ne peuvent pas être modifiées; c'est alors le sens de la situation que l'on cherche à modifier pour qu'il soit ressenti de façon moins douloureuse. Le coping centré sur le problème est utilisé quand la situation est évaluée comme pouvant être changée. La modification ou l'élimination de la source de stress permet alors de développer une situation plus satisfaisante.

Selon la théorie des transitions de rôles professionnels de Nicholson (1984), l'ajustement aux transitions de rôles professionnels implique une combinaison de changement personnel et d'innovation de rôle. En spécifiant les niveaux de changement personnel et d'innovation de rôle, quatre modes d'ajustement ont alors été définis: l'absorption (intégration de nouveautés sans remise en cause de soi), l'exploration (recherche de nouveautés et remise en cause personnelle), la réplication (reproduction de méthodes connues sans remise en cause) et la détermination (recherche de nouveauté sans remise en cause).

Cette théorie stipule que le degré à partir duquel le changement personnel et l'innovation de rôle sont utilisés comme des stratégies d'ajustement est déterminé par la connaissance des caractéristiques du rôle professionnel, en particulier la latitude de décision et la nouveauté qui caractérisent l'emploi.

Les caractéristiques des rôles professionnels prévoient des résultats selon les relations suivantes:

- une grande nouveauté au sein des demandes professionnelles (c'est-à-dire, quand l'individu doit acquérir de nouvelles compétences pour y répondre) serait plus susceptible de mener à des résultats en terme d'absorption ou d'exploration, tandis qu'une faible nouveauté favorise la réplication et la détermination
- une grande latitude de décision mènerait à la détermination ou à l'exploration, alors qu'une faible latitude de décision tend à la réplication ou l'absorption

En intégrant ces prévisions, la théorie propose quatre types de réponses individuelles à de nouvelles exigences de rôle, présentés ci-après.

#### **Latitude de décision**

	<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
<b>Nouveauté de l'emploi</b>	<b><i>Fort</i></b> Absorption  (faible innovation de rôle et fort changement personnel)	Exploration  (forte innovation de rôle et fort changement personnel)
	<b><i>Faible</i></b> Réplication  (faible innovation de rôle et faible changement personnel)	Détermination  (forte innovation de rôle et faible changement personnel)

Typologie des réactions attendues selon la théorie des transitions de rôle professionnel de Nicholson (1984).

Ainsi donc l'innovation à l'initiative de l'employé en matière de rôle est une façon de gérer le stress. En faisant reposer ces quatre types de réaction sur une combinaison de changement personnel et d'innovation de rôle, Nicholson soulève la question des moyens d'aider à la mise en œuvre d'ajustements adéquats à chaque situation nouvelle. En effet, selon Nicholson, les différences individuelles dans l'affect peuvent avoir une influence sur les stratégies d'ajustement. Si les dispositions psychologiques de l'individu priment sur son expérience professionnelle ou sur son environnement professionnel, social et technique, peut-on alors aider les individus en situation de changement professionnel à innover pour les aider à s'adapter, et si oui, comment ?

En présentant ci-après une étude qui présente un cas d'adaptation des outils de prévention et de gestion du stress afin d'accompagner l'introduction d'une innovation, nous apportons quelques éléments de réponses à ces questions.

### **Innover sans stress, une étude empirique de gestion préventive**

#### *Antécédents théoriques*

Un projet d'innovation technologique est un processus d'innovation qui implique plusieurs phases à travers lesquelles un produit technique est d'abord développé, mis en place sur le lieu de travail et finalement incorporé dans les opérations de routine. Les facteurs de succès se divisent en deux: les facteurs de produit et les facteurs de processus.

Il y a, dans la littérature, de nombreux exemples de projets ayant échoué (Lyytinen, 1988). L'échec du service ambulancier de Londres (London Ambulance Service, LAS) fin 1992, qui a fait scandale en Grande-Bretagne, a été expliqué à cause d'un climat hostile de relations sociales, d'un manque de confiance de la main d'œuvre, de pressions externes pour que le travail soit fait rapidement, ce qui a poussé le management à utiliser un mode très autocratique et a conduit à une faible implication de la main d'œuvre.

Les projets qui ont du succès sont moins souvent décrits. Le projet de service ambulancier du grand Manchester (Greater Manchester Ambulance Service, GMAS) étudié par Wastell et Cooper (1996), en est un. Les auteurs ont mené une étude terrain longitudinale intensive. L'objectif de la recherche dans le GMAS était de suivre de près la conduite du processus de développement et de réaliser une évaluation de l'impact du système informatisé. Selon les auteurs, la littérature a eu tendance, à tort, à associer l'informatisation à des changements négatifs des conditions de travail, en particulier avec un accroissement du stress, alors qu'il n'y aurait pas obligatoirement de relation causale. C'est la technologie en soi et l'organisation qui sont à mettre en questions.

Du côté de la technologie, le potentiel qu'elle comporte pour améliorer la qualité de la vie au travail forme la base de certaines philosophies de la conception. Mais les pratiques de conception n'incarnent pas, en général, cet idéal; d'inspiration typiquement tayloriennes, elles ont souvent tendance à valoriser exclusivement l'efficacité au lieu du bien-être de l'utilisateur.

Wastell et Cooper (1996) présentent donc une analyse comparative des résultats de la mise en œuvre d'une innovation technologique – l'informatisation des opérations en salle de contrôle – dans deux services ambulanciers, à Manchester et à Londres.

