

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : management

Thème

Le Changement organisationnel et les risques psychosociaux au travail : comment réduire le stress professionnel ?

Réalisé par :

M^{ème} MEKBEL Lynda

M^{elle} KHESRANI Djida

Encadré par :

Dr OUAOUDIA Lounis

Année Universitaire 2019 /2020

REMERCIEMENT

Avant tout, nous tenons à remercier le Dieu tout puissant qui nous a accordé santé et courage pour mener ce travail jusqu'à son bout.

*Nous tenons à remercier également notre promoteur **Dr OUAOUDIA Lounis** qui a accepté de nous encadrer et qui nous a toujours guidés dans la réalisation de ce travail.*

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les Professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences nous ont soutenu dans la poursuite de nos études.

En fin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail.

Lynda et Djida

Dédicaces

C'est avec une pensée pleine de reconnaissances que je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents que j'aime énormément pour leurs sacrifices soutiens Tout au long de ma vie et, aux quels je ne rendrai jamais assez « Que dieu les protèges inchalah »

A ma sœur (warda) et mon frère (Sofiane).

A notre petite nièce fanny.

A toute la famille grande et petite mes oncles, mes tantes,

Les cousins et Cousines.

A mes chères amies avec lesquels j'ai partagé des moments Inoubliable :

Lynda, Meriem, widad, samra

A toutes mes amies ainsi toute la promotion de management 2019-2020

A toutes les mains qui m'ont été tendues...

DJIDA

DEDICACE

A mes chères partants, mes exemples éternel, mes soutiens moral, mes lumières de jours et mes sources de joie et de bonheur, mes partants que j'adore. Que Dieu vous procure bonne santé et longue vie.

A mon mari Kaou Saïd que j'aime et qui a toujours été à mes côtés, et qui m'a toujours soutenu, qui m'a toujours aidé à traverser les moments les plus difficiles ; que dieux le protège.

A ma chère petite Nihad, que dieux la protège.

A mon frère Fares A ma soeur Racha.

A toutes la famille Mekhele et la famille Kaou.

A mes amies que j'aime le plus profond de mon cœur :

Djida, Katia, Haiate

A tous les étudiants du master de management de la promotion 2019 – 2020.

A tous ceux qui par un mot m'ont donné la force de continuer.

Lynda

Liste des abréviations

- 1- RPS : risques psychosociaux
- 2- ONM : office national de la météorologie
- 3- INRS : institut national de recherche et de sécurité
- 4- DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
- 5- SGA : syndrome général d'adaptation
- 6- OMS : l'Organisation Mondiale de la Santé
- 7- IRP : les instances représentatives du personnel
- 8- DRH : La Direction des Ressources Humaines
- 9- COPIL : Constituer un comité de pilotage
- 10- CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- 11- DP : délégués du personnel
- 12- ANDRH : l'Association Nationale des Directeurs des ressources humaines
- 13- WOCCQ: Working Conditions and Control Questionnaire)
- 14-DG: direction générale

Liste des tableaux :

1- Tableau N°01 : présente le modèle de RONDEAU qui traite les diverses sources de Transformation majeure de l'environnement	12
2- tableau N°02 : le modèle bidimensionnel de Karasek (1981)	47

Liste des figures :

1- Figures N° 01 : les 8 étapes du changement de Kotter

18

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Introduction	6
Section 01 : Qu'est-ce que le changement?	6
1.1.1 Définitions.....	6
1.1.2 Les acteurs du changement	8
1.1.3 Typologie du changement organisationnel	9
1.1.4 Les facteurs du changement	11
Section 02 : Mise en application du changement organisationnel.....	14
1.2.1 Les modèles théoriques du changement organisationnel	14
1.2.2 La démarche de mise en place d'un changement organisationnel	14
Conclusion de chapitre I.....	19

Chapitre II: les risques psychosociaux.....

Introduction.....	20
Section 01 : les risques psychosociaux : concepts et définition.....	21
2.1.1 Définition des risques psychosociaux	22
2.1.2 Les principes facteurs des RPS	22
Section 02 : prévention des risques psychosociaux.....	25
2.2.1 Les étapes d'évaluation et de prévention des RPS	25
2.2.2 Niveaux d'intervention.....	29
2.2.3 Les indicateurs et les outils utilisés.....	32
Conclusion de chapitre II	35

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Introduction	36
Section 01 : la résistance au changement	36
3.1.1. Définition de la résistance au changement	37
3.1.2. Les forme de résistances au changement	37
3.1.3 Les causes de la résistance au changement	38
3.1.4 Les conséquences de la résistance au changement	41
Section 2 : Du stress en générale au stress professionnel.....	42
3.2.1. Généralités sur le stress.....	42

3.2.2. Le stress professionnel.....	43
3.2.3 Le stress professionnel et son interaction avec l'organisation et son fonctionnement.....	51
Conclusion de chapitre III.....	53
Conclusion générale	

Introduction générale

Introduction Générale

Introduction Générale :

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif et marqué par une succession de transformations, celui-ci obligent les entreprises à s'engager dans une série de changements technologiques, managériaux et organisationnels pour pouvoir survivre.

Cependant, pour la réussite de ce changement, il fallait prendre en considération le rôle du facteur humain car l'individu est la clé de sa réussite ou pas.

Le changement organisationnel est donc au cœur des organisations modernes. En effet, plusieurs auteurs se sont ainsi penchés sur ce phénomène qui, au fil des années, est devenu courant et même incontournable pour la plupart des entreprises. Il convient donc de bien comprendre ce qu'est un changement organisationnel, afin de saisir l'impact qu'il a sur les individus et d'identifier des actions à mener pour en réduire les effets négatifs.

En psychologie sociale, Laurent BELANGER¹ (1994) définit le changement de façon générale comme étant « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* ».

Selon cet auteur, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

Dans le contexte professionnel, le changement organisationnel est, pour Benoît GROUARD et Francis MESTON (1998)² le « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

Notons que le contenu du changement organisationnel en entreprise a majoritairement été étudié à partir de deux courants : d'un côté le changement souhaité et de l'autre subi. Partant de cette distinction, Grouard et Meston soulignent que le changement organisationnel est engendré par des facteurs externes imposés par l'environnement – le changement est alors subi – ou internes à l'organisation, c'est-à-dire voulus par les gestionnaires.

¹- BELANGER Laurent (1994).- Le changement organisationnel et le développement.- In : La dimension Humaine des organisations.- Sous la Dir. de Côté Nicole, Laurent Bélanger et Joseph Jacques.- Montréal : Ed. Gaëtan Morin, pp.: 357-386.

²- GROUARD Benoit et Francis MESTON (2005).- L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement.- 4ème ed.- Paris : Ed. Dunod, 384 p.

Introduction Générale

Ces quelques définitions évoquent le contenu du changement, mais pas la dimension humaine qui est la clef de voûte de la réussite d'un changement organisationnel. Selon Bareil (2004), « *le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* »³. Les organisations se sont jusqu'à présent davantage préoccupées du contenu et de la façon d'introduire les changements que de la façon de les gérer, et donc d'accompagner les individus qui les composent. En effet, se sont eux qui vont donner du sens, qui vont faire vivre et pérenniser les changements. C'est pourquoi une organisation ne peut accomplir des changements que si ses membres changent aussi. Cela revient pour les individus à s'adapter à un nouvel environnement de travail (conditions de travail, relations hiérarchiques, nouveaux apprentissages, etc.).

Ainsi, en situation de changement, les individus peuvent être confrontés à l'inconnu, produisant parfois un sentiment de mal-être, qui peut se manifester sous forme de stress par exemple. Vinet [et al.] 2003, parlent « *d'effritement des conditions de travail qui a mis en péril la santé des travailleurs, plus particulièrement leur santé mentale* »⁴. Dès lors, l'implémentation d'un dispositif de prise en charge des risques psychosociaux dans un contexte de changement organisationnel devient nécessaire pour réduire leurs impacts sur les salariés.

Ainsi donc, un changement organisationnel peut ne pas être perçu d'un bon œil par les salariés et générer des risques psychosociaux (RPS) liés aux exigences du travail (quantité de travail, pression, complexité, difficulté de conciliation entre le travail et hors travail). Si les changements organisationnels sont fréquents sur une période donnée, ils augmentent plus fortement les risques psychosociaux, par effet cumulatif.

Finalement, qu'est ce qu'on entend par les risques psychosociaux? Aucune définition ne fait consensus dans la littérature scientifique. Coutarel (2011) indique que « *stress, latitude décisionnelle, soutien social, exigences du travail, reconnaissance, monotonie sont des concepts évoqués dans et autour de la thématique des RPS, dont les frontières varient selon les auteurs, et qui se recouvrent plus ou moins les uns les autres* »⁵. Cette variété de thèmes mis sous le vocable de «

³- BAREIL, C et BAFFO, C. (2003).- *Bien-être au travail et transformation des organisations : Actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations*, Belgique : ED. Presses universitaires de Louvain, p. 543.

⁴- VINET [et al] 2003.- Cité par Louis DURRIVE dans: *Prise en charge des RPS en contexte du changement organisationnel*, p. 1.

⁵- COUTAREL Fabien (2011).- Des "TMS" aux "RPS"... quand tout nous invite à parler "travail" ».- In Hubault F. (dir.), *Risques psychosociaux : quelle réalité ? Quels enjeux pour le travail ?*, pp. 99-119, Toulouse, Octarès.

Introduction Générale

risques psychosociaux » est source d'une grande confusion. Ils ne constituent d'ailleurs pas une définition complète des RPS, puisqu'ils en recouvrent les déterminants et les impacts, sans en distinguer les causes et les conséquences.

Comme le précise Gollac (2012), ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation mais son origine. Nous adopterons alors sa définition, selon laquelle les risques psychosociaux sont « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (1998)⁶.

Le danger est donc créé par l'interaction d'une situation sociale (organisation, statut, condition économique) avec le psychisme de l'individu. À ce sujet, l'auteur souligne que « *les recherches convergent pour montrer que les causes organisationnelles et relationnelles ont des conséquences défavorables sur les conditions de travail physiques, mais également sur les conditions de travail psychologiques, et vice versa* »⁷.

Les facteurs engendrant les RPS peuvent, d'autant plus, être présents en contexte de changement organisationnel. Afin de mieux gérer ces changements et l'accompagnement des salariés, il convient donc de s'intéresser aux facteurs organisationnels et relationnels à l'origine de ces risques, en particulier le stress professionnel auquel nous nous intéressons dans notre étude, en mettant en place un dispositif de prise en charge des RPS.

Tenant compte de la complexité et l'actualité des deux phénomènes : le changement organisationnel et les risques psychosociaux au travail, ainsi que leur importance dans la vie quotidienne des entreprises, font que notre travail de recherche est établi pour s'interroger sur les réactions des individus face au changement organisationnel et le lien qui existe entre les risques psychosociaux et le changement organisationnel.

Ces diverses considérations nous ont poussées à poser la problématique suivante :

- **Les changements organisationnels sont-ils générateurs de risques psychosociaux (RPS) : stress, tensions relationnelles générant du mal-être, anxiété, etc. ?**

⁶- GOLLAC Michel et BODIER Marceline (2012).- Les risques psychosociaux au travail: d'une question de société à des questions scientifiques. In: Travail et emploi, n° 129, janv.-mars, p. 31. (La Documentation Française)

⁷- Ibid.

Introduction Générale

A partir de cette problématique, nous avons formulé la question secondaire ci-dessous:

- Le stress professionnel peut-il être réduit avec la mise en place d'un certain nombre d'outils de gestion de la résistance au changement ?

Quant aux hypothèses émises pour répondre aux questions posées, elles sont:

- Le stress professionnel peut être engendré par un changement organisationnel.
- La mise en place d'un certain nombre de méthodes de pilotage du changement peut participer à la réduction des RPS.

La confirmation ou pas de ces hypothèses seront confrontées à la réalité du terrain. En effet, une enquête de terrain est prévue dans l'entreprise « **NAFTAL : district carburant de Bejaia** », ainsi que la conception d'un questionnaire destiné aux acteurs concernés par l'étude afin de comprendre leur perception du changement et de ses conséquences sur leur vie professionnelle.

Toutefois pour des considérations sanitaires (pandémie du Covid-19), et de peur de la propagation de celle-ci, le stage a été annulé. Nous ne pouvions aller donc, au terme de notre travail de recherche.

Néanmoins, et afin de mieux cerner la problématique du changement organisationnel et des risques psychosociaux, nous verrons, dans les trois chapitres conçus à cet effet, ce qui suit:

- Le premier chapitre traite de la thématique du changement organisationnel. Il est divisé en deux sections : la première porte sur la compréhension de changement (définition du changement, définition du changement organisationnel, les acteurs du changement, typologie de changement et les facteurs de changement). La deuxième concerne la mise en application de celui-ci à savoir : (Le processus et la démarche de mise en place d'un changement organisationnel).
- Le deuxième chapitre porte sur les risques psychosociaux au travail. est composé de deux sections. La première traite des concepts et définitions : (définition, facteurs des RPS. La deuxième s'intéresse à la gestion des risques psychosociaux : (Les étapes d'évaluation et de prévention des RPS, Niveaux d'intervention, Les indicateurs et les outils utilisés).

Introduction Générale

- Le troisième chapitre aborde la résistance au changement et le stress professionnel. Il scindé en deux sections également. La première traite de la résistance au changement : (définition, les formes, les cause de résistance au changement, les conséquences de résistance au changement). La deuxième quant à elle, elle se penche plus particulièrement au stress professionnel : (Généralités sur le stress, Le stress professionnel, définition, les phases du stress, les modèles explicatif du stress professionnel, les causes et les conséquences de stress professionnel, comment réduire le stress professionnel, Le stress professionnel et son interaction avec l'organisation et son fonctionnement).

Nous terminerons avec une conclusion générale pour montrer donc qu'il est utile de prévenir les risques psychosociaux induits par les changements organisationnels et savoir y faire face.

Chapitre I :
Pour une meilleure compréhension
du changement organisationnel

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Introduction :

A l'heure actuelle, les organisations sont soumises à des bouleversements constants.

De multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales questionnent régulièrement la qualité, la pertinence, l'efficacité des prestations des services offerts aux usagers, etc. Forcées de se transformer, les organisations mettent en œuvre des chantiers toujours plus sophistiqués où l'on veut utiliser les meilleures méthodes de « gestion du changement ». Pourtant, même s'il existe une documentation fournie sur la question, les pratiques adoptées pour la mise en œuvre et la conduite des changements complexes ne semblent pas en tenir compte. En effet, même s'il existe des changements réussis, d'année en année, la littérature en la matière, fait des échos des échecs ou de demi-succès. À quoi cela est-il attribuable ? Nous dirions à plusieurs facteurs. Entre autre, en ce qui nous concerne, nous nous pencherons sur les risques psychosociaux, plus particulièrement le stress professionnel.

