

## Facteurs de stress chez les stagiaires d'écoles de gestion

Mélanie Bonello, Guylaine Landry, Alexandra Panaccio et Ingrid Chadwick

Volume 5, numéro 2, novembre 2019

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1095888ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1095888ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bonello, M., Landry, G., Panaccio, A. & Chadwick, I. (2019). Facteurs de stress chez les stagiaires d'écoles de gestion. *Humain et Organisation*, 5(2), 12-22. <https://doi.org/10.7202/1095888ar>

Résumé de l'article

Malgré l'ampleur de la problématique du stress au travail (OIT, 2016), les recherches portant sur le stress des stagiaires sont lacunaires. Cette étude qualitative vise à décrire la dynamique du stress au travail des stagiaires d'écoles de gestion, à travers les processus d'évaluation cognitive et les stratégies d'adaptation au stress (Lazarus & Folkman, 1984). Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de 19 participants regroupés en trois catégories : stagiaires, superviseurs de stage en entreprise et coordonnateurs des stages d'une école de gestion. Les résultats révèlent que le stage génère du stress, mais au lieu d'engendrer de la détresse psychologique, il tend surtout à favoriser le bien-être. Un certain nombre de facteurs de stress organisationnels et individuels ont été établis comme pouvant porter atteinte à la santé psychologique des stagiaires, mais ils sont davantage perçus comme des défis plutôt que des menaces. La disponibilité des ressources individuelles et environnementales joue un rôle déterminant dans cette évaluation et dans l'adoption de stratégies proactives et fonctionnelles d'adaptation au stress favorisant un état de bien-être psychologique.

## Facteurs de stress chez les stagiaires d'écoles de gestion

Mélanie Bonello<sup>1</sup>, Guylaine Landry<sup>1</sup>, Alexandra Panaccio<sup>2</sup> et Ingrid Chadwick<sup>2</sup>

<sup>1</sup> École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, [bonello.melanie@uqam.ca](mailto:bonello.melanie@uqam.ca)

<sup>2</sup> John Molson School of Business, Concordia University

**Malgré l'ampleur de la problématique du stress au travail (OIT, 2016), les recherches portant sur le stress des stagiaires sont lacunaires. Cette étude qualitative vise à décrire la dynamique du stress au travail des stagiaires d'écoles de gestion, à travers les processus d'évaluation cognitive et les stratégies d'adaptation au stress (Lazarus & Folkman, 1984). Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de 19 participants regroupés en trois catégories : stagiaires, superviseurs de stage en entreprise et coordonnateurs des stages d'une école de gestion. Les résultats révèlent que le stage génère du stress, mais au lieu d'engendrer de la détresse psychologique, il tend surtout à favoriser le bien-être. Un certain nombre de facteurs de stress organisationnels et individuels ont été établis comme pouvant porter atteinte à la santé psychologique des stagiaires, mais ils sont davantage perçus comme des défis plutôt que des menaces. La disponibilité des ressources individuelles et environnementales joue un rôle déterminant dans cette évaluation et dans l'adoption de stratégies proactives et fonctionnelles d'adaptation au stress favorisant un état de bien-être psychologique.**

*Mots - clés :* stagiaires, stress, stratégies d'adaptation, santé psychologique, détresse psychologique.

### Le stress au travail : un phénomène sociétal croissant et préoccupant

Le stress est considéré comme le mal du XXI<sup>e</sup> siècle et représente une problématique majeure pour les acteurs de l'environnement professionnel (Neboit & Vézina, 2002). L'Organisation internationale du travail estime que « 20 à 25 % des travailleurs des pays développés et en développement seraient concernés par le stress lié au travail » (OIT, 2016). Les changements fondamentaux du monde du travail — récessions, mondialisation, etc. — n'y sont pas étrangers (Carillo, 2011; OIT, 2016; Vallery, 2006). Exacerbés par l'idéologie libérale du libre marché, ils ont fait naître un travail « moins exigeant physiquement, mais plus exigeant sur le plan psychologique et émotionnel » (Neboit & Vézina, 2002, p. 26). Ainsi, le travail peut générer du stress entraînant des effets pernecieux sur les entreprises (p. ex. absentéisme, roulement) et sur la santé des travailleurs avec l'émergence de la détresse psychologique (Stavroula, Griffiths, & Cox, 2004; Vézina, St-Amaud, Stock, Lippel, & Funes, 2011).

### Le stress et la détresse psychologique chez les stagiaires : quelles réalités ?

Ce phénomène est cependant peu étudié selon la perspective des stagiaires, bien que les stages soient communs dans les établissements d'enseignement postsecondaire au Canada, puisqu'en 2017, 56 % des étudiants au premier cycle ont bénéficié d'une forme de stage dans le cadre de leur formation universitaire (Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires, 2018). Une étude<sup>1</sup> menée auprès de 90 grands employeurs du secteur privé canadien en 2015 révèle que 76 % des entreprises ont développé un partenariat avec les écoles et les universités en proposant des stages aux étudiants afin de mieux les préparer au monde du travail et de se constituer un bassin de nouveaux talents.