### ***Méthodologie***

Les chercheurs ont analysé la mise en place d'un système de commande et de contrôle pour ambulance. Il s'agit d'un système très exigeant, le travail du «dispatcher» est très stressant. Il consiste en une combinaison entre une complexité cognitive et des risques importants dans un environnement incertain et dynamique. De l'efficacité et de la rapidité des décisions prises par les opérateurs dépendent des vies. Dans leur environnement, le stress est un enjeu crucial et le moindre changement qui pourrait exacerber la nature déjà stressante du travail serait désastreux. Si l'outil informatique peut réduire le stress, c'est un apport immense.

L'impact de l'informatisation sur le bien-être des opérateurs était donc une question importante dans l'étude sur le GMAS. C'est pourquoi les auteurs ont adopté une méthodologie psychophysique afin de mesurer les niveaux de stress objectivement dans les conditions opérationnelles réelles. Une explication complète d'un phénomène psychologique requiert la triangulation de trois mesures clés :

1. – le comportement (la performance professionnelle en relation avec les demandes externes) ;
2. – la physiologie (par exemple, les réponses autonomes du système nerveux comme indicateur de stress) ;
3. – l'expérience subjective (sentiment d'anxiété et de tension).

La performance professionnelle et le stress ont été mesurés avant et après la mise en place du nouveau système. Des mesures en temps réel ont été prises afin de déterminer la relation entre les demandes professionnelles et les tensions psychologiques durant les conditions opérationnelles. Les demandes professionnelles externes ont été mesurées en comptant le nombre de tâches actives qui occupent le «*dispatcher*», c'est-à-dire une mesure quantitative de la charge de travail. Les réponses psychophysiques aux pressions externes ont été mesurées en utilisant une combinaison de mesures subjectives et de mesures cardiovasculaires. Les auteurs se sont concentrés sur les mesures cardiovasculaires, parmi tous les paramètres psychophysiques qui auraient pu être utilisés dans cette étude, pour mesurer les réactions physiologiques car le système cardiovasculaire joue un rôle central dans la réponse du corps à des situations stressantes. Deux mesures subjectives ont été utilisées : l'anxiété et la fatigue. L'indicateur de performance qui a été utilisé est le temps entre la réception d'un appel et l'arrivée de l'ambulance.

### ***Résultats et préconisations***

L'introduction du nouveau système, baptisé ALERT, a élevé le niveau général de satisfaction professionnelle de l'équipe suivie et leur a donné le sentiment que leurs

compétences étaient plus utilisées. Il a clairement été jugé comme plus facile d'utilisation et comme apportant de l'aide au personnel dans le travail. Alors que l'informatisation est souvent associée à une dégradation des conditions de travail, l'étude terrain présentée par Wastell et Cooper (1996) montre que la mise en place d'un système informatisé peut être associée à une satisfaction professionnelle accrue et à des réductions des niveaux de stress opérationnel.

Les résultats contrastés entre les projets de Londres et Manchester sont attribués à deux séries de facteurs managériaux et techniques.

La philosophie de processus technique à Manchester était centrée sur l'utilisateur et comprenait un paradigme où l'objectif de l'innovation technologique était de soutenir et d'augmenter le rôle de l'opérateur humain. Au contraire, le projet de Londres était hautement taylorien et mettait l'accent sur le fait de remplacer une main d'œuvre jugée non fiable par un système automatisé. Les résultats montrent donc que la conception du système doit prendre en compte l'utilisateur de façon positive pour que le système soit source d'efficacité une fois installé. Une approche d'automatisation excessive (avec l'idée sous-jacente de remplacer un individu faillible, désobéissant et inefficace par une machine) est source de tensions et peut mener à des baisses de productivité. ALERT a été présenté comme un système de soutien à l'utilisateur et il permet en effet à l'utilisateur de concentrer ses ressources cognitives sur les tâches les plus importantes de son activité. Il donne un meilleur niveau de contrôle de l'individu sur un processus complexe, ce qui a pour effet de réduire le stress, en particulier quand les pressions sont importantes.

La façon dont le processus de mise en place de l'innovation était géré à Manchester (fort *leadership*, implication de l'utilisateur) était notablement différente de celle de l'expérience de Londres (faible management de projet, pauvres relations industrielles). En particulier, le fait qu'une personne soit assignée à plein temps, comme cela a été le cas à Manchester, au management du projet est un signe d'implication du management dans son ensemble.

La comparaison entre le cas de Londres et celui de Manchester montre que le management du processus d'innovation et la philosophie de la conception du système sont des éléments fondamentaux, ainsi que l'implication de l'utilisateur et du management. Les résultats obtenus suggèrent que les principes centrés sur l'humain sont facteurs d'efficacité mais qu'un management attentionné dans le processus de mise en place est aussi nécessaire pour que des projets d'innovation technologique portent leurs fruits.

Cette étude montre donc que, bien que par nature les projets d'innovation technologiques posent des problèmes, on peut largement améliorer leurs résultats en mettant en œuvre un processus d'innovation et un mode de management fondés sur le soutien et la mise en valeur du rôle de l'humain et non pas sur son remplacement. Rares sont les méthodes de développement de système qui attachent une attention particulière aux facteurs humains et organisationnels, alors même qu'on a vu qu'une conception de système qui met l'humain au centre, non seulement améliore le bien-être, mais améliore aussi l'efficacité des individus.

On a vu que les innovations, peuvent générer du stress mais qu'une gestion attentive, voire attentionnée, à ce problème – de la conception au suivi en passant par la mise en place – peut éviter cette conséquence néfaste. Nous allons voir comment le stress, causé par d'autres facteurs, peut être géré, notamment grâce à des méthodes novatrices.