Et pour une meilleure compréhension du changement, nous avons dédié à celui-ci tout un chapitre scindé en deux sections :

- La première traite des définitions, en plus de celles énumérées en introduction, des différents types, des acteurs impliqués ainsi que des différents facteurs interne et externe du changement organisationnel dans l'entreprise.
- La deuxième section quant à elle, porte sur Mise en application du changement organisationnel

Section 01 : Qu'est-ce que le changement ?

Comme nous l'avons souligné, le changement est une donnée permanente de la vie d'une organisation, soit pour conserver son équilibre, soit pour se reproduire ou pour se transformer. Il devient donc, la règle et la stabilité. Cette première section porte donc sur des généralités qui nous aideront à mieux comprendre le changement et le changement organisationnel.

1.1.1. Définitions :

La multiplicité des écrits sur le changement organisationnel rend compte de la difficulté à analyser ce phénomène. Car si les approches du changement sont nombreuses, il n'existe pas de théories dédiées, mais il en est plutôt une pluralité. Nous y recourons afin de

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

poser les fondements et de définir les contours théoriques de la capacité organisationnelle du changement.

1.1.1.1 Définitions du changement :

Pour Pierre BEAUDOIN, dans le domaine du management, le changement est encore un thème qui « englobe de nombreuses significations différents, changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »¹.

COLLERETTE [et al] ont défini le changement comme étant « *un passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »².

Nous pouvons dire, à travers ces deux définitions que le changement consiste à passer d'un environnement qui est actuel, connu et inadapté à un environnement nouveau, durable, plus adapté à l'entreprise et à son environnement.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail.

1.1.1.2 Définitions du changement organisationnel :

Pareillement au changement, en plus des définitions évoquées précédemment, plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment.

Selon James MARCH (1981)³, « *ce que nous appelons changements organisationnels est un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement* ». Cette définition nous oriente tant sur le contenu du changement c'est-à-dire la réponse - que sur son origine

Et pour Colletterette [et al]⁴, le changement organisationnel « *est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ».

¹BEAUDOIN Pierre (1990).- La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.- Montréal : Ed. Libre expression, 220p.

²COLLERETTE [et al] (1997).- Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : Ed. Presses Universitaires, p173.

³- MARCH James (1981).- Footnotes to organizational change.- In: Review Administrative Science Quarterly, N° 26, pp. : 563-577.

⁴Colletterette et al, (1997).

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Nous pourrions conclure donc, à travers ces deux définitions, que le changement organisationnel est une réorganisation du travail qu'il soit complet ou partiel dans l'entreprise et qu'il est perçu différemment par les individus qui font partie du système.

1.1.2 Les acteurs du changement :

Le changement organisationnel pose la question des interactions entre les différents acteurs humains du changement, qu'ils soient considérés à titre individuel ou collectif, ainsi que l'impact des éléments non-humains, autrement dit techniques. Les différents acteurs que nous retrouvons dans une organisation, et qui peuvent influencer positivement ou négativement sur le changement sont :

1.1.2.1 Le leader de l'organisation :

Le succès du programme du changement est fondé sur une figure clé centrale. Le leader peut être le PDG, le directeur général, un autre directeur comme de directeur des RH, voire un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne. Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

- Le leadership charismatique est capable d'articuler une vision puissante, de formuler des attentes élevées et de façonner les comportements qui correspondent à cette vision puissante, il est aussi inspirant.

Enfin, le leader charismatique est habilité à inciter les gens à entreprendre les changements nécessaires.

- Le leader gestionnaire est celui qui se focalise plutôt sur la conception du système et sur le contrôle des activités de l'organisation dans le but d'améliorer la situation actuelle.

1.1.2.2 La direction générale (DG) :

La DG définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision.

L'engagement de la DG constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

1.1.2.3 Les managers intermédiaires

Le changement peut également partir du bas vers le haut de la hiérarchie. Le rôle des managers intermédiaires n'est donc pas à négliger dans la formation d'un leadership transformationnel, car se sont généralement eux qui, au quotidien, vont faire vivre le

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

changement, assurent un rôle de la liaison des agents opérationnels et autres utilisateurs. Leur rôle consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s'assurant notamment que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en surveillant la performance et le comportement du personnel, s'il est nécessaire en expliquant la nouvelle stratégie organisationnelle à leurs subordonnés.

1.1.2.4 Les autres acteurs organisationnels :

Selon Anne BARTOLI et Philippe HERMEL (1986)⁵, cette catégorie correspond à « *non-acteurs* » car ils n'agissent pas dans le sens du changement. Ils sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d'action de communication, de larges dispositifs de participation, de processus de valorisation de chacun.

1.1.2.5 Les intervenants externes :

Dans l'amorce et la conduite du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi de véritables acteurs de changement. On fait appel à un intervenant externe si les besoins de l'entreprise l'exigent. Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement, ils sont également employés comme des sollicitateurs : ils assurent l'intégration, animent des réflexions du groupe portant les objectifs du changement et les actions mises en œuvre⁶.

1.1.3 Typologie du changement organisationnel :

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous avons décidé de prendre en compte les travaux de GIROUX (1991) et la typologie de GROUARD et MESTON(1998).

1.1.3.1 Typologies de Giroux :

La typologie de Giroux (1991)⁷ qualifie le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur/Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide).

⁵BARTOLI Anne et Philippe HERMEL (1986).- Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement.- Paris : Les éd. d'Organisation, 259p.

⁶BARTOLI Anne et Philippe HERMEL (1986).- Op. Cit. pp.167-169.

⁷GIROUX Nicole(1993).- Changement stratégique dans une institution.- Paris : Ed. G. Morin, 243p. (p.10)

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

- **Selon l'étendue** : le changement peut être global ou partiel, Demers parle du changement global, c'est-à-dire « un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce ».

Le changement concerne toutes les activités et les unités de l'organisation. Il cible une modification aussi bien interne qu'externe tel que le changement stratégique.

Le changement peut être également partiel et touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statut tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédente.

Ce type de changement n'est pas suffisant pour améliorer la performance de l'organisation de manière significative (selon Autissier [et al]⁸).

- **Selon la profondeur** : Il s'agit là d'établir une distinction entre : le changement majeur et le changement marginal.

- Selon Giroux (1991), le changement majeur marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

- Le changement marginal, il apporte un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation. (Autissier [et al] (2014).

- **Selon le rythme** : Giroux parle du changement lent et rapide.

- Le changement lent : consistera en une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.

- Le changement rapide : il s'agit d'un redressement et une révolution contre une situation passée.

1.1.3.2 La typologie de Grouard et Meston

Grouard et Meston (1998)⁹ donnent deux types de changements, ceux qui sont voulu et ceux qui sont subis.

- **Le changement voulu** :

Le changement choisi, souhaité ou volontaire...etc. Est celui qui « Est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonne et n'exigent donc pas, a priori, d'actions redressement : la part de marche et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction

⁸Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. et Vas, A. (2014). Conduite du changement.

⁹GROUARD Benoit et Francis MESTON (2005), Op. cit. p. 9.

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci». Le changement voulu est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.

➤ **Le changement subi ou imposé**

« Celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de L'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci ». Ce dernier type, des contraintes externes obligent l'entreprise à effectuer certaines modifications.

1.1.4 Les facteurs du changement :

De nombreux facteurs peuvent être à l'origine d'un changement dans une organisation, deux catégories de facteurs inducteurs du changement se laissent identifier : les facteurs externes et les facteurs internes à l'organisation.

1.1.4.1 Les facteurs externes

Selon Grouard et Meston¹⁰ (1998), les facteurs externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va changer. Ils ont identifié six facteurs externes principaux : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et de pensées.

De son côté Rondeau¹¹ : parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui, les Changements économiques, politiques, technologiques et sociaux, ces différents éléments se retrouvent tous presque dans la plupart des ouvrages qui traitent le changement organisationnel.

¹⁰GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998).- Op. cit.

¹¹RONDEAU Alain (1999).- Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In : Revue Gestion, vol. 24, automne, pp. : 148-157

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Tableau N° 2 : présente le modèle de RONDEAU qui traite les diverses sources de Transformation majeure de l'environnement.

Sources de nature économique	Sources de nature technologique
- Mondialisation des économies. - Accroissement de la concurrence. - Evolution d'une économie de masse à une économie de savoir.	- NTIC. - Echange de données informatisées. - Système de gestion intégré. - Gestion du savoir.
Sources de nature politique	Sources de nature sociale
- Déréglementation des marchés. - Précarité des systèmes de contrôle.	- Diversification de la main- d'oeuvre. - Déclin des traditions et de la hiérarchie. - Croissance de l'autonomie et du libre arbitrage dans les choix sociaux.

Source : RONDEAU Alain (1999).- Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In : Revue Gestion, vol. 24, automne, pp. : 148-157.

1.1.4.2 Facteurs internes :

Les facteurs internes émanent de l'organisation elle-même. « Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements »¹².

GROUAD et MESTON¹³ ont identifié deux facteurs internes appelés aussi mobiles de changement, qui sont :

- Le développement et la croissance de l'entreprise : Provoque généralement des changements profonds. L'augmentation de l'activité de l'entreprise peut gérer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants ;
- La vision du dirigeant : Est l'une des causes principales du changement dans les entreprises. Puisque le nouveau dirigeant apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé. Il veut changer la situation existante afin de renfoncer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur.

¹²GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998).- Op. cit. p. 23

¹³Ibid. p. 23.

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

On peut conclure que ce sont ces quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Section 02 : Mise en application du changement organisationnel

L'enjeu majeur des entreprises de nos jours repose sur leur capacité à gérer le changement pour s'adapter aux contraintes et opportunités qui s'ouvrent devant elles. Ce qui nécessite de mettre en place une démarche de conception et de mise en œuvre du changement, et pour assurer l'implication du ce changement.

Nous allons présenter dans cette section les modèles théorique du changement organisationnel (de Lewin (1947) ainsi que celui de collerette (1997)), et les étapes de la démarche de mise en place d'un changement (modèle de kotter (1996 ; 2000)).

1.2.1- Les modèles théoriques du changement organisationnel :

1.2.1.1 Le modèle de Lewin :

Le modèle de changement développé par Kurt Lewin¹⁴ est considéré comme une base solide pour la théorie du changement. Son processus de changement est divisé en trois étapes qui sont :

- Le dégel ou dé cristallisation
- La transition
- Le regel ou la recristallisation

1.2.1.1.1 L'étape du dégel ou dé cristallisation :

Elle constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet. Il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

1.2.1.1.2 L'étape de la transition :

Egalement appelée transformation, elle correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

¹⁴KURT Lewin (1958).Group decision and d social change. - In: Reading in Social Psychology, Newcomb et Hartley, pp.: 197-211.

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

1.2.1.1.3 L'étape du regel ou la recristallisation :

Durant cette étape, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements, se stabilisent et se recristallisent c'est-à-dire, se construit des nouvelles formes et finalement le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire.

Pour Lewin, le changement est comme un bloc de glace qui a une certaine forme mais qu'on souhaite changer. Pour cela, on doit fondre le bloc (décristallisation), lui donner la forme voulue (la transition) et enfin le recongeler pour le rendre solide (recristallisation). Ainsi pour lui, une organisation peut suivre le même processus pour se renouveler.

1.2.1.2 Le modèle de Collerette [et al.] (1997)

Le modèle proposé par Collerette [et al.]¹⁵, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et de savoir comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes au cours du changement.

Collerette [et al.] (1997) présentent un modèle composé de quatre phases :

- L'éveil,
- La désintégration,
- La reconstruction,
- L'intégration.

Ces quatre phases se rapprochent de celles du modèle Lewin. En effet « l'éveil et le début de la désintégration correspondraient à la décristallisation. La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation » (Collerette [et al].)

1.2.1.2.1 Phases 1 L'Eveil :

Fait référence à une activité mentale qui vise à s'interroger sur l'utilité de prêter ou non attention à une quelconque pression en lien avec le changement. Cette étape représente ainsi une opération de triage pendant laquelle l'acteur va décider s'il accepte ou refuse de contester sa représentation du réel. Si l'acteur accepte, la désintégration pourra débiter.

1.2.1.2.2 Phases 2 : La Désintégration

¹⁵Collerette, Pierre et Autres, Op.cit. , p25.

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Lorsque le stade de l'éveil a été réussi, vient ainsi le tour du défi de la désintégration. « Déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative » (Collerette et al). La désintégration ne conduit pas obligatoirement au changement.

Pendant les phases d'éveil et de début de la désintégration qui constituent une déstabilisation du système, les acteurs commencent à développer certaines attitudes à l'égard du changement et choisiront d'être réceptifs ou réfractaires.

En outre, c'est pendant les phases d'éveil et de début de la désintégration que des alliances et des coalitions entre les membres de l'organisation verront le jour.

Cette période s'accompagne d'insécurité et d'anxiété. Il s'agit aussi du moment pendant lequel les acteurs poseront le plus de questions tout en ressentant un mélange d'enthousiasme et d'exaspération, d'espoir et de méfiance.

1.2.1.2.3 Phase 3 : La Reconstruction :

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule simultanément avec la phase de désintégration mais nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

1.2.1.2.4 Phases 4 : L'intégration

Les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes. C'est essentiellement une période d'ajustement.

1.2.2 La démarche de mise en place d'un changement organisationnel

Nous présenterons ci-dessous la démarche de Kotter qui nous paraît la plus complète quant à la mise en œuvre d'un projet de changement.

1.2.2.1 Le modèle de Kotter (1996 ; 2000) :

Kotter décide de décrire les huit étapes nécessaires pour réussir une transformation d'une organisation. On les appelle les 8 étapes de Kotter¹⁶.

1.2.2.1.1 Créer un sentiment d'urgence :

¹⁶Kotter J-P. « Conduire le changement : huit causes d'échec ». Collection Harvard Business Review. Editions D'organisation.2000, pp. 1-24.

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Généralement c'est les changements environnementaux qui déclenchent le changement organisationnel (concurrence, technologie...). Durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.

