



Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion

## Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master

Filière : Sciences de gestion

Option : Management des organisations

### Thème

# La Gestion des Ressources Humaines Face aux Risques Psychosociaux : La prévention du stress au travail cas d'AIR ALGÉRIE

#### Réalisé par :

RECHIDI Samy  
TRAORÉ Mohamed

#### Dirigé par :

Mme. MAKHLOUF Née ADJTOUTAH.T

#### Soutenu devant le jury :

**Président :** Mr SOUILAH

**Examineur :** Mme BOUDACHE

**Rapporteur :** Mme MAKHLOUF

Promotion : juin 2019



---

## **Remerciements**

---

## Remerciements

*Nous tenons d'abord et avant tout remercier ALLAH pour le courage, la volonté*

*et la patience qui m'a été utile pour réaliser ce modeste travail,*

*Nous tenons à remercier notre promoteur Mme. MAKHLOUF Thiziri, Sous sa direction, Nous avons eu le plaisir de travailler grâce à ses conseils et ses critiques constructives.*

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Mr KANDI Nabil qui a contribué à la réalisation de ce travail.*

*Nos remerciements s'adressent aussi aux membres du jury pour l'honneur et le plaisir qu'ils nous ont accordé en acceptant de lire et de juger ce travail.*

*Également, nous remercions tout le corps des enseignants et le personnel administratif de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université de Bejaia.*

*Enfin, nous remercions tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à l'accomplissement de ce mémoire.*

---

---

## **Dédicaces**

---

## *Dédicace*

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.

### ***A MES CHERS PARENTS***

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Que ce modeste travail soit exaucement de vos vœux tant formules, le fruit de vos innombrables sacrifices. Puisse Allah, le Très haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie.

### ***A LA MEMOIRE DE MON GRAND PERE***

Ce travail est dédié a mon grand père, décédé trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études.

J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un petit fils qui a toujours prie pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissante, l'avoir en sa sainte miséricorde !

### ***A MES CHERS AMIS DE TOUJOURS***

Salim, Merouane, Bakli, Mohamed, Ouattara, Abbachi, Riyad, Abdallah, Slimane, Aboud, Nachi, Arezki, Anis, Micheal, Idir, Fouad, Kaced, Bader, Racim, Okba, Dihya, Tina, Ines, Nadia, Meriem, Rayane...

En souvenir de notre sincère et profonde amitié et des moments agréables que nous avons passés ensemble. Veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon respect le plus profond et mon affection la plus sincère.

**RECHIDI Sammy**

## **Dédicace**

### ***A MA RAISON DE VIVRE***

En ce jour mémorable, pour moi ainsi que pour toi, reçoit ce travail en signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

### ***A LA MÉMOIRE DE MON PÈRE***

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi.

Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

### ***A MES CHERS FRÈRES ET SŒURS AINSI QU'A MES COUSINS***

Je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient pour leurs aides et encouragements.

### ***AUX TRAORÉ***

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours,  
Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible,  
Merci d'être toujours là pour moi.

### ***A MES CHERS AMIS***

Abdallah, Samy, Merouane, Bakli, Youcef, Riad, Ouattara, Poids lourd, Kaced, Wail, Wadoud, Nachi,  
Aboud, Slimane, Arezki, Anis, Bader, Idir...  
Tina, Aicha, Rayane, Kenza...

Qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables amis, collègues d'étude, et frères de cœur,

***TRAORÉ Mohamed***

---

## **Liste des abréviations**

---



## Liste des abréviations

**AT** : Accidents de Travail

**BIT** : Bureau International du Travail

**CHSCT** : Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales

**DMRA** : Division Maintenance & Réparation des Aéronefs

**DRH** : Direction des ressources humaines

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**MIT**: Massachusetts Institute of Technology

**MP** : Maladies Professionnelles

**OAT** : Organisation Administrative du Travail

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique

**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**RH** : Ressources humaines

**RPS** : Risques psychosociaux

**SGA** : Syndrome Général d'Adaptation

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences

**TMS**: Troubles musculo-squelettiques

---

## Liste des figures

---

## Liste des figures

<b>Figure (1) : les six grands types de causes de RPS</b> .....	15
<b>Figure (2) : le syndrome d'adaptation général, tiré de SELYE (1979</b> .....	30
<b>Figure (3) : Les sources de stress au travail (Pépin, 1991, adapté de Cooper C.L., 1986)</b> .....	37
<b>Figure (4) : les trois niveaux de prévention du stress professionnel</b> .....	43
<b>Figure (5) : la démarche de prévention</b> .....	49
<b>Figure (6) : représentation du réseau national de la compagnie</b> .....	63
<b>Figure (7) : représentation du réseau international de la compagnie</b> .....	64
<b>Figure (8) : l'organigramme de la division maintenance et des aéronefs</b> .....	65

---

## **Liste des tableaux**

---

## Liste des tableaux

<b>Tableau (1) :</b> effectifs d'Air Algérie au 31/12/2018 -----	60
<b>Tableau (2) :</b> flotte d'Air Algérie au 31/12/2018 -----	61
<b>Tableau (3) :</b> la répartition des répondants selon le genre -----	79
<b>Tableau (4) :</b> la répartition des répondants selon l'âge -----	80
<b>Tableau (5) :</b> la répartition des répondants selon le poste-----	80
<b>Tableau (6) :</b> la perception du stress au travail -----	81
<b>Tableau (7) :</b> les facteurs globaux qui présentent les sources du stress au travail ---	81
<b>Tableau (8) :</b> les facteurs qui provoquent le stress liés au poste occupé -----	82
<b>Tableau (9) :</b> facteurs de stress liés à la hiérarchie -----	83
<b>Tableau (10) :</b> facteurs de stress liés à la perception de l'évolution de la carrière --	84
<b>Tableau (11) :</b> facteurs de stress liés au climat au travail -----	84
<b>Tableau (12) :</b> facteurs de stress liés aux relations interpersonnelles -----	85
<b>Tableau (13) :</b> facteurs de stress liés la personnalité et à la vie privé des employés	86
<b>Tableau (14) :</b> facteurs de stress liés à l'organisation du travail -----	86
<b>Tableau (15) :</b> facteurs de stress liés à l'environnement physique -----	87
<b>Tableau (16) :</b> les effets du stress au travail -----	87
<b>Tableau (17) :</b> la plus importante conséquence du stress au travail chez l'employé	88
<b>Tableau (18) :</b> impact du stress au travail pour l'entreprise -----	89
<b>Tableau (19) :</b> la structure la plus appropriée à la prévention du stress au travail---	90
<b>Tableau (20) :</b> existence d'actions de prévention du stress au travail -----	90
<b>Tableau (21) :</b> stratégie de faire face au stress -----	91
<b>Tableau (22) :</b> actions de l'entreprise agissant sur les causes de stress -----	92

<b>Tableau (23) : actions de l'entreprise visant à corriger les effets de stress</b>	----- 93
<b>Tableau (24) : démarche formelle de prévention de stress au travail</b>	----- 93
<b>Tableau (25) : efficacité de la démarche de prévention du stress</b>	----- 94
<b>Tableau (26) : intérêt d'adopter un vrai plan de prévention</b>	----- 94

---

# **Sommaire**

---

## SOMMAIRE

<b>Remerciements</b> .....	I
<b>Dédicaces</b> .....	II
<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre (I) : l'émergence d'une nouvelle catégorie de risques socioprofessionnels : les risques psychosociaux</b> .....	7
Section (1) : Les généralités sur les risques psychosociaux .....	7
Section(2) : Le management et les risques psychosociaux .....	20
<b>Chapitre (II) : le stress au travail</b> .....	27
Section (1) : Les généralités sur le stress au travail.....	27
Section (2) : Les pratiques de la GRH et le stress au travail.....	42
<b>Chapitre (III) : la GRH et les RPS : la prévention du stress professionnel chez Air Algérie</b> .....	56
Section (1) : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche.....	57
Section (2) : Présentation et discussion des résultats de la recherche .....	71
<b>Conclusion générale</b> .....	97
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	



---

# **Introduction générale**

---

## **Introduction**

La première caractéristique, visant à qualifier et à décrire le monde ainsi que son contexte actuel est bien « **la mondialisation** », il s'agit d'un phénomène polymorphe abondamment décrit dans la littérature. Voici une description enveloppant toutes les définitions offertes par les économistes, le terme recouvre l'intégration commerciale des économies aux travers des échanges internationaux des biens et services, l'intégration financière par le commerce international des actifs, il englobe également les investissements directs à l'étranger, l'accroissement du commerce de produits intermédiaires, la sous-traitance internationale et les migrations d'individus.<sup>1</sup>

La question qui se pose est celle de l'adaptation de l'individu, à cette nouvelle donne qui lui est imposée et si elle constituait une menace dans quelque domaine que ce soit. En effet, par le biais de diverses composantes, la mondialisation impacte dans un premier temps de manière directe et dans un second temps de manière indirecte sur la santé de l'individu.

Dans un premier temps, le processus de globalisation influence les conditions de vie de l'individu par un bon nombre de mécanismes à fortes cadences l'obligeant à rester en état de veille constant, qui consiste à se lancer dans différentes conquêtes, visant à trouver les ressources nécessaires pour rester attractif dans un monde en perpétuelle évolution. Dans un second temps, ce phénomène va impacter la sphère économique et engendrer des modifications à caractère hyper concurrentiel au niveau des différents marchés tel que le marché du travail, de consommation, financier, ainsi que la mise en place de nouveaux modes d'organisations du travail ayant donné naissance à de nouveaux concepts (Organisation Scientifique du Travail (OST), Organisation Administrative du Travail (OAT), Management stratégique, management de l'innovation ...etc.) par le biais de divers courants et apports théoriques et cela dans une optique de recherche de profits, de gains de productivités et de réductions des coûts qui logiquement auront un effet sur les conditions de travail, cet effet peut se traduire par une amélioration ou une

---

<sup>1</sup>Coupaud. M. « Mondialisation, conditions de travail et santé ».Thèse de doctorat en Economies et finances. Université de Bordeaux, soutenue le 7 novembre 2016. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01449959>. Mise en ligne le 30 Juin 2017, consulté le 24 Octobre 2018 à 17h.

dégradation des conditions de travail, dans les deux cas, cela constitue un impacte direct sur les travailleurs.<sup>2</sup>

Les conditions de travail évoluent donc au rythme de la mise en place de nouveaux modes d'organisations et de l'évolution de la structure industrielle des pays, d'après les changements structurels observés dans les économies, les conditions de travail auraient dues s'améliorer. Or on observe plutôt le contraire avec une dégradation des conditions physiques de travail, une augmentation des rythmes et des cadences, en effet les travailleurs sont soumis à des délais serrés pour accomplir leur travail, ils subissent des pressions hiérarchiques, conflits interpersonnels. Ainsi sont exposés à des risques de natures qualitatives qui sont les **risques psychosociaux (RPS)**, ces derniers constituent un sujet complexe. En effet, si on jette un coup d'œil sur leurs évolutions au sein des organisations ces dernières années, on les trouve désormais placés sur le devant de la scène politique, médiatique, managériale et scientifique. Cet état de fait est, entre autres, la conséquence d'une accélération surprenante des cas de suicides et de tentatives de suicides dans certaines entreprises qui ont fait des RPS un sujet d'actualité dans le monde du travail.<sup>3</sup>

En effet, si le salarié, dans ce contexte de variabilité, trouve les marges de manœuvre qui lui permettent de développer des compromis entre ce qu'on lui demande de faire, les attentes des bénéficiaires et ce qu'il souhaite faire, une stratégie de réalisation de ses missions, il développera ainsi plaisir, satisfaction et santé au travail car les conditions sont favorables.

Si au contraire il rencontre des situations de débordement liées aux, manque de marges de manœuvre, des injonctions paradoxales, il peut se trouver en incapacité à faire face et en situation de risque pour sa santé, c'est ce que l'on appelle les risques « psychosociaux »<sup>4</sup> dont l'unes de ses origines sont les conditions de travail défavorables. « Ces risques désignent des situations de travail dans lesquelles

---

<sup>2</sup>Coupaud. M. Opcit.

<sup>3</sup>VALLERY. G, LEDUC. S « *Les risques psychosociaux* », Paris, PUF, coll. « QSJ », 2012, P128

<sup>4</sup>Disponible sur : [www.chorum-cides.fr](http://www.chorum-cides.fr) mis à jour en Novembre 2016, consulté le 19 Octobre 2018 à 19h

les travailleurs se retrouvent confrontés à des violences physiques ou psychologiques dues à des facteurs divers comme, l'organisation du travail, les changements organisationnels, le management, le décalage entre les valeurs personnelles et celles prônées par l'entreprise. L'exposition à ces risques conduit à des troubles physiques comme les troubles musculo-squelettiques et mentaux pouvant aller jusqu'à la dépression et le suicide ». Kawachi, (2008).<sup>5</sup>

Ces risques psychosociaux font références à de nombreuses situations : harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, troubles musculo-squelettiques ainsi que le stress professionnel. En effet, ce dernier est l'un des symptômes des RPS les plus répandus au sein des entreprises, et pour lequel un état de stress 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. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources en jeu soit souvent d'ordre psychologique, les effets du stress ne le sont pas uniquement. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité<sup>6</sup>.

Par conséquent, ce qui peut en résulter de stress au travail a des répercussions que ce soit pour les employés qui souffrent de ce phénomène ou pour les entreprises. Il existe bien une relation de complémentarité entre ces deux derniers car le rendement de l'entreprise est directement lié au moral du travailleur, le stress conduit à la baisse du rendement (être moins performantes face à la concurrence du marché mais aussi ils entraînent des pertes économiques importantes)<sup>7</sup>, au changement du comportement et nervosité (soit avec les collègues ou bien avec les membres de la famille et les amis, et amène les travailleurs à être moins respectueux des règlements intérieur, etc.) mais aussi, il peut provoquer un taux d'absentéisme important, ce qui risque d'être très coûteux pour les entreprises (selon l'agence européenne pour la

---

<sup>5</sup>COUPAUD. M Op.cit

<sup>6</sup>NASSE.P, LEGERON.P« Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail ».Rapport au ministère du travail, des relations sociales et de la santé Mercredi 12 mars 2008.P34

<sup>7</sup>HANZEY. I, De Keyser, V. « Du diagnostic des risques psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress ». IN M. Neboit. M, Vezina, « Santé au travail et santé psychique ». Toulouse, France : Octarès. Collection Travail et Activité Humaine, (2002), P189.

sécurité et la santé au travail) le stress est l'un des problèmes le plus répandu dans la sphère du travail.

L'organisation internationale du travail estime que 2,02 millions de personnes meurent chaque année de maladies liées au travail. En Algérie, les statistiques les plus récentes sur les Accidents de Travaux (AT) et Maladies Professionnelles (MP) sont celles qui ont été annoncées par le directeur général de la caisse nationale des travailleurs assurés sociaux (CNAS) lors de l'ouverture d'une rencontre sur « la déclaration des procédés de travail susceptibles de provoquer des maladies professionnelles » le 18 avril 2016, en avançant que durant les trois dernières années, la Caisse a dû traiter 48 000 à des AT et listée 500 MP prises en charges, cela veut dire que la CNAS prend en charge une moyenne de 16 000 dossiers d'AT par an, lors des années 2013, 2014 et 2015. En revanche, pour l'année 2013 seul le ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale avance les chiffres suivants (619 cas de décès suite aux AT, 640 cas de MP, 50 000 cas d'AT), pour un total de 20 milliards de dinar liés aux AT et MP.<sup>8</sup> Ainsi, suite aux effets du stress qui ont été avancées, on doit dire que chaque entreprise est dans l'obligation de mettre en place les mesures nécessaires de préventions de stress et pouvoir ainsi le gérer à fin de minimiser ses retombés.

L'objectif de ce travail est double. D'un côté, nous allons tenter d'approcher de manière qualitative la réalité de la prévention du stress professionnel dans le cas de l'entreprise AIR ALGERIE. D'un autre côté, nous allons essayer de mener une enquête quantitative qui approchera les perceptions des employés à l'égard des actions que la direction des ressources humaines (DRH) déploie afin de prévenir les situations de stress professionnel. De ce fait, notre question principale de recherche est : *« Quelles sont les actions de la gestion des ressources humaines face au stress professionnel? Et quelles sont les perceptions des employés à l'égard de ces actions? »*.

En rapportant cette thématique au contexte Algérien, (absence de législation et de réglementation conformément aux RPS) et sachant qu'AIR ALGERIE est une

---

<sup>8</sup> KERNANI. S, « Risques psychosociaux démocratie organisationnelle : un observatoire pour l'Algérie. Gestion et management ». Thèse de doctorat en science de gestion, école doctoral Abbé-Grégoire, France, soutenue le 1<sup>er</sup> décembre 2016. P 10.

entreprise étatique, nous partons de l'idée que, la fonction ressource humaine au sein de cette entreprise a recours à des pratiques traditionnelles en terme de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Ainsi notre hypothèse est fondée et elle est la suivante :

- H1 : La GRH d'AIR ALGERIE se limite à ses fonctions traditionnelles, de ce fait les RPS dont le stress au travail ne sont pas pris en charges donc aucun dispositif de prévention formel n'est mis en place ;
- H2 : La direction des ressources humaines (DRH) attache de l'importance pour son personnel sujet à des risques professionnel donc à défaut d'un réel plan de prévention, de petites actions sont déployées visant à réduire ces risques;
- H3 : Les employés ne perçoivent aucun effort de la part de l'entreprise vis-à-vis de la prévention du stress au travail.

Afin d'atteindre notre objectif et apporter des éléments de réponses, notre travail sera divisé en trois chapitre dont deux sections chacun.

Nous allons commencer avec le premier chapitre qui portera sur l'émergence RPS, l'objectif sera de mettre en relief la manière et le contexte dans lequel a émergé le nouveau concept, présenter des notions générales et spécifiques afin de se familiariser avec le concept et pour finir, déterminer sa place par rapport au management.

Alors que le second chapitre traitera du stress au travail, l'objectif sera de se familiariser avec le concept du stress, ainsi que le stress au travail, ensuite nous verrons ce qu'une entreprise peut faire afin d'appréhender le stress au travail. Enfin, nous allons terminer avec le troisième chapitre qui fera l'objet de la partie empirique de notre travail et qui aura en premier lieu, l'objectif de présenter notre lieu de stage à savoir la direction générale de AIR ALGERIE, ainsi que le lieu d'enquête qui sera la division de maintenance et réparation des aéronefs. Puis nous présenterons notre méthodologie de recherche et enfin les résultats de notre recherche.

---

**Chapitre (I) : l'émergence d'une nouvelle  
catégorie de risques socioprofessionnel: les  
risques psychosociaux**

---

**Introduction**

La santé mentale a fait irruption dans le monde du travail de manière brutale et dramatique, une prise de conscience des risques liés au travail sur la santé mentale s'est alors réalisée. Auparavant, le travail exposait le corps du salarié à des **RPS**, désormais c'est l'« âme » du salarié qui est exposée à cette catégorie de risques. Ils représentent une composante des risques professionnels et ils peuvent être présents partout, quels que soient la taille de l'entreprise et le secteur d'activité, et ils n'épargnent personne, les dirigeants comme les salariés peuvent y être exposés<sup>1</sup>.

Ainsi, l'objectif de ce premier chapitre est tout d'abord, de mettre en relief la manière et le contexte dans lequel a émergé le concept des RPS, présenter des notions générales et spécifiques afin de se familiariser avec le concept, puis déterminer sa place par rapport au management.

La première section portera en premier lieu, sur des définitions, à partir desquelles nous identifierons deux principaux axes délimitant notre étude du concept «RPS», uniquement au champ disciplinaire de science de gestion car il s'agit de « santé au travail », cela permettra en second lieu, de dresser des typologies des différents facteurs des RPS rencontrés dans le milieu organisationnel, pouvant avoir un effet individuel voire collectif.

Dans la deuxième section, il s'agira de confronter le phénomène RPS aux pratiques de managements, dans le but de déterminer l'impact de ce dernier.

**Section (1) : Les généralités sur les risques psychosociaux**

Les RPS sont à l'interface entre l'individu et sa situation de travail, d'où l'expression de risques psychosociaux qui constitue un sujet complexe. En effet, si nous jetons un coup d'œil sur leur évolution au sein des organisations ces dernières années, nous les trouvons désormais placés sur le devant de la scène politique, médiatique, managériale et scientifique.