## II. – PROMOUVOIR UNE GESTION INNOVANTE DU STRESS

### **Gérer le stress**

Chanlat (1999) a développé une perspective du stress professionnel en se fondant, d'une part, sur les travaux anglo-saxons qui avaient une approche organisationnelle et, d'autre part, sur les travaux francophones sur la santé au travail, d'ergonomie et de psychodynamique. Il a constaté que le mode de gestion, défini comme «l'ensemble des pratiques managériales mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés», est un facteur clé qui sous-tend la santé et la sécurité au travail. Le mode de gestion est le fruit de l'histoire de l'organisation et il est soumis à des facteurs internes et externes à l'organisation. Il est constitué de deux composantes, le mode de gestion prescrit et le mode de gestion réel, distinction inspirée par la psychodynamique du travail. L'écart entre le réel et le prescrit serait une des sources principales de stress et de problèmes de santé pour les acteurs concernés.

Chanlat montre qu'il semble possible de réduire le stress dans les organisations en remettant en cause le mode de gestion: revaloriser les tâches, inciter à la rotation et à la polyvalence de la main d'œuvre, aménager les horaires sont des éléments qui introduisent à la fois plus d'autonomie et de flexibilité – sans augmenter la précarité – et qui rendent ainsi à l'individu la capacité de faire face aux exigences physiques et psychologiques dues au travail.

On a vu que le stress pose des questions auxquelles les chercheurs en gestion tentent de répondre depuis une trentaine d'années. Nous allons étudier quelques pistes en terme de stratégies et de mesures concrètes de gestion du stress, issues de ces années de recherche, avant de voir quelles nouvelles orientations peuvent être entreprises dans ce domaine.

### *Les stratégies de gestion du stress professionnel*

Les chercheurs en gestion ont tracés un certain nombre de pistes dans l'objectif de gérer le stress négatif. Il s'agit de stratégies préventives, réactives, individuelles ou organisationnelles.

Pour aller vers une meilleure gestion du stress, Turcotte et Wallot (1979) partent de l'hypothèse qu'il existe pour chaque individu un niveau optimal de stress et que c'est ce niveau optimal individuel qui doit être atteint afin que l'entreprise atteigne ses objectifs tout en préservant la santé mentale de ses ressources humaines. Ils cherchent à la

fois à réduire le niveau de stress actuel, quand il est néfaste, et à contrôler le travailleur afin de «programmer» son stress. Ces auteurs présentent alors à la fois les causes du stress et les remèdes qui leur semblent appropriés.

Le rapport entre l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise doit être concordant pour diminuer le stress inutile des membres de l'organisation et ainsi augmenter le stress productif et créatif et la productivité globale de l'organisation. Ce postulat relève de la théorie de l'ajustement ou *fit theory*. Cette théorie, qui a été développée par des chercheurs américains, implique en particulier l'absence de conflits de rôle ou d'ambiguïtés sur les rôles. Les facteurs sur lesquels le gestionnaire peut jouer pour faire concorder l'environnement interne et externe de l'entreprise au niveau des acteurs de l'organisation sont les suivants :

- L'autonomie des employés: pour la majorité des employés, les sentiments d'avoir un certain contrôle sur son travail et en conséquence, une responsabilité, est un facteur positif.

- La variété: elle stimule l'intérêt, l'attention et la créativité et rend possible les mobilités. Ainsi, instaurer une rotation des tâches peut être un élément d'une politique de formation qui alimente l'estime de soi et diminue la crainte d'être incompetent.

- L'organisation des tâches au niveau de petits groupes: en insistant sur les incitations à la coopération plutôt qu'à la compétition, les petits groupes, jouissant d'une certaine autonomie et organisant eux-mêmes les tâches, sont plus efficaces selon plusieurs critères. Plus d'importance est donnée à chaque individu au sein de son groupe, des échanges constructifs sont facilités, le stress est partagé en même temps que les responsabilités et la participation de tous est accrue. On constate également une diminution de la distance hiérarchique entre les individus et une meilleure expression confiante des émotions, ce qui est approprié aux situations stressantes.

- La rétroaction (ou *feed back*) sur le résultat, sur le produit du travail: elle montre aux travailleurs que leur rôle est bien situé dans l'entreprise, qu'il a un sens et qu'il est apprécié à sa juste valeur.

- L'adéquation entre la tâche et l'homme choisi pour l'exécuter: c'est un facteur important d'efficacité.

Ouimet (1994) distingue deux grandes catégories de mesures pour lutter contre le stress négatif: les stratégies individuelles et les stratégies organisationnelles. Pépin (2000), quant à lui, distingue trois types d'interventions: réactives, proactives ou créatives.

- **Les stratégies individuelles** comprennent le fait d'apprendre à se connaître soi-même. Se connaître soi-même consiste à être à l'écoute de son corps et de son cerveau pour détecter au plus tôt des indices physiologiques, psychologiques ou comportementaux qui renseignent sur l'état de notre équilibre interne. Certains signes ne trompent pas (migraines, irritabilité, troubles de la concentration, insomnie, manque d'appétit, agressivité...) et les repérer suffisamment tôt permet d'agir rapidement pour rétablir

l'équilibre physique et psychique. Ces stratégies peuvent comprendre des mesures curatives et des mesures préventives :

– **Les mesures curatives** permettent de diminuer l'intensité du stress quand le niveau d'équilibre a été dépassé. Elles passent d'abord par une certaine hygiène de vie, une alimentation équilibrée, des exercices physiques réguliers et la diminution ou suppression de la consommation d'excitants. Pépin (2000) appelle **interventions réactives** ces mesures qui allègent la tension ou les conséquences du stress négatif, en traitant ou soulageant immédiatement les problèmes de santé des individus affectés de manière à ce qu'ils puissent rapidement reprendre leurs activités normalement (programmes d'aide aux employés, intervention auprès des « survivants » de restructurations d'entreprise, debriefing sur les incidents critiques liés au stress, intervention auprès des victimes d'agressions et de violence, gestion du stress post-traumatique).