1.2.2.1.2 constitue un noyau dur (une coalition) :

Ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

1.2.2.1.3 développer une vision du changement :

La vision doit être claire et facile à communiquer. Elle doit exprimer clairement la direction que l'entreprise souhaite suivre. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.

1.2.2.1.4 Communiquer et partager la vision de changement :

« *La communication et une affaire de mot et de comportement* ». ¹⁷ Pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible

1.2.2.1.5 Habilitier les employés à prendre des mesures élargies :

Il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils deviennent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le danger est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.

1.2.2.1.6 Générer des gains à court terme :

Kotter propose de fixer des objectifs à court terme (un ou deux ans) pour faire sentir les individus le contraire. Ce qui consiste à planifier des améliorations visibles de la performance, à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.

1.2.2.1.7 Consolider les gains afin d'accroître le changement :

¹⁷ Jone, p ; kotter, le changement, harvard business review , éd d'organisation. Paris 2000p14.

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.

1.2.2.1.8 Ancrer les nouvelles approches dans la culture

Cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés¹⁸. Ainsi, Kotter place le changement de culture en fin de processus après que les acteurs aient changé leurs comportements et qu'ils aient pris conscience des avantages de la nouvelle situation existante, Toutefois, Kotter & Schlesinger (1983) invitent à établir une compréhension préalable de la culture existante, considérée comme une source possible de résistances. Cette compréhension, qui incombe aux dirigeants, se base sur un recueil d'informations concernant les comportements d'usage.

Figures N° 01 : les 8 étapes du changement de Kotter



Source: Collection Harvard Business Review. Kotter, a mis au point une démarche reposant sur 8 étapes

¹⁸ Latiri-Dardour, 2006,

Chapitre I : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Conclusion :

De tout ce qui précède, on constate que le changement organisationnel est un processus qui suppose un maximum de conditions de sécurité afin de ne pas faire fausse route dès le départ.

L'étude du changement organisationnel constitue un problème central, suivi d'une annonce et d'un temps de préparation suffisante sur deux axes. Le premier c'est l'interne de l'entreprise pour informer l'ensemble des employés par ce changement qui arrive, mais les agents de changement doivent non seulement informer et expliquer les motifs des changements, mais ils doivent surtout s'assurer que les employés ont bien compris les raisons de ces changements, les objectifs fixés ainsi que les risques de son échec. Le deuxième à l'extérieur de l'entreprise, le changement peut être annoncé comme il peut arriver soudainement, et le temps ne s'interrompte aucunement.

Chapitre II :
Les risques psychosociaux

Chapitre II: Les risques psychosociaux

Introduction

De plus en plus nombreuses sont les entreprises confrontées à des changements organisationnels majeurs affectant l'ensemble des travailleurs. Comme nous l'avons souligné précédemment, certains portent sur toute l'organisation (restructuration, fusion, downsizing), d'autres sur un secteur particulier de l'entreprise (sous-traitance, informatisation) et d'autres encore s'exercent au niveau des groupes de travail voire des individus (redéfinition des fonctions, formations, introduction d'horaires variables). Tous ces changements peuvent avoir des implications, tant positives que négatives, sur le bien-être des travailleurs, en général, et sur leur qualité de vie au travail, en particulier.

Si de nombreux experts reconnaissent les avantages de la flexibilité de l'entreprise en termes de stimulation de la productivité et d'amélioration de la qualité de la vie au travail par le développement de nouvelles compétences, il ne faut pas négliger l'autre facette de la flexibilité qui se traduit souvent par des réductions d'effectif, une plus grande précarité d'emploi et une exposition grandissante des travailleurs tant aux risques physiques que psychosociaux. Bien qu'il soit difficile d'évaluer avec précision les effets pervers engendrés par les transformations intervenues dans les organisations au cours de ces dernières décennies, beaucoup d'auteurs considèrent l'augmentation des symptômes de stress et de burnout (épuisement) chez les employés comme la contrepartie de la recherche de performance économique.

La compréhension ainsi que l'évaluation des conséquences pour les individus soumis à des changements organisationnels est au centre des préoccupations des managers. En effet, les changements organisationnels actuels sollicitent auprès de tous les travailleurs une adaptation non seulement au changement lui-même, mais également aux nouvelles conditions de travail générées par la recherche d'une plus grande flexibilité. En réalité, ces changements, dont l'objectif est d'améliorer la performance organisationnelle, peuvent avoir des effets contraires à ceux attendus. Ils peuvent augmenter les réactions de stress parmi les employés, et, in fine, affecter la qualité des services et/ou produits offerts aux clients.

Ces risques psychosociaux regroupent notamment donc le stress au travail (c'est-à-dire le déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face), les violences externes (insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par des personnes extérieures à l'entreprise) et les violences internes (physiques ou psychiques de type harcèlement sexuel ou moral, conflits exacerbés). Ils se traduisent par un mal-être au travail et une souffrance mentale et/ou physique des personnes qui y sont exposées.

Chapitre II: Les risques psychosociaux

Dans le présent chapitre, nous développerons cette problématique de RPS à travers deux sections. La première aborde le concept des RPS, ses diverses définitions sur le plan théorique et organisationnel. La seconde section quant à elle, développe le management de la prévention des RPS en entreprise en y intégrant la place des managers et donc des acteurs du changement organisationnel.

Section 01 : Les RPS Concepts et définitions

Dans tout domaine de connaissances, il est des notions dont le succès est au moins égal aux controverses et aux critiques qu'elles ont suscitées. C'est sans aucun doute le cas des risques psychosociaux (RPS), notion qui a connu un important retentissement ces dix dernières années dans le monde du travail dont la définition, le contenu, le périmètre et les usages provoquent d'intenses débats.

Les prémices de la littérature commencent dès les années 1930 avec les travaux de Hans Selye, considérant le stress biologique comme un « syndrome général d'adaptation ». Cependant, la problématique du stress au travail n'est apparue qu'en 1998 au congrès de l'Organisation Mondiale de la Santé OMS¹, puis dans la seconde partie des années 2000 suite à une forte médiatisation des cas de suicides dans de grandes entreprises.

Ces conséquences dramatiques ont démontré que la santé mentale de l'individu pouvait être liée à sa situation professionnelle, à l'origine d'une source de stress ingérable. L'OMS explique notamment qu'un cadre négatif de travail peut entraîner des problèmes de santé mentale comme la dépression voire le burnout.

Ainsi, les RPS sont souvent associés à la notion d'épuisement professionnel ou de « stress au travail ». Cependant la définition du terme de « stress », autant universelle que subjective, ne définit pas à elle seule les risques psychosociaux. En effet, cette ambivalence de notions s'explique par les différentes thématiques prises en compte dans la définition des RPS. Le sujet du stress s'inscrit par exemple dans les disciplines telles que la biologie, la médecine (...) mais aussi dans celles relatives aux sciences humaines, sociales, et organisationnelles.

La question des liens entre santé et travail s'est alors intensifiée en termes de santé mentale chez les travailleurs, tout secteur d'activité confondu. Les Etats et les organisations internationales se sont d'ailleurs mobilisés pour identifier ces risques par l'intermédiaire d'enquêtes dans les milieux professionnels. Suivant cette dynamique, divers organismes reconnus, comme l'ONM, l'INRS¹, ont mis à dispositions des professionnels, des méthodes et

Chapitre II: Les risques psychosociaux

des outils pour prévenir les RPS et notamment pour les intégrer au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP₁).

2.1.1 : Définition des risques psychosociaux

Les RPS se définissent comme étant des troubles qui peuvent être caractérisés par l'apparition chez une ou plusieurs personnes des signes plus au moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques.¹

Selon Michel Gollac et Bordier Marceline (2012), « *les risque pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et rationnels susceptible d'interagir avec le fonctionnement mental* »².

Pour Hans Selye, il s'agit de « *la réaction immédiate, biologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense de l'individu face à une agression ou à une menace* »³.

Maslach Christina le définit comme « *c'est un syndrome l'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte de sentiment d'efficacité personnel, susceptible de survenir chez des sujets travaillant de quelque façon que ce soit, avec d'autres êtres humaine . Il s'agit d'une réaction à la charge émotionnelle chronique naissant lorsque l'on s'occupe durablement d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou en des problèmes menace* »⁴.

Les risques psychosociaux au travail sont divers et peuvent affecter la santé physique et mentale des salariés, notamment en cas d'expositions multiples. Ils résultent d'une combinaison d'un très grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent compose.

2.1.2. Principaux facteurs des RPS

Les facteurs organisationnels et psychosociaux de perturbation sont les facteurs qui réduisent la satisfaction et la motivation au travail. Le manque de satisfaction et de motivation

¹- KERNANI Samir (2016).- Risques psychosociaux et démocratie organisationnelle : un observatoire pour l'Algérie.- Thèse de doctorat en sciences de gestion.- Paris: Centre national des Arts et Métiers, page 54.

²- GOLLAC Michel et BODIER Marceline (2012).- Op.cit.

³- SLEYE Hans (1950).- The physiology and pathology of exposure to stress.- Montréal: Medical Publisher, pp.: 11-15.

⁴- MASLACH Christina(1982).- Burnout: the cart off caring.- New-Jersey: Printice Hall., p.

Chapitre II: Les risques psychosociaux

au travail a des répercussions néfastes non seulement sur le plan économique (par la baisse de productivité ou de qualité du travail), mais aussi sur la santé des travailleurs.

Entre autres facteurs citons⁵:

2.1.2.1. Les facteurs liés au travail prescrit (tâche demandée/contenu du travail)

- Fortes exigences quantitatives : charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter,...
- Fortes exigences qualitatives : précision, qualité, vigilance, ...
- Caractéristiques de la tâche : monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation, ...

2.1.2.2. Les facteurs liés à l'organisation du travail

- Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise,
- Imprécision des missions confiées (Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serai-je évalué(e) ?)
- Contradiction entre les exigences du poste (Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?
- Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale,...
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence, ...)
- Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance, ...)
- Etc.

2.1.2.3. Les facteurs liés aux relations de travail

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
- Management peu participatif, autoritaire, déficient, ...
- Absence de reconnaissance du travail accompli
- Etc.

2.1.2.4. Les facteurs liés à l'environnement physique et technique

- Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité, ...)
- Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage, ...)
- Etc.

2.1.2.5. Les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise

- Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international
- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir
- Etc.

-Le comité Gollac a retenu un classement des risques psychosociaux en six dimensions :⁶

⁵Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Bourgogne.- La prévention des risques psychosociaux, page, 8.

Chapitre II: Les risques psychosociaux

- Exigences du travail,
 - Exigences émotionnelles,
 - Autonomie et marges de manœuvre,
 - Rapports sociaux et relations au travail,
 - Conflits de valeur,
 - Insécurité de l'emploi.
- Les « Exigences du travail » décrivent la quantité de travail, la pression temporelle, la complexité du travail et la difficulté de conciliation entre travail et hors travail.
 - Les « Exigences émotionnelles », mesure la charge émotionnelle qui est évaluée dans la relation avec le public, l'empathie et le contact avec la souffrance, les tensions avec le public, l'obligation de cacher ses émotions et enfin la peur du travail.
 - L'« Autonomie et marges de manœuvre », quant à elles, sont mesurées par plusieurs sous-dimensions : l'autonomie procédurale, la prévisibilité du travail, l'utilisation et le développement des compétences et, enfin, la participation dans la prise des décisions.
 - Les « Rapports sociaux et les relations au travail » couvrent tout ce qui a trait à l'interaction avec les collègues ou supérieurs hiérarchiques, la violence au travail, le leadership et la reconnaissance de l'effort accompli.
 - Les « Conflits de valeur », est mesurée principalement par les conflits éthiques.
 - L'Insécurité de l'emploi est définie ici au sens de Greenhalgh et Rosenblatt (1984), c'est-à-dire comme étant « l'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi ».

⁶DIAYE Marc-Arthur [et al] (2012).- Changement au sein des entreprises et risques psychosociaux pour les salariés.- Document de travail N° 2012, décembre.- Paris: Centre d'analyse stratégique, 56 p.

Chapitre II: Les risques psychosociaux

Section 2 : Prévention des Risques psychosociaux

Il n'y a pas de solutions toutes faites pour lutter contre les risques psychosociaux d'une entreprise à l'autre, d'une situation de travail à l'autre, les facteurs de RPS sont différents. Les solutions sont donc à rechercher pour chaque entreprise après une évaluation ou un diagnostic approfondi des facteurs de RPS qui lui sont propres. La démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation, est à privilégier.

Prévenir les RPS, c'est avant tout mettre en place des modes d'organisation qui soient favorables à la santé physique et mentale des salariés : travail en équipe, utilisation des compétences des salariés, marges de manœuvre suffisantes, participation des salariés aux décisions les concernant.

Une démarche de prévention collective (ou globale) doit permettre d'évaluer précisément le niveau de risques, d'en identifier les sources et de mettre en place un plan d'actions. Une telle démarche permet une prévention efficace et durable.

La prévention des RPS requiert de disposer donc d'éléments pour les identifier, comme les indicateurs, ainsi que d'outils (questionnaire de Karasek et de Siegrist) pour estimer leur importance et l'exposition des travailleurs. Dans la démarche de prévention des RPS, l'évaluation des risques professionnels est une approche à priori. Celle-ci se fonde sur une logique d'anticipation de la survenue de dommages pour la santé et la sécurité.

L'analyse et le diagnostic d'évaluation des RPS dans les entreprises sont guidés par l'intermédiaire d'étapes successives définies par des organismes certifiés, par des organisations internationales, etc.

2.2.1. Les étapes d'évaluation et de prévention des RPS

La prévention des RPS s'articule autour d'une démarche globale de projet comportant plusieurs phases successives.

Selon l'INRS⁷, cinq étapes de démarche globale de prévention des RPS peuvent être identifiées :

- Le pré-diagnostic ou le dépistage.
- La mise en place d'un groupe-projet ou comité de pilotage.

⁷- Guide dépister les RPS, des indicateurs pour vous guider, ED 6012, 2010, INRS

Chapitre II: Les risques psychosociaux

- Le diagnostic approfondi.
- L'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action.
- L'évaluation et le suivi.

2.2.1.1. La préparation avec les acteurs

Tout d'abord, il faut préparer le lancement de la démarche, quatre conditions sont nécessaires :

- Mobiliser les acteurs internes (la direction, l'encadrement, les instances représentatives du personnel (IRP), le CHSCT, la Direction des Ressources Humaines (DRH), les employés) et les acteurs externes (le médecin du travail, l'inspection du travail et l'assurance maladie, consultants, experts...),
- Désigner un animateur qui fait office de responsable de projet,
- Constituer un comité de pilotage (COFIL),
- Identifier un référent décisionnaire.