Cet état de fait est, entre autres, le corollaire d'une accélération surprenante des cas de suicides et de tentatives de suicides dans certaines entreprises qui ont fait des RPS un sujet d'actualité du monde de travail. L'exemple des suicides est lié au climat

---

<sup>1</sup> VALLÉRY, G. LEDUC, S. Op.cit P 128.



du travail et leur survenue, constitue un indicateur d'alerte majeur pouvant être l'arbre qui cache la forêt de salariés confrontés à des situations de souffrance.

### **1.1 Historique et état de littérature sur les RPS**

Dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, émerge un enjeu autour de la responsabilisation sur les risques. Les conditions et modes de vie ouvriers sont alors mis en cause. À cette période l'ouvrier dépend de son employeur, et si le travail comporte des risques, ils sont assumés *a priori* par le salarié.

Peu à peu une démarche paternaliste se met en place pour traiter le mode de vie des ouvriers, croyant ainsi prévenir des risques. Cette époque, pose la question du surmenage, cette question étant portée à la fois par les syndicats et par la psychologie. D'autre part, l'intensification du travail est théorisée par des acteurs externes comme les ingénieurs. Le taylorisme est critiqué quant à sa réelle capacité à simplifier le travail. Mais à cette période signe surtout une ouverture législative, des lois sont votées sur la prévention des risques liés au travail en 1893 et 1898. En 1919, certaines maladies commencent à être indemnisées.

Par la suite, la guerre de 1945 et la reconstruction auront plusieurs effets sur le travail, comme l'entrée des femmes et le durcissement des conditions de travail. Entre alors en scène la psychologie du travail qui vise à anticiper les fragilités des travailleurs renforçant la responsabilité individuelle face aux risques. Au fur et à mesure, les acteurs tendent à rationaliser le risque, avec l'épidémiologie pour objectivation et mesure<sup>2</sup>.

Les années 1980, ont marquées l'émergence des RPS. Face à l'augmentation de la productivité, les organisations internationales proposent des mesures qui visent à protéger les travailleurs et c'est une directive cadre de l'Union européenne qui « donne une impulsion décisive à l'obligation générale de prévention de l'employeur ». Les instances syndicales sont mises à contribution avec des moyens plus ambitieux pour créer le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité, et des conditions

---

<sup>2</sup>JACQUELIN, A. in « Michel Gollac (dir.), « Les risques psychosociaux au travail » », *lectures* [En ligne], les comptes rendus, 2012, mis en ligne le 03 décembre 2012, consulté le 20 avril 2019 à 16H. Disponible sur l'URL : <http://journals.openedition.org/lectures/10191>

de travail) doté de moyens financiers et juridiques comme le droit d'alerte et le droit de retrait.

En analysant cette évolution historiques, nous pouvons rejoindre l'avis de Nasse et Légeron (2008) et dire 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. A côté des risques physiques, biologiques et chimiques et ils apparaissent comme majeurs<sup>3</sup>». Ainsi les RPS se caractérisent par une dimension multifactorielle, d'où l'attention particulière qui leur a été accordée par diverses disciplines, de ce fait tous les champs disciplinaires s'intéressent à la souffrance au travail : psychologie du travail et des organisations, psychologie sociale et psychosociologie, psychologie de la santé, psychanalyse, psycho-traumatologie et psychiatrie, ergonomie, sociologie du travail et des organisations, médecine du travail, droit du travail et de la sécurité sociale, science de gestion, philosophie, etc. Donc, toute réflexion mono-disciplinaire autour des RPS ne peut constituer la clé de voûte d'une prévention efficace et pérenne, car il est nécessaire d'agir sur des facteurs à la fois individuels, collectifs et organisationnels.

Néanmoins il faut souligner que les RPS demeurent pour certaines organisations un sujet tabou dans le monde du travail, en effet, il est souvent supposé que le mal-être au travail est à mettre sur le compte de la seule fragilité individuelle du salarié ou de son incapacité à « tenir le coup », et ce indépendamment de la situation de travail et des relations sociales auxquels il est confronté. Or, l'analyse des situations de travail montre que le cumul et la combinaison de différents déterminants et contraintes sont à l'origine du mal-être et de la pénibilité ressentis par le salarié.<sup>4</sup>

Aujourd'hui, le terme de RPS est passé dans le langage courant ; cependant, sa définition reste floue et la notion de RPS est à la fois employée pour caractériser les risques plurifactoriels présents dans les entreprises mais également les conséquences sur la santé des travailleurs qui en découlent. C'est ce que l'on constatera dans l'élément suivant.

---

<sup>3</sup>NASSE, P. LÉGERON, P. Op.cit P 42

<sup>4</sup>KERNANI, S. Op.cit. P 6.

## 1.2 RPS : Notion polysémique

Les différentes définitions réservées aux RPS montrent que l'expression « risques psychosociaux » reste polysémique. En effet, cela s'explique par le fait que plusieurs disciplines s'y intéressent, de ce fait, nous avons choisi d'exposer les définitions qui sont le plus souvent reprises dans la revue de littérature.

Avant de définir le concept de RPS, nous avons jugés important de rappeler la définition du concept « **risque** » : « *Le risque se définit comme la probabilité qu'une exposition au danger qui entraîne un dommage et les stratégies de prévention se doivent donc de faire en sorte que l'exposition soit nettement en dessous du niveau où vont apparaître les dommages* »<sup>5</sup>. D'après cette définition et contrairement à ce que l'on croit de manière général, le « risque » en lui-même, peut ne constituer aucun danger dans la mesure où il n'entraîne pas de dommage et cela malgré sa présence, c'est plutôt la **haute fréquence d'exposition** au risque qui peut constituer un danger car celle-ci entraîne des dommages.

Quant aux risques psychosociaux, ils sont abordés de manières différentes selon les auteurs et leur discipline. En effet, certaines contributions se focaliseront davantage sur les RPS comme troubles pour la santé des travailleurs et notamment troubles mentaux : « *Les RPS se définissent comme étant des troubles qui peuvent être caractérisés par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques.* »<sup>6</sup>. (Brun et AL. 2007).

D'autres considérerons les RPS comme les risques plurifactoriels (**causes**) qui pèsent sur la santé des travailleurs, ainsi, « *ils désignent des situations de travail dans lesquelles les travailleurs se retrouvent confrontés à des violences physiques ou psychologiques dues à des facteurs divers comme l'organisation du travail, les changements organisationnels, le management, le décalage entre les valeurs personnelles et celles prônées par l'entreprise... L'exposition à ces risques conduit à*

---

<sup>5</sup>ROLLOT, J. « Les risques psychosociaux: un vide conceptuel? ». (2012). Disponible sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs00692895>. Mis à jour le 1<sup>er</sup> Mai 2012 consulté le 29 Avril à 13h.

<sup>6</sup>BRUN, JP et AL. « Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail ». IRSST, 2007. P 65.

*des troubles physiques comme les troubles musculo squelettiques et/ou mentaux pouvant aller jusqu'à la dépression et le suicide. »<sup>7</sup> (Kawachi et Wamala. 2006). Dans la même lancée, Gollac & Bodier définiront les RPS ainsi : « Les RPS se définissent comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels, susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »<sup>8</sup>.*

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous appuierons sur deux types de définitions, à la fois les causes qui seront pour la plupart organisationnels mais sans pour autant négliger les conséquences, car il s'agit d'une approche strictement nécessaire à la compréhension et la détection des RPS dans le but de les prévenir.

Ainsi, nous pouvons dire que « les RPS sont tout d'abord des **risques professionnels**, le risque réside dans la **haute fréquence d'exposition au danger**, ce danger se traduit par des violences physiques ou psychologiques ayant des **causes** organisationnelles diverses, (tel que les conditions de travaux, intensification de travail, changement organisationnels, les pratiques de managements.) Ainsi, du fait de l'exposition à ces facteurs, nous auront pour **conséquences** l'apparition de troubles physiques et mentaux (stress épuisement professionnel, burnout, dépression.) pouvant devenir pathologiques. ».

A ce stade d'avancement nous connaissons l'historique ainsi que la définition du concept RPS, suite à l'analyse des définitions précédentes nous avons identifié deux axes :

- « les RPS désignent des **troubles** pour la santé des travailleurs et notamment des troubles mentaux », cette perspective se distingue par le fait qu'elle ne fait pas de distinction entre les **conséquences** et les **causes**.

---

<sup>7</sup> KAWACHI, I. WAMALA, S. « Globalization and health ». Oxford University Press. 2006. P 30. Disponible sur : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140673608616918> mis à jour en Janvier 2013.

<sup>8</sup> GOLLAC, M. « Les risques psychosociaux au travail : d'une "question de société" à des questions scientifiques », page disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2012-1-page-5.htm> mis à jour le 13 novembre 2012, consulté le 29 Avril 2019 à 18h.

- « les RPS désignent des **risques plurifactoriels** qui pèsent sur la santé des travailleurs », cette perspective se base plus essentiellement sur les **causes** ;

Dans le première axe, nous verrons avec plus de détails quels sont ces troubles dits « conséquences », puis nous aborderons le deuxième axe avec une typologie des facteurs de RPS, ainsi que leurs effets sur un individu ou un groupe d'individus (organisationnel) appartenant a une même organisation, c'est de cela que traiteront les deux prochains éléments.

### **1.3 Les causes et les conséquences des risques psychosociaux**

Comme nous l'avons déjà clarifié, les troubles peuvent être considérées comme étant des causes ou des conséquences de certaines situations :

**1.3.1 Les troubles :** En reprenant la définition citée antérieurement : « *Les RPS sont des troubles qui peuvent être caractérisés par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques.* »,<sup>9</sup> ces troubles peuvent se manifester sous forme de : stress, angoisse, dépression, comportements violents, burnout, mal-être au travail, Pression, fatigue, usure professionnelle, souffrance mentale, crises de nerfs, larmes, conduite addictive, consommation médicaments, troubles du sommeil.

Le terme «**trouble**» recouvre à la fois les déterminants et les effets, sans faire de distinction entre les causes et les conséquences. Cette confusion tient non seulement à la diversité de ces troubles mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire car, interagissant fortement entre eux, ils sont plutôt de type circulaire ou systémique. Ainsi, anxiété ou dépression peuvent apparaître comme conséquences du stress, des violences au travail, des harcèlements ou d'un traumatisme ; dans le cas des addictions, ce peut être tout autant la conséquence que la cause. De ce fait nous n'aborderons que les principaux éléments nécessaires, à savoir<sup>10</sup> : Le stress professionnel, l'épuisement professionnel.

---

<sup>9</sup> BRUN, JP et AL. Op.cit. P 65.

<sup>10</sup> NASSE, P. LÉGERON, P. Op.cit. P16.

- **Le stress professionnel** : est le type de RPS le plus connue et le plus cité dans la littérature, il peut désigner un déséquilibre entre les contraintes imposées par son activité professionnelle (temps réduit, conflits avec la hiérarchie ou les collègues, surcharge de travail...) et les ressources dont une personne dispose pour travailler dans un tel environnement. Rappelons que «le stress au travail » constitue l'objet de notre travail de recherche, nous y reviendrons avec plus d'explications et de détails dans le deuxième chapitre.
- **L'épuisement professionnel (BURNOUT)** : Est ce que l'on peut appeler le niveau supérieur d'une situation de stress prolongée. En effet, ce « burnout », un phénomène de fatigue physique et émotionnel entraînant une image négative de soi, une attitude négative envers son travail, et un désintéressement de plus en plus marqué envers les autres. Ce syndrome serait composé de trois dimensions :
  - **La fatigue émotionnelle** : renvoi à l'épuisement physique et psychologique ressenti par un individu face à son travail.
  - **La dépersonnalisation** : où le sujet développe des attitudes négatives vis-à-vis de ses clients.
  - **L'accomplissement dans le travail** : réfère aux sentiments de compétences et d'accomplissement personnel dans le travail.

Il est aussi appelé « maladie des efficaces » désignant un état de fatigue émotionnel, mentale et physique se manifestant par une baisse de motivation et de performance après des mois ou des années de dur labeur, c'est un cercle vicieux. Les personnes qui s'engagent, qui portent beaucoup d'importances aux résultats et qui sont consciencieuses dans leurs activités sont plus susceptibles d'être touché par un burnout. Tout le monde peut être victime d'un burnout, pas seulement les travailleurs mais aussi, les chômeurs, retraités ou élèves. Mais puisque la recherche est focalisée sur des secteurs professionnels, la plupart des descriptions et analyses sont associés à la population des salariées.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>RENAUD, S. « Modèle explicatif et multi varié du phénomène d'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs au Québec ». Université de Montréal, thèse doctoral présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maître en sciences des relations industriel, Septembre 1991. P4.

Dans les deux cas, il s'agit de la conséquence d'un investissement personnel et affectif important dans son activité professionnelle. On peut ainsi souvent le croiser dans les professions en lien avec la formation, la santé ou l'aide sociale.

### **1.3.2 Les risques plurifactoriels**

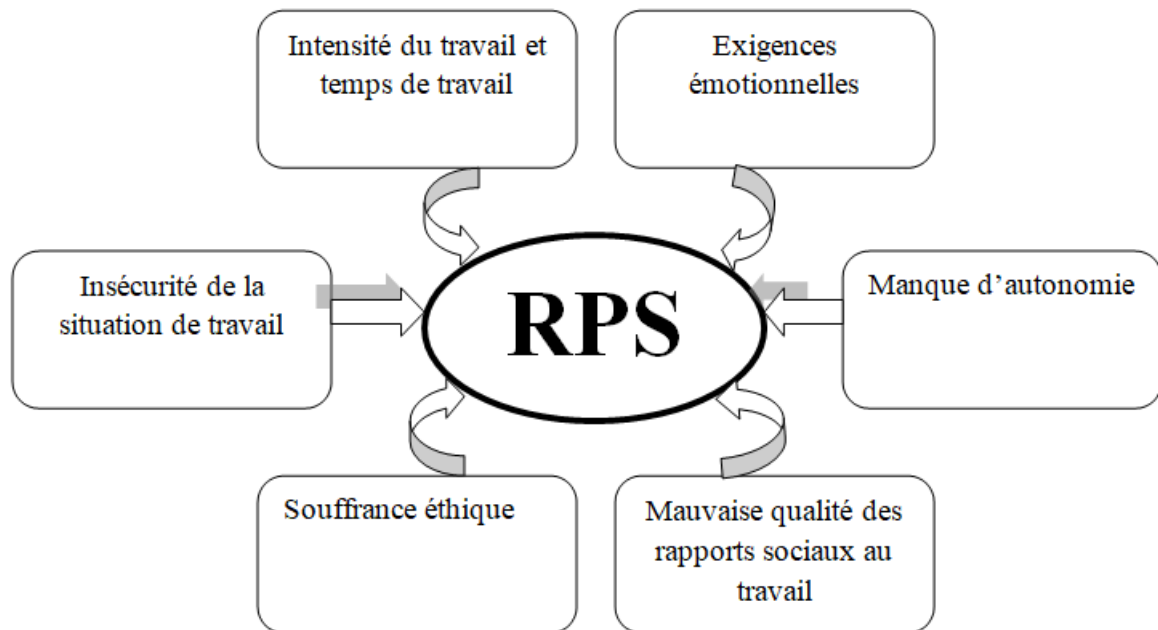
Les RPS peuvent désignés les causes d'un mal-être au travail antérieurement, *« il s'agit des situations de travail dans lesquelles les travailleurs se retrouvent confrontés à des violences physiques ou psychologiques dues à des facteurs divers comme l'organisation du travail, les changements organisationnels, le management, le décalage entre les valeurs personnelles et celles prônées par l'entreprise... L'exposition à ces risques conduit à des troubles physiques comme les troubles musculo-squelettiques et/ou mentaux pouvant aller jusqu'à la dépression et le suicide. »*<sup>12</sup>

De ce fait, les RPS ont un caractère plurifactoriel, ils constituent un risque pour la santé physique et mentale des salariés et des agents, leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils peuvent concerner toutes les entreprises quel que soient leur taille et leur secteur d'activité. La figure suivante synthétise les six types de causes de RPS.

---

<sup>12</sup> KAWACHI, I. WAMALA, S. Op.cit. P 30

Figure 1 : les six grands types de causes de RPS



Source : réalisée par nos soins à partir de GOLLAC, M. rapport collègue d'expertise. Avril 2011. Disponible sur l'EURL: <https://empreintes-ergonomiques.fr/activites/RPS-risques-psycho-sociaux>.

A partir de cette figure, nous allons essayer d'expliquer les six grands types de causes perçues comme étant les plus importantes.

- **L'intensité et temps de travail** : Cette première catégorie comprend les notions d'« exigences psychologiques » et « d'efforts » mais plus largement les contraintes de rythme, l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, l'exigence de polyvalence non maîtrisée, les instructions contradictoires, les longues journées de travail, le travail en horaires atypiques, l'imprévisibilité des horaires de travail, etc.
- **Les exigences émotionnelles** : font référence à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions. Elles concernent essentiellement les métiers de services : exigence de sourire ou de bonne humeur, tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine. L'exigence de devoir cacher ses émotions peut également concerner d'autres secteurs



d'activités quand la culture dominante de l'entreprise est le contrôle total de soi en toutes circonstances et l'affichage constant d'une « attitude positive ».

- **Le manque d'autonomie** : L'autonomie au travail désigne la possibilité d'être acteur dans son travail. Elle rejoint la notion de « latitude décisionnelle » et inclut non seulement les marges de manœuvre (la possibilité de s'auto-organiser dans son travail) mais également la participation aux décisions qui concernent directement son activité ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences.
- **Les rapports sociaux au travail dégradés** : ils ont été très étudiés, notamment au travers du « soutien social » de « l'équilibre efforts – récompenses » et de la « justice organisationnelle » (équité dans la distribution des ressources et des avantages, au regard des efforts accomplis et en comparaison avec ce que donnent et reçoivent les collègues occupant un poste similaire). Ils incluent les relations avec les collègues ou avec la hiérarchie, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des salariés. Ils portent également sur les « pathologies » des rapports sociaux comme le harcèlement moral.
- **Les conflits de valeurs** : ils renvoient à l'ensemble des conflits intrapsychiques consécutifs à la distorsion entre ce qui est exigé au travail et les valeurs professionnelles, sociales ou personnelles des salariés. Par exemple : faire un travail que l'on juge inutile, vendre un crédit à des personnes à très faibles revenus, faire la promotion d'une méthode que l'on sait inefficace, etc.
- **L'insécurité de la situation de travail** : elle comprend à la fois l'insécurité socio-économique (peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire) et le risque de changement non maîtrisé de

la tâche et des conditions de travail (restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...).<sup>13</sup>

En plus des six types cités précédemment, nous ajoutons :

- **Le harcèlement moral** : Est une forme de RPS qui existe depuis des siècles mais à qui on a véritablement donné un nom seulement dans les années 1980, sous le terme anglais « Mobbing », terme qui signifie « l'action d'une foule assaillant une personne ». En effet, le harcèlement moral réside dans l'intention, pour une personne ou un groupe de personnes, de nuire à une ou plusieurs autres personnes. C'est une action aujourd'hui punie par la loi tant elle constitue un désir volontaire d'atteindre l'intégrité d'une personne. Le harcèlement moral a des conséquences graves pour un salarié : cela remet non seulement en cause son droit au travail mais également son équilibre personnel, celui de sa famille et sa santé, et c'est pourtant l'une des formes de violence les plus répandues aujourd'hui dans le monde professionnel.
- **Les violences et agressions au travail** : Peuvent se rencontrer à l'extérieur comme l'intérieur de l'entreprise. Elle peut être donc du fait des clients comme des collègues par exemple et recouvrir des dimensions plus ou moins graves (harcèlement moral, agressions sexuelles...). Certains secteurs d'activité sont plus touchés que d'autres par la violence externe. Les activités de service multiplient les contacts qui peuvent créer des tensions voire dégénérer en conflits. Les activités dans lesquelles des personnes manipulent des objets de valeur (banques, bijouteries...) sont fréquemment à la une en termes d'agressions plus ou moins graves. Pour ce qui est des violences internes, on constate généralement deux choses :
  - l'auteur est fréquemment une personne bien intégrée à l'entreprise (il croit alors pouvoir justifier davantage son attitude).
  - la victime n'est pas nécessairement une personne jugée comme fragile (femme, jeune).<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>GOLLAC, M. Rapport collègue d'expertise. Avril 2011. Disponible sur l'EURL: <https://empreintes-ergonomiques.fr/activites/RPS-risques-psycho-sociaux>. mis a jour en septembre consultee le 18 avril a 20h

<sup>14</sup>Disponible sur : [http://www.burnout-info.ch/fr/burnout\\_causes.htm](http://www.burnout-info.ch/fr/burnout_causes.htm). Consulté le 15 Avril 2019 à 18h.