– **Les mesures préventives ou d'actions proactives** doivent permettre d'éviter la souffrance due au stress négatif ainsi que le coût des actions curatives. Il s'agit pour l'individu d'adopter des comportements « anti-stress » après avoir déterminé les sources de son stress (appréhender les tâches de façon positive, se ménager des pauses, soigner ses relations avec autrui, prendre de la distance, reconnaître ses limites...). Pour Pépin (2000), **les interventions proactives** augmentent la résistance des individus au stress en leur permettant de reconnaître les sources et les effets du stress organisationnel sur leur santé et sur leur productivité (programmes de gestion du stress organisationnel, programmes de promotion de la santé au travail, programmes d'« inoculation » du stress au travail).

– **Les stratégies organisationnelles** comprennent le fait pour les gestionnaires d'apprendre à connaître leurs subordonnés, de les informer périodiquement et de varier l'intensité et la fréquence des demandes. Pépin (2000) appelle **interventions créatives** les mesures qui visent à éliminer ou réduire les sources de stress négatif par la mise en place des conditions qui permettent aux employés d'apporter une contribution significative à l'organisation tout en retirant de la satisfaction (réorganisation du travail, clarification des rôles, fixation des objectifs, soutien social, consolidation des équipes, intégration des technologies, conciliation travail-famille, prévention de la violence au travail, aménagement physique du lieu de travail).

– **Le gestionnaire doit avoir une connaissance précise** de ce que ses subordonnés savent (leur savoir), de ce qu'ils préfèrent (leur savoir-être) et de ce qu'ils maîtrisent (leur savoir-faire). En ayant conscience des trois dimensions qui motivent leurs actions (la dimension cognitive, la dimension affective et la dimension conative) et de leurs expériences antérieures au travail, les gestionnaires seront alors à même de confier à chacun la tâche et la responsabilité qui lui convient. Il s'agit d'une stratégie de confrontation à un enjeu professionnel sur mesure.

– *En réduisant le sentiment d'incertitude* par des rétroactions régulières sur la qualité du travail de chacun, le gestionnaire contribue au sentiment de sécurité des subordonnés. La rétroaction positive devra être privilégiée à la rétroaction négative en mettant l'accent sur les comportements souhaités plutôt que sur ceux qui sont interdits. L'employé et l'entreprise gagneront à ce que soit expliqué clairement et régulièrement aux employés ce qu'on attend d'eux.

– *La maîtrise du temps et de la façon* dont les efforts doivent être dosés afin de respecter les limites humaines de chacun relève également de la fonction du gestionnaire.

Les différentes méthodes présentées ont pour la plupart déjà été testées avec succès. Il s'agit en fait de voir le stress comme un élément à exploiter plutôt que comme une menace. Cette approche préventive incite les gestionnaires à gérer le changement de manière créative et proactive plutôt que réactive, en adoptant des pratiques de gestion qui mettent à contribution l'intelligence, les aptitudes et les facultés d'adaptation de ses employés pour aider l'entreprise à s'adapter aux exigences d'environnement internes et externes toujours plus turbulents. En effet, gérer le stress dans les organisations est aujourd'hui une nécessité économique. Les méthodes et conseils ne manquent pas, mais ils ne valent rien sans une connaissance précise et approfondie des causes et manifestations du stress dans chaque organisation, voire dans chaque catégorie de personnel. La clé de voûte de la réussite de chacune de ces stratégies est avant tout un bon diagnostic des sources de stress potentielles ou en actions dans l'organisation; par la suite, un suivi et une évaluation continus des interventions sont également nécessaires.

Nous allons voir que donner les clés aux individus pour qu'ils gèrent eux-mêmes leur stress, ses sources et ses conséquences, peut passer avantageusement par la promotion de l'innovation au travail.

### *Promouvoir l'innovation dans la gestion du stress*

La dichotomie entre coping centré sur l'émotion et coping centré sur le problème, que nous avons vue plus haut, est un cadre de travail utile quand on s'intéresse aux stratégies de gestion du stress. Le coping innovant, vu comme une stratégie de coping centrée sur le problème, dirigée de l'extérieur, peut être placée dans ce cadre. C'est en effet une stratégie active pour changer un ou plusieurs stressés réels, objectifs. En effet, la définition du coping innovant comprend les éléments au cœur du concept d'innovation au travail de West et Farr (1989). On parle de coping innovant quand un individu introduit et applique, intentionnellement, seul ou dans un groupe, de nouvelles compétences ou procédures conçues pour lui profiter, en ceci que les demandes externes reconnues et évaluées comme excédant les ressources sont réduites et apaisées. Cette définition reconnaît le rôle de la perception dans le stress psychologique et le rôle de la relation entre demandes et ressources, central dans les définitions du coping.