Cette première étape se caractérise par la mobilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise et l'identification de la personne en charge de l'animation du projet et décisionnaire l'INRS⁸.

Parmi les acteurs internes impliqués, nous retrouvons premièrement:

- La direction qui joue un rôle majeur pour prendre les mesures nécessaires en réponse aux risques identifiés. Elle détient également l'ensemble des informations utiles pour réaliser le diagnostic sur les RPS, notamment, les indicateurs concernant la santé et la sécurité au travail (AT/MP) et ceux appartenant au domaine des ressources humaines (turn-over, absentéisme) ou liés aux objectifs de production à atteindre. La participation de la direction garantit le bon déroulement de la démarche mais aussi sa pérennité lorsque l'engagement est réel et motivé pour assurer le suivi.
- Ensuite, les IRP qui peuvent être constitués des membres du CHSCT ou de délégués du personnel (DP). Certaines de leurs missions sont définies par le Code du Travail, ils reçoivent les plaintes individuelles des travailleurs et en assurent le relai à la direction. Les IRP disposent d'informations qui relèvent de la prévention des risques dans l'entreprise telles que le document unique, les bilans en santé annuels réalisés par le

⁸- Valléry G., Leduc S., Les risques psychosociaux, chapitre IV, les indicateurs et outils d'évaluation des RPS, p. 70, Edition Puf Que sais-je ? Paris 2012, n°3958, ISBN : 978-2-13-059127

Chapitre II: Les risques psychosociaux

médecin du travail etc. Elles assurent aussi un rôle de veille des mesures de prévention concernant les RPS en facilitant leur intégration dans l'entreprise.

- L'encadrement contribue à la fois à faire appliquer le règlement en matière d'hygiène et de sécurité au travail et également à promouvoir les mesures de prévention auprès de l'ensemble des salariés. Sa proximité avec les travailleurs permet de relever d'éventuelles tensions dans les situations de travail et d'en trouver les solutions adaptées tout en garantissant les objectifs de travail avec les moyens nécessaires. Ils apportent aussi un soutien précieux direct avec les employés.
- Enfin, les employés qui sont mobilisés en raison de leur connaissance sur la réalité et le vécu du travail. Ils représentent une expertise significative quant aux difficultés rencontrées dans les situations de travail. Leur rôle tout au long de la démarche consiste à alerter la hiérarchie des problèmes, participer à la compréhension des situations conflictuelles, contribuer à la recherche de solutions et s'impliquer dans leur application.
- Les acteurs externes apportent une vision plus éloignée des situations de travail. Ils proposent des pistes d'actions issues d'expériences éprouvées dans d'autres entreprises. L'acteur externe principal est le médecin du travail qui détient des informations en santé sur chaque travailleur et peut donc renseigner des indicateurs globaux de santé sur l'ensemble des salariés. Des actions de prévention et de sensibilisation en santé peuvent être réalisées. Le suivi de l'état de santé du personnel dans le temps permet de relever certaines pratiques dangereuses (addictives, comportementales).

Un spécialiste de la prévention peut être présent dans les entreprises et est souvent rattaché au service de santé au travail. Sa mission principale est d'analyser le lien entre les situations de travail et l'état de santé des travailleurs. Il peut également avoir un rôle d'animateur de la démarche de prévention.

L'inspection du travail et l'assurance maladie sont des acteurs externes qui exercent un rôle de conseil et de contrôle auprès de la direction de l'entreprise. Ils disposent de mesures et de moyens pour inciter la mise en œuvre de démarches.

Enfin, les consultants, les psychologues du travail, les experts et les organismes institutionnels ont des rôles de conseil, d'accompagnement, d'information ou d'alerte.

2.2.1.2. L'accord de méthode

Ensuite, l'ensemble de ces parties prenantes de l'entreprise doit s'accorder sur les RPS et plus précisément s'entendre sur l'origine des actions de prévention à entreprendre. Il s'agit aussi de définir les objectifs visés par la démarche à savoir la préservation des conditions de

Chapitre II: Les risques psychosociaux

travail, l'obligation de répondre aux normes réglementaires, l'amélioration des situations dégradées de travail etc. Cette étape repose sur la rédaction d'un accord de méthode qui définit le cadre d'un dialogue social favorable à la construction d'un accord de fond qui va préciser des mesures de prévention des RPS. L'accord de méthode représente la première brique à la construction d'une démarche volontaire partagée par les IRP et la direction⁴⁶.

2.2.1.3. Le pré-diagnostic et le diagnostic

Les deux étapes de pré-diagnostic et diagnostic consistent à recueillir des informations sur le terrain. Il s'agit de repérer les situations à risque ou délicates. Le pré-diagnostic repose sur une approche d'exploration et ouverte des situations de travail afin d'identifier celles qui présentent des tensions excessives qui pourraient porter atteinte à la santé des salariés ou à la performance de l'entreprise. Cette première partie permet de donner un aperçu des RPS et de leur nature (harcèlement, stress, violences internes,...) par l'intermédiaire d'indicateurs. Selon le ministère du Travail, les indicateurs sont « *des informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis* »⁹.

Le pré-diagnostic permet d'objectiver les problèmes en vue de les expliquer à l'ensemble des acteurs engagés dans la démarche. Elle positionne également la problématique des RPS dans le contexte de la demande et des situations de travail mais aussi de révéler les aspects du travail à interroger de manière systématique. Ainsi, elle guide les analyses successives en fonction des modèles utilisés (cités auparavant) et par conséquent les outils d'évaluation à privilégier.

Le diagnostic quant à lui, vise à établir une cartographie précise des RPS c'est-à-dire à préciser l'ampleur du problème, identifier les déterminants du travail à l'origine des atteintes à la santé et repérer les groupes de salariés en difficulté pour définir les cibles d'actions prioritaires. Les outils d'autoévaluation sont majoritairement utilisés en complément d'entretiens collectifs et individuels des salariés. Le choix des outils, comme celui des indicateurs précédemment, doit tenir compte des spécificités du travail, des exigences de tâches, des caractéristiques des travailleurs afin de pouvoir mettre en évidence des difficultés liées aux réalités des situations de travail vécues.

L'évaluation des RPS consiste donc à les identifier ainsi qu'à évaluer les niveaux d'exposition. L'usage d'un questionnaire validé permet de cibler et de codifier les

⁹- Norme ISO 8402, http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail.htm?csnumber=20115

Chapitre II: Les risques psychosociaux

informations recueillies, autorisant le calcul d'un score qui peut dans certains cas prédire une altération de la santé ou la présence avérée de facteurs de risques.

2.2.1.4. L'élaboration d'un plan de prévention

La quatrième étape, élaborée, est basée sur l'animation de groupes de travail, associant des représentants des travailleurs, qui vont contribuer à construire des solutions. Celles-ci vont alimenter le plan d'action dès lors que le COPIL les a validées.

Il est possible de distinguer différents types de mesures selon le niveau de prévention¹⁰.

2.2.1.5. Le pilotage : évaluation et suivi

La cinquième étape consiste à appliquer concrètement les mesures définies dans le plan d'action de construire des tableaux de bord utile pour faire vivre le système de prévention des RPS.

Plusieurs niveaux de prévention sont recensés par les organismes spécialisés et offrent un panel de mesures et d'actions portant sur des champs différents. Ceux-ci seront détaillés dans la section suivante.

2.2.2. Niveaux d'intervention

D'après l'ANACT, trois niveaux de prévention sont à combiner pour structurer des actions complémentaires et identifier les acteurs les plus pertinents¹¹.

2.2.2.1. Les actions de prévention primaire

La prévention primaire : « Agir sur les causes » vise à éliminer les facteurs de risques présents dans l'entreprise. A défaut de pouvoir les supprimer, comme le préconise le Code du Travail, il faut chercher à les réduire. Pour ce faire, il est nécessaire de rechercher et d'identifier les causes en lien avec le travail et son organisation. L'analyse de ces facteurs de risque conduit à explorer le fonctionnement interne : l'activité de travail, les modalités d'organisation et les contraintes générées, les impacts de la politique des ressources humaines, les relations de travail, la nature des relations sociales, l'histoire de l'entreprise, les types de changements et leurs modalités d'accompagnement...

¹⁰Guide dépister les RPS, des indicateurs pour vous guider, ED 6012, 2010, INRS

¹¹Réseau d'appui à la prévention des risques psychosociaux animé par l'ARACT Lorraine, URL: <http://www.preventionrps.com/prevenir%20-%20niveaux-prevention.php>

Chapitre II: Les risques psychosociaux

Les actions de prévention primaire jouent un rôle sur la source du risque. Par exemple, la prévention du stress peut se faire par l'intermédiaire d'actions telles qu'adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des salariés (en tenant compte de leur âge), organiser le travail pour le rendre stimulant et donner l'opportunité au personnel d'utiliser ses compétences, définir clairement les rôles et responsabilités de chacun. Il est également possible de proposer aux salariés de participer aux décisions et aux actions de changements qui affecteront le travail, d'améliorer les communications et réduire les incertitudes en termes de plan de carrière. Enfin, favoriser l'opportunité d'échanges entre tous les acteurs de l'entreprise peut constituer une action intéressante à mettre en place¹².

Le niveau de prévention primaire peut aussi porter sur la gestion du stress. Selon les préconisations de l'Association Nationale des Directeurs des ressources humaines (ANDRH), cinq pistes d'action peuvent être instaurées pour lutter contre le stress en entreprise. La première piste est de développer une vraie politique de reconnaissance du travail puis de mieux anticiper les changements en y faisant participer de manière accrue les salariés. Une autre piste est de développer un climat de confiance et d'appartenance, plutôt que de compétition et d'individualisation. Il est possible aussi de sensibiliser le comité de direction aux risques psychosociaux. La dernière piste peut consister à former techniquement les équipes et notamment l'encadrement à la gestion du stress.

2.2.2.2. Les actions de prévention secondaire :

La prévention secondaire : « Corriger la situation » a pour objectif d'outiller les salariés, individuellement ou collectivement, pour lutter plus efficacement contre le stress et les différents risques. Dans cette approche, les tensions sont considérées comme inévitables ou présentes et l'entreprise agit sur les conséquences, pour apprendre à les gérer. Au-delà de la prévention primaire, l'entreprise doit aider les salariés à comprendre les risques et leurs enjeux et les accompagner pour mieux faire face aux situations critiques. Les programmes de prévention secondaire se chargent d'aider à la gestion individuelle du risque. D'après Legeron et Nasse (2008), ces actions peuvent prendre plusieurs aspects¹³.

Tout d'abord, la formation des individus est primordiale pour qu'ils puissent développer des compétences spécifiques (gestion des conflits, agressivité) et mieux gérer

¹²Stress au travail, les étapes d'une démarche de prévention, ED 6011, 2007, INRS.

¹³Nasse P., Legeron P., Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, La documentation française, 2008.

Chapitre II: Les risques psychosociaux

divers types de situations de stress ou qu'ils développent des capacités psychologiques (contrôle des émotions).

Le deuxième type d'actions porte sur l'instauration d'espaces de dialogue au sein de l'entreprise et la mise en place de procédures de médiation pour intervenir précocement lors de situations difficiles.

L'aide apportée aux salariés pour faire face à diverses contraintes de la vie personnelle (crèches, conciergerie) peut s'avérer être une action de prévention pertinente.

Un autre exemple d'action de prévention secondaire est l'amélioration de l'hygiène de vie en vue d'accroître la résistance de l'organisme au stress (activités sportives, éducation nutritionnelle etc.) avec la possibilité de pratiques de relaxation, d'exercices physiques au sein de l'entreprise.

2.2.2.3. Les actions de prévention tertiaire

La prévention tertiaire : « Réparer les effets » vient en aide aux salariés déjà en souffrance psychologique au travail. Ces actions permettent de diminuer la détresse des personnes et d'améliorer leur santé. Au-delà de son éventuelle responsabilité dans l'apparition de ces troubles, l'entreprise se doit d'organiser leur prise en charge au niveau du travail.

L'intérêt de cette démarche est de pouvoir remonter si possible collectivement, vers la prévention secondaire. La victime prend alors un rôle d'acteur de la prévention des RPS non négligeable et qui se révèle très utile pour l'entreprise.

Ces actions de prévention sont davantage axées sur la réparation qui consiste en le traitement, la réhabilitation ou le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de stress ou de santé mentale au travail.

En résumé, des compétences spécifiques sont à mobiliser en matière de prévention des RPS compte tenu de leur caractère multifactoriel. Des connaissances variées doivent être mises à contribution et concernent des domaines différents tels que le technique (machines, produits, process de travail), l'humain (interactions entre l'homme et le travail), le médical (liens entre la santé et le travail), le psychologique (aspects sociaux du travail et ses effets sur l'individu), l'organisationnel (choix des modes opératoires individuels et collectifs), le management (délégation, reporting etc.), la réglementation (choix des indicateurs de performance, critères d'évaluation etc.).

Les deux derniers niveaux de prévention s'apparentent essentiellement à la protection ou à la réparation de la santé des salariés en vue de la portée de leurs actions. Cependant, ce sont bien des mesures de prévention puisqu'elles sont définies à priori, avant que le risque ne

Chapitre II: Les risques psychosociaux

se concrétise. Leur mise en œuvre doit permettre de réduire les conséquences des risques ou de s'assurer que les dommages causés puissent être résorbés.

La prévention primaire est le niveau d'action à privilégier puisqu'elle agit sur la source du risque plutôt que sur ses conséquences. De plus, sa mise en œuvre s'articule et est complémentaire des deux autres niveaux, secondaire, qui aide à la gestion individuelle du risque, et tertiaire, qui concerne la prise en charge individuelle pour les problèmes de harcèlement, violences internes externes et burn-out.

Par conséquent, ces trois niveaux de prévention sont à combiner afin de mener une politique de prévention des RPS efficace. Il est nécessaire également d'y convier les acteurs incontournables à savoir la direction, les salariés et les IRP, le médecin du travail et les compétences des organismes extérieurs.

2.2.3. Les indicateurs et les outils utilisés

Une série d'outils pour agir est recensée. En effet, l'usage d'outil est nécessaire pour comprendre la manière dont se font les tensions à l'origine des RPS¹⁴.

Le choix des outils se fait en fonction de la situation, selon le contexte de l'entreprise, la nature des difficultés, le point d'étape de prévention.

Le comité de pilotage est sollicité pour la sélection des outils à utiliser aux différentes étapes. Cette concertation collective garantit la pertinence de la démarche.