Le stage se caractérise par le début de l'insertion professionnelle (Montgomery, Bujold, Bertrand, & Dupuis, 2002) et par une relation tripartite apportant de nombreux avantages aux acteurs concernés (Coco, 2000; Wang, Chiang, & Lee, 2014). En effet, il permet aux stagiaires d'acquérir et de consolider des compétences en situation réelle de travail (Langevin &

<sup>1</sup> « *Developing Canada's future workforce : A survey of large private-sector employers* », étude menée par Aon Hewitt en partenariat avec le Conseil canadien des associations (2016)

Villeneuve, 1997; Wang et al., 2014), aux organisations de se constituer un vivier d'employés potentiels (Stansbie, Nash, & Jack, 2013) et aux écoles de réactualiser les programmes d'études afin de les faire correspondre au plus près des réalités organisationnelles (Langevin & Villeneuve, 1997).

Selon Montgomery et al. (2002, p. 57), le stage est « une période durant laquelle l'étudiant vit des émotions fortes et s'avère souvent stressé parce qu'il confronte son savoir à la réalité de la pratique ». Aussi, les chercheurs en socialisation organisationnelle, étudiant l'insertion des nouveaux employés, décrivent cette phase d'entrée comme une expérience anxiogène caractérisée par un « choc de la réalité » (Saks, 1994) générant du stress (Wanous, 1992).

Or, les études menées sur le stress et la détresse psychologique des stagiaires en sont à un stade embryonnaire et portent essentiellement sur les étudiants des domaines de la santé et de l'éducation (Bradshaw, Murphy Tighe, & Doody, 2018; Chan, 1998; Chaplain, 2008; Kalmbach, Abelson, Arnedt, Zhao, Schubert, & Sen, 2019; Mayer, Lopez-Duran, Sen, & Abelson, 2018; Montgomery et al., 2002; Montgomery Demers, & Morin, 2010; Tyssen, Vaglum, Grønvold, & Ekeberg, 2005). À notre connaissance, aucune donnée portant sur le stress des étudiants-stagiaires des écoles de gestion n'est disponible. L'ampleur de la problématique du stress au travail, ses conséquences pernicioises sur la santé physique et psychologique,

les coûts sociétaux colossaux engendrés et l'importance de la pratique du stage en entreprise justifient l'intérêt scientifique porté à ce thème de recherche. Ainsi, dans la présente étude, nous souhaitons combler les données lacunaires concernant le stress et la détresse vécus par les étudiants-stagiaires des écoles de gestion en déterminant les mécanismes qui sous-tendent la prédiction des symptômes de la détresse psychologique de cette population.

## Facteurs de stress et stratégies d'adaptation

Lazarus et Folkman (1984) définissent le stress comme la tension issue de l'interaction entre la personne et son milieu lorsque les exigences de l'environnement sont perçues par la personne comme débordant ses ressources individuelles. Les travaux en socialisation organisationnelle offrent un panorama exhaustif des facteurs de stress des nouveaux employés, pouvant aussi s'appliquer aux stagiaires : les facteurs liés aux caractéristiques organisationnelles, les facteurs liés au supérieur hiérarchique direct et les facteurs liés aux caractéristiques individuelles qui vont influencer l'adaptation de l'individu aux situations stressantes (Lancry & Ponnelle, 2004; Neboit & Vézina, 2002). Ces facteurs de stress sont présentés dans le Tableau 1.

**Tableau 1**

*Facteurs de stress au travail spécifiques aux stagiaires*

Type de facteur de stress	Éléments générateurs de stress	
Facteurs organisationnels	Liés au rythme de Travail	- Charge quantitative
	Liés au degré d'autonomie	- Variété des tâches - Possibilité d'utiliser ses compétences - Acquisition de compétences nécessaires pour réaliser les tâches - Degré de décision dans la manière d'effectuer son travail - Autocontrôle
	Liés aux rôles	- Conflit de rôles - Ambiguïté de rôles
Facteurs liés au superviseur de stage	- Comportements axés sur la tâche - Comportements axés sur la relation	
Facteurs individuels	- Sentiment d'efficacité personnelle - Conciliation vie professionnelle-vie personnelle	

Afin de répondre aux facteurs de stress et de préserver sa santé psychologique, l'individu adopte des stratégies cognitives et comportementales d'adaptation (Rauschenbach, Krumm, Thielgen, & Hertel, 2013). Ces stratégies sont des réponses mises en place par l'individu pour surmonter, réduire ou endurer la situation stressante (Bruchon-Schweitzer, 2001; Lancry & Ponnelle, 2004; Sonnentag & Frese,

2003), et ce, quels que soient les facteurs de stress (Montgomery et al., 2010). Dans le cadre de notre étude, nous nous appuyons sur les travaux portant sur les stagiaires en enseignement et sur la socialisation organisationnelle, qui recensent des stratégies d'adaptation proactives, fonctionnelles et dysfonctionnelles, représentées dans le Tableau 2.