Aborder les risques psychosociaux en ne tenant compte que des aspects organisationnels réduirait l'approche aux seules « conditions de travail ». De la même façon, aborder ces mêmes risques en ne tenant compte que de l'individu et en adoptant une démarche exclusivement médicale réduirait cette fois-ci l'approche à la seule santé mentale au travail. C'est bien sûr l'association de cette double dimension et son intégration qui nous semble souhaitable. Ainsi, dans l'élément suivant, nous allons exposer les effets des RPS à la fois sur l'individu et sur l'organisation.

### **1.4 Les effets des RPS**

« *Les RPS sont à l'interface entre l'individu et sa situation de travail* », a partir de là, l'on déduit que les RPS auront un double effet, dans un premier temps, il s'agit de la sphère individuelle qui sera touchée, dans un second temps, (dans la mesure où cet individu appartient à un groupe « organisation ») c'est la sphère organisationnelle qui sera atteinte. En effet ; leurs caractéristiques est de porter atteinte à la sphère mentale et psychique du salarié avant d'affecter potentiellement sa santé. Leurs impacts ne se limitent pas au salarié. Ils peuvent s'étendre à l'équipe de travail et affecter la performance de l'entreprise.<sup>15</sup>

#### **1.4.1 Les effets sur l'individu**

Sur le plan psychologique et physique, ces troubles peuvent favoriser des pathologies, comme les dépressions, des troubles du sommeil, des ulcères, des maladies psychosomatiques, des réactions comportementales (consommation courante de produits addictifs), des troubles musculo-squelettiques (TMS), des maladies cardiovasculaires, ou entraîner des accidents du travail voire des suicides. Sur le plan social, ces troubles peuvent avoir des conséquences économiques et professionnelles et, notamment, se traduire par du désengagement au travail, un absentéisme accru ou des conflits entre les personnes.<sup>16</sup>

En prenant pour exemple le burnout, les conséquences peuvent être graves. Cela commence par une légère réduction temporaire de productivité pour les personnes

---

<sup>15</sup> PAULY, V. VIERS, J. In: L'apport de la sociologie à la prise en compte des risques psychosociaux dans l'entreprise. *Sociologies pratiques*, N° 16, 2008. P 25.

<sup>16</sup> Disponible sur : <https://empreintes-ergonomiques.fr/activites/RPS-risques-psycho-sociaux>. Mis à jour en 2019, consulté le 27 Avril 2019 à 16h.

touchées. Quand les cas sont vraiment graves, les personnes en état de burnout sont amenées à arrêter de travailler, elles peuvent tomber en dépression ou dans la dépendance à certaine substance et voir même aller jusqu'à se suicider.

#### **1.4.2 Les effets sur l'organisation**

Les RPS ont également des répercussions organisationnelles et économiques pour les entreprises, et un coût pour la société dans son ensemble, ils désorganisent les entreprises et les collectifs de travail car ce qui impacte un salarié se répercute sur la bonne marche de son entreprise. Dans les entreprises où ils sont présents, on peut ainsi noter ces effets :

- **L'absentéisme** : une absence au travail peut être plus ou moins justifiée. Bien sûr, on s'interrogera plus facilement si le salarié vient à manquer une journée en début ou en fin de semaine par exemple. Les absences pour « mauvaise raison » ou pour une maladie peu handicapante sont le signe d'un désinvestissement du travail au profit de la vie extraprofessionnelle.
- **La productivité en baisse**: une augmentation des rebuts ou des malfaçons, une démotivation, une baisse de créativité.
- **Les grèves, les mouvements sociaux, les procédures judiciaires** (cas du harcèlement notamment), atteintes à l'image de l'entreprise.
- **L'augmentation du turn over (taux de rotation du personnel)** : que celui-ci soit directement du fait des salariés (démission) ou non (licenciement, inaptitude, départ en retraite anticipée), des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés.
- **Les actes de malveillance ou de violence au travail** : comme nous l'avons vu précédemment, ils sont tant bien une cause qu'une conséquence, ces derniers engendrent une dégradation du climat social, une mauvaise ambiance de travail.

En raison de ces dysfonctionnements, les RPS coûtent cher à l'entreprise, constituent donc un impact économique.<sup>17</sup> D'où l'intérêt des dirigeants de prendre en considération le phénomène de RPS.

## **Section (2) : Le management et les risques psychosociaux**

Aujourd'hui, tous les résultats de recherche convergent et mettent en évidence une aggravation des problèmes de santé au travail. La cause majeure de ce phénomène ne fait plus aucun doute : il s'agit des nombreux changements intervenus dans le monde du travail dans les années quatre-vingt à quatre-vingt-dix et qui se sont traduits par de nouvelles formes d'organisation du travail.<sup>18</sup>

### **2.1 Le lean management et l'apparition des risques psychosociaux**

« *Les RPS sont engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* <sup>19</sup> ». Cette citation met directement en cause les pratiques de gestion aussi bien internes qu'externes conduisant à l'apparition des RPS chez les salariés, d'où le mérite de nous intéresser à ces pratiques.

Les entreprises sont de plus en plus à la recherche de solutions permettant d'accroître leur productivité, adaptée à l'offre aux besoins du marché et de limiter les gaspillages. Mais le recours au Lean management n'est toutefois pas sans incidences potentielles sur la santé des salariés car bien souvent, cette méthode est déployée sans accompagnement au changement, en transposant le modèle tel qu'il a été conçu à l'origine (dans les entreprises Japonaises), sans prise en compte des contextes spécifiques à chaque organisation.

#### **2.1.1 Présentation du lean management**

Le lean management trouve sa source au Japon au cœur de l'usine Toyota où il est développé et implanté dès le début des années 1970. Le terme spécifique de « lean management » est popularisé dès les années 1980 par un groupe de chercheurs du MIT lorsque ceux-ci cherchent à diffuser un toyotisme augmenté qui s'inspire des actions suivantes (les 5 S) :

---

<sup>17</sup> PAULY, V. VIERS, J. Op.cit.P 54.

<sup>18</sup> Disponible sur : <https://empreintes-ergonomiques.fr/activites/RPS-risques-psycho-sociaux>. Mis à jour en 2016, consulté le 30 Avril 2019 à 16h.

<sup>19</sup> GOLLAC, M. Op.cit. P20.

- Seiri (ranger) : supprimer l'inutile
- Seiton (ordre) : situé les choses
- Seiso (nettoyage) : (faire) scintiller
- Seiketsu (propre) : standardiser les règles
- Shitsuke (éducation) : suivre et progresser

La particularité de cette organisation du travail est de neutraliser tous les temps morts au sein du processus d'une production en juste-à-temps. Destiné au départ à l'industrie manufacturière automobile, sa conceptualisation par des chercheurs américains dans les années 1980 l'a rendu potentiellement applicable dans un nombre croissant de secteurs d'activité. A l'origine, ce système de production reposait sur une culture de l'entreprise très forte : face à des exigences de productivité et des rythmes de travail lourds les employés recevaient l'assurance d'un emploi à vie et des évolutions de carrière. Le Lean repose aussi sur des principes tels que la remontée d'informations, la proximité du management et l'animation d'équipes.<sup>20</sup>

### **2.1.2 Impact du lean management sur la santé de l'individu**

Le lean management repose à l'origine sur un management impliqué et une communication accrue qui viennent compenser l'augmentation de l'intensité et des rythmes de travail. Ces caractéristiques qui peuvent être assimilés à du soutien professionnel, ont un effet modérateur sur les RPS<sup>21</sup>. Le soutien technique et émotionnel d'une manière générale diminue le risque de maladies mentales et physiques, en l'occurrence cardio-vasculaire.

Les conséquences négatives de l'implémentation de cette organisation du travail viennent du fait que les entreprises qui appliquent le « lean » uniquement en termes de réductions des coûts ont oublié que les salariés jouaient un rôle prépondérant dans la mise en place de cette organisation et que leur adhésion à ce système était nécessaire afin d'assurer un bon fonctionnement. Ainsi, la chasse au gaspillage au sein de l'entreprise conduit parfois les dirigeants d'entreprises à des attitudes extrêmes ayant des conséquences négatives sur la santé et la sécurité des travailleurs. Certains

---

<sup>20</sup> COUPAUD, M. Mondialisation, conditions de travail et santé. Economies et finances. Université de Bordeaux, 2016. Disponible sur l'EURL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01449959>. Mis en ligne le 30 juin 2017 consulté le 17 avril 2019 à 14h.

<sup>21</sup> STIMEC, A. [Et al]. « Le lean management est-il irresponsable ? ». Revue pour l'Organisation Responsable N°2. 2010. P 82.

décideurs éradiquent purement et simplement les temps de discussion informels comme formels, comme les réunions expressément prévues par le modèle lean<sup>22</sup>, tous ces temps sont pourtant nécessaires à l'évacuation des tensions, aux règlements des problèmes, à l'organisation informelle et à l'indispensable construction du lien social dans la sphère professionnelle. Ces conditions de travail mènent à des tensions, entre travailleurs mais aussi et surtout, entre les travailleurs et la hiérarchie, entité parfois considérée comme totalement déconnectée des réalités ou à l'écoute des seules performances financières sans prise en compte des salariés.

Les composantes du lean management qui constituent des facteurs de risques psychosociaux pour la santé des travailleurs se retrouvent dans le concept de **la charge mentale du travail**. Il a été développé pour expliquer la mauvaise santé au travail des travailleurs en théorie moins exposés aux risques physiques du fait du développement du secteur tertiaire. Nous définirons ce terme et recenserons les études qui analysent le lien entre charge mentale et santé des travailleurs dans le point suivant.

### **2.1.2.1 Charge mentale et santé des travailleurs**

Le lien de cause à effet dans le cas de la charge mentale est plus difficilement démontrable. Il convient d'abord de définir le terme de charge mentale.

Barrouillet (1996), définit la charge mentale comme étant la quantité maximale de ressources que peut mobiliser un individu<sup>23</sup>

Sperandio (1980) avait proposé une définition plus large et plus détaillée en disant que la charge mentale est une Notion qui relève du domaine affectif plutôt que cognitif et qui évoque toutes les retombées négatives, toutes les pollutions qui peuvent accompagner les activités intellectuelles dans le travail. Les facteurs mis en cause sont les suivants : anxiété, angoisse, contraintes de temps ou de délai, répétition et monotonie du travail, interruption du travail, poids de la hiérarchie, etc.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> MC CALLUM, B. [Et al]. « Objectif Lean réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels. » Paris, ed. D'organisations. 2004. P67.

<sup>23</sup> BARROUILLET, P. « Ressources, capacités cognitives et mémoire de travail : postulats, métaphores et modèles : la charge mentale ». Psychologie française, N°4.1996. P38.

<sup>24</sup> SPERANDIO, JC. « La psychologie en ergonomie ». Paris, Presse Universitaire de France. 1980. P 96.

Pour résumer l'ensemble des définitions littéraires de la charge mentale du travail ayant été énoncées depuis les années 1980, nous dirons que le concept de charge mentale se définit fondamentalement en termes de relation entre l'offre (ressources disponibles) et la demande (exigences).

➤ **Identifier des situations de la charge mentale au travail.**

Les effets d'une trop grande charge mentale dans le milieu professionnel sont visibles plus rapidement notamment en ce qui concerne les troubles psychosomatiques (problèmes de sommeil, anxiété, maux d'estomac...). L'analyse de ces troubles et la mise en évidence de facteurs agissant à très court terme peuvent permettre de déterminer les pratiques responsables de ces effets négatifs afin de les contrer à la source.

En 1979, Karasek développe un questionnaire destiné à identifier les situations de charge mentale du travail chez le travailleur. Les réponses apportées à ce questionnaire permettent de déterminer un indicateur de charge mentale, représenté par un score calculé à partir de deux dimensions de l'environnement psychosocial au travail de l'individu : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. Un troisième volet est ajouté dans une extension du modèle en 1991 : le soutien social. Chaque dimension est une synthèse d'un ensemble de variables qualitatives liées aux conditions de travail. Les modalités de réponses au test sont codées selon une échelle de Likert, chacune contribuant de 1 à 4 au score de la dimension étudiée. L'idée sous-jacente de cet indicateur est que la demande psychologique du travail peut être compensée par une forte latitude décisionnelle et par un fort soutien social.

Greenan (2010) déduit la montée de la charge mentale à partir des tendances observées sur les notions d'intensité du travail et de complexité du travail qui constitue le principal effet des changements organisationnels, ainsi les conditions de travail qui mènent à son intensification et donc à une importante charge mentale sont les suivantes :

- ✓ Rythmes de travail ;
- ✓ Dépendance à une demande extérieure (clients, patients, élèves...) ;
- ✓ Dépendance aux collègues ;
- ✓ Dépendance aux demandes de la hiérarchie/au déplacement automatique d'une machine ;



- ✓ Délais journaliers à respecter ;
- ✓ Normes quantitatives de production ;
- ✓ Travail à la chaîne ;
- ✓ Contraintes de résultats ;
- ✓ Surveillance quotidienne ;
- ✓ Normes de qualité ;
- ✓ Polyvalence.

La focalisation de certaines entreprises, certains managers sur les résultats de leurs employés ou de leurs collaborateurs conduit à considérer le travail en lui-même comme une « boîte noire ». La pression est concentrée sur l'obtention de résultats et l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Le travail devant être fourni pour satisfaire la demande n'est pas analysé et par conséquent, n'est pas évalué. Le travail devient invisible.<sup>25</sup> *« Le bon ouvrier n'est plus celui qui a de quoi être fier d'un travail bien fait, c'est-à-dire satisfait de la preuve que représente un objet qui lui renvoie une image de soi positive, mais celui qui s'adapte le mieux aux exigences d'une gestion à flux tendu. Dépossédé, jadis, d'une partie de la valeur financière de son travail le voici, désormais, dépossédé de son travail même, de ce qui fait son identité ».*

## **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons constaté qu'une nouvelle rubrique s'ajoute parmi les risques professionnels, les « RPS », leurs émergences remonte à la fin des années 1800 début 1900, ces derniers tarderont à faire valoir leurs existences aux yeux des dirigeants car contrairement aux accidents de travail, les RPS sont moins visibles et difficilement détectables, de ce fait, ils sont négligés, mais leurs retombés sont visibles et conséquentes, à la fois pour l'individu ainsi que pour l'organisation.

Après l'analyse de la littérature concernant ce concept nous avons retenus deux définitions celle de Brun et AL (2007), ainsi que celle de Kawachiet Walama (2006), à partir desquelles nous avons déduits que les RPS émanes de la haute fréquence d'exposition au danger, ce danger se traduit par des violences physiques ou psychologiques ayant des causes organisationnels divers (tel que les conditions de travaux, intensification de travail, changement organisationnels, les pratiques de managements). Ainsi, du fait de l'exposition à ces facteurs, nous aurons pour

---

<sup>25</sup>COUPAUD, M. p.cit.P 59.

conséquences l'apparition de troubles physiques et mentaux (stress épuisement professionnel, burnout, dépression.) pouvant devenir pathologiques.

A partir de là nous nous sommes penchés d'avantage sur les pratiques organisationnelles, qui a priori, sont à l'origine de l'apparition des RPS, et avons identifié un type de management particulier (Lean management) car ce dernier est efficace et permet a l'entreprise d'exploiter ses ressources de la manière la plus optimal quand celui-ci est conformément implanté, accompagné et prend en compte le contexte spécifique de chaque organisation, dans le cas contraire cette pratique peut être facteur des RPS, donc destructrice des ressources, ce qui va à l'encontre de l'objectif recherché.

---

## **Chapitre (II) : le stress au travail**

---

**Introduction**

Aujourd'hui, le stress est devenu un phénomène de la vie moderne reconnu chez l'individu comme un problème majeur de la santé qui affecte le bien être que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle.

La question du stress dans la sphère du travail se pose avec de plus en plus d'acuité du fait des mutations liées notamment à la croissance du secteur des services et à l'évolution de la nature du travail. Ce risque psychosocial est omniprésent dans tous les milieux de travail mais avec des divers degrés selon la nature des conditions du travail qui contribuent à son apparition.

Ainsi, il représente le stress est un phénomène qui concerne la quasi-totalité des entreprises, il est devenu un obstacle socio-économique qui impacte négativement la motivation des employés et les organisations. Il génère des maladies aux travailleurs contraints à de fréquents arrêts de travail, et de ce fait il engendre de nombreuses pertes économiques pour les entreprises. Car les critères de performances, d'efficacité et d'efficacité inhérents au travail ne cessent de s'accroître.

L'objectif de ce deuxième chapitre, est d'abord de se familiariser avec le concept du stress, ainsi que le stress au travail, en-suite, nous verrons ce qu'une entreprise peut faire à fin de le prévenir, il est structuré en deux sections. Dans la première section, nous allons d'abord voir ce que le stress en général, puis nous attarderons à expliquer le stress dans la sphère du travail ainsi que ses différents types, en suite nous tenterons de montrer les effets qu'il peut engendrer. Dans la seconde section, nous allons voir quelles sont les apports de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) pour lutter contre les retombées négatives engendrée par le stress au travail. Pour cela, dans un premier temps, nous allons voir quelles sont les différentes pratiques de la GRH qui peuvent faire face au stress au travail, en suite nous expliquerons la démarche de prévention du stress au travail.

**Section 1 : Les généralités sur le stress au travail**

Le stress est considéré comme l'une des grandes fonctions de l'organisme, au même titre que la respiration, la digestion, la reproduction ou la fonction immunitaire. Et selon un consensus de plus en plus grand, travailler sous la pression peut améliorer les performances et apporter une certaine satisfaction lorsque les objectifs poursuivis sont atteints. Mais lorsque les demandes et les pressions dépassent certaines limites, elles engendrent un stress négatif.

Dans ce cadre, le stress est réputé subi lorsque les exigences du milieu de travail dépassent la capacité des employés à faire face à celles-ci (ou à les maîtriser). Définir le stress de cette façon attire l'attention sur les causes liées au travail et sur les mesures de contrôle à mettre en œuvre.<sup>1</sup>

## 1.1 Origine et définition du stress

Depuis son apparition, le concept de stress ne cesse d'évoluer, en prenant à chaque fois de nouvelles significations.

### 1.1.1 L'étymologie du concept du stress

Selon Patrick Légeron (2000), le mot stress vient du vieux français « *estrece* »<sup>2</sup> ou « étroitesse, oppression », ce dernier est issu du latin « *stringere* »<sup>3</sup>, qui signifie étreindre, serrer, lier, blesser. A travers les années, le mot a traversé la manche pour prendre une nouvelle signification qui est « la contrainte ». Le mot stress a pris place dans la langue anglaise dès le XIV<sup>ème</sup> siècle pour désigner l'épreuve, le chagrin ou la souffrance. Par contre, on retrouve le mot en question dans la langue française qu'au XX<sup>ème</sup> siècle pour exprimer d'abord la souffrance, l'adversité puis la force, la charge produisant une tension. Au départ le terme stress est utilisé dans le domaine de la métallurgie pour signifier la déformation de l'objet, en suite il a intégré le vocabulaire médical, cette nouvelle place de la notion du stress est permise par les différents développements de la psychanalyse, de la psychologie et de la psychosomatique. Dans le domaine des sciences de gestion, ce n'est qu'à la fin des années soixante-dix que ce terme a pris place<sup>4</sup>.

Avant d'expliquer le concept du stress au travail, nous jugeons indispensable de définir le concept du stress, tout en expliquant son évolution.

Comme nous l'avons avancé précédemment, au cours du temps, le concept de stress et son champ d'application ont évolué et se sont peu à peu modifiés.

---

<sup>1</sup> GUIOL P. MUÑOZJ. « Management des entreprises et santé des salariés ». Rapport pour le ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies .Université de Rennes 1 Centre de Recherches sur l'action Politique en Europe. 2006. P57.