D'autres modèles ont implicitement donné une place au coping innovant. Le modèle d'ajustement entre la personne et l'environnement de French, Rogers, Cobb (1974) et de Van Harrison (1978) définit un mode d'ajustement entre l'individu et son environnement de travail où est recherchée la correspondance entre les compétences et capacités de la personne et les demandes et exigences de l'emploi. Dans le cas d'une charge excessive de travail, les individus essaient de réviser les méthodes et programmes de travail (changer l'environnement objectif) ou de chercher des types de formation tels que les compétences en gestion du temps (changer soi-même) afin d'améliorer leur ajustement, ce qui donne clairement une place potentiellement importante à des réponses innovantes en matière de coping.

La théorie de Nicholson (1984) des transitions de rôles professionnels, présentée plus haut, intègre aussi la notion selon laquelle les individus peuvent essayer de s'adapter ou d'adapter l'environnement quand ils prennent de nouveaux rôles au travail. Les ajustements personnels incluent le fait de réviser les cadres de référence, les valeurs ou autres attributs liés à l'identité. Les ajustements centrés sur l'environnement impliquent des changements de tâches, de méthodes et de relations interpersonnelles. Si une demande de rôle particulière est perçue comme suscitant du stress, alors la théorie donne implicitement une place au coping innovant.

Dans le modèle «latitudes de décisions-demandes professionnelles» de Karasek (1979), il est affirmé que les tensions psychologiques arrivent dans des situations professionnelles particulières de combinaison d'exigences et de latitudes de décisions disponibles pour que l'individu fasse face à ces demandes. La conséquence est que ceux qui ont de hauts niveaux de latitude de décision ont une marge de manœuvre suffisante pour gérer les stressors quand ils apparaissent dans l'environnement de travail. Une telle marge de manœuvre étant apparue comme un antécédent important pour l'innovation et la créativité (Peters et Waterman, 1982; Amabile, 1984; Nicholson et West, 1988), il en découle que le potentiel pour le coping innovant dans les réponses aux demandes professionnelles est considérable pour les individus ayant une autonomie, une latitude de décision suffisante.

Quelques études se sont intéressées à la relation entre l'innovation et l'amélioration du bien-être. Nicholson et West (1988) décrivent comment les cadres qui détiennent la liberté de contrôle sur leurs environnements de travail, de création et de décision sur leurs propres méthodes de travail font état d'une meilleure satisfaction et semblent mieux adaptés à leur travail que ceux qui ne possèdent pas de tels avantages.

La présentation de deux études, l'une reposant sur une méthodologie qualitative et l'autre sur une méthodologie quantitative, va nous permettre de voir comment l'introduction de l'innovation peut concrètement contribuer à une bonne gestion du stress professionnel.

### **L'innovation comme mode de gestion du stress, études empiriques**

#### *Test des hypothèses de la théorie de transitions de rôles professionnels*

Munton et West (1995) ont testé les hypothèses dérivées de la théorie des transitions de rôles professionnels de Nicholson (1984) dans un contexte de changement de site d'emplois. Les hypothèses concernent les stratégies d'ajustement de ceux qui changent d'emploi. Les questions posées sont les suivantes : quels modèles d'ajustement les individus emploient-ils quand ils tentent de faire face aux changements structurels provoqués par des reconversions professionnelles ? Quels effets ces modèles d'ajustement ont-ils sur les individus et qu'impliquent-ils pour les organisations ? L'étude de reconversion permet d'examiner simultanément un domaine d'intérêt pratique et théorique. Elle détermine le degré auquel l'innovation de rôle est utilisée comme moyen de faire face au stress durant des transitions d'emploi difficiles. West (1987, 1989) a examiné l'innovation de rôle individuelle dans un certain nombre de cadres. Il a en particulier suggéré que l'innovation pourrait être utilisée comme une forme de coping. En d'autres termes pour s'adapter à des environnements difficiles, les individus pourraient introduire de nouvelles méthodes afin de soulager le stress. Ces propositions ont été testées par Bunce (1991) avec des groupes de professionnels de la santé. Il propose d'utiliser l'innovation pour remédier au stress. Il a trouvé des éléments associant l'innovation à une réduction du stress. Il reste cependant à investiguer la relation entre la réduction du stress et l'innovation en terme de cause ou de conséquence.

#### **Méthodologie**

Munton et West ont cherché à savoir dans quelle mesure l'innovation de rôle en réponse à une reconversion professionnelle est facteur de modération de stress. 361 employés en mutations ont été contactés et 200 réponses ont été exploitées. Ont été mesurés : le changement personnel (de valeurs, attitudes, objectifs de carrière, personnalité), l'innovation de rôle (différence entre l'approche de l'emploi du répondant par rapport à son prédécesseur au même poste), la nouveauté de l'emploi (en terme de méthodes, de tâches, de compétences, de contacts sociaux par rapport à l'emploi que les répondants occupaient auparavant), la latitude de décision (liberté d'action par rapport au supérieur hiérarchique, liberté de fixation d'objectifs), le bien-être subjectif et l'estime de soi. Le bien-être subjectif est défini par Duncan-Jones, Fergusson, Ormel et Horwood (1990) comme le produit de deux éléments : les attributs relativement stables de l'individu et les changements temporaires résultant d'évènements transitoires sociaux, psychologiques et biologiques, c'est-à-dire des évènements de la vie.

Le modèle de Nicholson suppose que quand la nouveauté est importante, le changement personnel devrait être conséquent et vice et versa. De même, il fait l'hypothèse que quand la latitude de décision est faible, l'innovation sera faible, et vice et versa.