**Tableau 2**

*Stratégies cognitives et comportementales d'adaptation*

<i>Type de stratégie</i>	<i>Comportement ou cognition</i>
Stratégies proactives d'intégration organisationnelle  (Cooper-Thomas et al., 2014; Ellis, Nifadkar, Bauer, & Erdogan, 2017; Gruman, Saks, & Zweig, 2006; Nicholson, 1984; Saks, Gruman, & Cooper-Thomas, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche d'information (rôle, travail, équipe de travail, organisation)</li> <li>- Recherche de rétroaction (sur le travail et la performance)</li> <li>- Négociation de changements (liés aux tâches)</li> <li>- Développement personnel</li> <li>- Développement de rôle</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialisation générale</li> <li>- Réseautage</li> <li>- Construction de relations avec les membres de son équipe</li> <li>- Construction de relations avec le supérieur hiérarchique</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification</li> <li>- Coping actif</li> <li>- Réinterprétation positive</li> <li>- Acceptation</li> </ul>
Stratégies d'adaptation au stress selon leur fonctionnement  (Montgomery et al., 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien instrumental</li> <li>- Soutien émotionnel</li> <li>- Expression émotionnelle</li> <li>- Religion</li> <li>- Humour</li> <li>- Distraction</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blâme dirigé vers soi</li> <li>- Déni</li> <li>- Usage de substances</li> <li>- Désengagement comportemental</li> </ul>

Les facteurs de stress qui menacent un individu produisent des réactions pouvant engendrer de la détresse psychologique (Chan, 1998). Celle-ci se définit par « un état émotionnel, inconfortable et unique vécu par un individu en réponse à un facteur de stress spécifique ou une demande qui entraîne un préjudice, soit temporaire ou permanent, à la

personne » (Ridner, 2004, p. 539) et qui se caractérise par un état affectif négatif, associé à des symptômes tels que la dépression, l'anxiété, l'irritabilité, l'épuisement, le désengagement social et les problèmes cognitifs (Dana & Griffin, 1999). Les construits centraux de notre recherche et la mobilisation du modèle transactionnel de Lazarus et

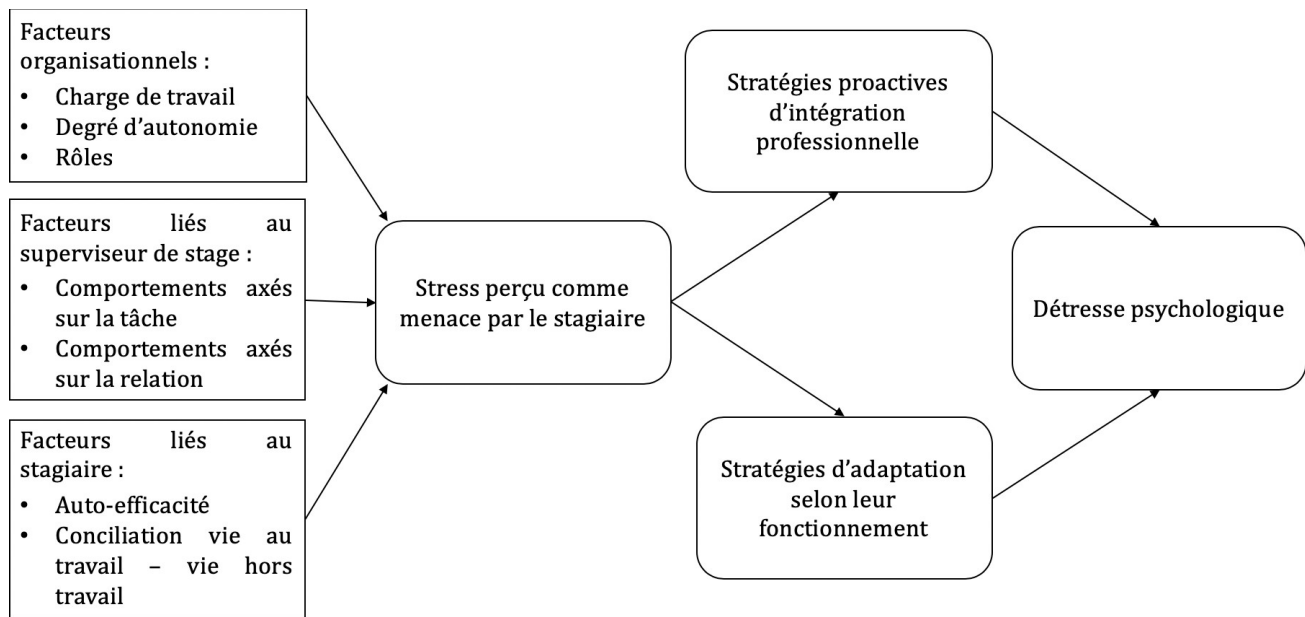


Figure 1. Modèle conceptuel des facteurs de stress, des stratégies d'adaptation et de la détresse psychologique des stagiaires d'écoles de gestion.

Folkman (1984) nous permettent de concevoir le modèle conceptuel représenté par la Figure 1.

Ainsi, notre modèle comporte les facteurs de stress (organisationnels et individuels) et les stratégies d'adaptation mobilisées en réponse au stress. Il s'agit d'un modèle dynamique permettant d'établir les processus s'opérant entre un facteur de stress issu de l'environnement du stagiaire et les effets du stress sur les comportements et les attitudes de ce dernier, ainsi que sur sa santé psychologique. Notre recherche vise alors à répondre aux questions suivantes : « Le contexte spécifique de stage génère-t-il du stress et de la détresse psychologique chez les stagiaires d'écoles de gestion ? », « Quels sont les facteurs influençant l'apparition de stress et de détresse psychologique chez les stagiaires d'écoles de gestion ? » et « Quelles sont les stratégies d'adaptation au stress mobilisées par les stagiaires d'écoles de gestion afin de l'atténuer ? ».

## Méthodologie

Les recherches étant lacunaires sur le phénomène étudié, nous recourons à une démarche analytique inductive et à une recherche de type exploratoire.

## Participants

Au total, dix-neuf (19) répondants d'une école de gestion canadienne ont participé à cette étude.