<sup>2</sup> REVOLIER. J : « l'homme stressé », presses universitaires de France, paris, 1989. P 297, in [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

<sup>3</sup> SAHLER. B : « prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail ». Lyon. ANACT, 2007. P268. In [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

<sup>4</sup> AMADIEU, J.F. -Les cahiers du CERGOR: Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines. -Numéro 01/04 : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne : 2004 : P3.

La littérature nous renseigne qu'à l'origine, le concept de stress se caractérisait par la simplicité, il s'agissait d'un phénomène qui sert à la défense d'un être contre des situations délicates qui mettaient sa vie en danger, puis faire face au stress donnait une certaine intensité, vivacité et la puissance nécessaire pour réagir rapidement et permettre de fuir ou de combattre pour surmonter le stress et sauver sa vie, notamment « D.DARWIN (1872), considère que la peur avec ses manifestations somatique (réaction physique) avait pour rôle de préparer l'organisme à faire face au danger ». Donc à cette époque on parlait de stress comme étant une réponse globale de l'organisme caractérisée par une réaction hormonale<sup>5</sup>.

Plusieurs définitions ont été données au stress par différents auteurs, nous allons présenter celles qui sont le plus répétés dans la revue de littérature.

En effet, nous ne pouvons pas définir le stress sans pour autant parler de médecin physiologiste canadien Hans SELYE (père du concept du stress), dans les années trente, il mit en évidence cette réaction physiologique du corps aux attaques extérieures qui lui sont infligées, cette découverte fondamentale, qu'il nomma « réponse de stress », lui valut le surnom d'EINSTEIN de la médecine<sup>6</sup>, puis en 1956, il définit le « syndrome général d'adaptation » (SGA), il adoptait une approche biomédicale du stress qui met en évidence ses bases physiologiques et donne un support objectif aux relations entre le stress et la santé. Il déduit qu'il existe deux types de stress aux effets complètement opposés. Si les effets du stress sont bons, stimulants et permettent une bonne adaptation chez le sujet, on parle d'**eustress** (bon stress, stress positif, stress « moteur »). Par contre, S'ils sont mauvais et causent des dommages pour l'individu, on parle de **distress** (mauvais stress, stress négatif, stress « inhibiteur »)<sup>7</sup>.

Selon H.SELYE « *il est la réponse de l'organisme aux exigences de l'environnement. Le stress correspond à des manifestations organiques non spécifiques en réponse à une agression physique. L'ensemble de ces réponses non spécifiques est provoqué par un agent agressif physique entraînant des réponses stéréotypées quelque soit l'agent.* »<sup>8</sup>. Ensuite, il décrit les réponses non spécifiques appelé aussi le SGA qui évolue dans le temps en trois

---

<sup>5</sup> DELAUNOIS, M. – Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise. -144f. – Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'études spécialisées en médecine de travail : université catholique de Louvain : 2001. P8.

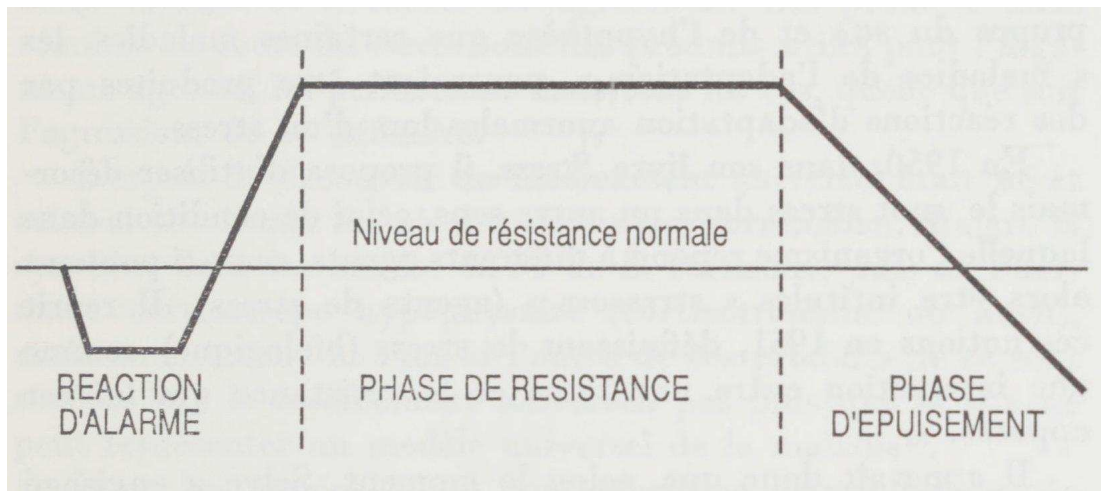
<sup>6</sup>GRAVEL, Pauline. « Hans Selye, le Montréalais qui a expliqué le stress ». Disponible sur l'EURL : <https://www.ledevoir.com/societe/science/493712/375e-anniversaire-de-montreal-hans-selye-le-montrealais-qui-a-explique-le-stress>, page consulté le 07/03/2019, à 23H54.

<sup>7</sup> AMADIEU, J.F. -Les cahiers du CERGOR : Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager ?. -Numéro 02/03 : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne : 2002 : P 3-4.

<sup>8</sup> GUILLE, L. « Stress, modèles et application ». Institut Universitaire de Lorient. P.2.

phases : **La réaction d'alarme** ou d'alerte (première réaction de l'organisme face à une agression), **Le stade de résistance ou d'adaptation** (l'organisme s'adapte et résiste à l'agression) et enfin la **phase d'épuisement** (elle survient lorsque l'agression se poursuit trop longtemps). Ces trois phases en sont représentées dans la figure ci-dessous.

**Figure 2 : le syndrome d'adaptation général, tiré de SELYE (1979)**



**Source : J.F. AMADIEU, -Les cahiers du CERGOR : Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager ? -Numéro 02/03 : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne : 2002 : P.4.**

Aujourd'hui, le concept de stress a pris une signification plus large et plus importante, ceci est le fruit de certains développements dans le domaine de la médecine. L'accent étant mis sur le lien potentiel de cause à effet entre le stress et l'état de santé physique et psychologique d'une personne. Donc le stress est appréhendé cette fois comme étant un phénomène d'ordre psychologique<sup>9</sup>.

En fin, la définition reste néanmoins problématique car le mot « stress » jusqu'à aujourd'hui, présente des significations différentes pour les psychologues, les psychiatres, les biologistes, les médecins praticiens, le grand public et les médias.

De ce fait, parler de stress renvoie à parler de stressseurs (les facteurs stressants, les contraintes, les pressions...), à indiquer le ressenti de celui qui est exposé à ces stressseurs (le stress perçu, la tension...), mais aussi il renvoie à décrire les conséquences de cette exposition et des efforts déployés pour y faire face (astreinte, l'épuisement...). Donc, il est nécessaire d'être précis et claire lorsqu'il s'agit de l'usage des mots.

<sup>9</sup><http://www.informationhospitaliere.com/dico-73-stress.html> consulté le 09/03/2019 à 19h.

Après avoir clarifié le concept de stress, dans le point suivant nous allons nous intéresser au concept du stress lié au travail.

## 1.2 Le stress au travail

Tout d'abord, plusieurs auteurs affirment que le stress lié au travail correspond à l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en causes leurs aptitudes à faire face, comme le souligne Keyser et Hansez (1996) « *le stress dans la sphère du travail peut être défini comme une réponse du travailleur devant des exigences de la situation pour lesquelles il doute disposer des ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face.* »<sup>10</sup>.

Ici, nous assistons à une définition du stress comme un phénomène **individuel**. Puis, quelques années plus tard (1999), certains pays occidentaux en s'inspirant de la définition de l'Organisation Mondiale de la santé (OMS), mettent en avant dans leur convention collective de travail que « *Le stress est un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail.* »<sup>11</sup>.

Par ailleurs, à la différence de la précédente définition, celle-ci définit le stress comme un phénomène **collectif**. En d'autres termes, nous pouvons dire que le phénomène de stress au travail peut survenir dans des situations très différentes, mais il est souvent aggravé lorsque les employés ont le sentiment qu'ils ne soient pas suffisamment soutenus par leurs responsables hiérarchiques ou par leurs collègues, lorsqu'ils n'ont pas beaucoup de prise sur leur travail ou sur la façon de s'y prendre pour faire face aux exigences et aux contraintes de celui-ci<sup>12</sup>.

Néanmoins, la définition sur laquelle nous nous entendons est celle de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2006), qui met en avant que « *Le stress au*

---

<sup>10</sup> De KEYSER.V & HANSEZ.I, « vers une perspective transactionnelle du stress au travail » : Pistes d'évaluations méthodologiques. In Cahiers de Médecine du Travail, 1996, P 133. Disponible sur l'EURL : [https://static.convergencerh.com/medias/4/Vers\\_un\\_modele\\_transactionnel\\_du\\_stress\\_au\\_travail.pdf](https://static.convergencerh.com/medias/4/Vers_un_modele_transactionnel_du_stress_au_travail.pdf). Consulté le 10 Mars 2019, à 20H.

<sup>11</sup> [www.emploi.belgique.be/DownloadAsset.aspx?id=5016](http://www.emploi.belgique.be/DownloadAsset.aspx?id=5016). Consulté le 10/04/2019.à 20H00.

<sup>12</sup> STAVROULA, L. [et all]. In « Organisation du travail et stress ». Série protection de la santé des travailleurs, 2004, N°3. P3. Disponible sur l'EURL : [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh3f.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf). Consulté le 15 Mai 2019, à 21h.



*travail survient lorsqu'il y a un 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, bien que le processus d'évaluation des contraintes et ressources soit d'ordre psychologique. Les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité.»*<sup>13</sup>. En effet, nous jugeons que cette définition est assez complète, car elle englobe non seulement la description du phénomène en question, mais aussi elle nous renseigne sur les différents effets que le stress au travail peut provoquer que ce soit sur l'individu lui-même où sur l'entreprise.

En fin, avant de passer à l'élément suivant, nous devons préciser que plusieurs auteurs insistent sur le fait que dans le monde du travail, il existe un bon stress qui permet au salarié d'être particulièrement performant et un mauvais stress qui le rend malade. Ainsi, sur ce dernier point, nous allons essayer de distinguer les différents types de stress, selon différentes classifications.

### **1.3 Typologie de stress au travail**

Il existe plusieurs types de stress qu'on peut classer en deux typologies. La première dite « classique » se réfère aux travaux de Côté (1994), elle englobe le stress nécessaire ou neutre, le stress positif et le stress négatif. La deuxième, quant à elle, insiste sur la différence qui existe entre le stress chronique et le stress aigu.

#### **1.3.1 Typologie de stress selon Côté (Stress neutre, stress positif et le stress négatif)**

Hans Selye dans son modèle en 1956, évoque les trois phases d'adaptation au stress, à savoir la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Nous déduisons que le stress n'est pas seulement négatif. Dans cette logique, la phase vigilance (alarme) peut être considérée comme positive puisqu'elle permet à l'individu de rassembler toutes ces forces de défense pour faire face à la menace. Par contre, c'est durant la dernière phase (épuisement) que le stress devient négatif. Dans la typologie établie par Côté (1994), le stress est vue tantôt comme un phénomène « neutre », tantôt comme un stimulant (stress positif) et tantôt comme un risque pour l'individu et l'organisme (stress négatif)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> CHOUANIER, D. Stress et risques psychosociaux: concepts et prévention. Article médico-technique. 2006. P 169.

<sup>14</sup> MHIRI, Sinda. – L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnel, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres. - 409f. – thèse de doctorat ; sciences de gestion ; université de Nice Sophia-Antipolis ; 2013. P 57.

### 1.3.1.1 Le stress neutre

Appelé aussi stress nécessaire, car ce dernier est primordial pour ne pas ressentir la fatigue ou l'insatisfaction, il a été comparé par Selye (1956) au « sel de la vie », sans stress, l'individu ressent un désintérêt total à la vie et perd le moral. Ce type de stress diminue la sensation d'inutilité et d'ennui et pousse à agir.

Légeron (2008), affirme qu'il est absurde de parler d'un monde sans stress et ceci pour deux raisons : d'abord, on ne peut jamais supprimer les « stressseurs » faisant partie de notre environnement et en suite, «si nous arrivions à inhiber en nous toute réaction de stress, nous serions démunis et incapable de nous adapter. On ne peut donc pas supprimer le *stress* ni « vivre sans stress », au travail comme ailleurs »<sup>15</sup>.

### 1.3.1.2 Le stress positif

Ce type de stress fait référence à une activation de l'organisme face à une situation perçue comme un défi. Il s'agit du stress qui provoque la motivation, la volonté, le goût pour le travail, etc. De ce fait, les tâches sont exécutées d'une meilleure façon lorsque les travailleurs sont un peu stressés (meilleure performance) : cela les motive et les incite à faire de leur mieux pour réussir et « nombreux sont ceux qui déclarent ne bien travailler que sous stress ». En effet, Selon SELYE, «*Le bon stress qu'il nommera « eustress » est la réponse positive de notre organisme à une stimulation qui nous permet de survivre ou de bien vivre* »<sup>16</sup>, c'est-à-dire, il est indispensable à l'adaptation, au développement et au fonctionnement de l'organisme. Ainsi, il renvoie à l'énergie ressentie face à une demande et à la confiance en ses capacités, il est considéré comme positif du moment où il représente une réaction de défense qui témoigne de la vivacité et de la résistance de l'organisme. Entre autre, il peut être bénéfique dans deux mesures. D'une part, lorsqu'il est utile pour la performance et il stimule la créativité, d'autre part, lorsqu'il pousse à la fierté de réussir et il permet ainsi de dépasser les difficultés.

En fin, pour certains auteurs le stress peut être appréhendé comme un moteur s'il est ponctuel et limité dans le temps<sup>17</sup>. En revanche, s'il perdure, il peut conduire aux mauvais résultats et dans ce cas on parle du stress négatif que nous allons expliquer dans l'élément suivant.

---

<sup>15</sup> Ibid. P.58.

<sup>16</sup> GREBOT, É. « Stress et burnout au travail, identifier, prévenir, guérir », Edition Eyrolles : Edition d'organisation, paris, 2008, P14. In [www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com).

<sup>17</sup> MHIRI, Sinda. Op.cit. P.59.

### 1.3.1.3 Le stress négatif

De nos jours, pour la majorité des personnes (les non spécialistes) le mot stress est directement appréhendé comme une chose négative. Selon SELYE, « Le mauvais stress qu'il nommera « distress » est la réaction de l'organisme à une stimulation qui se traduit par des souffrances »<sup>18</sup>, et il est toujours présent dans la vie : « La vie elle-même est le stress, car nous devons sans cesse nous adapter à un environnement en changement permanent »<sup>19</sup>, Il correspond à une activation dans le but de s'adapter à une situation perçue comme menaçante, il bloque les réactions d'adaptation et entraîne des troubles du sommeil, de la colère, de la fatigue, de l'épuisement, etc. Donc ici on parle du stress qui provoque ou peut provoquer directement ou indirectement une maladie (stress pathogène)<sup>20</sup>. En outre, il provoque la destruction des rapports avec l'entourage, le manque de confiance en soi et même parfois la perte de contrôle. Néanmoins, cette situation n'est pas envisageable que ce soit pour l'employé ou pour leur organisation.

En effet, dans le cadre professionnel, le phénomène en question peut conduire à des conséquences néfastes (telle que la diminution du rendement du travail, l'absentéisme, le non-respect des délais ainsi que le manque de concentration et d'implication dans le travail d'équipe). Par conséquent, ce dernier peut engendrer le *Burnout*<sup>21</sup>.

Or, A. Pines professeur de psychologie (1993) affirme que lorsque l'individu ne peut pas utiliser ses compétences et devient ainsi privé des aspirations associées à son emploi qu'il se retrouve en situation d'épuisement professionnel, il percevra alors, au-delà de l'échec, que malgré tous ses efforts il ne pourra avoir un impact significatif sur les résultats. En fin, Pines note enfin que si les conditions de travail sont défavorables, plus l'implication de départ est forte, plus la chance d'être en état de *Burnout* est forte.<sup>22</sup>

En fin, après avoir vu la classification du stress selon Côté, nous concluons que le stress négatif résulte de la transformation de ce qui était au départ un stress positif. Ainsi, les responsables des entreprises doivent prendre en considération le stress sous toutes ses dimensions, c'est-à-dire qu'il ne doit pas être vu que comme négatif, du moment où il peut être bénéfique dans certains cas. Toutefois, chaque entreprise doit mettre en place les moyens nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les conséquences négatives qui peuvent être engendrées.

---

<sup>18</sup> GERMAIN Betty, « Stress et infirmière une rupture programmée », Institut de Formation en Soins Infirmiers de Toulon-Hyères, 2006, P13. In BOISSIERES, 2002, p 39 et 40.

<sup>19</sup> Idem, P14. In BEN SABAT. S, « le stress », Paris, Hachette, 1980.

<sup>20</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pathog%C3%A8ne/58638>. Consulté le 25 Avril 2019, à 23H20.

<sup>21</sup> MHIRI, Sinda. Op.cit. P.61.

<sup>22</sup> PICART, Ludovic. – Facteurs organisationnels déterminants du Burnout des Mangers. – 342f. – thèse de doctorat en sciences de gestion ; Université de Pau et de pays de l'Adour. 2016. P.63.

par ce phénomène. Ainsi, dans le point suivant nous verrons la deuxième typologie, qui englobe « le stress aigu ou ponctuel» et « le stress chronique».

### 1.3.2 Stress chronique et stress aigu

Dans cette seconde classification, nous proposons une autre typologie du stress, où il peut être soit chronique soit passager, ceci dépend de la nature des stressseurs. En effet, il convient de distinguer entre d'une part le stress aigu qui est relatif à une situation donnée et il se caractérise par une courte période<sup>23</sup>, d'autre part, le stress chronique qui résulte d'une exposition prolongée à des contraintes qui peuvent engendrer des conséquences désastreuses.

#### 1.3.2.1 Stress aigu

Appelé aussi le Stress ponctuel ou encore le stress passager. En effet, « *l'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou l'enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après.* »<sup>24</sup>. En d'autres termes, il surgit à un évènement inattendu ou un changement brutal dans la vie. Afin d'illustrer ces propos nous pouvons citer l'exemple des salariés lorsqu'ils sont mutés à l'étranger ou affectés à un autre service, par conséquent, si cette mutation n'est pas accompagnée par un programme de formation interculturelle, ceci peut constituer une source de stress chez le sujet, puis, lorsque les travailleurs sont affectés, ceci provoque des tensions momentanées dues à l'obligation de s'adapter au nouvel environnement de travail. Une fois la phase d'adaptation prend fin, le stress devrait alors considérablement diminuer. Ce type de stress n'est pas dangereux à proprement parler, il s'avère même positif dans certaines conditions.

#### 1.3.2.2 Stress chronique

Appelé aussi le « stress continu », ce type de stress contrairement au stress aigu se caractérise par une longue durée, il provient d'une perdurance, d'une accumulation, d'une répétition de nuisances ou de conflits auxquelles le sujet ne peut échapper et qui usent ses capacités de résistance. Ainsi le stress chronique peut être défini comme « *une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'installe dans la durée : tous les jours, nous avons ainsi l'impression ce que nous demande dans le cadre professionnel excède nos capacités, le stress chronique a toujours des effets néfastes pour la santé* »<sup>25</sup>. Entre autre, cet état de stress continu peut engendrer des problèmes de santé à savoir la dépression, l'anxiété et d'autres

---

<sup>23</sup> AISSA, A. HAMITOCHE, K. - Stress et dépression. – 134f. – Mémoire en vue d'obtention du diplôme de docteur ; médecine ; Université de Béjaïa ; 2017 ; P.29.

<sup>24</sup><http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>. Consulté le 29 Avril 2019 à 17h15.

<sup>25</sup><http://fragrancesrh.com/stress-au-travail-ce-qu-il-faut-retenir>. Consulté le 29 Avril 2019 à 00H40.

symptômes comme les maux de têtes et les vertiges, les troubles visuels, l'affaiblissement physique et intellectuelle, ainsi que la perte d'appétit, les troubles de sommeil, la perte du contrôle émotionnel, etc.<sup>26</sup>.

En effet, l'accord cadre européen sur le stress au travail (Octobre 2004), met en avant que le stress est *«un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé »*<sup>27</sup>.