## Résultats

Les résultats de l'étude de Munton et West soutiennent de façon inégale les hypothèses du modèle de Nicholson. De faibles liens ont été trouvés entre la nouveauté de l'emploi et le changement personnel, et entre la latitude de décision et l'innovation de rôle chez ceux qui ont changé de travail. Les preuves présentées suggèrent que des différences notoires entre les individus dans l'affect peuvent avoir une influence sur les stratégies d'ajustement. L'analyse par équations structurelles soutient l'idée de relations entre l'affect et les stratégies d'ajustement. Aucun élément de preuve non équivoque a été apporté à l'hypothèse d'un lien entre l'innovation de rôle et le bien-être subjectif. Une faible corrélation négative a été trouvée entre l'innovation de rôle et l'estime de soi. Ces résultats apportent un soutien partiel à ceux de West (1989) et de Bunce et West (1988) selon lesquels l'innovation est un moyen efficace de coping au stress durant le transfert d'emploi. L'innovation de rôle est faiblement mais positivement corrélée à l'estime de soi. Plus l'estime de soi est un construit stable, plus les changements personnels perçus en réponse au changement d'emploi sont importants. Selon cette étude, les personnes sont plus à même d'innover dans leur nouvel emploi si elles prennent conscience de cette liberté d'innover. Celles qui ont une estime de soi élevée sont plus susceptibles d'innover pour répondre à leur changement d'emploi et celles qui ont une plus faible estime de soi sont plus susceptibles de s'adapter (*to fit*) à leur nouvel environnement. Cette dernière stratégie semble moins efficace que l'innovation de rôle car les résultats sont associés avec un bien-être négatif. D'autre part, une moindre estime de soi serait liée au fait de penser qu'on manque de capacité ou de confiance pour innover suite à un changement d'emploi.

En cohérence avec cette étude, Nicholson et West (1988) ont trouvé que l'anxiété qui précède la transition était positivement liée aux changements personnels. Les résultats suggèrent un besoin de développer la théorie des transitions de rôle puisque, dans les relations entre les facteurs de rôle et les stratégies d'ajustement, les différences individuelles par rapport à l'affect semblent avoir un rôle de médiateur. Ils suggèrent que les quatre types d'ajustement définis par Nicholson ne risquent pas d'être empiriquement soutenus quand le bien-être subjectif est un facteur contributif important.

Les facteurs de rôle tels que les pratiques de socialisation (formation, *coaching*) et les facteurs de psychologie sociale (le soutien social, par exemple) influencent aussi le rôle et l'ajustement personnel. L'innovation de rôle comme résultat de l'ajustement peut être facilitée en soutenant de façon spécifique la confiance des individus dans leur nouveau rôle.

Les résultats suggèrent l'existence d'une relation potentiellement complexe entre l'innovation de rôle et le bien-être plutôt qu'une relation directe entre l'innovation de rôle et le coping. L'innovation de rôle semble être, du moins pour certaines personnes, une stratégie efficace pour gérer les conséquences négatives d'un transfert d'emploi et d'un changement de poste sur le bien-être.

West (1987a) a proposé de distinguer deux catégories d'innovateurs de rôle: les convertisseurs et les développeurs. Les convertisseurs sont ceux qui innoveront dans leur

rôle et dont le nouvel emploi est similaire à leur précédent rôle. Ils sont vus comme ceux qui cherchent à montrer aux autres la façon de faire les choses dans leur nouvel emploi en s'inspirant de leurs expériences précédentes. Les développeurs sont vus comme des aventuriers: leurs nouveaux postes sont différents de leurs rôles précédents et ils doivent développer de nouvelles méthodes, de nouveaux objectifs et de nouvelles façons de travailler. Ils sont plus susceptibles de ressentir de l'anxiété que les convertisseurs dans une situation de changement d'emploi, mais ils sont aussi moins nombreux car la plupart des innovations de rôle sont le résultat de conversion.

Nous voyons donc que les facteurs personnels semblent, si ce n'est primer, en tout cas être important dans l'adoption possible de comportement d'innovation face à un changement de rôle. Nous allons voir à travers une étude qualitative comment ces comportements d'innovation peuvent être encouragés. Il faudrait à l'avenir étudier les situations où l'innovation est utilisée comme une réponse spécifique à des stressseurs au travail, plutôt que comme une réponse générale à un transfert d'emploi, afin de clarifier la nature de la relation entre la stratégie d'ajustement et le bien-être subjectif. L'innovation de rôle en soi pourrait être vue comme un stressseur, puisque le changement de rôle a inévitablement des impacts sur d'autres rôles, suscitant de la résistance au changement de la part des autres acteurs de l'organisation qui peuvent être affectés.

#### ***La promotion de l'innovation au travail comme mode de gestion du stress***

Dans leur article, Bunce et West (1996) présentent une étude dans laquelle l'effet de programmes traditionnels de gestion du stress sur des professionnels des soins ( $n = 66$ ) est comparé avec celui d'une intervention qui fait la promotion de l'innovation au travail comme forme de gestion du stress sur un échantillon ( $n = 52$ ) similaire en terme de profession, et avec un groupe de contrôle ( $n = 84$ ). Des programmes de promotion de l'innovation (***innovation promotion programs***, IPP) ont été menés en parallèle à de programmes traditionnels de gestion du stress (***stress management programs***, SMP) et les données d'un groupe de contrôle ont été rassemblées simultanément.