Ces répondants sont répartis en trois catégories d'acteurs impliqués dans le stage : cinq anciens stagiaires, douze superviseurs de stage en entreprise, et deux coordonnateurs des stages. Les coordonnateurs des stages sont des personnes-ressources employées par l'institution d'enseignement et offrant du soutien aux stagiaires, alors que les superviseurs de stage travaillent au sein des organisations qui accueillent les stagiaires et ont la responsabilité de superviser leur stage.

Les cinq anciens stagiaires qui ont participé à l'étude étaient des femmes ayant étudié et effectué leur stage dans le domaine des ressources humaines. Toutes avaient effectué leur stage dans la région de Montréal et avaient obtenu leur diplôme de baccalauréat. 80 % des stagiaires avaient obtenu un poste permanent au sein de l'entreprise dans laquelle le stage avait été réalisé. Les douze superviseurs de stage (75 % étaient des femmes) avaient encadré au moins deux stagiaires de ladite école de gestion et occupaient un poste de gestionnaire ou de conseiller dans le domaine des ressources humaines (développement organisationnel, dotation, généraliste RH, ou relations du travail) dans des établissements de Montréal et de secteurs d'activités variés (privé, public ou associatif). Enfin, les deux coordonnateurs des stages ayant participé à l'étude étaient des femmes et occupaient leur poste depuis plusieurs années.

## Procédure

À partir d'une liste fournie par le service des stages de l'école de gestion, 116 anciens stagiaires, 116 superviseurs de stage et deux coordonnateurs de stage avaient été approchés par courriel pour solliciter leur participation à l'étude sur la base du volontariat.

Afin d'améliorer la fiabilité de notre échantillon, des critères d'inclusion ont été définis pour chacun des acteurs. Ainsi, pour être inclus dans notre étude, les stagiaires devaient avoir effectué un stage dans un délai inférieur à deux ans afin que le travail de mémoire s'en trouve facilité. Ils devaient également avoir effectué leur stage dans le cadre de l'obtention du diplôme de baccalauréat (tous domaines d'études en gestion). Quant aux superviseurs de stage, ils devaient avoir encadré au minimum deux stagiaires, soulignant une expertise dans l'encadrement de stagiaires et mitigeant les effets d'une première supervision (Delaunay, Moret, & Chapus-Gilbert, 2009). Enfin, les coordonnateurs de stage devaient être en poste au moment de l'étude et ne pas être novices dans leur fonction. Il est à noter que les coordonnateurs de stage encadrent de nombreux stages chaque année. En effet, en moyenne, 250 stages sont effectués par les étudiants de baccalauréat durant une année dans l'école de gestion ciblée pour l'étude.

Afin de disposer d'une compréhension globale du phénomène, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées. Avec le consentement libre et éclairé des répondants, les entrevues se sont déroulées au téléphone ou en face à face sur le lieu de travail, et parfois hors temps de travail selon les contraintes temporelles des participants. Les entrevues ont duré entre 30 minutes et une heure.

## Instruments

Trois canevas d'entrevue ont été préparés, soit un pour chaque catégorie d'acteurs. Les questions développées dans les canevas d'entrevue étaient inspirées de notre cadre conceptuel et théorique, lui-même basé sur le modèle de Lazarus et Folkman (1984). Ces questions, avec possibilité de sous-questions, cherchaient à collecter des données sur les facteurs de stress, les stratégies d'adaptation et la santé psychologique. Par exemple, parmi les 16 questions posées aux anciens stagiaires, on retrouvait : « Quel mandat vous a été confié durant votre stage (principales tâches et responsabilités) ? » et « Lors de votre stage, avez-vous ressenti de la détresse psychologique ? ».

Aux superviseurs de stage, nous avons par exemple posé les questions suivantes, tirées du canevas d'entrevue comprenant 18 questions : « Parlez-nous de votre relation de travail avec vos stagiaires, de façon générale. » et « Nous nous intéressons au bien-être et à la détresse psychologique des stagiaires en contexte de stage. Avez-vous des observations à nous communiquer à ce sujet ? ». Enfin, les questions suivantes étaient incluses dans le canevas d'entrevue destiné aux coordonnateurs de stage, composé de 16 questions : « Selon votre expérience, ou au regard de l'information que vous colligez dans les évaluations de stage, quels sont les principaux facteurs de réussite et d'échec d'un stage? » et « Dans le cadre de vos fonctions, êtes-vous en mesure de percevoir si des stagiaires vivent de la détresse psychologique? ».

## Résultats

Afin d'analyser les données, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo 12. La codification retenue pour notre analyse recense les différents facteurs de stress, les stratégies d'adaptation et les composantes de la santé psychologique. L'itération de certaines expressions et certains thèmes dans le discours des interviewés met en évidence et appuie ces catégories déterminées a priori. Aussi, cette codification est complétée par d'autres catégories établies a posteriori sur la base de l'analyse des entrevues.

La Figure 2 représente l'expérience de stage des étudiants d'écoles de gestion, du point de vue de la santé psychologique. Elle met en évidence des représentations communes quant aux facteurs générant du stress, aux ressources disponibles pour y faire face, aux stratégies d'adaptation mobilisées et aux effets sur la santé psychologique. Les résultats par catégories de répondants sont présentés dans le Tableau 3.