Cette citation renvoie au stress en entreprise, lorsqu'il est chronique, peut réduire l'efficacité au travail et, par conséquent, avoir des effets néfastes sur celle-ci : une faible productivité, de l'absentéisme, du turnover, etc.

Pour conclure, le stress chronique est généralement causé par l'ambiance générale de travail, la quantité excessive de tâche à accomplir, le manque de reconnaissance sociale, en d'autres termes, par les « **stresseurs** » que nous rencontrons aux quotidiens.

Avant d'entamer le point suivant qui consiste à expliquer les antécédents du stress professionnel, nous tenons à rappeler que notre travail de recherche traite de ce stress chronique, car c'est celui qui affecte les salariés et qui nécessite une prise de conscience et un plan d'action de la part de l'entreprise.

## **1.4 Les antécédents et conséquences du stress au travail**

Le stress des travailleurs peut provenir des sources très variées, qui se traduit ensuite par des différents effets négatifs que ce soit sur l'employé lui-même et sur l'entreprise.

### **1.4.1 Les antécédents du stress au travail**

Les recherches sur le stress au travail indiquent que les sources de stress sont aussi nombreuses que diversifiées. Pépin en 1991<sup>28</sup>, en s'inspirant de Cooper (1986)<sup>29</sup> a relevé six

---

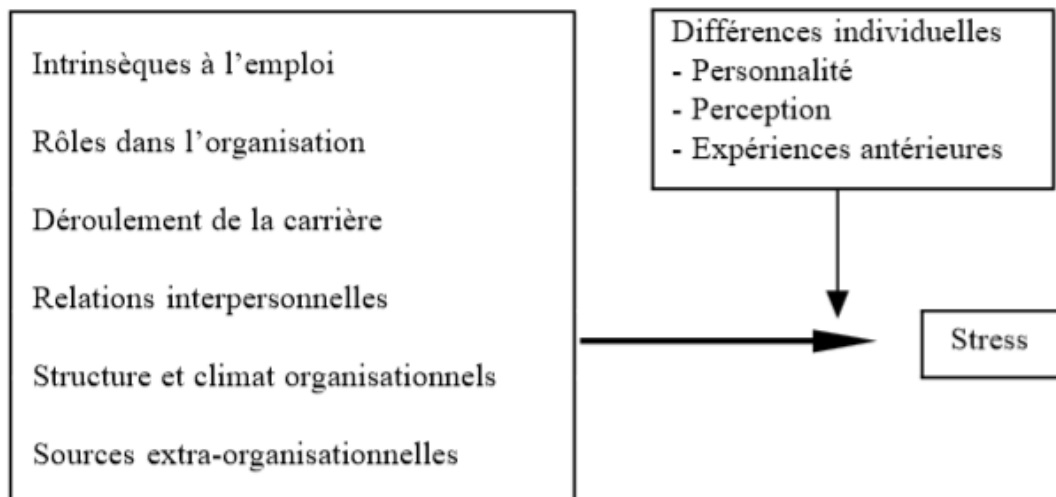
<sup>26</sup> KANDI, N. – «Évaluation socio-économique du stress professionnel d'un échantillon d'entreprises et administrations publiques de la wilaya de Béjaïa. -264f. – Thèse de doctorat : Option science économique : économie de la santé et développement durable : Université de Béjaïa : 2019. P 52.

<sup>27</sup>[http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches\\_rps/ue\\_accord\\_cadre\\_8\\_octobre\\_2004.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/ue_accord_cadre_8_octobre_2004.pdf) consulté le 30 Avril 2019 à 14h30.

<sup>28</sup> PÉPIN, R. Diagnostic et gestion du stress au travail, Gestion, Revue Internationale de Gestion novembre. 1991. P 10.

types d'agents stresseurs différents dont cinq liés au travail. La figure suivante constitue une illustration de source de stress au travail.

**Figure 3 : sources de stress au travail (Pépin, 1991, adapté de Cooper C.L., 1986)**



**Source: AMADIEU, J.F. Les cahiers du CERGOR: Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines. - Numéro 01/04 : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2004, P8.**

D'après cette figure, nous allons essayer d'expliquer chaque type de source en détail.

#### **1.4.1.1 Les antécédents intrinsèques à l'emploi, rôles et carrière**

Parmi les antécédents intrinsèques à l'emploi, nous pouvons distinguer les conditions de travail, les pressions dues au temps (développement d'un sentiment d'urgence), la surcharge de travail, les responsabilités de vies humaines. Concernant les antécédents de stress liées aux rôles dans l'organisation nous pouvons les regrouper au nombre de trois à savoir l'ambiguïté de rôle (contraire de la clarté de rôle), le conflit de rôle et la surcharge de rôle (ou charge de travail). Quant au déroulement de carrière, il comprend les perspectives de promotion, la sécurité de l'emploi, l'insécurité au travail et ses effets.

#### **1.4.1.2 Les relations interpersonnelles**

Celles-ci désignent d'une part la qualité des relations avec les personnes extérieures à l'organisation tels que les clients ou usagers et d'autre part les relations avec les acteurs de l'organisation (subordonnés, collègues, supérieurs). Dans ce cadre, nous pouvons citer le

<sup>29</sup> COOPER, C.L. Job Distress: recent research and the Clinical Occupational Psychology, Bulletin of the British Psychological Society. 1986. P 326.

harcèlement moral, c'est-à-dire la confrontation régulière avec une personnalité de type pervers narcissique ou manipulatrice comme une source de stress importante.

En revanche, le soutien social et le soutien organisationnel peuvent avoir des effets modérateurs sur des sources de stress ou sur le stress lui-même. Fenalson et Beehr (1994) définissent deux types de soutien social : le soutien social émotionnel et le soutien social instrumental<sup>30</sup>. Le soutien social émotionnel est caractérisé par des actions de se soucier ou d'écouter avec sympathie une autre personne tandis que le soutien instrumental est caractérisé par le fait d'apporter une assistance tangible, telle que de l'assistance physique ou de l'aide sous la forme de conseils ou de connaissances nécessaires pour accomplir les tâches professionnelles. Les sources de soutien social peuvent être classées en trois groupes : les supérieurs de l'employé, les collègues de l'employé et la famille et les amis de l'employé. Le soutien social peut être mesuré suivant l'échelle de Caplan et al. (1975).<sup>31</sup>

### 1.4.1.3 La structure et le climat organisationnels

La structure et le climat organisationnels dans son acception élémentaire serait la personnalité d'une organisation, c'est-à-dire, un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui la distingue des autres et influence les comportements et attitudes de ces membres. Ils comprennent notamment le type de management, le degré de participation à la prise de décision, lié à l'autonomie, la qualité de l'information dans l'organisation, etc.<sup>32</sup>

#### 1.4.1.4 Les sources extra-organisationnelles : Parmi ces sources, nous pouvons citer :

- **Les évènements courants de la vie quotidienne et les transitions psychosociales au cours du cycle de vie :** Des « évènements de vie, des facteurs extra-professionnels »<sup>33</sup> comprennent les évènements courants de la vie quotidienne tels qu'étudiés dans l'approche épidémiologique, à savoir les évènements brutaux et expériences de pertes (maladies graves, chômage, deuil...) ou les transitions psychosociales au cours du cycle de vie (entrer dans la vie active, fonder une famille...).

<sup>30</sup> FENALSON, K.J. BEEHR, T.A. Social support and occupational stress: effects of talking to others, Journal of Organizational Behavior. 1994. P 175.

<sup>31</sup> CAPLAN, R.D. ET AL. Job Demands and Worker Health, U.S. Department Health, Education and Welfare Publication 1975. N°75-160, U.S.

<sup>32</sup> AMADIEU, J.F. -Numéro 01/04 : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne : 2004. Op.cit. P8.

<sup>33</sup> GREBOT, É. Op.cit. P25.

- **Les caractéristiques stables de la personnalité** : elles jouent aussi un rôle dans le processus de stress.
- **Le sentiment d'efficacité personnelle** : « Le self-efficacy » ou sentiment d'efficacité personnelle, traduit encore par auto-efficacité, prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail est un concept qui a été développé par Bandura depuis la fin des années soixante-dix. L'auto-efficacité perçue désigne les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches, elle renvoie aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et à réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendues,<sup>34</sup> mais aussi aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie<sup>35</sup>.

Pour récapituler, on estime que les causes et les facteurs influant sur le stress au travail sont multiples. En premier lieu, les stressés qui touchent le plus grand nombre de personnes étaient liés à la charge de travail (nombre d'heures par semaine, travail en urgence, pression du temps, la demande de faire toujours mieux et toujours plus), puis ceux qui sont liés à l'incertitude (L'instabilité du marché). Ensuite les facteurs liés aux conflits interpersonnels (problèmes de communication, objectif flou), et enfin ceux qui sont liés au manque de reconnaissance (projets abandonnés, objectif irréaliste et incohérent, manque de motivation et d'information). Ses causes ne sont pas clouées dans le temps, elles connaissent une évolution en même temps que le monde du travail.

#### 1.4.2 Les effets du stress au travail

Selon Légeron, « *la réaction de stress peut devenir nocive si elle est activée à un niveau très élevé, si elle est répétée (sans possibilité de récupération) ou si elle est chronique, poussant à leurs extrêmes nos réaction biologiques et psychologiques. Les pathologies liées au stress peuvent alors se développer, physiques ou psychologiques* »<sup>36</sup>. Ainsi, le stress au travail peut avoir des répercussions négatives sur la santé (physique et mentale) des employés et la productivité de l'entreprise.

---

<sup>34</sup> AMADIEU, J.F. -Les cahiers du CERGOR.-Numéro 01/04 : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne : 2004. Op.cit. P10.

<sup>35</sup> BANDURA, A. Self-efficacy mechanism in human agency, American Psychologist, 1982. P 122-147.

<sup>36</sup> LÉGERON, P. « Le stress professionnel ». In l'information psychiatrique, 2008/9 vol 84, P 809-820.



### 1.4.2.1 Effets de stress au travail sur les individus

Le stress professionnel peut provoquer une multitude de pathologies infectant la santé des travailleurs. De ce fait, les effets du stress peuvent prendre plusieurs formes, « *le stress peut avoir des conséquences sur la quasi-totalité des aspects de la santé. Le stress peut se traduire par des troubles les plus variés, un mal-être* »<sup>37</sup>. Les incidences des facteurs de stress peuvent se présenter sous forme de maladies physiologique (physique) et psychologiques (morale)<sup>38</sup> tel que les dépressions, débouchant ainsi sur un absentéisme et rendent le travailleur inapte à reprendre son travail. Lorsqu'elles sont soumises à un stress prolongé, certaines personnes ont des difficultés à conserver un bon équilibre entre leur travail et leur vie privée, (c'est ce qui les mènent à être contre-productif au travail), et peuvent, à cette occasion, adopter des comportements malsains de compensation tels que les stupéfiants (tabagisme, la boisson ou l'abus de drogue), suicides sur les lieux de travail, etc.

Parmi les **pathologies physiologiques** qui peuvent être provoqué par le stress professionnel nous pouvons citer :

- Les troubles musculo-squelettiques (TMS) : selon l'institut de recherche Robert-sauvé en santé et en sécurité au travail (IRSST), le concept des TMS renvoie à une composition de symptômes et d'atteintes inflammatoires ou dégénératives de l'appareil locomoteur au cou, au dos, aux membres supérieurs et aux membres inférieurs. Ils touchent diverses structures, telles que les tendons, les muscles, les articulations, etc. Les nerfs et les vaisseaux sanguins connexes à ces structures peuvent également être touchés<sup>39</sup>. XAVIER, M. PATRICE, C et COLL indiquent que « *les facteurs physiques sont connus pour influencer fortement l'apparition des TMS* »<sup>40</sup> qui se manifestés souvent par une activité ou un geste répétitif. De ce fait, le stress professionnel accroît largement les risques d'exposition des employés à ce type de troubles.
- Les maladies Cardio-vasculaires : Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, « *les relations entre le stress professionnel et les risques d'accident cardio-vasculaire sont bien réelles* »<sup>41</sup>.

<sup>37</sup> LERUSE, L. JAMINON, V. « le stress au travail. Facteurs de risques, évaluation et prévention ». In travail et concentration sociale. 2004. P19. In [www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be)

<sup>38</sup> KANDI, N. Op.cit. P 53.

<sup>39</sup> IRSST. Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail. Projet spéciaux : études et recherches, rapport R-691. Montréal. 2011. P446. In [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

<sup>40</sup> XAVIER, M. PATRICE, C. et COLL. « Management des risques pour un développement durable. Qualité, Santé, Sécurité et environnement ». ED DUNOD, Paris, 2009, P 153.

<sup>41</sup> AESST. Recherche sur le stress au travail, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg. 2006. P 97. In <http://europa.eu.int>

- Le burnout ou le syndrome de l'épuisement professionnel : l'épuisement professionnel peut être perçu « *comme un ensemble de réponses ; émotionnelles, cognitives, physiologiques et comportementales, au stress professionnel chronique* »<sup>42</sup>. L'individu subira alors une fatigue extrême et perdra ses moyens physiques ou/et moraux, suite à l'exposition prolongée à des contraintes émotionnelles et interpersonnelles au travail.
- L'hypertension artérielle : d'après le bureau international du travail (BIT), « *le stress lié à l'exercice d'une profession contribue probablement lui aussi à élever le niveau de la tension artérielle. Il résulte de nombreuses études que ce phénomène est particulièrement répandu chez les standardistes des centraux téléphoniques et chez les enseignants* »<sup>43</sup>.

Parmi les **pathologies psychologiques** qui peuvent être engendré par le stress professionnel, nous pouvons citer celles qui suivent :

- L'anxiété : *l'effet pathologique de l'anxiété est expliqué par Lefebvre.B et Poirot.M comme suit : « Il se traduit par une tension physique associée à des perceptions de peur, des soucis excessifs, et prend parfois la forme de crises d'angoisse. Sur le plan comportemental, elle se manifeste par des inhibitions, un évitement des situations anxiogènes et une hyper activité inefficace. Elle peut aussi conduire à des blocages intellectuels »*<sup>44</sup>.
- La dépression : Selon Emont P, Grésy J-E et Pérez-Nukhel R, « *Les troubles dépressifs sont très liés à la montée du stress et de l'anxiété* »<sup>45</sup>.

Enfin, après avoir vue les différents effets du stress au travail pour les individus, dans ce qui suit, nous allons voir son impact sur le fonctionnement de l'entreprise.

#### 1.4.2.2 Effets du stress au travail sur l'entreprise

Si un personnel clé de l'entreprise ou si un grand nombre de travailleurs est touché, le stress professionnel peut porter atteinte à la bonne marche et à la performance de cette entreprise. Si elle ne fonctionne pas sainement, les organisations ne tirent pas de leurs employés tout ce qu'ils sont capables de donner, ce qui peut non seulement porter atteinte à leurs performances dans un marché de plus en plus concurrentiel, mais à terme peut même menacer leur survie.

---

<sup>42</sup> CHERKAOUI, W. et al. « Changement organisationnel et déterminants du stress. Etude exploratoire du stress perçu par les infirmiers de l'hôpital DS au Maroc ». In Question(s) de Management ?. Éditions EMS. 2012. P 44. In <http://www.cairn.info>

<sup>43</sup> BIT. Le stress dans l'industrie, Causes, effets et prévention, Série : Sécurité, hygiène et médecine du travail, N 51, Première édition, Genève. 1984. P 19.

<sup>44</sup> LEFEBVRE, B. POIROT, M. « Stress et risques psychosociaux au travail. Comprendre, prévenir et intervenir ». Ed Elsevier Masson, Paris. 2011. P 08.

<sup>45</sup> EMONT, P. GRESY, J-E. PEREZ-NUKHEL, R. « Gérer les risques psycho-sociaux. Performance et bien-être au travail ». Ed. ESF, Collection Formation Permanente. 2012. P 54.

Par conséquent, on estime que le stress professionnel porte atteinte à l'entreprise en faisant augmenter l'absentéisme, (Selon Dominique Steiler, pour l'organisation, «*le facteur financier du stress professionnel est mis en avant à travers l'absentéisme, le turnover ou les coûts de maladie* »<sup>46</sup>), mais aussi, il peut provoquer une certaine diminution de la motivation chez les travailleurs, ainsi que les performances et la productivité, selon l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) «*la maladie mentale est à l'origine de pertes considérables de main-d'œuvre potentielle, de taux de chômage élevés, d'une forte incidence de l'absentéisme pour maladie et d'une moindre productivité au travail* »<sup>47</sup>.

On peut aussi ajouter quelques effets néfastes du stress sur l'entreprise tels que ; l'augmentation des pratiques dangereuses et les taux d'accidents du travail, l'augmentation des plaintes des clients et consommateurs, Influence négatif sur le recrutement, ainsi qu'à l'image de l'entreprise tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur<sup>48</sup>.

## Section (2) : Les pratiques de la GRH et le stress au travail

Dans une optique de réduction des effets de stress au travail sur l'ensemble de l'entreprise, la gestion des ressources humaines est une fonction de l'organisation qui met l'Homme au centre de la performance de l'organisation, de ce fait elle doit élaborer une démarche préventive qui sera axée essentiellement sur les facteurs et les causes de ces risques, surtout les risques du stress professionnel. En effet, arriver à identifier ces risques permettra à la structure ressources humaine de cibler son plan d'action.

Ainsi, «*les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)*»<sup>49</sup>.

### 2.1 Les pratiques de la GRH face au stress professionnel

Les spécialistes envisagent généralement la gestion du stress à travers trois grandes catégories d'action. La «*prévention primaire* » vise l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu du travail en agissant sur l'organisation et les conditions de travail. La «*prévention secondaire* » doit aider les salariés à mieux gérer les contraintes (apprendre à faire face aux conflits, relaxation, hygiène de vie, etc.). La «*prévention tertiaire*», enfin correspond à la prise en charge psychologique ou médicale de ceux qui ont été mis à mal par le travail. Si l'ergonome ou le sociologue sont invités à prêter leur concours

---

<sup>46</sup> STEILER, D. « Prévenir le stress au travail. De l'évaluation à l'intervention ». Ed ; RETZ. 2010. P 113.

<sup>47</sup> OCDE. Mal-être au travail ?, Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi. 2012. P 220.

<sup>48</sup> GREBOT, É. Op.cit. P 87.

<sup>49</sup> NASSE, P. LEGERON, P. Op.cit. P37.

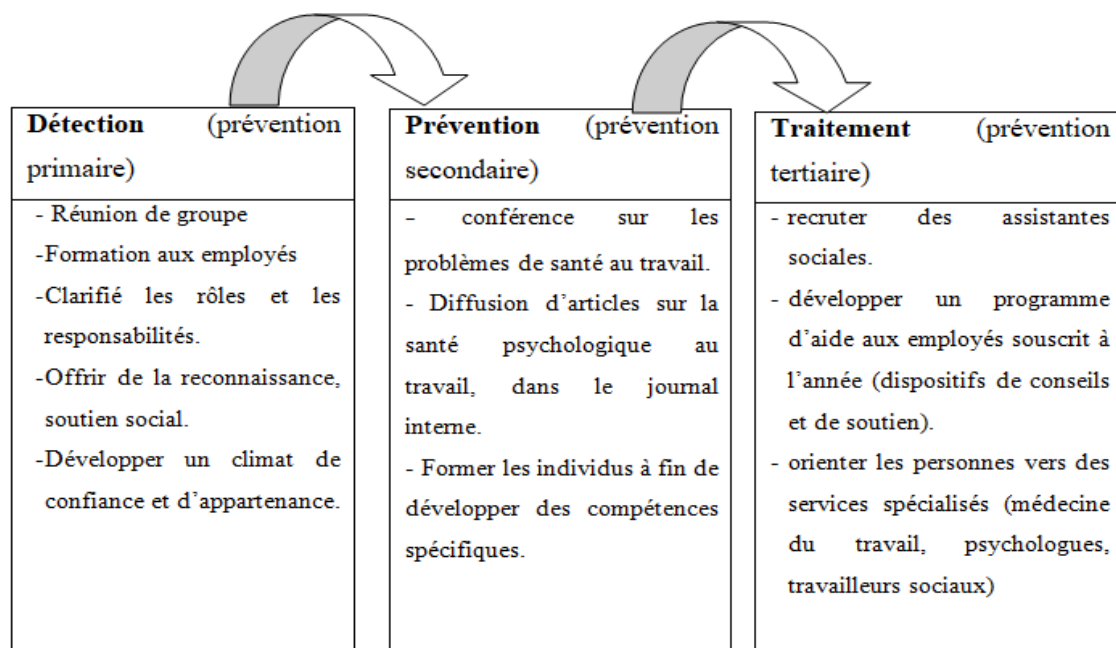
à la mise en place d’actions primaires sur l’organisation et les conditions de travail, c’est au médecin et surtout au psychologue qu’il reviendrait de prendre en charge les préventions secondaires et tertiaires à partir d’interventions sur les individus.<sup>50</sup>

### 2.1.1 Les différents niveaux de prévention

A fin de bien mené sa politique de prévention du stress professionnel, l’entreprise doit effectuer un certain nombre de démarche à savoir : la prévention primaire, la prévention secondaire et la prévention tertiaire. Ainsi, ces dernières sont à combiner pour structurer des actions complémentaires et identifier les acteurs les plus pertinents<sup>51</sup>.