Les principaux outils de la démarche de prévention vont être présentés : les indicateurs, les questionnaires, les entretiens, les tableaux de bord et de suivi.

2.2.3.1. Les indicateurs¹⁵.

Deux grandes familles d'indicateurs sont exploitables : l'une centrée sur le fonctionnement de l'entreprise et l'autre liée à la santé et à la sécurité des salariés.

Il faut choisir des indicateurs facilement mobilisables par l'entreprise. D'une part, les indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise peuvent concerner le temps de travail, le mouvement du personnel, l'activité de l'entreprise etc. D'autre part, les indicateurs liés à la santé et la sécurité des salariés correspondent aux accidents de travail, maladies professionnelles, stress chronique etc. Les indicateurs pourront être utilisés dans la phase de pré-diagnostic mais aussi pour élaborer des tableaux de bord suivis des RPS¹⁶.

¹⁴Dossier : Démarche de prévention des risques psychosociaux, 18 fiches, Réseau de compétences, ARACT Lorraine.

¹⁵Ibid.

¹⁶Guide dépister les RPS, des indicateurs pour vous guider, ED 6012, 2010, INRS.

Chapitre II: Les risques psychosociaux

2.2.3.2. Les questionnaires

D'après l'ARACT Lorraine, dans beaucoup d'entreprises, la mesure et le côté chiffrable des données attirent. Un questionnaire peut répondre en partie à cette exigence. Toutefois, il est nécessaire de disposer d'outils complémentaires pour mieux appréhender la situation. Deux types de questionnaires existent, les questionnaires « clés en main » et les questionnaires personnalisés¹⁷.

Les questionnaires « clés en main » explorent les causes de RPS liés au travail mais de façon partielle (2 à 3 causes par questionnaire). D'autres sont centrés sur l'état de santé physique et mentale. Les avantages de ce questionnaire sont qu'ils sont validés scientifiquement et standardisés, il existe une possibilité de comparer les résultats à des banques de données. Les limites du questionnaire sont un usage payant pour certains, un engagement et/ou une formation à l'outil, et une convention est à signer au préalable.

Les questionnaires personnalisés nécessitent une phase de construction et de validation collective dans l'entreprise. Le principal avantage est que les questions sont adaptées à la réalité de l'entreprise pour tenir compte de ses spécificités. Les limites sont le temps et les compétences nécessaires pour l'élaborer et le dépouiller ainsi que l'impossibilité de le comparer à une autre population de référence.

Les plus utilisés sont les questionnaires de Karasek et Siegrist. Mais aussi le WOCQ (Working Conditions and Control Questionnaire) : mesure le niveau de contrôle du travailleur sur six aspects du travail : les ressources disponibles, la gestion de la tâche, les risques, la planification du travail, la gestion du temps, l'avenir.

D'autres questionnaires portant sur l'état psychique des individus existent : l'échelle du stress perçu (Cohen), la mesure du stress psychologique (MSP Lemyre), l'auto questionnaire SUMER 2009, le questionnaire GHQ12 etc.

2.2.3.3. Les entretiens

La réalisation d'entretien permet de qualifier le vécu. Trois types d'entretien existent :

- L'entretien ouvert : il crée des échanges libres autour d'une thématique centrale permettant une expression totale des salariés. L'analyse et le dépouillement de l'ensemble des entretiens sont longs et complexes.
- L'entretien semi-directif : l'expression est libre mais cadrée autour de plusieurs thèmes définis au préalable. L'interviewer doit relancer si besoin sur les thèmes non

¹⁷ Guide dépister les RPS.- Op. cit.

Chapitre II: Les risques psychosociaux

évoqués par les salariés, mais il n'y a pas d'ordre préétabli des sujets. L'analyse des réponses est plus aisée.

- L'entretien directif : organisé autour de questions précises, il ne permet pas l'expression réelle des salariés. L'analyse est simple car les informations recueillies sont cadrées (cela ressemble à un questionnaire). Cependant, une très bonne connaissance de la situation est nécessaire pour définir les items à aborder. Il est important de noter que les intervenants doivent être une personne externe à l'entreprise qui porte un regard objectif sur les situations et qui maîtrise les techniques de l'entretien mais surtout qui favorise l'expression des salariés.

2.2.3.4. Les tableaux de bord de suivi :

Grâce aux tableaux de bord, l'entreprise va pouvoir suivre l'évolution dans le temps de ses indicateurs (surveillance de l'amélioration ou de la dégradation) et mesurer l'état d'avancement des actions.

Pour suivre les indicateurs dans le temps, il faut en choisir en nombre limité (à partir des indicateurs du dépistage et/ou du diagnostic), en créer quelques uns en relation avec les situations de travail spécifiques de l'entreprise et aller au-delà des indicateurs « classiques » de sécurité tels que les accidents de travail, l'absentéisme etc. En explorant des signaux « précurseurs » comme les plaintes, les changements d'organisation etc. Cela permet de passer d'une approche a posteriori à une approche a priori.

Chapitre II: Les risques psychosociaux

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, nous avons vu que la définition des risques psychosociaux est encore complexe. Cependant, ils ont été de mieux en mieux déterminés grâce aux approches et aux travaux scientifiques menés depuis les premiers modèles de stress. La caractérisation biologique de l'état des RPS nous permet également de comprendre les enjeux sanitaires, qui vont eux même agir sur les enjeux économiques de l'entreprise.

Afin de cadrer les possibilités d'action, la détermination des facteurs de risques psychosociaux par Michel Gollac, par l'OMS et l'ARACT permet aux différents acteurs de la santé au travail ainsi que des différents acteurs du changement organisationnel de cadrer une démarche de prévention des RPS.

Chapitre III

La résistance au changement et le stress professionnel

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Introduction :

Quand les changements organisationnels impliquent la création de quelque chose de nouveau, ils signifient également la destruction ou le remplacement des structures et des relations sociales familières. Cependant, la mise en place d'un changement peut entraîner des résistances puisqu'il peut être perçu comme menaçant du fait de la confrontation avec l'inconnu et de la perte des habitudes que le changement organisationnel occasionne.

La résistance au changement est un incontournable dans l'étude des réactions humaines au changement, et le premier degré de réaction face au changement s'apparente au stress professionnel. La capacité à y réagir dépend des ressources personnelles de chacun. En général, le stress provoque de la fatigue, de l'impatience...

Pareillement afin d'expliquer cette moindre performance dans la conduite des changements organisationnels, la littérature avance souvent, et parfois à juste raison, le thème de la résistance des individus (Agocs, 1997 ; Bareil, 2004, 2008 ; Coch et French, etc.

Par ailleurs, beaucoup d'études approchent la résistance de manière générique sans s'intéresser à ses sources.

Etant donné le caractère durable de ces changements organisationnels, il est étonnant de constater à quel point les connaissances sur les effets de ces transformations sur les différents groupes d'employés qui travaillent au sein de ces entreprises sont maigres, en particulier lorsqu'il s'agit des effets sur leur bien-être et leur santé. Ceci est d'autant plus étonnant qu'on sait que le succès de ces changements repose sur la motivation et l'engagement des travailleurs eux-mêmes. De plus, on peut faire l'hypothèse que si les changements affectent négativement la santé et le bien-être des travailleurs, donc il y a lieu de se pencher sur leur ma-être qui se décline en stress professionnel.

En conséquence, l'objet de ce chapitre est d'évaluer l'effet des stratégies de changement sur les sources de résistance des individus. A cet effet, nous abordons dans un premier temps le thème de la résistance au changement en analysant en particulier ses sources. Ensuite, nous nous pencherons sur le stress au travail.

Section 01 : La résistance au changement

Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, la mise en place d'un changement peut entraîner des résistances puisqu'il peut être perçu comme menaçant du fait de la confrontation avec l'inconnu et de la perte des habitudes que le changement organisationnel occasionne. La

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

résistance est même considérée comme la source la moins connue mais la plus déterminante de l'échec du changement.

3.1.1 Définition de la résistance au changement :

Le phénomène de résistance au changement est aussi complexe que le changement lui-même.

Collerette [et al.] considèrent la résistance au changement comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* »¹.

Quant à Bareil et Savoie², elles la définissent comme étant « *une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute le bête noir de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* ».

Comme le démontre ces deux définitions, les résistances au changement peuvent apparaître sous plusieurs formes, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou alors explicitent quand elles se traduisent en refus. Ces réactions peuvent être parfois gênantes en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir.

D'autres auteurs définissent la résistance au changement comme une « *attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée* »³.

3.1.2 Les formes de résistances au changement :

Carton(1997)⁴ a présenté quatre principales formes de résistance au changement, il s'agit de : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage. Qu'il définit comme suit :

3.1.2.1 L'inertie

¹-COLLRETTE, P. [et al], op. cit., p. 94.

²-BAREIL Céline, et André SAVOIE (2002).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel » sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll Racines du savoir p.151.

³DOLAN, L., LAMOUREUX, G., et GOSSELIN, E. « psychologie du travail et des organisations », Gaëtan Morin 1996, p 486.

⁴CARTON G.D (1997). Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris. Anact. p.51.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Qui est traduite par une absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent présumer qu'elles acceptent le changement tout en tentant d'en différer l'application. L'inertie est justifiée en évoquant la prudence.

3.1.2.2 L'argumentation

C'est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. L'argumentation peut prendre la forme d'une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure. Il s'agit selon Carton d'une forme utile de résistance.

3.1.2.3 La révolte

Est une réaction forte qui peut suivre l'échec d'une phase d'argumentation qui n'a pas permis de faire correspondre la réalité perçue par les acteurs avant le changement par celle proposée par le projet. Il existe deux formes de révolte.

- La première, la menace tactique, relève pratiquement de l'argumentation. Elle essaie d'inverser les relations asymétriques dans le procès de communication en créant de nouveaux enjeux, des conséquences négatives pour le projet (la démission, grève...).
- La deuxième, la menace stratégique, tente de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socio-économiques, l'acteur résistant au changement cherche à influencer négativement la représentation que se fait l'acteur promoteur du changement.

3.1.2.4 Le sabotage

Il est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

3.1.3 Les causes de la résistance au changement

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Bélangier et Jacques désignent deux causes aux résistances au changement : soit les personnes ne sont pas convaincues de la nécessité de changer, soit elles ne sont pas d'accord avec la manière dont le changement est effectué.

Les causes publiées Selon Bareil (2002)⁵ peuvent se regrouper en six catégories de causes de la résistance au changement les causes individuelles, collectives, politiques et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement lui-même.

3.1.3.1 Les causes individuelles :

Le résistant lui-même, coupable de sa résistance, dont les causes sont à la fois conscientes ou inconscientes. Parmi les variables individuelles qui provoquent la résistance au changement, nous évoquons, souvent le manque de motivation, les habitudes de vie, et la préférence pour la stabilité, ou encore le degré d'engagement envers l'organisation. De plus, le manque de confiance en soi et le sentiment d'infériorité peuvent aussi accentuer ce phénomène.

3.1.3.2 Les causes collectives ou culturelles :

Les causes collectives est la manifestation de plusieurs salariés pouvant résister contre le changement collectivement sous forme de groupe de personnes. Collerette, Delisle et Perron⁶, parlent de résistances liées au système social et incluent à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système, le maintien des intérêts et des droits acquis de même que le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, mœurs et éthique et finalement, le rejet de ce qui est étranger, pouvant être perçu comme menaçant pour le système.

Les variables culturelles peuvent être perçues comme causes de résistance, Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus la résistance ne risque d'être élevée.

Les études de Hofstede⁷, bien que critiquées, démontrent que les cultures les plus résistantes au changement sont caractérisées par une distance élevée du pouvoir (*High power distance*), un niveau d'individualisme faible et un degré élevé d'évitement de l'incertitude (*High uncertainty avoidance*).

⁵BAREIL Céline, Op.cit., p.07.

⁶COLLERETTE P. [et a.,] 1997, Op. Cit, p20.

⁷HOFSTEDE, 2001, Op.cit.p596.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

3.1.3.3 Les causes liées à la mise en œuvre du changement :

Les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté. Les causes liées à une mise en œuvre du changement déficiente constituent très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances.

Pour réussir la mise en œuvre du changement Il faut développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation, les employés doivent être formés adéquatement et au bon moment, avoir l'encadrement requis, les ressources nécessaires pour éviter toute résistance.

3.1.3.4 Les causes liées au système organisationnel

L'employé perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'adapter, l'absence de pression de l'environnement ce qui engendre de la résistance. Selon Hafsi et Demers, la littérature classique met en évidence cinq grands facteurs qui viennent influencer la capacité de changement : le contexte, la structure, la culture, potentiel humain, et le leadership.

Les trois premiers sont des facteurs plutôt déterministes. Ils contraignent le comportement de l'organisation en le rendant plus prévisible. Ils considèrent que l'organisation n'a qu'un effet limité, à court terme sur son contexte et sur sa culture. Lorsque l'organisation devient plus complexe, elle est aussi considérablement contrainte par sa structure. Bien que celle-ci puisse être modifiée par les dirigeants, les relations de cause à effet échappent à leur compréhension. À contrario, le potentiel humain et les caractéristiques du leadership ont un caractère plus volontariste en ce sens qu'ils auraient plutôt tendance à stimuler l'action vers une direction.

3.1.3.5 Les causes liées au changement lui-même

Le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du salarié qui remettent en cause le changement.

3.1.3.6 Les causes politiques

Les pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver leurs statuts. Les enjeux de pouvoir peuvent donc être un élément clé dans la résistance au changement.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

3.1.4 Les conséquences de la résistance au changement

Selon Hafsi et Demers, les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire. La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même :

- La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité.
- Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcisse ;
- Les conflits s'accélèrent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant» ;
- l'individu « résistant » éprouve du stress, est moins satisfait et offre un rendement inférieur.

Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue, et cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, pour les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.⁸

⁸- BAREIL Céline. (2004). La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal. P.10.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Section 2 : Du stress en général au stress professionnel

Les premières études sur le stress à la fin du XIXe siècle, ne portaient pas encore ce nom. Ce n'est qu'en 1878 que le physiologiste Claude Bernard introduit ce concept toujours d'actualité. Il met en évidence "*la constance du milieu intérieur*" qui spécifie que face aux modifications continues de l'environnement extérieur, tout être vivant doit préserver une certaine stabilité interne. Dans son approche biologique, Hans Selye (1956) note que le stress est une réponse biologique de l'organisme, qu'il appelle alors le "*syndrome général d'adaptation*" (S.G.A.) qui désigne la réponse biologique d'un organisme vivant à une agression ou à une modification du milieu extérieur (Selye, 1950)⁹.