Le *mandat de stage* confié par l'organisation est générateur de stress et plus précisément, les caractéristiques suivantes sont mises en évidence : la richesse et la variété des tâches, le degré d'autonomie et les charges quantitative et qualitative de travail. Toutefois, pour 91.66 % des répondants, ces caractéristiques organisationnelles liées au mandat de stage sont perçues comme un **défi** dans la mesure où elles requièrent un dépassement de soi et contribuent au développement des stagiaires.

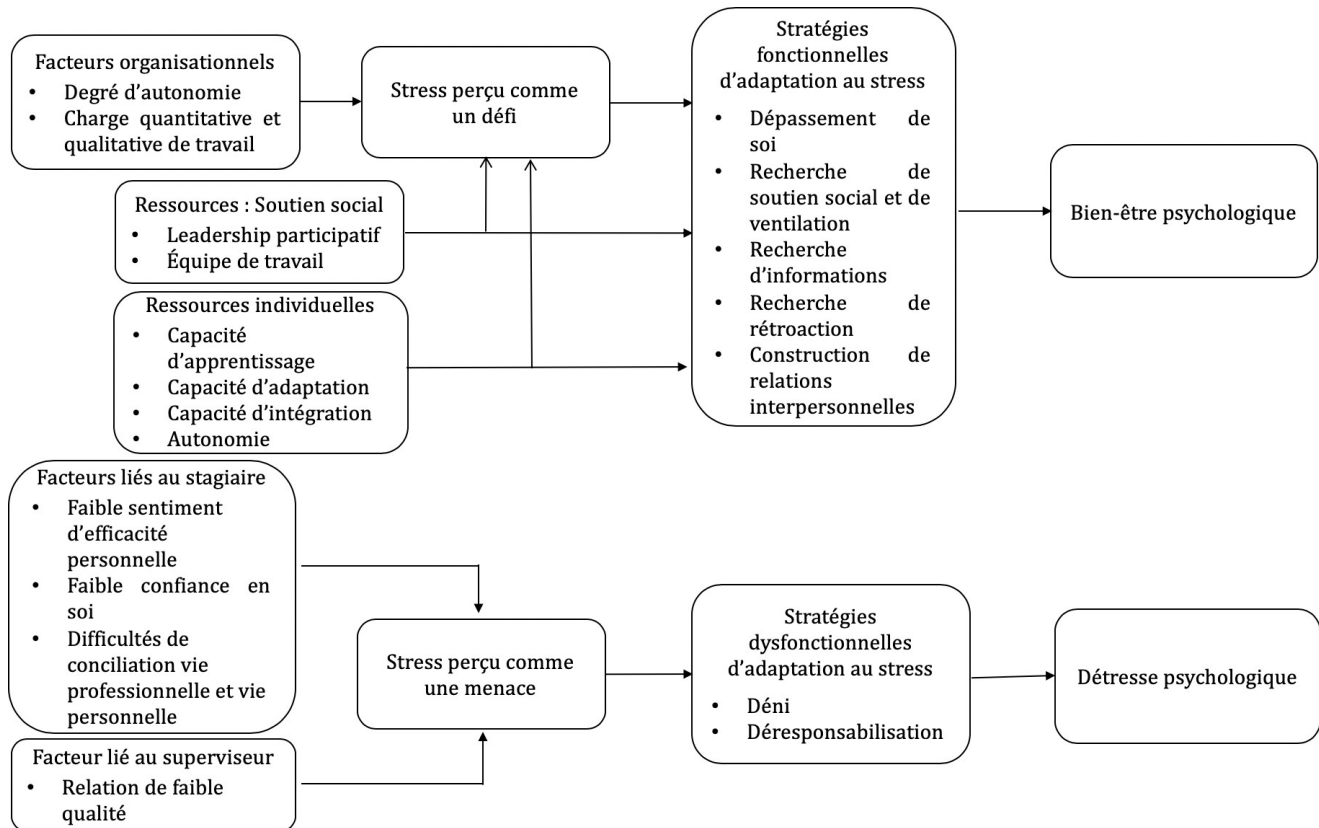


Figure 2. Représentation globale de l'expérience de stage sur la santé psychologique des stagiaires d'écoles de gestion.

Quatre autres facteurs liés aux caractéristiques individuelles des stagiaires sont identifiés comme des **menaces au bien-être psychologique** (57.66 % des répondants). La *conciliation* entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le faible *sentiment d'efficacité personnelle* et le manque de *confiance en soi* favorisent l'apparition du stress et de la détresse psychologique. À cela s'ajoute la *relation de faible qualité avec le superviseur de stage* (23.33 % des répondants ont mentionné ce facteur), qui a tendance à faire émerger de la détresse psychologique.

Deux types de **ressources** permettent aux stagiaires de s'adapter efficacement et de mieux tolérer les facteurs de stress. D'abord, 87.66 % des répondants ont évoqué des caractéristiques propres aux stagiaires (*capacités d'apprentissage, d'adaptation et d'intégration*) et 100 % des répondants identifient des caractéristiques liées à l'environnement de travail (*soutien social* du superviseur de stage et de l'équipe de travail). Il est mis en évidence le rôle important joué par les comportements axés sur la relation adoptés par le superviseur, et par son leadership participatif,

favorisant ainsi une relation de haute qualité. L'équipe de travail joue un rôle tout aussi déterminant en adoptant également des comportements axés sur la relation, synonymes de soutien et d'aide.