La figure suivante synthétise ces trois niveaux de prévention tout en montrant quelles sont les différentes actions que l’entreprise peut mettre en œuvre à chaque niveau de prévention.

Figure 4: les trois niveaux de prévention du stress professionnel



Source : réalisée par nos soins à partir de l’OMS. « Organisation du travail et stress : Approche systématiques des problèmes à l’intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux ». Série Protection de la santé des travailleurs, N°3. 2004.

<sup>50</sup> LORIOU, M. « Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail ». Regards sur l’actualité : mensuel de la vie publique en France, La Documentation Française, 2010, PP 52-63. P63.

<sup>51</sup> Agence Nationale pour l’Amélioration des conditions de travail (ANART). Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail, Acte du séminaire scientifique, Coll. Etudes et documents, réseau ANART. Paris. P 05. In www.anart.fr

D'après cette figure, nous allons essayer d'expliquer et de détailler chaque niveau de prévention.

### **a) La prévention primaire**

Selon l'OMS, « *la prévention primaire correspond à l'action sur l'ensemble des facteurs de risque permettant d'éviter, si possible, l'apparition d'une maladie (cette action se situe tant au niveau individuelle que collectif)* »<sup>52</sup>, à ce niveau de prévention, il s'agit d'abord de détecter les causes du stress dans l'entreprise, puis en suite, tenter de diminuer voire éliminer le risque à sa source. Autrement dit, « Agir sur les causes », ceci vise à éliminer les facteurs de risques présents dans l'entreprise. À défaut de pouvoir les faire disparaître, il faut chercher à les réduire. Pour ce faire, il est nécessaire de rechercher et d'identifier les causes et leurs liens avec le travail et son organisation<sup>53</sup>. A ce niveau, on agit en particulier sur les tâches et les rôles (surcharge de travail, ambiguïté et conflit de rôle...) et les relations interpersonnelles. Ces actions peuvent viser à améliorer l'ergonomie, à définir une meilleure conception du travail et de l'environnement professionnel ou une meilleure organisation, une meilleure gestion.

Seul ce niveau d'intervention permet de réduire ou d'éliminer à la source les problèmes de santé psychologiques au travail. Les actions entreprises à ce niveau nécessitent généralement un certain engagement de la direction, du temps ainsi que les ressources. Cependant, il est parfois possible par des adaptations d'agir plus rapidement avec des ressources plus limitées.<sup>54</sup>

#### **Parmi les actions de prévention primaire, nous pouvons citer les suivantes :**

- Tenir régulièrement des réunions de groupe ou d'équipe ;
- Offrir de la formation aux employés ;
- Déterminer les composantes de chaque poste de travail ;
- Encourager un style de management participatif ;
- Procéder à une appréciation annuelle de la contribution des employés.

#### **Les actions entreprises peuvent permettre de :**

- Clarifier les rôles, les responsabilités de chacun, il est également possible de proposer aux salariés de participer aux décisions et aux actions de changements qui affecteront le travail;

---

<sup>52</sup> OMS. « Organisation du travail et stress : Approche systématiques des problèmes à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux », Série Protection de la santé des travailleurs, N°3,2004. In [www.who.fr](http://www.who.fr).

<sup>53</sup> NASSE, P. LEGERON, P. Op.cit. P 30.

<sup>54</sup> LANGEVIN, V. CHOUANIERE, D [et all]. « Stress au travail » ; les étapes d'une démarche de prévention. Les repères pour le préventeur en entreprise, ED 6011, Juillet 2007.P9

- favoriser l'opportunité d'échanges entre tous les acteurs de l'entreprise peut constituer une action intéressante à mettre en place ;
- Préciser les attentes, les objectifs ;
- Offrir de la reconnaissance, du soutien social et du feed-back ;
- Partager l'information ;
- Discuter des problèmes existants et des solutions souhaitées ;
- Echanger avec le supérieur et les collègues ;
- Augmenter le degré de participation aux décisions des employés ;
- Evaluer s'il y a surcharge de travail.

Le niveau de prévention primaire peut aussi porter sur la gestion du stress. Ainsi, quatre pistes d'action peuvent être instaurées dans la prévention primaire par un directeur des ressources humaines (DRH) pour lutter contre le stress, ses pistes se résument à :

- Développer une vraie politique de reconnaissance du travail puis de mieux anticiper les changements en y faisant participer de manière accrue les salariés ;
- Développer un climat de confiance et d'appartenance, plutôt que de compétition et d'individualisation ;
- Sensibiliser le comité de direction au risque du stress professionnel ;
- La dernière piste peut consister à former techniquement les équipes et notamment l'encadrement à la gestion du stress<sup>55</sup>.

### **b) Les actions de prévention secondaire**

Selon l'OMS, « La prévention secondaire est la prise en charge du problème au tout début de l'apparition de trouble qui peut ainsi être enrayé »<sup>56</sup>, elle est centrée sur l'individu, elle agit sur les caractéristiques personnelles et les mécanismes des individus, elle consiste à « corriger la situation », elle a pour objectif de fournir des outils pour les salariés individuellement ou collectivement pour lutter plus efficacement contre le stress et les différents risques, autrement dit, elle vise à aider les individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress ou en renforçant leur résistance au stress en soulageant les symptômes associés au stress. Dans cette démarche, les tensions sont considérées comme inévitables ou présentes et l'entreprise agit sur les conséquences, pour apprendre à les gérer.

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

---

<sup>55</sup> ALBERT, E. SAUNDER, L. « Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs », édition d'organisation, paris, 2010, P156.

<sup>56</sup>Ibid. P157.

secondaire se chargent d'aider à la gestion individuelle des risques<sup>57</sup>. Ces actions peuvent prendre plusieurs aspects<sup>58</sup>.

Pour ce faire, les responsables en ressources humaines élaborent une stratégie qui vise à :

- Formation des individus qu'ils puissent développer des compétences spécifiques (la résolution de problèmes, gestion des conflits, agressivité) et mieux gérer divers types de situations ou qu'ils développent des capacités psychologiques (contrôle des émotions) ;
- 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 (installer des espaces bien-être);
- 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 d'exercices physiques au sein de l'entreprise (organiser un match de football) ;
- La diffusion d'articles sur la santé psychologique au travail dans le journal interne ;
- Conférences sur les problèmes de santé psychologiques au travail.

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.

Pour résumer, les actions menées dans le cadre de la prévention secondaire permettent aux individus de mieux gérer leur stress. Ces actions ont pour objectif d'informer et sensibiliser les individus sur les enjeux et les risques et leur permettent d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour s'en prémunir. L'individu peut ainsi mieux s'adapter à son environnement de travail. A ce niveau, on ne s'attaque pas aux causes, par conséquent les effets sont donc limités au court terme<sup>59</sup>.

### **c) Les actions de prévention tertiaire**

Selon l'OMS, il s'agit de « *tous les actes destinés à diminuer la prévalence des incapacités chroniques ou des récidives dans la population donc à réduire les invalidités fonctionnelles dues à la maladie* »<sup>60</sup>. La prévention tertiaire « Réparer les effets » vise à aider les personnes qui souffrent de problèmes de santé psychologiques au travail et qui ne peuvent plus faire face aux contraintes imposées par le travail. Les actions menées ont pour objectif de soulager (diminuer la détresse) des personnes et d'améliorer leur santé. Au-delà de son

---

<sup>57</sup> Chaire en gestion de la santé organisationnelle et de la sécurité du travail (CGSST). « Faire cesser le problème ; La prévention du stress professionnel ; série : La santé psychologique au travail. Université Laval. Québec ; Canada. 2003. P 02. In <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

<sup>58</sup> NASSE, P. LEGERON. P. Op.cit. P 38.

<sup>59</sup> CGSST. La santé psychologique au travail. Université Laval ; Québec ; Canada. 2014. In [www.cgsst.com](http://www.cgsst.com)

<sup>60</sup> OMS. Op.cit. In [www.who.fr](http://www.who.fr)

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 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 santé mentale au travail <sup>61</sup>(assistance psychologique, numéro d'appel d'aide et de soutien aux salariés, consultations spécialisées, etc.)<sup>62</sup>.

En résumé, des compétences spécifiques sont à mobiliser en matière de prévention du stress professionnel, ses compétences variées doivent être mises à contribution et concernent des domaines différents tels que :

- Le technique (machines, produits, processus 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 les risques ne se concrétisent. Leur mise en œuvre doit permettre de réduire les conséquences des risques ou de s'assurer que les dommages causés puissent être minimes.

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 risques psychosociaux au travail. Par conséquent, ces trois niveaux de prévention sont à combiner afin de mener une politique de prévention des risques psychosociaux efficace. Il est nécessaire également aux

---

<sup>61</sup> LEGERON, P. 2008/9 Vol 84. 2008. Op.cit. P818.

<sup>62</sup> BRUN, J.P. BIRON, C. [ET AL]. Rapport sur l'évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des Ressources Humaines. Aout 2013. P 07.



gestionnaires des ressources humaines d'y convier la direction, les salariés, le médecin du travail ou les compétences des organismes extérieurs en cas de nécessité.<sup>63</sup>

### 2.1.2 La démarche de prévention

Tout d'abord, la prévention du stress s'inscrit dans une démarche global des risques professionnel par une action commune menée par les acteurs de la prévention, notamment elle nécessite l'utilisation de certaines méthodes adaptables aux différentes situations en entreprise, mais aussi, plusieurs conditions sont nécessaires telle que l'engagement de l'entreprise dans une démarche complète et durable, favoriser une culture en santé et sécurité au sein de l'entreprise ainsi que le recours à des compétences extérieur pour certaines étapes de la démarche (diagnostic approfondi et évaluation).<sup>64</sup>

Par ailleurs, le stress et ses conséquences qui sont à l'origine de plusieurs maladies, sont aujourd'hui plus connus, cependant plusieurs entreprises optent pour une prise en charge individuelle. Le stress est considéré comme lié à l'individu et à sa capacité à s'adapter et non pas comme lié à l'environnement de travail. En effet, certaines entreprises aidées par des intervenants extérieurs ont mis en œuvre des dispositifs préventifs relevant de la prévention primaire dans le cadre du document unique d'évaluation des risques. Il nous a semblé important de montrer concrètement comment peut se mettre en place une démarche de prévention, tout en identifiant les étapes de cette dernière.

Avant de détailler les six étapes de la démarche de prévention (sachant que dans la pratique elles peuvent être moins nettement séparées ou fusionnées), nous tenant à rappeler qu'il « *n'existe pas une solution universelle contre le stress, mais des solutions à rechercher en fonction de chaque entreprise* »<sup>65</sup>. La figure suivante montre les différentes étapes de la démarche de prévention de stress.

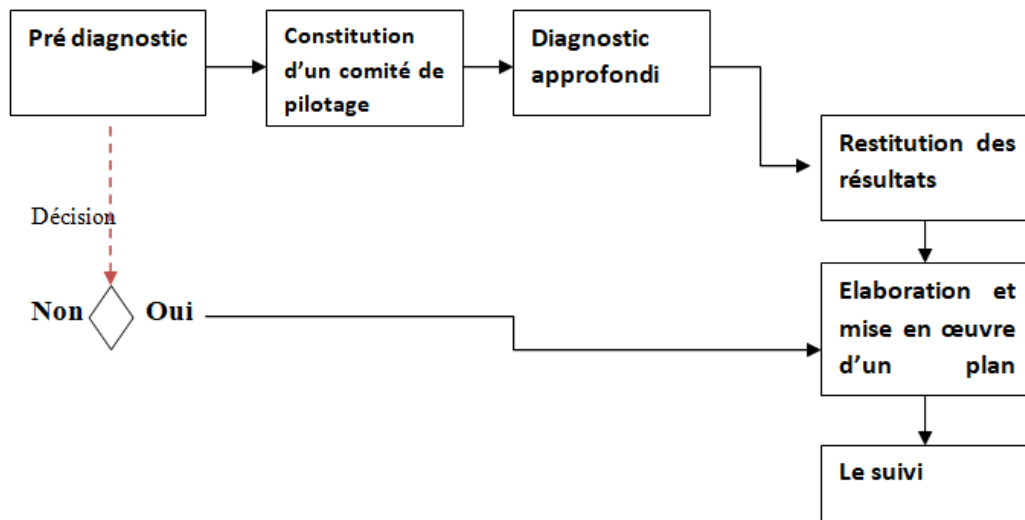
---

<sup>63</sup>BRUN, J.P. « Faire cesser le problème », la prévention du stress au travail. In chaire en gestion de la santé du travail dans les organisations (CGSST), Université LAVAL, 2003, P6. Disponible sur l'EURL : <http://cgss.fsa.ulaval.ca>

<sup>64</sup> Congrès francophone. « Le stress au travail, une réalité », Quelle prévention, quels acteurs et quels outils ? . Organisé par l'institut national de recherche et de sécurité (INRS), en février 2007, P206.

<sup>65</sup> LANGEVIN, V. CHOUANIERE, D [et all].Op.cit. P11.

Figure 5 : la démarche de prévention



Source : élaborée par nos soins à partir de la revue de littérature.

D'après cette figure, nous allons essayer d'expliquer chaque étape de prévention.

### 2.1.2.1 Les étapes de la prévention

La présente consiste en un processus composé de six étapes, qui commence par le pré-diagnostic et se termine par un suivi<sup>66</sup>.

#### A. Le pré diagnostic

Souvent, c'est à partir de pré diagnostic que démarre la démarche de prévention de stress au travail, au cours de cette étape, il s'agit de recueillir des éléments de constat objectifs relatifs aux problèmes de stress présent au sein de l'entreprise.

Le pré diagnostic est réalisé par une ou plusieurs personnes de l'entreprise. Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail(CHSCT) ou les partenaires sociaux, il a pour objectif d'objectiver les problèmes de stress et à évaluer la dimension collective. Ceci nécessite donc de recueillir des éléments de constat qui vont permettre de convaincre l'entreprise d'engager une démarche de prévention<sup>67</sup>.

Parmi les indicateurs utilisés au moment du pré diagnostic. D'une part, il existe ceux qui sont liés au fonctionnement de l'entreprise tels que le temps de travail (nombre moyen de

<sup>66</sup><https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Stress-un-plan-de-prevention-en-six-etapes-47129.htm#ys7pf5m6GFhy0wjQ.97> consulté le 20/05/2019 à 16h25.

<sup>67</sup> CHAVAL, Nadia. JAMET, MALHERBE, Véronique. TREBUCHET, Jean-Louis. - Le stress des cadres au travail ; - comment les DRH y font t-ils face dans leur entreprise ? . - 151f. - mémoire pour le MBA ; Management des Ressources Humaines : université de paris DAUPHINE, 2006-2007. P85.

jours d'absence, nombre de salariés travaillant en horaires atypiques...), le mouvement de personnel (taux de turn-over, existence de poste non pourvus...) et l'activité de l'entreprise (retards, défaut de production, etc.). D'autre part, ceux qui sont liés à la santé des salariés tels que les signes de malaise (crises de nerf ou crises de larmes survenues lors de la visite médicale avec le médecin de travail, etc.), l'activité du service de santé au travail : (augmentation du nombre de consultations spontanées, nombre de déclarations d'inaptitude, etc.), les maladies professionnelles (nombre de troubles musculo-squelettiques, etc.).

En effet, cette étape peut s'avérer être très rapide ou facultatif, si chacun s'accorde sur l'analyse des faits. A ce niveau, le choix d'engager une démarche de prévention émane de deux situations, soit l'entreprise a la volonté d'évaluer ses risques à priori, soit après avoir enregistré de multiples plaintes de la part des salariés auprès de médecin de travail, des délégués du personnel ou du CHSCT (source d'information qui peut constituer un signal d'alerte).

Une fois le pré diagnostic établi, l'engagement de mener une démarche de prévention du stress allant jusqu'à la mise en œuvre d'un plan d'action est pris ou non. Dès que cette décision prise, la direction de l'entreprise doit s'engager à ne pas arrêter la démarche avant son terme.

Nous rappelons qu'une démarche de prévention du stress au travail implique d'associer la direction de l'entreprise, les salariés et les représentants du personnel au démarrage de la démarche.

### **B. Constitution d'un comité de pilotage**

Comme tout projet, la démarche de prévention doit être pilotée, La composition du comité de pilotage variable selon la taille et la structure de l'entreprise. Il comprend au minimum un membre de la direction, les acteurs de la santé au travail (médecin du travail), des représentants du personnel dont des membres du CHSCT auxquels peut s'adjoindre des salariés volontaires connus et reconnus représentant les différents services de l'entreprise.<sup>68</sup>

Ainsi, parfois le comité de pilotage peut se confondre avec le CHSCT qui assurera le plus souvent, quand il existe, la pérennité de la démarche. En effet, nous tenons à préciser que lors de cette étape, la motivation des membres du comité de pilotage est une donnée à ne pas négliger pour la réussite du projet, elle doit être entretenue.

---

<sup>68</sup> LANGEVIN, V. CHOUANIERE, D et all. Op.cit. P16.

Par ailleurs, pendant la démarche de prévention, les missions comité de pilotage se résument à formuler les constats des problèmes à traiter, à choisir des méthodes de travail, à informer les salariés, à guider les intervenants extérieurs, à assurer le suivi des actions et des indicateurs et enfin à informer et conseiller la direction qui prend les décisions.<sup>69</sup>

En fin, pour que le comité de pilotage fonctionne correctement, il est important qu'il soit constitué de suffisamment de membres actifs et que ses membres aient une disponibilité suffisante pour assister aux réunions et travailler sur le sujet.

### **C. Le diagnostic approfondi**

C'est l'étape incontournable d'une intervention organisationnelle de prévention du stress. A ce stade, l'existence d'un problème lié au stress dans l'entreprise a été mise en évidence, il s'agit ici d'aller plus loin pour identifier ses causes et permettre ainsi des améliorations. En effet, le diagnostic approfondi vise à évaluer le niveau de stress présent dans l'entreprise, repérer les sources de stress en cause, mais aussi il a pour objectif d'identifier les groupes de salariés les plus affectés.

Cette étape peut demander du temps, car des allers et retours entre les différents acteurs peut s'avérer nécessaire pour que chacun abandonne les postures et s'attache à rester sur des faits. L'intervenant extérieur peut aider en entendant les différents protagonistes et en reprenant les formulations. Le diagnostic nécessite des compétences spécifiques et les personnes réalisant le diagnostic doivent être perçues comme impartiales, ce qui implique une intervention externe<sup>70</sup>.

Le comité de pilotage va aider l'intervenant extérieur à prendre connaissance de l'entreprise en lui donnant des renseignements sur l'entreprise qui peuvent provenir du pré diagnostic :

- caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur, activités, métiers, structure, distribution des personnels, image « culturelle » affichée...);
- histoire de l'entreprise, du site ou du secteur considéré ou des populations.  
Changements éventuels dans la structure de l'entreprise, des mutations dans le travail,

---

<sup>69</sup> Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail – Benjamin Sahler- en collaboration avec Michel Berthet- Philippe Douillet-Isabelle Mary-Cheray et le groupe projet du réseau ANACT 2007

<sup>70</sup> <https://www.les-scop-idf.coop/ressources/documents/1/2316,Atelier-stress-au-travail-dossier-c.pdf>. Consulté le 03/05/2019 à 08H20.

dans le management, fréquence de ces changements et des impacts sur les populations et les métiers ;

- Hypothèses exprimées à priori à propos des objets de la demande ;
- Climat social et pratique de relations sociales ;
- Contexte économique ;
- données sociales et de santé ;
- l'image et la connaissance à priori des coûts, directs, indirects et « cachés » des phénomènes incriminés ;
- la représentation et la connaissance à priori des charges physiques et psychiques des situations d'activité.