Le stress peut donc provoquer des troubles lorsque les exigences professionnelles sont élevées et que l'individu ne peut agir sur ses conditions de travail, et ne correspondant pas à leur connaissances et à leur capacité, quand ces situations sont intenses, chroniques et répétitives¹⁰. Le résultat final est alors des maladies psychosomatiques et/ou des troubles psychiques.

De cette constatation, il élabore la première théorie complète du stress "*médical*". Il explique que ce syndrome évolue en trois étapes successives :

L'objet de cette section est de conduire une étude sur la perception du stress des salariés dans un contexte de changement organisationnel.

3.2.1 Généralités sur le stress

Le dernier rapport de l'Observatoire Européen des Risques de l'Agence Européenne de Santé et de Sécurité au Travail confirme que les importants changements survenus dans le monde du travail ces dernières décennies ont entraîné l'émergence de risques nouveaux dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail : les risques psychosociaux. À côté des risques physiques, biologiques et chimiques, ils apparaissent comme majeurs.

Selon cette même agence, le stress professionnel, considérée comme l'un des problèmes des RPS, est une problématique de santé la plus répandue dans le monde du travail et le nombre de personnes souffrant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail va probablement augmenter. Cette place particulière du stress a été reconnue également par

⁹SELEY Hans (1950).- The physiology and pathology of exposure to stress.- Montréal: Medical publisher, p.:11-15

¹⁰ Commission européenne, Manuel d'orientation sur le stress lié au travail : Piment de la vie ... ou coup fatal ?, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

les partenaires sociaux qui ont décidé de distinguer le stress d'autres risques psychosociaux dans les accords cadres qu'ils ont élaborés.

Selon Hans Selye, le stress peut être défini comme « *la réaction immédiate, biologique, et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense de l'individu face à une agression ou à une menace* », c'est une réaction éphémère qui est utile, permettant de faire un choix de façon adapté à la situation¹¹.

D'après Folkman et Lazarus : le stress est défini comme une « *transaction entre la personne et l'environnement* » dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être¹².

3.2.2 Le stress professionnel

Le stress professionnel survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face¹³. Il en résulte des conséquences sur la santé des salariés et des dysfonctionnements dans l'organisation. Donc le stress survient au moment où l'individu a dépassé ses capacités d'adaptation.

Selon l'Agence Européenne de Santé et de Sécurité au Travail , le stress professionnel, considérée comme l'un des problèmes des RPS, est une problématique de santé la plus répandue dans le monde du travail et le nombre de personnes souffrant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail va probablement augmenter. Cette place particulière du stress a été reconnue également par les partenaires sociaux qui ont décidé de distinguer le stress d'autres risques psychosociaux dans les accords cadres qu'ils ont élaborés.

3.2.2.1 Définitions

L'O.M.S décrit le stress lié au travail comme un ensemble des réactions que peuvent avoir des employés lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs capacités ni à leurs connaissances, et qui remettent en cause leur aptitude à faire face.

¹¹ SELEY Hans (1950).- Op. cit.

¹²LAZARUS Richard et Susan Folkman (1984).- Stress, Appraisal and Coping. 1984.

¹³ Bulletin épidémiologique hebdomadaire sante mental et travail : comprendre pour surveiller, Juin 2009, p 262.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Pour Beehr et Newman(1978)¹⁴, « *Le stress au travail est la condition dans laquelle un ou plusieurs facteurs liés à l'emploi interagissent avec le travailleur de façon à briser son homéostasie psychologique et / ou psychique*».

D'après French, Caplan et Van Harrison¹⁵, « *Le stress au travail est notamment défini comme le déséquilibre entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour faire face aux exigences professionnelles* ».

Il survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.¹⁶

Pour Selye (1974), le stress est «*la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite*» (p. 29).¹⁷

Selon ce même auteur, il y a deux types de stress : le stress positif appelé aussi eustress et le stress négatif ou mauvais, appelé le di-stress. Nous pouvons ainsi comprendre que le stress peut être soit favorable, soit défavorable. Toutefois, il faut bien voir que la plupart du temps le mot stress est plutôt associé au di-stress qu'au stress positif ou eustress.

Selon Côté (1994), il Ya trois types de stress : le stress négatif, le stress positif et le stress neutre ou nécessaire.¹⁸

➤ **Le stress négatif (le disetteur)**

Le stress négatif, appelé aussi stress pathologique, est un mauvais stress. L'individu qui en souffre se trouve dans une situation d'inadaptation aux changements de son milieu. Ce type de stress est nuisible, car il inhibe l'action, bloque les réactions habituelles d'adaptation et empêche l'exercice de la créativité nécessaire pour trouver des solutions aux événements stressants. Ce type de stress entraîne souvent un flot de symptômes physiques et comportementaux comme la fatigue, les troubles du sommeil, les maux de tête et les ulcères. McGrath (1970 et 1976) voit dans le stress «*la perception d'un déséquilibre substantiel entre*

¹⁴ BEEHR , T. A, Newman, J.E. (1978).- Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review), p 665.

¹⁶www.seinemaritime.net, la prise en charge des risques psychosociaux au département.

¹⁷SELEY Hans. 1974. Stress sans détresse. Montréal : La presse, p. 29

¹⁸Côté, Nicole. 1994.- «La gestion du stress et la planification de la carrière». In La dimension humaine des organisations, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, p. 71.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

*les exigences d'une situation et la capacité de répondre de l'organisme dans des conditions où les conséquences anticipées d'un échec seraient importantes».*¹⁹

Dans ce contexte, l'idée de déséquilibre est liée aux différences individuelles. En effet, les individus se différencient quant à leurs réactions aux agents stressants. Et une même situation stressante ne suscite pas toujours la même réaction chez le même individu.

Au travail, ce stress négatif résulte souvent d'un déséquilibre entre les possibilités d'adaptation d'un individu et les exigences de son travail. Il apparaît lorsque le contenu de la tâche ou le contexte de travail constitue une menace pour l'individu sous forme d'exigences excessives ou insuffisantes.

Parmi les conséquences nocives du stress négatif, nous retenons les cinq catégories de Savoie et Forget (1983) : les effets émotionnels, les effets comportementaux, les effets cognitifs, les effets physiologiques et les effets organisationnels.²⁰

3.2.2.2 Les phases du stress

Selon l'auteur Selye²¹, les réactions de stress se décomposent en trois phases :

3.2.2.2.1 Phase 01 : Phase d'alarme

C'est la première phase du processus de stress. Cette phase constitue le signal évident de la présence d'un agent stressant, on constate que le niveau de stress descend sous le niveau normal, tout simplement car l'organisme réagit à l'agent stressant et va préparer une réponse psychomotrice comme par exemple la fuite ou le combat. L'agent stressant peut être de tout type (objet, personne animal, évènement etc...), il va demander à la personne de s'adapter à cet évènement, ce qui va la fragiliser et la rendre vulnérable.

3.2.2.2.2 Phase 02 : Phase d'adaptation ou de résistance au stress

Durant cette phase les résistances de la personne Elle dure quelques minutes à quelques heures. Tout dépend de la gravité de la situation et de la durée d'exposition au stress ainsi que de la capacité individuelle de résistance. La personne qui reste dans cette phase maîtrise son sujet mais perd de l'énergie, ce qui contribue à l'usure de l'organisme.

3.2.2.2.3 Phase 03: Phase d'épuisement

¹⁹McGrath, Joseph. Edward (1970).- Social and psychological factors in stress. Newyork:HoIt, Rinehart and Winston, 352 p. McGrath, Joseph. E. 1976. «Stress and behavior in organizations» In Dunnette, Marvin. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1740 p.

²⁰- SAVOIE Céline , André et Forgè, Alain (1993).- Le stress au travail : Mesures et prévention. Agence d'Arc Montréal. , page. 297

²¹- AUBE Caroline, Morin Estelle, p.147

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

C'est l'extrême phase d'évolution du stress et elle se produit lorsque la victime est incapable de gérer son stress. L'individu doit puiser une énergie considérable dans ses réserves profondes pour y faire face et s'en suit des dommages irréparables tel que la dépression ou différentes maladies psychosomatiques, cette étape peut conduire jusqu'à la mort à partir du moment où toutes les réserves sont épuisées.

3.2.2.3 Modèles explicatifs du stress professionnel

Plusieurs modèles scientifiques du stress professionnel ont pu être élaborés et validés quant à leur capacité à traduire l'impact sur la santé mentale et physique des individus.

Deux modèles les plus utilisés s'inscrivent au cœur de la discipline sociologique : le modèle de Karasek et celui de Siegrist.

D'autre modèle appartient davantage aux approches individuelles du stress, sur le plan psychologiques modèle de Lazarus.

3.2.2.3.1 Le modèle de Karasek (demande-contrôle)

Karasek²² propose un modèle destiné à étudier le degré de risque de la situation professionnelle pour le travailleur. Ce modèle repose sur la notion d'équilibre entre deux dimensions :

- La demande psychologique qui est associée aux exigences du poste de travail (quantité, complexité, etc.)
- Latitude décisionnelle qui recouvre à la fois l'autonomie dont disposent les salariés dans l'exercice de leur fonction et l'utilisation de leur compétence (possibilité d'apprentissage continu, de développer des compétences nouvelles, requises par le travail, par la variété des tâches, répétitivité et créativité requise par le travail) et de la possibilité de prise de décision (liberté de prise de décision, choix d'organisation de travail, possibilité de s'exprimer concernant son travail).

En croisant les deux dimensions, il parvient à identifier quatre types de travail, caractérisés par des stress différents.

²²- KARASEK R. et T. THEORELL, Healthy work – stress, productivity and reconstruction of working life, Basic Books, New York, 1990.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

		Demande du travail	
		Faible	Elevée
Latitude de décision	faible	Travail monotone : ennui, passif	Travail éreintant : tension, surchargé
	Elevée	Travail facile : facilité, détendu	Travail exigeant : défi, exigeant, dynamique

Source : le modèle bidimensionnel de Karasek (1981)

Travail monotone : il s'agit de postes passifs à faible charge de travail et aux possibilités de contrôles réduites.

Travail éreintant : il s'agit de postes de travail à hautes tensions et peu de possibilité de contrôle. Ces postes s'avèrent très stressants.

Travail facile : il s'agit de postes à faible tension de travail et où l'opérateur dispose de nombreuses possibilités de contrôle. L'absence de stress.

Travail exigeant et dynamique : il s'agit de postes très actifs, à forte charge de travail, engendrant beaucoup de tensions, tout en laissant de grandes possibilités de contrôle. Le stress positive.

Une troisième dimension a été ajoutée à ce modèle par Johnson : le soutien social, bénéficier un bon soutien permet d'atténuer un trop grand stress au travail, le manque de soutien social peut par contre favoriser l'apparition du stress négatif.

3.2.2.3.2 Le modèle de Siegrist (effort-récompense)

Siegrist (1998)²³ a développé le modèle (effort-récompense), un modèle assez proche de celui de Karasek. ce modèle repose sur la notion d'équilibre entre la charge de l'effort que fournit l'individu et le sentiment de récompense qu'il peut avoir en retour.

Chacun de ces modèles a une forte validité scientifique bien que de nombreuses critiques aient porté sur le fait qu'aucun de ces modèles ne pouvait à lui seul expliquer la totalité de la problématique du stress au travail. N'évaluer cette problématique, tout comme définir des actions de prévention, que sur la base d'un seul (voire même simultanément de chacun) des deux modèles n'est pas satisfaisant.

3.2.2.3.3 Le modèle de LAZARUS (la double évaluation de la situation)

²³SIEGRIST (1998).- Theories of organizational stress, p. 190,

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Les sciences cognitives, et plus particulièrement la psychologie cognitive, ont permis l'élaboration d'un modèle de compréhension du stress également centré sur l'individu.

Dans ce modèle, le stress résulte de la « double évaluation » que fait l'individu de la situation de stress : l'évaluation « primaire » concerne le danger ou la menace que représente potentiellement cette situation ; l'évaluation « secondaire » consiste en la perception qu'à l'individu des ressources dont il dispose pour faire face à cette menace.

Autant (sinon plus pour l'auteur) que la situation de stress, c'est l'évaluation d'une menace sans possibilités d'y faire face avec suffisamment de ressources qui s'avère être nocif pour l'individu.

Lazarus présente donc l'évaluation cognitive comme un phénomène subjectif car la même situation ne sera pas vécue de la même manière par la même personne à des moments différents. De ces processus d'évaluation et de coping va dépendre l'intensité du stress développé. On constate donc que, dans ce modèle, ni l'environnement, ni les individus ne sont figés.²⁴

3.2.2.4 Les causes de stress au travail

La plupart des causes de stress au travail sont liées à la manière dont le travail est conçu et dont l'organisation ou l'entreprise est gérée. Donc les caractéristiques des travailleurs et des conditions de travail comme cause primaire du stress professionnel.

Selon Karasek (1979), les sources du stress professionnel sont les suivantes : les exigences de l'environnement de travail, la latitude décisionnelle, le soutien social au travail (manque de reconnaissance des collègues et des supérieurs), la sécurité d'emploi et les possibilités d'avancement de carrière.

D'autres sources de stress peuvent être reliées à la tâche comme les conditions physiques de l'environnement du travail comme la Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité,...) et Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage,...).

Il s'agit aussi les sources de stress et les aspects psychosociaux de la tâche comme la surcharge de travail qui est le facteur de stress professionnel le plus représentatif, il ya la surcharge quantitative ou qualitative. La surcharge quantitative survient lorsqu'un employé doit accomplir plusieurs tâches ou encore effectuer des tâches dans un laps de temps

²⁴- LAZARUS R. S. (1994).- Stress, appraisal and coping, New York, Springer, 1994. Du travail, p. 133.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

insuffisant. La surcharge qualitative est lorsqu'un employé ne perçoit pas qu'il possède les compétences ou les connaissances requises pour effectuer son travail. (Brun et al.).

Il ya aussi les relations interpersonnelles : L'analyse de cette catégorie nous invite à prendre en considération les relations avec les supérieurs, les collègues et les clients qui s'établissent dans le lieu de travail. Ce genre de relations n'est pas toujours facile à gérer, ce qui conduit facilement à des situations génératrices de stress.²⁵

En ce qui concerne les facteurs personnels du stress, ils appartiennent à la personnalité de l'individu. il s'agit notamment deux types de personnalités,

- Personnalité de type 1 : ont une forte tendance à la compétition, ce sont des gens extrêmement ambitieux, perfectionniste, et elles sont excessivement dévouée, productives et performantes.
- Personnalité de type 2 : est plutôt patient, décontracté, attentives a ses relation et peu compétitif. Il préfère laisser aux autres le soin de définir les exigences au travail.