Afin de maîtriser ou de réduire les contraintes inhérentes aux facteurs de stress, les stagiaires mettent en œuvre des **stratégies d'adaptation fonctionnelles** (pour 100 % des répondants), classées selon trois types de comportements. Tout d'abord, les *comportements centrés sur les émotions* correspondent à la recherche de soutien émotionnel et d'occasions de « ventiler » dans le but d'exprimer ses difficultés. Puis, les *comportements proactifs* impliquent la recherche d'informations sur les tâches à réaliser et de rétroaction sur sa performance, et la construction de relations interpersonnelles dans et en dehors de l'équipe de travail. Enfin, les *comportements de gestion de l'impression* sont caractérisés par le dépassement de soi, c'est-à-dire par la mise en œuvre d'actions dont l'objectif ultime est de valoriser sa propre image auprès de ses pairs.

**Tableau 3**

*Facteurs de stress, ressources disponibles et stratégies d'adaptation mobilisées selon les trois catégories de répondants*

	Stagiaires	Superviseurs de stage	Coordonnateurs de stage	Global
Facteurs organisationnels perçus comme défis	100 %	75 %	100 %	91.66 %
Facteurs liés aux stagiaires perçus comme menaces	40 %	33 %	100 %	57.66 %
Facteur lié au superviseur de stage perçu comme menace	20 %	0 %	50 %	23.33 %
Ressources environnementales (soutien social)	100 %	100 %	100 %	100 %
Ressources individuelles	80 %	83 %	100 %	87.66 %
Stratégies d'adaptation fonctionnelles mobilisées	100 %	100 %	100 %	100 %
Stratégies d'adaptation dysfonctionnelles mobilisées	0 %	8 %	50 %	19.33 %

Deux **stratégies d'adaptation dysfonctionnelles** sont mobilisées par les stagiaires en cas de facteurs de stress perçus comme une menace au bien-être (pour 19.33 % des répondants). Il s'agit du *déni de la situation* et de la *déresponsabilisation*. Ces stratégies passives face aux agents stressants tendent à favoriser l'émergence de la détresse psychologique.

À la lumière des résultats de notre étude, il appert que le stage des étudiants d'écoles de gestion est générateur de stress, mais également de bien-être psychologique. En effet, l'arrivée dans une organisation est une période suscitant des émotions intenses découlant de facteurs organisationnels anxiogènes. Toutefois, ces éléments sont davantage perçus comme des défis plutôt que comme des menaces puisqu'ils sont identifiés comme étant maîtrisables et sous contrôle (Wallace, Arnold, Edwards, Frazier, & Finch, 2009). Ainsi, colligés à l'adoption de stratégies proactives et à la présence de ressources environnementales (soutien social) et individuelles, ils tendent à affecter positivement la santé psychologique et s'avèrent être de bons prédicteurs du bien-être psychologique (Cooper-Thomas, Paterson, Stadler, & Saks, 2014).

## Discussion

Cette étude est l'une des premières à examiner le stress chez les stagiaires d'écoles de gestion canadiennes et à intégrer des perspectives plurielles afin d'obtenir une compréhension globale du phénomène. Elle apporte une contribution théorique, empirique et pratique innovante au domaine de la gestion et permet une meilleure compréhension des mécanismes soutenant la santé psychologique des stagiaires d'écoles de gestion.

Ainsi, notre étude fournit des éclairages sur 1) les facteurs de stress organisationnels, environnementaux et individuels spécifiques aux stagiaires d'écoles de gestion; 2) l'importance de l'enjeu du stagiaire — défi ou menace — face aux facteurs de stress qui détermine la manière dont la situation stressante est gérée et les potentielles conséquences positives ou négatives sur la santé psychologique ; 3) les stratégies d'adaptation spécifiques mobilisées par les stagiaires expérimentant le stress, mettant en évidence l'adoption de comportements centrés sur les émotions,



mais surtout la prévalence de comportements proactifs et de gestion de l'impression comme stratégies fonctionnelles pour préserver leur santé psychologique ; 4) les rôles joués par les ressources environnementales — superviseur de stage et équipe de travail — qui vont permettre de faciliter ou d'entraver l'apprentissage et le développement des stagiaires, d'augmenter ou de diminuer le stress, et d'influencer les stagiaires quant à l'adoption de stratégies d'adaptation fonctionnelles ou dysfonctionnelles.

Sur le plan théorique, nos résultats supportent les principaux postulats du modèle demandes-ressources au travail (Demerouti, Bakker, Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Ce modèle met en évidence les caractéristiques du travail susceptibles d'avoir des effets néfastes ou positifs sur la santé psychologique et l'engagement au travail, correspondant aux concepts de demandes et de ressources au travail. Plus spécifiquement, les demandes du travail évaluées comme excessives au regard des ressources personnelles et des ressources externes insuffisantes sont susceptibles d'engendrer de la détresse psychologique, tandis que des demandes évaluées comme maîtrisables, accompagnées d'une disponibilité de ressources, sont susceptibles de favoriser le bien-être. Considérant ce modèle, notre étude met en exergue un état de bien-être des stagiaires, qui est la conséquence de facteurs du travail identifiés comme défis, « maîtrisés » par la présence et l'utilisation adéquate des ressources personnelles et environnementales (Bakker & Demerouti, 2017).