Cette recherche avait deux objectifs :

- examiner l'efficacité de la formation à l'innovation comme moyen de gérer les tensions professionnelles par rapport aux méthodes traditionnelles de gestion du stress. Les méthodes traditionnelles visent à améliorer les capacités d'adaptation individuelles pour supporter l'environnement de travail stressant. Les interventions au niveau de l'organisation comme celles qui font la promotion du coping innovant, peuvent aussi être évaluées comme permettant à l'individu de changer et d'améliorer les environnements en les rendant moins stressants. Il est possible que l'innovation ne rende pas seulement leur environnement moins stressant mais permettent aussi l'introduction de procédures qui améliorent la productivité et la qualité du travail.
- évaluer les variables de processus en plus des variables d'effets dans les interventions de gestion du stress. En effet, il est important d'essayer de savoir à quoi sont dus les changements positifs: contenu technique de l'intervention (par exemple,

comportemental-cognitif ou relaxation), processus d'implication (recevoir de l'attention ou de la chaleur psychologique) ou un autre facteur non-spécifique (effets placebo ou rémission spontanée). Dans l'étude présentée, les individus étaient encouragés particulièrement à identifier et changer les facteurs environnementaux et organisationnels qui donnent lieu à l'augmentation des tensions. Les innovations peuvent modifier les facteurs de processus humains (par exemple, dans les relations aux autres) ou des facteurs techno-structurels (par exemple, changer la façon de faire les tâches). Ce type d'intervention était différent du programme traditionnel de gestion du stress qui souligne les techniques cognitive-comportementale et de réduction de l'excitation.

### **Description du dispositif expérimental**

Le programme de gestion du stress (SMP) consiste en deux temps: une session qui s'ouvre sur une large introduction sur les stressés et tensions organisationnels puis une session sur comment faire face aux tensions professionnelles. Différents modules étaient disponibles: la personnalité et le stress, les aspects cognitifs du stress, la résolution de problèmes, la gestion des émotions, les changements dans la vie, les relations interpersonnelles et les exercices de relaxation.

Le programme de promotion de l'innovation (IPP) s'ouvre aussi sur un aperçu du sujet avec une attention particulière portée aux causes et manifestations des tensions professionnelles. Le programme introduit ensuite le concept de coping innovant. Les participants, après avoir identifiés des stressés liés au travail, ont été encouragés à développer des réponses innovantes à ces stressés grâce à des groupes de discussions et de la planification d'action individuelle. Afin de rendre les participants conscients des facteurs qui peuvent aider ou empêcher l'innovation, un modèle d'innovation au travail (West et Farr, 1989) a été présenté. Ce modèle identifie les facteurs individuels, de groupes et organisationnels aussi bien que ceux intrinsèques à l'emploi et associés avec les relations de travail, qui peuvent influencer l'initiation et l'introduction de l'innovation.

Les participants dans le groupe ont identifiés nombre d'exemples où le coping innovant a été considéré comme une réponse appropriée au stress professionnel. Un groupe fréquemment confronté à des tensions en lien avec des parents en deuil a développé un plan de développement de compétences de conseil pour les membres de l'équipe. Un autre groupe qui se souciaient de l'augmentation du nombre d'accidents du travail ont proposé des sessions pratiques impliquant un physiothérapeute.

L'innovation a été mesurée par deux types de mesures: l'échelle de propension à innover (Burningham et West, 1995) qui mesure la disposition individuelle à l'innovation et aux changements au travail, et l'échelle de l'innovation qui indique le nombre et l'efficacité des innovations proposées sur le lieu de travail. Ces questions étaient précédées par une description et des exemples d'innovation au travail. Il a été demandé aux participants combien de nouvelles manières de faire des choses ils ont introduites et quelle efficacité ils en ont tiré.

## Résultats

Les résultats montrent que les changements dans les effets sont différents selon les types d'intervention. Le programme traditionnel, à base de techniques cognitives comportementales et de réduction de l'excitation, a été associé à des améliorations des tensions psychologiques générales et de la satisfaction professionnelle. L'intervention qui promeut l'innovation permet de faire face plus efficacement au stress professionnel. Ce type d'intervention est concentré sur les tensions liées au travail. Les changements et modifications dans les méthodes et procédures de travail augmentent la motivation en s'occupant des besoins des individus et de groupes. Les participants à l'intervention traditionnelle ont appris des méthodes de gestion interne du stress (par exemple, les techniques de relaxation et les techniques cognitives et comportementales, c'est-à-dire de coping centré sur les émotions) et n'utilisaient pas de techniques de gestion du stress orientées vers l'extérieur pour changer les aspects de l'environnement de travail (par exemple à travers le coping centré sur le problème, dont le coping innovant).

Etant donné que nombre de réponses innovantes au stress impliquent les collègues de travail, il est probable que les différences dans les résultats dans le cadre de l'intervention faisant la promotion de l'innovation auraient été plus marquées avec l'implication d'équipes de travail complètes. L'intervention qui promeut des réponses innovantes aux stressés (changement des méthodes de travail, modification des relations de travail avec les collègues) était associée aux améliorations dans le stress lié au travail et dans l'innovation. Le suivi des données a montré qu'un an après l'intervention les améliorations de bien-être ne durent pas. Cependant, les augmentations dans les niveaux d'innovation, bien que non apparentes trois mois après l'intervention, sont devenues significatives un an après. Malgré toutes ces nuances, les résultats suggèrent que les approches de la gestion du stress qui militent pour le coping innovant comportent un certain potentiel dans le traitement des tensions professionnelles.

On voit donc que, par la formation, indépendamment des différences individuelles, l'innovation peut être mise au service de l'efficacité. La gestion du stress demeure donc un objet de recherche et d'expérimentation pertinent où la créativité a encore sa place.