En effet, à chaque type de personnalité correspond une façon différente de réagir au stress.

3.2.2.5 Les conséquences du stress professionnel

3.2.2.5.1 Les conséquences du stress professionnel sur les individus

Le stress affecter différentes personnes de différentes manières. Selon Morin (1996)²⁶, le stress professionnel peut engendrer une série de réactions physiologiques, émotionnelles, cognitives et comportementales, qui sont différentes d'un individu à un autre.

Des exemples sur la réaction au stress :

- Exemples de réactions physiologiques au stress :
 - augmentation de la fréquence cardiaque
 - élévation de la pression sanguine
 - élévation de la tension musculaire
 - transpiration
- Exemples de réactions émotionnelles :
 - peur
 - anxiété
 - colère

²⁵BRUNETTO, Virginia A., PAPART, Jean-Pierre.- « Stress at Work – Review »

²⁶MORIN Estelle M. (1996).- Psychologies au travail. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 535 p.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

- baisse de motivation.

➤ Exemples de réactions cognitives :

- baisse d'attention
- oublis fréquents
- difficultés à avoir une pensée efficace
- difficultés à résoudre les problèmes
- capacité d'apprentissage réduite

➤ Exemples de réactions comportementales :

- baisse de productivité
- augmentation de la consommation de drogues et/ou d'alcool
- erreurs fréquentes
- absentéisme maladie

De même, le stress professionnel cause un certain nombre de maladies (des cancers et des infections dus à la faiblesse du système immunitaire) et engendre des affections psychologiques (le stress post-traumatique, les troubles de l'adaptation).

3.2.2.5.2 Les conséquences de stress professionnel sur l'organisation

Le stress professionnel concerne tout ce qui a trait à la structuration de l'organisation de la société et de l'entreprise.

Les résultats d'un niveau élevé de stress peuvent se manifester dans l'organisation par une diminution de l'efficacité, par l'augmentation de l'absentéisme chronique, le présentisme (c'est-à-dire le fait d'être présent physiquement dans le lieu du travail mais mentalement absent), le roulement du personnel, baisse de performances et de productivité, baisse de qualité du travail et de la production, l'accumulation des erreurs, les griefs, les conflits au travail, les accidents professionnels et les plaintes des clients.

3.2.2.6 Comment réduire le stress professionnel ?

Il existe différentes stratégies pour résoudre les problèmes du stress au travail.

Parmi ces stratégies, on compte sur le soutien social qui peut faire office de tampon contre les circonstances stressantes et limiter les phénomènes relatifs au stress.²⁷

²⁷ SEGHERS, 1996.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Les meilleures stratégies en la matière sont centrées sur les demandes, les connaissances et les capacités, ainsi que sur l'appui et le contrôle et consiste notamment à :

- Savoir vers qui envoyer les employés pour qu'ils reçoivent un soutien professionnel lorsqu'il semble connaître de réelles difficultés.
- Modifier les exigences du travail c'est à dire en modifiant la façon d'effectuer le travail ou l'environnement de travail en répartissant la charge de travail différemment.
- S'assurer que les employés possèdent ou ont acquis les connaissances et les capacités voulues pour faire efficacement leur travail.
- Les employés doivent aussi avoir leur mot à dire sur les événements et le processus qui les affectent le plus directement.
- Accroître quantitativement et qualitativement l'appui fourni aux employés c'est-à-dire en faisant suivre aux chefs une formation sur la gestion de personnel en autorisant les interactions entre les employés et en encourageant la coopération et le travail en équipe.
- Communiquer de manière transparente l'orientation que l'entreprise s'apprête à prendre et les changements prévus

Pour tenter de régler le problème du stress, il faut également souligner l'importance de savoir dire non, c'est-à-dire de diminuer volontairement les pressions extérieures.

Il est essentiel de prendre des dispositions pour confirmer l'efficacité des mesures que vous avez adoptées pour lutter contre le stress au travail.

3.2.3 Le stress professionnel et son interaction avec l'organisation et son fonctionnement

3.2.3.1 Les conditions organisationnelles

Les nouveaux modes de travail entraînent complexité, contraintes de temps et quantité de travail (Karasek, 1992).²⁸

En conséquence, l'impossibilité de contrôler son rythme de travail et la quantité de travail exigés par le poste sont considérés comme étant des stressors importants (Smith, 2001)

²⁸KARASEK R.A. et Theorell R. (1990).- , *Healthy work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, The Free Press, Basic books, NewYork

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

; Roques, 2001; Sekiou, 1998; Pépin, 1991; Chanlat, 1985)²⁹. De fait, les longues heures passées au travail ou encore le travail de nuit (Pépin, 1991) sont facteurs de stress (Smith, 2001; Messing et Prévost, 1998). Albert (2009) pointe également des modes nouveaux.

Ainsi, des situations floues et stressantes peuvent influencer sur des plans de carrière qui ne sont plus visibles ou manquent de stabilité (Chanlat, 1985). En conséquence, les messages contradictoires ou les promesses non tenues, les objectifs irréalistes (Roques, 2001) ou incompris (Chanlat, 1985) sont autant de stressseurs au travail. S'y ajoutent la pression de l'atteinte des objectifs, les nouvelles technologies de communication chronophages et intrusives. (Häfner et Stock, 2010).

3.2.3.2 Les changements organisationnels

Plongées dans un marché globalisé, les organisations ne cessent de subir de profonds changements organisationnels. (Autissier et Bensebaa, 2012)³⁰. Plusieurs études ont mis en évidence combien ces changements peuvent altérer le bien-être des salariés (Moyle et Parkes, 1999) et leur santé physique (Ferrie *et al.*, 1995 ; Kivimäki, *et al.*, 2000). Concernant les conséquences engendrées par le changement, plusieurs études se sont consacrées à la flexibilité (Hudson, 2002) et à l'intensification du travail (Burchell, 2002). Mack *et al.* (1998)

conçoivent le changement organisationnel en lui-même comme un facteur de stress potentiel. C'est ainsi que Mack *et al.* (1998) ont adapté le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984) dans leurs études. Ce modèle accorde une importance centrale au sens donné aux événements de l'environnement dans lequel un individu est en interaction.

Dans cette perspective, les résultats d'une étude de De Zanet *et al.* (2004), précisent qu'à l'instar de la majorité des recherches empiriques, les salariés rapportent une augmentation du stress, une détérioration de leur vie privée et familiale, ainsi que de leur santé. Ce qui a pour résultat de détériorer les principales clés de voute du changement (Mishra et Spreitzer, 1998). En conséquence, la crainte du changement, diminue la capacité d'adaptation et entraîne même un refus de la part des salariés stressés (Albert, 2009).

²⁹CHANLAT Alain et DUFOUR M. (1985).- La rupture entre l'entreprise et les hommes.- Paris, Éditions d'Organisation

³⁰AUTISSIER D. et BENSEBAA F. (2012).- *Les stratégies de changement ou comment penser le changement.*- Paris, Dunod.

Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel

Conclusion :

Le phénomène de la résistance au changement est considéré comme le plus grand problème à surmonter lorsqu'un changement est introduit et la principale cause des échecs des différents changements. De plus, tous les changements qui surviennent, qu'ils soient de nature positive ou négative, occasionnent une certaine réaction de stress au travail.

Le stress professionnel constitue donc un réel problème pour les travailleurs et les organisations qui les emploient. A mesure que les organisations et l'environnement du travail se transforment, la nature des problèmes du stress professionnel rencontré par les employés évolue en même temps lui aussi.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette recherche montre donc qu'il est utile de prévenir les changements organisationnels même si ceux-ci ne touchent pas directement tous les salariés. En effet, même si les risques de perturber tous les employés sont moindres, de multiples mécanismes peuvent se mettre en place et déstabiliser tous les autres acteurs : répercussion en cascade de tensions et de stress professionnel via les managers ; intériorisation négative des changements par les salariés, etc.

L'objet principal de cette étude était d'explorer la question du stress et de l'épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel.

En effet, mieux connaître le stress et l'épuisement professionnel des professionnels permet à l'établissement de préserver la santé des salariés, de diminuer les accidents du travail, les maladies professionnelles ainsi que les coûts qu'ils engendrent. Il permet également d'agir sur les dysfonctionnements qui perturbent la production d'un système de santé de qualité et d'améliorer tout à la fois les soins délivrés aux patients et le climat social.

Toutefois, une communication du changement joue alors un rôle essentiel : elle apparaît comme une marque de considération de la direction envers ses équipes, elle préserve la confiance, prévient les bruits de couloir, rassure et évite toute interprétation négative qui nuirait à l'équilibre des équipes, à leur performance.

L'information de la direction relayée par une communication la plus directe et interactive possible entre les collaborateurs et leurs managers sont des outils clés d'accompagnement du changement.

Et lorsque les habitudes et des méthodes de travail sont impactées, le changement nécessite particulièrement d'être accompagné afin de préserver les Hommes et d'assurer une mutation réussie.

L'implication/participation des individus participe ainsi à la réduction des réticences et des tensions.

Néanmoins, il y a lieu de relever une insuffisance de taille de notre recherche et qui est liée au non confirmation de nos hypothèses. Celle-ci est due au manque d'un cas pratique que nous devrions faire en entreprise qui n'a malheureusement pas eu lieu pour les raisons que nous avons évoquées tout au début de ce travail.

Conclusion générale

Toutefois, des recherches ultérieures pourraient mobiliser comme cadre théorique, un de ces besoins, à savoir, le soutien organisationnel, la reconnaissance, la confiance organisationnelle en vue de tester et d'analyser son impact sur la modération de la perception du stress au travail.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages

- 1- AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERMEZ, Isabelle, VAS, Alain (2014).- *Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*.- Paris: Ed. Dunod. 248 pages.
- 2- BARTOLI Annie, HERMEL, Philippe (1986).- *Piloter l'entreprise en mutation: une approche stratégique du changement*.- Paris: Editions d'organisation. 295 pages.
- 3- Beehr, T. A., Newman, J.E. (1978). (Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review». *Personnel psychology*.
- 4- BELANGER Laurent (1994).- *Le changement organisationnel et le développement*.- In : *La dimension Humaine des organisations*.- Sous la Dir. de Côté Nicole, Laurent Bélanger et Joseph Jacques.- Montréal : Ed. Gaëtan Morin, pp.: 357-386.
- 5- BOUDOIN Pierre(1993), « La gestion du changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation » mutation. Édition Montréal.
- 6- BRUNETTO, Virginia A., PAPART, Jean-Pierre, « Stress at Work – Review ». *Bulletin (2009) épidémiologique hebdomadaire sante mental et travail : comprendre pour surveiller*.
- 7- CARTON G.D (1997). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris.
- 8- COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON, Richard (1977).- *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* ».- Québec: Presses de l'université du Québec. 192 pages
- 9- COTE, Nicole, BELANGER, Laurent, JACQUES, Jocelyn, (1994).- *La dimension humaine des organisations* ».- Montréal: Ed. Gaëtan Morin éditeur. 408 Pages
- 10- DOLAN, L., LAMOUREUX, G., et GOSSELIN, E.(1996) « psychologie du travail et des organisations », Gaetan Morin.
- 11- Duncan Chappell et Vittorio Di Martino(2000), *La violence au travail*, BIT Genève,
- 12- Gollac et Bodier (2011), *mesurer les risques psychosociaux pour les maîtriser*, ministère du travail, de l'emploi et de la sante.
- 13- GROUARD Benoit et Francis MESTON (2005).- *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*.- 4ème ed.- Paris : Ed. Dunod, 384 p.
- 14- Heinz (1996) Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, Paris.

Bibliographie :

- 15- Hellemans, C. & van de Leemput, C. (2012). Stress et mal-être au travail. In : P. Gilbert & J. - Allouche (Eds.). Encyclopédie des Ressources Humaines, 3ème édition. Paris : Vuibert.
- 16- Jean-Luc Delaflore, Christine Fabre, France Magny, Christel Songeur(2012), Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?
- 17- KARASEK et T. THEORELL, 1990. Healthy work – stress, productivity and reconstruction of working life, Basic Book, New York.
- 18- Kotter J-P(2000). « Conduire le changement : huit causes d'échec ». Collection Harvard Business Review, éd d'organisation. Paris.
- 19- Lazarus R.S. et Susan Folkman, Stress, Appraisal and Coping, New York, Springer, 1984.
- 20- LEWIN Kurt(1947), la décision de groupe et changement social, Édition Québec.
- 21- MARCH James (1981). Footnotes to organizational change.- In: Review Administrative Science Quarterly
- 22- MASLACH Christina (1982).- Burnout: the cost of caring.- New-Jersey: Prentice Hall. Mutation. - Montréal: Ed. Libre expression.
- 23- Morin Estelle M. (1996). Psychologies au travail. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec.
- 24- Nicolas Pichon, Les risques psychosociaux, 2014/2015,
- 25- Rondeau Alain. (1999). Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, Edition, revue de la gestion, Automne, Vol, 24.
- 26- Siegrist (1998), theories of organizational stress.
- 27- Valléry G., Leduc S (2012) Les risques psychosociaux, chapitre IV, les indicateurs et outils d'évaluation des RPS, Edition Puf Que sais-je ? Paris, n°3958, ISBN : 978-2-13-059127

Articles de revues :

- 1- BAREIL Céline et André SAVOIE. (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Montréal. Revue internationale de gestion. Vol. 24, n°3
- 2- BAREIL Céline. (2004). La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits, Cahier n°04-10, HEC Montréal, Août.
- 4- BAREIL, C et BAFFO, C. (2003).- Bien-être au travail et transformation des organisations : Actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations, Belgique : ED. Presses universitaires de Louvain, p. 543.