Ces renseignements sont ensuite utilisés pour orienter les analyses et adapter les outils utilisés pour le diagnostic. Le comité de pilotage est également chargé d'expliquer les objectifs de cette étape aux salariés et de concevoir les modalités d'information du personnel.

En effet, nous tenons à préciser que peu importe l'outil utilisé lors du diagnostic, l'un des enjeux de cette étape est d'identifier les éléments qui sont sources de stress pour les travailleurs dans les situations de travail, dont les principales sources sont les suivantes :

- **situation macro-économique** : risque de délocalisation, instabilité de l'emploi, importance de la concurrence, etc ;
- **évaluation sociologique** : utilisation croissante des techniques de communication à distance, individualisation de l'activité professionnelle, etc ;
- **organisation de travail** : surcharge ou sous-charge au travail, exigences contradictoires, etc ;
- **management** : conflit de rôle, imprécision des missions, management peu participatif, manque de reconnaissance au travail, etc ;
- **relation de travail** : manque de soutien de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, isolement, etc ;
- **environnement matériel** : bruit, manque d'espace, etc.

Une fois l'étape du diagnostic est finie, nous entamons par la suite l'étape de restitution des résultats.

### **D. Restitution des résultats**

Le diagnostic fait l'objet d'un rapport écrit qui est la base des réunions de restitution. Les intervenants restituent le diagnostic en premier lieu au comité de pilotage, puis aux salariés qui ont participé à la démarche, à l'ensemble des salariés de l'entreprise et à la direction.

La restitution est une étape délicate car le diagnostic peut mettre en lumière des dysfonctionnements qui font l'objet d'un déni par l'entreprise, il peut également faire apparaître des écarts importants entre les hypothèses et le résultat du diagnostic<sup>71</sup>. La préparation de la restitution est importante car l'appropriation des résultats par la direction, l'encadrement et le personnel conditionne la recherche et la mise en œuvre de solutions.

### **E. Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'action**

Il s'agit dans cette étape d'établir un plan d'action sur la base de l'identification des priorités à court terme et long terme faisables. Le processus d'anticipation et de prévention est examiné, pour cela on détermine l'outil de suivi par un système d'indicateur et on définit les conditions d'appropriation par les différents acteurs.

Le plan d'action peut viser une combinaison de prévention de rang 3 de réparation, ou une prévention de rang 2 de gestion du système entreprise au quotidien et une prévention de rang 1 qui permet la prise en compte des risques dès la conception de l'organisation et des systèmes de production. Les thèmes à traiter sont hiérarchisés en fonction de leur importance afin de dégager les thèmes prioritaires pour lesquels des propositions d'actions sont formulées. Les actions à engager pour réduire les sources de stress sont identifiées et hiérarchisées. Le plan d'action regroupe des actions pratiques à mettre en œuvre. Il comprend le type d'actions à réaliser, les objectifs à atteindre, les personnes responsables, les coûts, l'échéancier, les critères d'évaluation, la manière d'informer les salariés. Certaines actions peuvent être rapides à mettre en œuvre, d'autres auront des effets à moyen terme et long terme. Afin que les salariés et les managers ressentent un changement, il est important de définir les actions à court et moyen terme et de les initier rapidement.

Les propositions sont faites par le comité de pilotage et des groupes de travail. Il est préférable de prévoir en amont avec la direction la possibilité de dégager du temps aux

---

<sup>71</sup> FRANÇOIS, M. LANGEVIN, V. [Et AL]. Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail. Document pour le médecin du travail, N 125. 2011. P29.

personnes participant à l'élaboration des propositions. L'ensemble de ces propositions est transmis à la direction qui procède aux arbitrages et décide la mise en œuvre du plan d'action qui fera l'objet d'un suivi. La direction décide également de l'affectation des moyens nécessaires.

### **F. Le suivi**

Il s'agit d'assurer une veille et d'apporter des corrections si nécessaire. Cette mission peut être confiée au comité de pilotage qui perdure ou à l'un des acteurs suivants : CHSCT, médecin du travail, direction des ressources humaines. Les indicateurs retenus font l'objet d'un suivi annuel qui permet d'alimenter la mise à jour du document unique. L'évaluation des risques de stress s'inscrit ainsi dans la durée.

## **CONCLUSION**

A travers ce chapitre, nous avons constaté que le stress professionnel est un phénomène qui impacte d'abord la santé des travailleurs, en suite, ceci débouche sur toute l'organisation sous-forme de dysfonctionnements qui peuvent parfois coûter la faillite pour l'entreprise.

En revanche, d'après certains auteurs, dont principalement Selye H, il existe plusieurs types de stress parmi lesquels on trouve le stress aigu qui se caractérise par une petite durée et qui ne cause pas de mal aux travailleurs. Par contre le mal se situe dans le deuxième type de stress appelé le stress chronique. Ce dernier se caractérise notamment par une longue durée et il impacte d'une façon négative la santé et la productivité des employés. Par ailleurs, le stress peut être causé par de multiples facteurs à savoir : les conditions de travail, la surcharge de travail, les relations interpersonnelles, la structure et le climat organisationnel ainsi que les sources extra-organisationnelles. En effet, si ces derniers sont négatives, elles peuvent se traduire en une atteinte à la santé des travailleurs (les maladies cardiovasculaires, dépression, etc.), qui mènera ensuite à la dégradation de l'entreprise (démotivation des travailleurs, absentéisme important, dégradation de l'image de l'entreprise, etc.).

Par conséquent, nous avons saisi dans ce chapitre que chaque entreprise doit prendre en considération la gestion de stress, cette dernière se fait à travers différentes actions de prévention et un processus de prévention qui est composé de six étapes.

---

**Chapitre (III) : la GRH et les RPS : la  
prévention du stress professionnel chez Air Algérie**

---



**Introduction**

Durant ces dernières années la Compagnie AIR ALGERIE a connu une croissance considérable en termes de performances commerciales, conformément au Plan Moyen Terme Entreprise et transporte aujourd'hui plus de 6.1 millions de passagers annuellement, tous vols confondus, avec une flotte de 59 appareils. Le processus de développement est en constante évolution dans le but de se mettre au diapason des compagnies aériennes internationales, par la modernisation de sa flotte, de ses outils de gestion et systèmes d'information ainsi que par la mise aux normes de ses activités, face aux défis permanents et cruciaux du marché<sup>1</sup>.

Ce perspectif développement aurait du mal à se concrétiser tant que la Compagnie est sujet à de nombreuses polémiques notamment en internes. En effet on remarque un important conflit social au sein de l'entreprise, un conflit que l'on qualifie de bras de fer qui oppose les différents syndicats dont principalement celui du personnel technique sur le quel repose la disponibilité des avions<sup>2</sup>, face à la direction générale. Il s'agit d'une situation non avantageuse pour une entreprise du secteur tertiaire (service) où la valeur et la qualité du service offert ainsi que l'image de l'entreprise repose sur son personnel. En voyant les choses sous cet angle, les divers critiques des usagers à l'encontre d'AIR ALGERIE, (notamment les retards, le manque d'organisation, la qualité service offert) n'est qu'une suite logique car le conflit social en interne a des conséquences sur l'image de l'entreprise.

En supposant que les revendications du personnel technique sont légitimes et justifiées, nous partons du postulat que ce dernier travaille dans des conditions déplorables, de ce fait il est exposé à des facteurs de RPS.

Ce chapitre fera l'objet d'un cas pratique au niveau de l'entreprise en question, où nous avons décidé d'entrer dans les coulisses voir ce qui se passe en interne et voir quels sont les conditions de travail, le climat de travail, les relations avec la hiérarchie car l'exposition à ces diverses situations constituent des facteurs de RPS et par conséquent, une source de stress au travail. Ainsi ce chapitre est structuré en deux sections; la première portera principalement sur la présentation de notre organisme d'accueil, qui est LA DIRECTION GÉNÉRALE D'AIR ALGERIE, ainsi que la présentation de notre lieu d'enquête, à savoir LA DIVISION MAINTENANCE & REPARTITION DES AERONERFS (M.D.R.A). Puis, nous passerons à la présentation de la méthodologie de recherche. Pour finir, la seconde et dernière section portera sur l'analyse des résultats à partir des données collectées par entretien et questionnaire.

---

<sup>1</sup>Disponible sur <https://airalgerie.dz> consulté le 31 mars 2019 à 10h.

<sup>2</sup>Disponible sur <https://www.algerie-eco.com> consulté le 31 mars 2019 à 10h.

## Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche

Au cours de cette section nous allons présenter l'entreprise AIR ALGERIE de manière générale, puis nous mettrons l'accent sur la présentation et les raisons de notre choix concernant l'organisme d'accueil, qui constitue notre lieu de stage ainsi que la présentation de lieu d'enquête. Enfin, nous présenterons notre méthodologie de recherche, dans la quelle nous verrons la méthode adoptée pour aborder le terrain, en terme d'échantillonnage, d'outils de collecte de données ainsi que les techniques de traitement des données.

### 1.1 Présentation d'Air Algérie

Air Algérie est la compagnie aérienne nationale algérienne. Elle fut créée en 1947, quand fut constituée la Compagnie Générale de Transport (C.G.T.), dont le réseau était principalement orienté vers la France. Air Algérie opère depuis l'aéroport Houari Boumediene d'Alger des vols vers 28 pays en Europe, en Afrique, en Asie, en Amérique du Nord et au Moyen-Orient. Elle dessert également 32 destinations sur le territoire algérien. Elle est membre de l'association internationale du transport aérien, de l'Araba Air Carriers Organization et de l'Association des Compagnies Aériennes Africaines, elle est une société par actions au capital de 43 milliards de dinars algériens (environ 403,4 millions d'euros) détenue à 100 % par l'état algérien<sup>3</sup>.

#### 1.1.1. Historique de la compagnie

Depuis sa création, Air Algérie est passé par de nombreuses étapes de réorganisation et de restructuration. Voici les dates les plus importantes qui ont marquée l'histoire d'Air Algérie :<sup>4</sup>

- **Le 18 février 1963** : La CGTA se transforme en une compagnie nationale sous tutelle du Ministère des Transports avec 51% du capital;
- **En 1970** : L'Etat porte sa participation au capital d'AIR ALGERIE à 83 %;
- **Le 15 décembre 1974** : L'Algérie possède 100 % du capital de la société;
- **Le 17 Février 1997** : La compagnie adopte la dénomination de " SOCIETE NATIONALE DE TRANSPORT ET DE TRAVAIL AERIEN AIR ALGERIE " avec le statut d'Entreprise Publique Economique / Société Par Action;
- **En 2007** : Ouverture de la première ligne long courrier : Alger-Montréal-Alger;
- **En 2009** : Ouverture de la ligne Alger-Pékin-Alger;

---

<sup>3</sup> Document interne à l'entreprise.

<sup>4</sup> Document interne à l'entreprise.

- **En 2014 :** Air Algérie s'équipe de nouveaux appareils, de deux Boeing 737-700 C et de huit Boeing 737-800, la volonté d'Air Algérie de faire de l'Aéroport d'Alger Houari Boumediene un hub (aéroport de pivot) avec comme objectif d'atteindre les 10 millions de voyageurs par an;
- **En 2016 :** Réception du dernier B737-800, faisant parti d'une commande de seize (16) nouveaux appareils (trois (03) A330-200, huit (08) B737-800, trois (03) ATR72-600, deux (02) B737-700 (C)) dont le 1<sup>er</sup> ATR72-600 a été réceptionné en 2014;
- **Le 01<sup>er</sup> novembre 2016 :** Lancement de la filiale « Air Algérie Cargo SPA » avec un capital social de 250 008 000 DA ;
- **Le 31 août 2016 :** Augmentation du capital social à 60 Milliards DA ;
- **En Décembre 2017 :** Basculement vers le nouveau système PSS AMEDEUS
- **Le 16 janvier 2019 :** Vente de la flotte B767-300 (03 appareils).

### **1.1.2 Le statut juridique d'AIR ALGERIE**

Aujourd'hui, AIR ALGERIE est une E.P.E / S.P.A. au capital de 60 000 000 000 DA, la totalité des actions est détenue par l'État Algérien. Sa Direction Générale est située au « 1 Place Maurice Audin, Alger ».

### **1.1.3 Les missions et les objectifs de la Compagnie**

Comme toute entreprise, Air Algérie a des objectifs à atteindre dont principalement augmenter son chiffre d'affaire, assurer une place importante sur le marché et faire face à la concurrence.

#### **1.1.3.1 Les missions**

La compagnie nationale de transport aérien a pour mission principale le transport de personnes, bagages, fret et courrier aux niveaux national et international dans des conditions optimales de sécurité, régularité et confort.

En plus de son activité de transport, Air Algérie offre d'autres services pour son compte et pour le compte de tiers, tels que :

- Les opérations d'entretiens, de réparation et de révision des aéronefs ;
- La fourniture de prestations hôtelières à travers sa filiale Catering ;
- L'assistance au soldes appareils et des passagers ;

- La vente et l'émission de titres de transports ;
- La formation et le recyclage des personnels navigants techniques sur simulateurs.

### 1.1.3.2 Les objectifs

Les objectifs de la compagnie sont connus selon les principaux points suivants :

- Favoriser la mobilité sociale à travers le territoire national en mettant l'avion à la portée de tout le monde ;
- Satisfaire de manière ponctuelle et régulière la demande de la clientèle ;
- Fidéliser la clientèle et améliorer la qualité de service (confort, sécurité, hygiène) ;
- Améliorer l'image de la Compagnie ;
- Augmenter les parts de marché ;
- Contribuer à l'équilibre régional.<sup>5</sup>

Les missions et les objectifs fixés reflètent les ambitions de l'entreprise mais en réalité et surtout ces dernières années la Compagnie fait face à une multitude de problèmes en raison de divers polémiques, parfois on parle même de scandales en effet elle est sujet de nombreuses reproches et de critiques, non seulement de la part des usagers mécontents qui lui reprochent son manque d'organisation et du service offert, mais aussi de la part de son personnel à tel point qu'il est anodin d'entendre parler d'une grève du personnel à la une des journaux<sup>6</sup>. « *Alors que la grève inopinée des techniciens de la maintenance est partie pour s'inscrire dans la durée, les premières sanctions commencent à tomber : une dizaine d'employés sont suspendus de leurs fonctions par la direction générale pour le motif de "refus de travail" »*. Le chargé de communication d'Air Algérie, Amine Andaloussi<sup>7</sup>. C'est d'ailleurs ce qui suscite notre attention pour le choix du lieu de stage par rapport au thème traité.

### 1.1.4 Les moyens de la Compagnie

Les moyens dont dispose la Compagnie AIR ALGERIE se subdivisent en trois catégories, à savoir les moyens humains, matériels et immatériels.

---

<sup>5</sup> Documents internes.

<sup>6</sup> Disponible sur : <https://www.observalgerie.com> . Consulté en février 2019.

<sup>7</sup> Disponible sur : <https://www.liberte-algerie.com>. Consulté en février 2019.

### 1.1.4.1 Les moyens humains

Air Algérie a su investir dans la formation du personnel, si bien qu'elle dispose aujourd'hui d'un personnel de nationalité algérienne et qualifié au nombre de 8 670. Les catégories de son personnel se répartissent comme suit:

- Le personnel au sol (Cadres, Techniciens, Agents, Personnels à l'étranger, etc.) ;
- Le Personnel Navigant Technique (Pilotes) ;
- Le Personnel Navigant Commercial (Hôtesse, Stewards).

Le tableau suivant explique la répartition des effectifs selon les différentes catégories de personnel.

**Tableau (1) : Effectifs d'Air Algérie au 31/12/2018**

Catégorie	Nombre
Personnel au sol	6514
P.N.Technique	548
P.N.Commercial	1238
Personnels à l'étranger	370
<b>Total</b>	<b>8 670</b>

**Source :** Document interne de la direction des affaires générales (D.A.G).

### 1.1.4.2 Les moyens matériels

La Compagnie dispose d'une large flotte ainsi que d'une base de maintenance qui assure leur bon fonctionnement afin de garantir la sécurité

- **La flotte**

La flotte d 'AIR ALGERIE est composée de 56 appareils, dont 54 destinés au transport de passagers et deux (02) cargo pour le transport de marchandises. Le tableau suivant représente la répartition des appareils.

Tableau 2 : flotte d'Air Algérie au 31/12/2018

Type d'avion	Nombre	Capacité	Moyenne d'âge
AIRBUS A330-200	8	269	9,99
Boeing 767-800	3	253	28,36
Boeing 737-800	24	162/148/144	9,32
Boeing 737-600	5	101	16,60
Boeing 737-700	2	112	2,44
ATR 72-500/600	15	66	12,40
<b>Total Flotte Pax</b>	<b>54</b>	-	<b>11,62</b>
Boeing 737-800	1	-	18,43
LC-100-30	1	22 tonnes	37,43
<b>Total Flotte Cargo</b>	<b>2</b>	-	<b>27,93</b>
<b>Total</b>	<b>56</b>	-	<b>12,17</b>

Source : Document interne de la direction des affaires générales (D.A.G).

- **Le réseau de vente**

AIR ALGERIE utilise trois circuits de distribution pour la commercialisation des services :

- Un réseau de ventes directes composé de 135 agences propres à la compagnie dont 94 en Algérie et 41 Agences à l'étranger ;
- Un réseau de ventes indirectes composé d'agences agréées en Algérie et à l'étranger ;
- Une vente en ligne à travers son site internet.

De plus, il faut noter qu'Air Algérie a créé une filiale Joint-Venture avec Amadeus qui est le premier système de réservation mondial.

- **La filiale « Catering »**

Créé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, cette filiale, qui existait sous forme de direction, est opérationnelle 24h/24h, 7j/7 avec une production moyenne de 5 000 prestations/jr avec des pics allant jusqu'à 15 000 prestations/j et une capacité de production totale de 20 000 plateaux/jour.

- **La filiale « Cargo »**

Créé depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2016, cette filiale existait sous forme de Direction. Elle a pour mission principale le transport de fret et poste par voie aérienne, régulier et non régulier, international et intérieur.