L'apport de notre étude relativement à ce modèle repose sur trois éléments : les demandes au travail perçues comme des défis ou des menaces, l'intégration de stratégies d'adaptation et de comportements proactifs, et le rôle joué par les ressources environnementales, plus particulièrement par l'équipe de travail. Cet élément est d'autant plus important qu'il n'avait pas été identifié a priori. Or, il appert que l'équipe de travail joue un rôle important dans l'expérience positive de stage pour le stagiaire, au même titre que le superviseur de stage, dans la mesure où elle aspire à fournir des ressources (rétroaction, conseils, disponibilité, etc.), ce qui favorise l'engagement au travail et le bien-être du stagiaire.

En somme, les résultats de notre étude tendent à démontrer que les organisations fournissent aux stagiaires d'écoles de gestion des environnements sociaux propices à l'optimisation de la motivation intrinsèque et au développement personnel (Ryan &

Deci, 2000), favorisant l'intérêt au travail et le bien-être psychologique (Forest & Mageau, 2008).

Aussi, les contributions pratiques de la présente étude sont multiples. Elle dote les étudiants de connaissances influençant la qualité de leur intégration en entreprise en leur permettant d'identifier les facteurs générateurs de stress afin d'éviter ou de mieux gérer les situations stressantes. Elle fournit des éléments de diagnostic de stress des stagiaires permettant aux organisations de mettre en place des méthodes de prévention du stress et/ou d'en évaluer leur efficacité, et, ainsi, de valoriser leur image d'employeur de choix auprès de la relève, en véhiculant l'image d'entreprises exemptes de stress et propices à l'engagement organisationnel et au développement personnel (Bourhis, 2007). Cette étude peut aussi contribuer à améliorer les pratiques des écoles de gestion en permettant de faire correspondre au plus près les modules d'enseignement aux attentes des organisations, à aider à mieux concevoir les programmes de stage et de gestion du stress et à mieux préparer les étudiants aux réalités et aux exigences organisationnelles. À cet effet, des études récentes s'intéressent à diverses interventions offertes aux stagiaires en médecine pour les aider à faire face au stress (p. ex. méditation de pleine conscience, séances de bien-être ; Ireland, Clough, Gill, Langan, O'Connor, & Spencer, 2017; Ward, Outram, & Heslop, 2018). Les écoles de gestion pourraient s'inspirer de ces interventions pour accompagner leurs étudiants-stagiaires.

### Limites et recherches futures

Notre étude comporte des limites méthodologiques qui peuvent avoir contribué à accroître les perceptions de bien-être psychologique. Il se peut que les anciens stagiaires ayant répondu à notre appel l'aient fait parce que le stage a été une expérience positive pour eux. De plus, malgré les dispositions prises pour réduire les biais, l'entrevue semi-dirigée peut entraîner un phénomène de désirabilité sociale (Cambon, 2006), en particulier lorsqu'il s'agit de questions liées à la santé psychologique. Les résultats obtenus peuvent aussi être attribuables au temps écoulé depuis la fin du stage (deux ans ou moins), les stagiaires se remémorant principalement les éléments positifs de cette expérience (Sauvayre, 2013). Il serait alors pertinent d'étudier le phénomène en cours de stage au moyen de journaux de bord quotidiens, par exemple, afin de déterminer si nos résultats sont attribuables au temps écoulé depuis la fin du stage. Par ailleurs, la nature exploratoire et inductive de notre recherche ne nous permet pas de généraliser nos résultats à d'autres

populations ; reproduire cette étude dans d'autres écoles de gestion et dans d'autres disciplines (p. ex. ingénierie) permettrait de confirmer ou d'infirmer les résultats trouvés.

Les résultats de notre étude laissent entrevoir des occasions de pistes de recherches conséquentes. D'abord, nous avons observé que les superviseurs de stage perçoivent peu de détresse psychologique chez leurs stagiaires ; une voie de recherche prometteuse serait d'examiner des paires superviseur-stagiaire en cours de stage pour déterminer s'il y a concordance entre les perspectives de chacun des partenaires quant à la santé psychologique du stagiaire. Aussi, les résultats révèlent la présence d'un acteur clé dans l'environnement du stagiaire qui n'avait pas été identifié préalablement, à savoir l'équipe de travail. Une autre piste de recherche serait d'explorer la perspective des collègues de travail afin d'approfondir et d'enrichir la compréhension globale du phénomène étudié.

## Références

- Aon Hewitt (2016). *Developing Canada's future workforce: A survey of large private-sector employers*. Repéré à : <http://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2016/02/Developing-Canadas-Workforce-March.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur : Chenelière éducation.
- Bradshaw, C., Murphy Tighe, S., & Doody, O. (2018). Midwifery students' experiences of their clinical internship: A qualitative descriptive study. *Nurse Education Today, 68*, 213-217. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.06.019>
- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. *Recherche en soins infirmiers, 67*, 68-83. Repéré à : <http://www.irepspdl.org/docs/Fichier/2015/2-150316040214.pdf>
- Cambon, L. (2006). Désirabilité sociale et utilité sociale, deux dimensions de la valeur communiquée par les adjectifs de personnalité. *Revue Internationale de Psychologie Sociale, 19*(3), 125-151. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2006-3-page-125.htm>
- Carillo, C. (2011). Le stress au travail, définition et enjeux. *Soins, 56*, 63-64. <https://doi.org/SOINS-01-02-2011-56-752-0038-0814-101019-201100771>
- Chan, D. W. (1998). Stress, Coping strategies, and Psychological Distress among Secondary School teachers in Hong Kong. *American Educational Research Journal, 35*(1), 145-163. <https://doi.org/10.2307/1163455>
- Chaplain, R. P. (2008). Stress and psychological distress among trainee secondary teachers in England. *Educational Psychology, 28*(2), 195-209. <https://doi.org/10.1080/01443410701491858>
- Coco, M. (2000). Internships: A Try before You Buy Arrangement. *S.A.M. Advanced Management Journal, 65*(2), 41-47.
- Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires (2018). *Enquête de 2018 auprès des étudiants de dernière année : Rapport général*. Repéré à : [http://cusc-ccreu.ca/?page\\_id=207&lang=fr](http://cusc-ccreu.ca/?page_id=207&lang=fr)
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 318-331. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.02.007>
- Dana, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management, 25*(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Delaunay, R., Moret, J.-C., & Chapus-Gilbert, V. (2009). *Manager une équipe*. Paris, France: Nathan.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27*(4), 279-286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Ellis, A., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of manager's perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 993-1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec, 25*(5), 33-36.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal*