## CONCLUSION

On a vu par différents exemples que l'innovation, souvent présentée comme cause d'effets négatifs pour les personnes dans le cadre de leur travail, peut être un facteur d'amélioration des conditions de travail et d'efficacité organisationnelle. Mais l'innovation ne porte pas par nature ces effets positifs pour les acteurs de l'organisation. La gestion des ressources humaines a un rôle primordial à jouer pour que le changement, la mise en place d'innovations, aient des effets positifs pour les individus et pour l'organisation.

De nombreuses questions se posent encore aux chercheurs, pour qu'ils puissent apporter des préconisations concrètes aux gestionnaires, notamment sur la formation à

la gestion du stress et sur les principes sur lesquels devraient reposer la conception des innovations :

– quelle formation préventive, ou quelles incitations, à la gestion, en amont et en aval, du stress et à l'innovation dans la gestion du stress?

– comment faire intégrer la question de la prévention du stress, voire de l'amélioration des conditions de travail, dans la conception et la mise en œuvre d'innovations technologiques ou organisationnelles sur le lieu de travail?

#### BIBLIOGRAPHIE

- Amabile, T.M. (1984), « Creativity motivation in research and development », non publié, département de psychologie de l'université de Brandeis
- Amirkhan J.H. (1990), "A factor analytically derived measure of coping: The coping Strategy Indicator", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 5, pp. 1066-1074.
- Beehr, T., Newman, J.E. (1978), « Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, a model, and a literature review », *Personnel Psychology*, 31, pp. 665-699.
- Bunce D., West M.A. (1996), "Stress Management and Innovation Interventions at Work", *Human relations* Vol. 49, 2, pp. 209-232.
- Bunce, D. (1991), « Innovation as a response to occupational stress », thèse en philosophie, unité de psychologie sociale appliquée, Université de Sheffield, Angleterre
- Bunce, D., West, M.A. (1988), « Innovation as a response to occupational stress », *The Occupational Psychologist*, Vol. 6, pp. 22-25.
- Burningham, C., West, M.A. (1995), « Individual, climate and group interaction process as predictors of work team innovation », *Small Group Research*, Vol. 26, pp. 106-117.
- Chanlat, J.-F. (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », in Brunstein I. *et alii.*, *L'homme à l'échine pliée, réflexions sur le stress professionnel*, pp. 29-61.
- Coch, L., French J.R.P., Jr. (1948), « Overcoming resistance to change », *Human relations*, 1, pp. 521-532.
- Cooper, C.L. (1986), « Job Distress: Recent Research and the Clinical Occupational Psychologist », *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, pp. 325-331.
- Dolan, S., Tziner, A. (1988), « Implementing computer-based automation in the office: A study of experienced stress », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 183-187.
- French, Jr. J.R.P., ROGERS, W., COBB, S.A. (1974), "A model of person-environment fit." In G.V. Coelho, D.A. Hamburg, J.E. Adams (Eds), *Coping and adaptation*, New York

- Karasek, R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 285-308.
- Lyytinen, K. (1988), "Stakeholders, information systems failures and soft systems methodology", *Journal of Applied Systems Analysis*, Vol. 15, pp. 61-81.
- Munton, A.G., West, M.A. (1995), "Innovations and personal change: patterns of adjustment to relocation", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 16, pp. 363-375.
- Nicholson, N. (1984), "A theory of work-role transitions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 172-191.
- Nicholson, N., West, M.A. (1988), *Managerial job change: men and women in transition*, Presse de l'Université de Cambridge, Cambridge
- Ouimet G. (septembre 1994), «En matière de performance au travail, évitez les excès! », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, pp. 99-108.
- Pages M. (1986), *Trace ou sens – Le système émotionnel*, Hommes et Groupes, Paris.
- Pepin R. (2000), «Gérer le stress négatif à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle», *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Vol. 25, n° 2, p. 49-59.
- Pepin R. (novembre 1991), «Diagnostic et gestion du stress au travail», *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, pp. 8-18.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In search of excellence: lessons from America's best run companies*, New York: Harper and Row.
- Selye H. et Turcotte P. (mars 1978), «La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations», *Revue Commerce*, pp. 10-15.
- Selye H. (1956), *The Stress of Life*, New York, MacGraw-Hill
- Selye H. (1962), *Le stress de la vie*, (P. VERDUN, trad.), Paris, Gallimard.
- Sutherland V.J. et Cooper C.L. (1988), «Sources of Work Stress», in Hurrell J.J., Murphy, L.R. Jr. Sauter S.L., Cooper C.L. (dirs.), *Occupational Stress: Issues and Development*.
- Turcotte P.-R., Wallot H. (septembre 1979), «Du stress de la gestion à la gestion du stress», *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, p. 9-16.
- Van Harrison, R. (1978), "Person-environment fit and job stress", in C.L. Cooper et R. Payne (Eds), *Stress at work*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Wastell D.G., Cooper C.L. (1996), "Stress and technological innovation: a comparative study of design practices and implementation strategies", *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 5, 3, pp. 377-397.
- West, M.A. (1987a), "Role innovation in the world of work", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 26, pp. 305-315.
- West, M.A. (1987b), "A measure of role innovation at work", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 26, pp. 83-85.
- West, M.A. (1989), "Innovation amongst health care professionals", *Social Behaviour*, Vol. 4, pp. 173-184.

West, M.A., Farr, J.L. (1989), "Innovation at work: psychological perspectives", *Social Behavior*, Vol. 4, pp. 15-30.

West, M.A., Nicholson, N., Rees, A. (1987), "Transitions into newly created jobs", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 60, pp. 97-113.