Bibliographie :

- 5- COUTAREL Fabien (2011).- Des “TMS” aux “RPS”... quand tout nous invite à parler “travail” ».- In Hubault F. (dir.), *Risques psychosociaux : quelle réalité ? Quels enjeux pour le travail ?*, pp. 99-119, Toulouse, Octarès.
- 6- Commission européenne(1999), Manuel d'orientation sur le stress lié au travail : Piment de la vie ... ou coup fatal ?, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales.
- 7- DIAYE Marc-Arthur [et al] (2012).- Changement au sein des entreprises et risques psychosociaux pour les salariés.- Document de travail N° 2012, décembre.- Paris: Centre d'analyse stratégique.
- 8- Directeur Régional du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Bourgogne, la prévention des risques psychosociaux,
- 9- Document de travail N° 2012, 11, centre d'analyse stratégique, décembre 2012,
- 10- Dossier : Démarche de prévention des risques psychosociaux, 18 fiches, Réseau de compétences, ARACT Lorraine.
- 11- GIROUX. (1991).La gestion du changement stratégique, EDITION, Gestion.
- 12- GOLLAC Michel et BODIER Marceline (2012).- Les risques psychosociaux au travail: d'une question de société à des questions scientifiques. In: Travail et emploi, n° 129, janv.- mars, p. 31. (La Documentation Française)
- 13- Guide pratique des salariés et représentants du personnel, l'assurance maladie, risques professionnels aqultalne.
- 14- Les risques psychosociaux au travail, vers 2009, cahier N°10. Montréal.International de gestion vol.16 N°02.
- 15- Nasse P., Legeron P., Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, La documentation française, 2008.
- 16- Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne - janvier 2010, réf. EUROGIP-47/F.
- 17- SLEYE Hans (1950).- The physiology and pathology of exposure to stress.- Montréal: Medical Publisher, pp.: 11-15.
- 18- Stress au travail, les étapes d'une démarche de prévention, ED 6011, 2007, INRS. Universitaire, p173.

Bibliographie :

Thèses et mémoires

- 1- V. Dagenais-Desmarais, Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences
- 2- KERNANI Samir (2016).- Risques psychosociaux et démocratie organisationnelle : un observatoire pour l'Algérie.- Thèse de doctorat en sciences de gestion.- Paris: Centre national des Arts et Métiers, page 54.
- 3- Zid Rim (Octobre 2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions .Mémoire de fin d'études Université du Québec, Canada.

Sites électroniques

- 1- Chefentreprise.com. Bien-être au travail
- 2- Norme ISO 8402, http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail.htm?csnumber=20115
- 3- Réseau d'appui à la prévention des risques psychosociaux animé par l'ARACT Lorraine, URL: <http://www.preventionrps.com/prevenir%20-%20niveaux-prevention.php>
- 4- www.apsytude.com. Mal-être : symptômes et solutions ?/ apsyttude
- 5- www.seinemaritime.net, la prise en charge des risques psychosociaux au département.
- 6- www.strategie.gouv.fr
- 7- [Wwwfredericarminot.com](http://www.fredericarminot.com). Mal-être : comment renouer avec le bien-être en 8 semaines.

Questionnaire

Le présent questionnaire est conçu dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle en vue d'obtenir un diplôme de master en sciences de gestion: "option : Management" et ayant pour thème "*Le changement organisationnel et les risque psychosociaux au travail, comment réduire le stress professionnel ?*"

Il est destiné aux salariés de NAFTAL/Bejaia en vue de vérifier et de comprendre le lien entre le changement organisationnel et les risque psychosociaux plus particulièrement le lien avec le stress professionnel.

Mais a cause de cette nouvelle donne la pandémie de corona virus (covid-19), nous empêché de faire notre stage.

I. Données personnelles

1. sexe :

- Féminin
- Masculin

2. Age

3. Niveau d'étude :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4. Catégorie socioprofessionnelle.....

5. Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- de 5 à 10 ans
- de 10 à 15 ans
- de 15 à 20 ans

II. Etude du changement organisationnel

1. L'entreprise a-t-elle subi des changements ? Et de quel type de changement ?

2. Ce changement est dû à quoi ? Est-ce à cause du :

- Dysfonctionnement interne de l'entreprise
- Exigences économiques externes
- L'adaptation des nouvelles techniques
- Exigences de la clientèle

3. L'entreprise était-elle prête pour ce changement ? Ce changement était-il imposé ou volontaire ?

4. Dans quel secteur ces changements ont été effectués ?

- Si oui, lesquels?.....

5. Est-ce qu'il y a des services ou des ateliers supprimés lors du changement ?

• Oui

• Non

6. Pour quoi ce changement organisationnel ?.....

7. Comment l'entreprise a fait face ce changement organisationnel ?.....

8. Quelles sont les raisons pour lesquelles l'entreprise s'engage-t-elle dans ces changements ?

.....

9. A quel moment avez-vous été informé de la décision et l'implantation des changements ?

- A la réflexion
- Une fois la décision prise
- Autre

10. Ce changement a-t-il des effets :

- Positifs
- Négatifs

11. Est-ce que vous pouvez vous adapter au changement ?

- Facilement
- Moyennement
- Difficilement

12. Est-ce que les changements ont connu des résistances ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non

Si oui ; comment avez-vous géré ces résistances ?

- La négociation
- La communication
- Autre

13. Quel est l'impact du changement sur les relations sociales au sein de l'entreprise ? (Sur le plan des relations de travail, de condition de travail et Sur l'image de l'entreprise)

- Mauvaise
- Acceptable
- Boone
- Très bonne

III. Les risques psychosociaux :

1. Est-ce que le changement influe- t- il sur le côté psychologique des salariés ?

- Oui
- Non

2. Comment avez-vous accepté ce changement ?

- Peur de sanction
- Avec le temps
- Les points portés sont à notre

3. Quels sont les besoins des salariés ?

- Le changement organisationnel
- une motivation

4. Quel est le rôle de la dimension humaine en situation de changement organisationnel ? Quelles sont ses pratiques pour agir sur le changement ? Et comment les hommes vont-ils s'appropriier un nouvel environnement de travail

5. Quels sont les impacts psychologiques que vous avez rencontrés lors du Changement ?

- Stress
- Peur
- Colère
- Autre

6. Trouvez –vous des difficultés dans l'accès aux changements ?

- Oui
- Non
- Par fois

7. Est-ce que ce changement a développé vos compétences professionnelles ?

- Oui
- non

8. A ce que ces changement Prenez-vous du retard dans votre travail ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement

9. Disposez-vous d'un temps suffisant pour accomplir vos tâches professionnelles ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement

9. Recevez-vous toutes les informations qui concernent ce changement dont vous avez besoin pour bien faire votre travail ?

- Oui
- Non
- Autre

10. À quel point êtes-vous satisfaits(es) de ce changement, en prenant en considération tous les aspects ?

- Très satisfait(e)
- Satisfait(e)
- Insatisfait(e)
- Très insatisfait(e)

11. Est-ce que changement a créé une perturbation pour vous ?

- Oui
- Non

12. Êtes-vous inquiets (es) à l'idée de perdre votre emploi ?

- oui
- non
- par fois

13. Craignez-vous d'être muté(e) à un autre poste de travail contre votre volonté

- oui
- non

14. Y a-t-il une bonne coopération entre les collègues au travail ?

- oui
- non

15. Dans l'ensemble, les salariés se font-ils confiance entre eux ?

- oui
- non

16. À quelle fréquence avez-vous été irritable ?

- Tout le temps
- Très souvent
- Parfois
- Très peu souvent
- Jamais

17. À quelle fréquence avez-vous été stressés(es) ?

- Tout le temps
- Très souvent
- Parfois
- Très peu souvent
- Jamais

18. Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise ?

- Favorable
- Peu favorable
- Défavorable

Merci d'avoir répondu à nos questions.

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction

Chapitre 01 : Pour une meilleure compréhension du changement organisationnel

Introduction :6

Section 01 : Qu'est-ce que le changement?6

1.1.1. Définitions.....6

1.1.1.1 Définitions du changement.....7

1.1.1.2 Définitions du changement organisationnel.....7

1.1.2 Les acteurs du changement8

1.1.2.1 Le leader de l'organisation8

1.1.2.2 La direction générale (DG).....8

1.1.2.3 Les managers intermédiaires.....8

1.1.2.4 Les autres acteurs organisationnels.....9

1.1.2.5 Les intervenants externes9

1.1.3 Typologie du changement organisationnel9

1.1.3.1 Typologies de Giroux9

1.1.3.2 La typologie de Grouard et Meston.....10

1.1.4 Les facteurs du changement11

1.1.4.1 Les facteurs externes.....11

1.1.4.2 Les facteurs internes12

Section 02 : Mise en application du changement organisationnel.....14

1.2.1 Les modèles théoriques du changement organisationnel14

1.2.1.1 Le modèle de Lewin14

1.2.1.1.1 L'étape du dégel ou décristallisation	14
1.2.1.1.2 L'étape de la transition	14
1.2.1.1.3 L'étape du regel ou la recristallisation	15
1.2.1.2 Le modèle de Collerette	15
1.2.1.2.1 Phases 1 L'Eveil	15
1.2.1.2.2 Phases 2 : La Désintégration	15
1.2.1.2.3 Phase 3: La Reconstruction	16
1.2.1.2.4 Phases 4 : L'intégration	16
1.2.2 La démarche de mise en place d'un changement organisationnel	16
1.2.2.1 Le modèle de Kotter (1996 ; 2000).....	16
1.2.2.1.1 Créer un sentiment d'urgence	16
1.2.2.1.2 constitue un noyau dur (une coalition)	17
1.2.2.1.3 développer une vision du changement	17
1.2.2.1.4 Communiquer et partager la vision de changement	17
1.2.2.1.5 Habilitier les employés à prendre des mesures élargies	17
1.2.2.1.6 générer des gains à court terme	17
1.2.2.1.7 consolider les gains afin d'accroître le changement	17
1.2.2.1.8 Ancrer les nouvelles approches dans la culture	18
Conclusion de chapitre I.....	19
Chapitre II: les risques psychosociaux.....	
Introduction.....	20
Section 01 : les risques psychosociaux : concepts et définition.....	21
2.1.1 Définition des risques psychosociaux	22
2.1.2 Les principes facteurs des RPS	22
2.1.2.1 Les facteurs liés au travail prescrit	22
2.1.2.2 Les facteurs liés à l'organisation du travail.....	23
2.1.2.3 Les facteurs liés aux relations de travail	23
2.1.2.4 Les facteurs liés à l'environnement physique et technique	23
2.1.2.5 Les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise.....	23
Section 02 : prévention des risques psychosociaux.....	25
2.2.1 Les étapes d'évaluation et de prévention des RPS	25

2.2.1.1 La préparation avec les acteurs.....	26
2.2.1.2 L'accord de méthode.....	27
2.2.1.3 Le pré-diagnostic et le diagnostic.....	28
2.2.1.4 L'élaboration d'un plan de prévention.....	29
2.2.1.5 Le pilotage : évaluation et suivi.....	29
2.2.2 Niveaux d'intervention.....	29
2.2.2.1 Les actions de prévention primaire.....	29
2.2.2.2 Les actions de prévention secondaire.....	30
2.2.2.3 Les actions de prévention tertiaire.....	31
2.2.3 Les indicateurs et les outils utilisés.....	32
2.2.3.1 Les indicateurs.....	32
2.2.3.2 Les questionnaires.....	33
2.2.3.3 Les entretiens.....	33
2.2.3.4 Les tableaux de bord de suivi.....	34
Conclusion de chapitre II.....	35
Chapitre III : La résistance au changement et le stress professionnel	
Introduction	36
Section 01 : la résistance au changement	36
3.1.1. Définition de la résistance au changement	37
3.1.2. Les formes de résistances au changement	37
3.1.2.1 L'inertie	37
3.1.2.2 L'argumentation.....	38
3.1.2.3 La révolte	38
3.1.2.4 Le sabotage	38
3.1.3 Les causes de la résistance au changement	38
3.1.3.1 Les causes individuelles	39
3.1.3.2 Les causes collectives ou culturelles	39
3.1.3.3 Les causes liées à la mise en œuvre du changement	40
3.1.3.4 Les causes liées au système organisationnel	40
3.1.3.5 Les causes liées au changement lui-même	40
3.1.3.6 Les causes politiques	40

3.1.4 Les conséquences de la résistance au changement	41
Section 2 : Du stress en générale au stress professionnel.....	42
3.2.1. Généralités sur le stress.....	42
3.2.2. Le stress professionnel.....	43
3.2.2.1 Définition.....	43
3.2.2.2. Les phases du stress	45
3.2.2.2.1 Phase 01 : la phase d'alarme	45
3.2.2.2.2 Phase 02 : La phase d'adaptation ou de résistance au stress.....	45
3.2.2.2.3 Phase 03: La phase d'épuisement	45
3.2.2.3 Modèles explicatifs du stress professionnel.....	46
3.2.2.3.1 Le modèle de Karasek (demande-contrôle)	46
3.2.2.3.2 Le modèle de Siegrist (effort-récompense).....	47
3.2.2.3.3 Le modèle de LAZARUS (la double évaluation de la situation)	47
3.2.2.4 Les causes de stress au travail	49
3.2.2.5 Les conséquences de stress professionnel	49
3.2.2.5.1 Les conséquences de stress professionnel sur les individus	49
3.2.2.5.2 Les conséquences de stress professionnel sur l'organisation	50
3.2.2.6 Comment réduire le stress professionnel	50
3.2.3 Le stress professionnel et son interaction avec l'organisation et son fonctionnement.....	51
3.2.3.1 Les conditions organisationnelles.....	51
3.2.3.2 Les changements organisationnels.....	52
Conclusion de chapitre III	53
Conclusion générale	54
Bibliographie	
Questionnaire	
Tables des matières	
Résumé	

Résumé

Tous ces changements qui surviennent dans les organisations, qu'ils soient de nature positive ou négative, pourraient avoir des risques psychosociaux sur les salariés. Parmi ces risques, nous nous sommes intéressés au stress professionnel qui est considéré comme étant le plus grand problème au travail. Non seulement, il impacte négativement la santé des salariés mais affecte également leur productivité ainsi que leur degré d'engagement et leur appartenance à leur entreprise. C'est pour cette raison que nous avons mis l'accent, lors de cette recherche, sur le lien paradoxale entre le changement organisationnel et les risques psychosociaux, particulièrement sur le stress au travail.

Mots clés :

Changement, changement organisationnel, risques psychosociaux, stress professionnel.

Summary

All of these changes that occur in organizations, whether positive or negative, could have psychosocial risks for employees. Among these risks, we looked at work stress which is considered to be the biggest problem at work. Not only does it negatively impacts the health of employees but also affects their productivity as well as their degree of commitment and their belonging to their company. It is for this reason that we have focused, during this research, on the paradoxical link between organizational change and psychosocial risks, particularly stress at work.

Keywords:

Change, organizational change, psychosocial risks, professional stress.