- of *Vocational Behavior*, 69(1), 90-104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Ireland, M. J., Clough, B., Gill, K., Langan, F., O'Connor, A., & Spencer, L. (2017). A randomized controlled trial of mindfulness to reduce stress and burnout among intern medical practitioners. *Medical Teacher*, 39(4), 409 - 414. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1294749>
- Kalmbach, D. A., Abelson, J. L., Arnedt, J. T., Zhao, Z., Schubert, J. R., & Sen, S. (2019). Insomnia symptoms and short sleep predict anxiety and worry in response to stress exposure: a prospective cohort study of medical interns. *Sleep Medicine*, 55, 40-47. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2018.12.001>
- Lancry, A., & Ponnelle, S. (2004). La santé psychique au travail. Dans E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche (Eds.), *Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations (Collection travail & organisation)* (pp. 285-312). Nancy, France: Presses universitaires de Nancy.
- Langevin, L., & Villeneuve, L. (1997). *L'encadrement des étudiants: un défi du XXIe siècle*. Montréal: Les Éditions Logiques.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Mayer, S. E., Lopez-Duran, N. L., Sen, S., & Abelson, J. L. (2018). Chronic stress, hair cortisol and depression: A prospective and longitudinal study of medical internship. *Psychoneuroendocrinology*, 92, 57 - 65. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2018.03.020>
- Montgomery, C., Bujold, N., Bertrand, R., & Dupuis, F. (2002). Étude des caractéristiques psychométriques des indicateurs de stress et de la résolution de problèmes sociaux chez les stagiaires en enseignement. *La revue canadienne d'enseignement supérieur*, 32(1), 57-90.
- Montgomery, C., Demers, S., & Morin, Y. (2010). Le stress, les stratégies d'adaptation et l'épuisement professionnel chez les stagiaires francophones en enseignement primaire et secondaire. *Revue canadienne de l'éducation*, 33(4), 761-802.
- Neboit, M., & Vézina, M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, France: Octares Éditions.
- Organisation internationale du Travail (2016). *Stress au travail: Un défi collectif*. Repéré à : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466548.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf)
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191. <https://doi.org/10.2307/2393172>
- Rauschenbach, C., Krumm, S., Thielgen, M., & Hertel, G. (2013). Age and work-related stress: A review and meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 781-804. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0251>
- Ridner, S. (2004). Psychological distress: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 639-654. Repéré à : <https://www.jstor.org/stable/2488151>
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.007>
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Paris, France: Dunod.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 453-491). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Stansbie, P., Nash, R., & Jack, K. (2013). Internship Design and Its Impact on Student Satisfaction and Intrinsic Motivation. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 25(4), 157-168. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.850293>
- Stavroula, L., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). Organisation du travail et stress. Approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux. *Institute of Work, Health and Organisations*, Université de Nottingham, série protection de la santé des travailleurs(3). Repéré à : <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42809?locale=ar&locale=ru&mode=full>
- Tyssen, R., Vaglum, P., Grønvold, N., & Ekeberg, Ø. (2005). The relative importance of individual and organizational factors for the prevention of job stress during internship: A nationwide and prospective study. *Medical Teacher*, 27(8), 726-

731. <https://doi.org/10.1080/01421590500314561>
- Vallery, G. (2006). Quels sont les effets des NTIC sur le travail et l'organisation? Dans C. Lévy-Leboyer, C. Louche, & J.-P. Rolland (Eds.), *RH : Les apports de la psychologie du travail, management des organisations*, 2<sup>e</sup> éd. (pp. 387-411). Paris, France: Groupe Eyrolles.
- Vézina, M., St-Amaud, L., Stock, S., Lippel, K., & Funes, A. (2011). Santé mentale. In *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail* (EQCOTESST), Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 9.
- Wallace, J. C., Arnold, T., Edwards, B. D., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254 - 262. <https://doi.org/10.1037/a0013090>
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wang, Y-F., Chiang, M-H., & Lee, Y-J. (2014). The relationships amongst the intern anxiety, internship outcomes, and career commitment of hospitality college students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 15, 86-93. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2014.06.005>
- Ward, S., Outram, S., & Heslop, B. (2018). Perceived utility and relevance of intern well-being sessions. *Internal Medicine Journal*, 48, 645-650. <https://doi.org/10.1111/imj.13769>