### **1.1.4.3 Les moyens immatériels**

En plus de ses moyens matériels, Air Algérie possède des moyens technologiques modernes et diverses certifications. En effet :

- Air Algérie a engagé la mise à niveau de ses outils de gestion et systèmes d'informations (NTIC) ;
- Elle développe une politique d'amélioration continue du niveau de sécurité des vols, en cohérence avec les normes nationales et internationales les plus exigeantes par l'implémentation en cours du Système de Gestion de la Sécurité (SGS) ;
- Elle a implémenté le Système de Management Qualité, notamment aux plans opérationnel, technique et commercial qui prend sa source dans les exigences légales et réglementaires (DACM, SAFA, IOSA, EASA PART 145, ISO 9001) constamment évalué et amélioré à travers les audits internes et externes ;
- Elle est agréée conformément à la réglementation EASA Part 145 et dispose de la certification IOSA/IATA qui concerne les exigences techniques et opérationnelles ;
- Elle est soumise aux contrôles de ses aéronefs et autres dans les aéroports européens (contrôle SAFA), dans les aéroports algériens (Contrôle SANA par Vérital et SACA propre à Air Algérie) ;

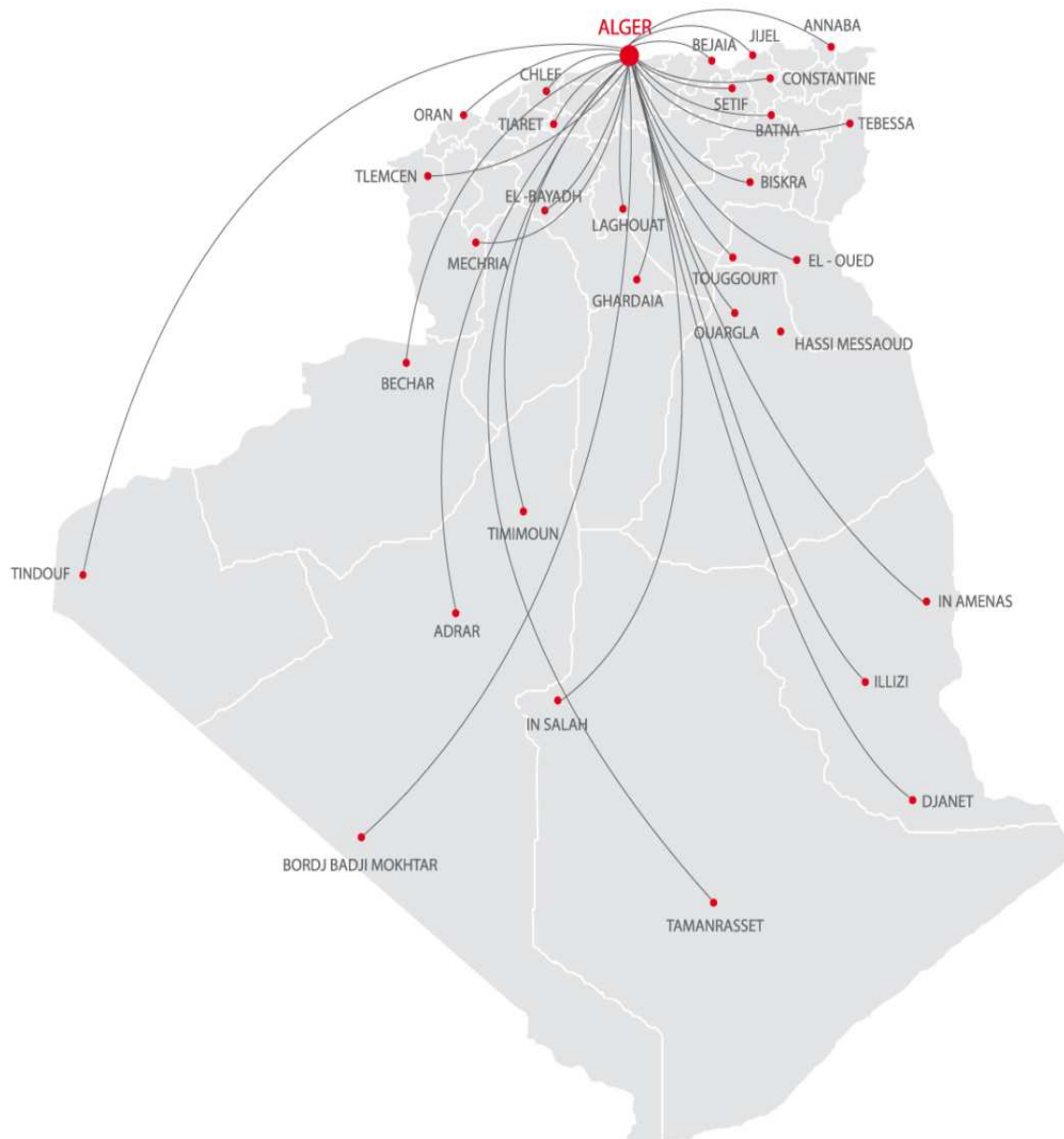
### **1.1.5 Le Réseau de lignes**

En 2018, plus de 6 500 000 passagers et plus de 20 000 tonnes de fret ont été transportés par la compagnie.

#### **1.1.5.1 Réseau national**

Trente et une (31) villes nationales sont reliées par le réseau présenté ci-dessous, ce dernier est subdivisé en trois sous réseaux : Nord, Nord-Sud et Sud-Sud.

Figure 6 : représentation du réseau national de la compagnie



Source : (D.A.G) La direction des affaires générales. Document interne.

### 1.1.5.2 Le réseau international

Air Algérie assure un service de transport vers 41 escales internationales à travers le monde. Le réseau international se compose de six sous réseaux : France, Europe, Maghreb et Moyen Orient, Afrique, Amérique et Asie.



Figure 7 : représentation du réseau international de la compagnie



Source : Document interne de la direction des affaires générales (D.A.G).

### 1.1.6 Présentation du lieu d'enquête par questionnaire

Nous tenons à préciser que notre enquête (par questionnaire) a été adressée au personnel de la base de maintenance qui a fait l'objet de notre recherche. Ce choix est justifié par le fait que cette base a fait l'objet d'une formation concernant la prévention du stress au travail, ce qui rend les employés de la base les sujets les mieux placés pour répondre à nos questions.

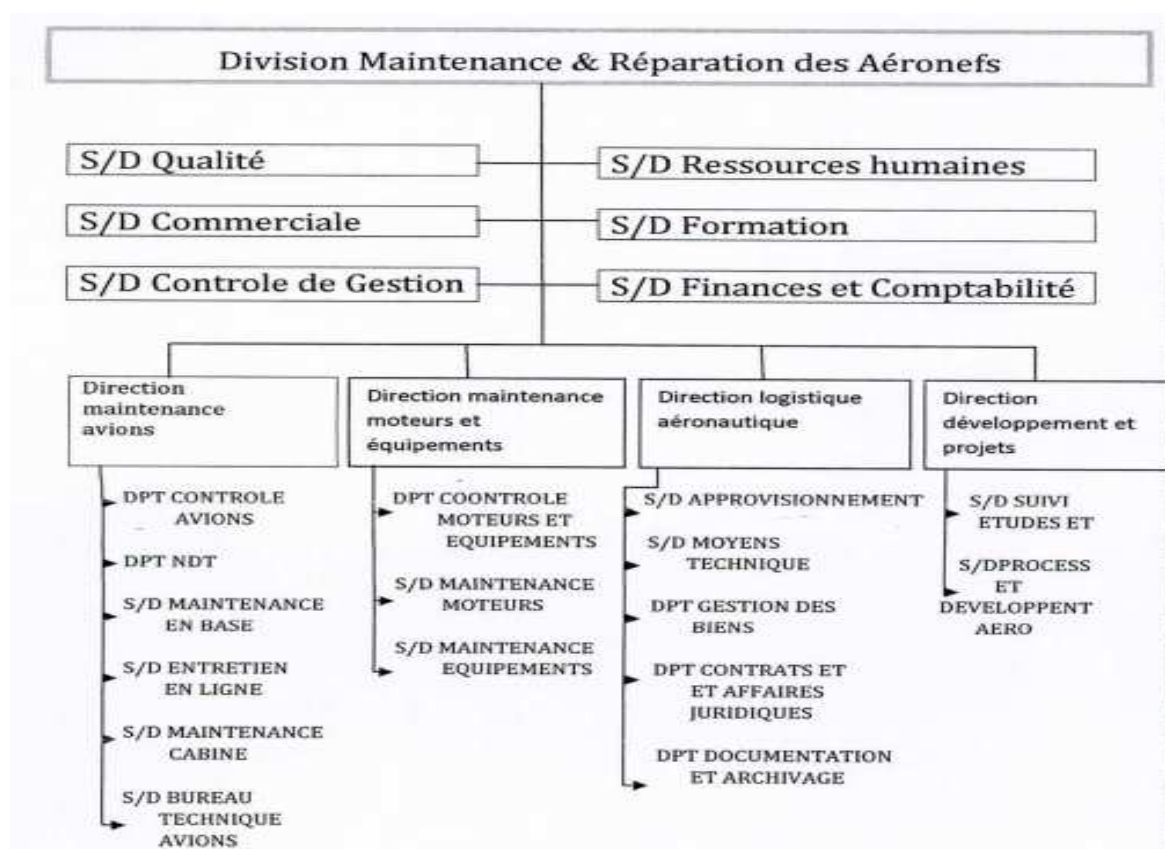
La base de maintenance aéronautique est une filiale d'Air Algérie qui est une société par action qui prend en charge la maintenance de toute la flotte de cette Compagnie nationale, composée de 59 avions, ainsi que les flottes de Tassili Airlines, d'Air express (transport de pétroliers) et de la protection civile. Elle assure annuellement la maintenance de 250 chantiers. Située au niveau de la zone aéroportuaire de Dar-El-Beida, elle est composée de :

- Un hangar avions (22m X 92m X 260m) pour accueillir en chantiers :
  - Soit 4 avions de type B747 ;
  - Soit 6 avions de type AIRBUS A 330-200 ;
  - Soit 12 avions de type BOEING 737 NG ;

- Un Centre Entretien Moteurs qui couvre une superficie de 7500 m2 et traite différents moteurs dont les Pratt & Whitney, General Electric, Allison Rolls-Royce, etc ;
- Un Centre Essais Moteurs ;
- Un ensemble d'Ateliers de réparation ;
- Un Ensemble de Magasins de Stockage de Pièces de rechange.

La figure suivante représente l'organigramme de la division maintenance et répartition des aéronefs.

**Figure(8) : L'organigramme de la division maintenance et des aéronefs**



Source : Document interne de la direction des affaires générales (D.A.G).

## 1.2 La présentation de la méthodologie de recherche

A l'origine, le mot méthode signifiait cheminement. Nous acceptons, de « *faire le chemin dans le cheminement* », pour reprendre l'expression d'Edgard Morin et nous avons expérimenté lors de ce travail de recherche ce que décrit Edgard Morin :

« La méthode ne peut se former que pendant la recherche ; elle ne peut se dégager et se formuler qu'après, au moment où le terme redevient un nouveau point de départ, cette fois doté de méthode. » (Morin, 1997).<sup>8</sup>

Le cheminement suivi lors de notre investigation, étant constituée d'une suite d'étapes composées que nous discuterons dans les éléments qui suivent.

### 1.2.1 Présentation de l'étude

Notre étude sur le terrain a débuté le 18/03/2019 et s'est achevée le 15/05/2019, soit une durée de deux (2) mois. L'objectif fut de répondre à la question principale de notre travail de recherche à savoir ; « **Quel est le rôle de la GRH face aux risques psychosociaux : la prévention du stress au travail ?** ». Pour ce faire, nous avons fait un stage au niveau de la Direction Générale, située au « 1 Place Maurice Audin, Alger » ainsi qu'au niveau de la Base de Maintenance Aéronautique, Située au niveau de la zone aéroportuaire de Dar-El-Beida, les deux structures appartiennent à l'entreprise AIR ALGERIE qui fut l'entreprise de notre choix en raison de son secteur d'activité (secteur tertiaire) qui, selon la littérature, peut constituer l'un des plus importants facteurs de stress au travail en raison de ses pratiques managériales spécifiques (Lean management).

- **Une étude préliminaire du projet d'étude**

Des réflexions et des travaux préalables au démarrage de l'étude, visant à déterminer la compatibilité ainsi que la faisabilité du sujet abordé avec l'entreprise, avec la contribution de l'assistant du DRH en tant qu'encadreur.

Dans un premier temps, vu la nature de notre étude qui se concentre sur les RH, il était donc primordial de choisir le service RH pour effectuer notre stage et rendre compte de ses pratiques face au stress au travail. Dans un second temps, nous avons exprimé le souhait de rentrer en contact avec les personnes touchées par le stress au travail, en consultant divers articles d'actualités concernant la Compagnie, un article en particulier faisant référence à une « *Grève des techniciens de la maintenance de AIR ALGERIE* », publié par AREZKI BENALI. En effet, il s'agissait d'un bras de fer entre les techniciens de maintenance et la direction générale<sup>9</sup> de la Compagnie. Suite à cela nous avons été orienté vers la Base de Maintenance Aéronautique plus précisément les hangars, où nous avons été en contact direct avec les techniciens en question et eus des échanges et des discussions de groupes. Grâce à

---

<sup>8</sup> RICHARD. D, « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion », thèse de doctorat en science de gestion L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, 26 septembre 2012.P208.

<sup>9</sup>Disponible sur : <https://www.algerie-eco.com>. Consulté le 10 Mars à 15h.

cela nous avons pu constater la compatibilité de notre thématique avec l'organisme et aussi délimiter le périmètre d'investigation. A partir de là nous avons élaboré les composantes de notre mode opératoire dont principalement une enquête par questionnaire et des entretiens.

### 1.2.1.1 Les facilités et les entraves rencontrées sur le terrain

Au déroulement de notre stage nous avons dû faire face à divers situations, notamment des facilités et des entraves que nous détaillerons dans les points suivants :

- **Les entraves à l'enquête**
  - Des contraintes liées à la perception de certains acteurs à l'égard du sujet traité, considéré comme étant un sujet sensible donc tabou ;
  - La contrainte précédente à entraîner une difficulté de recueil d'informations, quant aux pratiques du service concerné en réponse à notre question de recherche ;
  - Une Ambigüité au niveau de la compréhension de notre initiative de recherche, ayant suscité au retour de la méfiance et de la réticence chez certains acteurs clé ;
  - Le retour de l'information fut très lent voire parfois inexistant, s'agissant notamment des questionnaires distribuées dont un tiers 1/3 n'a pas était récupéré.
- **Les facilités rencontrées sur le terrain**

Nous tenons à précisé que malgré les entraves rencontrées, notamment la difficulté d'accès aux structures internes de l'organisme, strictement réservé au personnel, nous avons été bien accueilli et entendus par la plupart des sollicités.

- Nous avons étai pris très au sérieux par les personnes ayant compris notre initiative de recherche, ce qui a facilité les échanges et l'ouverture de multiples débats ainsi que des témoignages frappants ;
- Nous avons reçus des encouragements quant à la poursuite de notre travail ultérieurement, D'après le chargé de formation Mr. HAMIDI Larbi «*Dans le contexte Algérien, nous sommes l'un des pionniers dans ce domaine*».

### 1.2.2 La méthode de recherche

La démarche suivie dans le cadre de notre travail de recherche est une méthode de recherche mixte :

- **Une étude quantitative :** qui désigne l'ensemble des méthodes utilisées pour analyser des données standardisées, elle permet d'aboutir à des résultats quantifiables. Il s'agit d'une étude descriptive dont l'objectif est de décrire et recueillir des données qui existent déjà, à l'aide des techniques mathématiques et statistiques par le biais du

questionnaire comme outil de collecte de donnée. Cette étude nous permettra de mesurer la présence du stress au travail, ses facteurs déterminant et ses conséquences.

- **Une étude qualitative** : a pour objectif d'expliquer ou de comprendre en profondeur un comportement ou une démarche ainsi que les motivations et les caractéristiques. Par rapport à notre recherche, l'objectif est de comprendre par le biais de l'entretien, l'accent est porté sur la collecte de données verbales. Par la suite, les informations seront analysées de façon interprétative et subjective.

### 1.2.3 Les outils de collecte des données

En rapport avec notre démarche méthodologique qui est mixte (étude qualitative et étude quantitative), nous avons opté pour deux outils différents, de collecte de données, mais qui sont complémentaires.

#### 1.2.3.1 L'entretien

L'entretien est défini comme étant un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbal pour recueillir des informations en relation avec un but fixé. Nous avons opté pour cet outil dans le cadre de l'approche qualitative.

Les entretiens que nous avons faits avaient un double objectif, le premier étant d'approcher le phénomène du stress au travail de manière vigoureuse de comprendre en profondeur le mécanisme et les composantes des démarches et des actions déployées, ainsi que la motivation des acteurs de la prévention du stress au travail. Pour cela, nous avons choisis les personnes les mieux placées pour nous répondre par rapport à notre objectif de recherche, ce qui justifie notre choix quant aux personnes interviewées à savoir :

- **Un entretien semi-directif** avec le chef de département RH, à la direction générale dite centrale, située à ALGER CENTRE ;
- **Un entretien non directif** avec la responsable de la sous direction RH, à la Division Maintenance & Réparation des Aéronefs située à DAR EL BEIDA (La base de maintenance aéronef) ;
- **Un entretien semi-directif** avec le responsable de la sous direction de formation, à la Division Maintenance & Réparation des Aéronefs située à DAR EL BEIDA (La base de maintenance aéronef) ;

Le second objectif de l'entretien fut de Recueillir des informations concernant le travail en lui-même, les conditions de travail ainsi que le climat au travail, cela nous a permis

d'affiner notre compréhension des situations de travail qui a priori, constituent des facteurs de stress au travail. Nous nous sommes donc entretenus avec les personnes concernées et les plus amènes de nous répondre à savoir :

- **Un entretien semi-directif** (collectif) avec les chefs de chantier des hangars de la base de maintenance aéronaf ;
- **Un entretien semi-directif** (collectif) avec des contrôleurs des avions au niveau des hangars de la base de maintenance aéronaf ;

La durée moyenne des entretiens était de 90 minutes, au déroulement des entretiens, nous avons veillé à être suffisamment neutre pour susciter la confiance et la liberté de parole chez l'interviewé et nous sommes resté neutre dans les interventions pour ne pas orienter les échanges et en nous référant à notre **guide d'entretien**, nécessaire à l'encadrement des entretiens, ce dernier est structuré de quatorze (14) questions repartis sur deux axes (**voir annexe 2**).

- **Le premier axe** traite des RPS, les premières questions sont d'ordre général, elles ont pour objectif d'ouvrir la conversation, de libérer la parole de l'interviewé et de créer un climat propice aux échanges dont l'objectif est d'amener le répondant à s'exprimer sur les RPS et les différents facteurs et le pousser à objectiver son discours.
- **Le deuxième axe** traite de la gestion et de la prévention du stress au travail, il a pour objectif, d'apporter des éclaircissements concernant les pratiques des différents acteurs de la prévention.

### 1.2.3.2 Le questionnaire

Dans le cadre de l'approche quantitative, nous avons opté pour le questionnaire qui est un outil de collecte de données, qui permet de quantifier et comparer l'information.

Nous avons opté pour cet outil car il donne la possibilité au plus grand nombre de s'exprimer et disposer d'une remontée d'informations du terrain ainsi que d'une vision quantitative et objective des facteurs de risques et des facteurs protecteurs de l'organisation. Nous avons donc élaboré un questionnaire en nous référant à notre cadre théorique et conformément aux besoins de notre étude sur le terrain. Le questionnaire en question s'adresse au personnel technique dont principalement les techniciens au niveau des hangars de la base de maintenance, par rapport aux documents fournis par l'entreprise (**voir annexes 4**),

nous avons supposé qu'il s'agissait de la catégorie la plus exposée aux facteurs de stress au travail, c'est aussi, la catégorie qui a été ciblée par l'entreprise dans la prévention du stress au travail et sans pour autant négliger les responsables et les cadres, eux aussi pouvant être exposés à ces mêmes facteurs. De ce fait, nous avons structuré notre questionnaire de 24 questions selon quatre (5) axes :

- **Le premier axe** englobe des questions socioprofessionnelles, dont l'objectif est d'identifier les caractéristiques des répondants ;
- **Le deuxième axe** traite de la perception du stress au travail, dont l'objectif est de savoir comment le stress est-il perçu par le répondant ;
- **Le troisième axe** traite des causes du stress au travail, dont l'objectif est d'identifier les facteurs de stress au travail ;
- **Le quatrième axe** traite des conséquences du stress au travail, dont l'objectif est d'identifier les effets du stress au travail ;
- **Le cinquième axe** traite de la perception des actes de la prévention du stress au travail, dont l'objectif est d'évaluer l'efficacité de pratiques mises en place par l'entreprise dans le cadre de la prévention du stress au travail.

### 1.2.3 Le choix et la taille de l'échantillon

L'échantillonnage est la technique par laquelle on choisit une partie **représentative** de la population pour déterminer les caractéristiques de l'ensemble de la population étudiée. Ce n'est que si un échantillon est statistiquement représentatif, que les données de la population de l'échantillon reflètent la situation véritable de l'ensemble de la population dite « **population mère ou population de l'enquête** » de la zone étudiée, dans notre étude, cette dernière est composée de **(367) employés** dont un quart (1/4) sont :

- Des responsables principaux, notamment des responsables RH ;
- Des cadres ;
- Des chefs de départements ;
- Des chefs de chantier ;
- Des contrôleurs.

Le reste, qui constitue la **majorité** de notre population, sont des **techniciens**.

Bien que cela fût notre initiative de départ, nous avons pris conscience que dans notre étude, il n'était pas possible de recueillir des données auprès de chaque personne relevant du

domaine d'étude car le recensement complet d'un groupe donné est une tâche considérable, nécessitant un temps d'enquête ainsi que des moyens qui ne nous sont pas attribués. C'est pourquoi, dans notre étude nous avons sélectionné une partie seulement du groupe à étudier soit **(200) personnes** qui sont des techniciens, en se basant sur la **méthode d'échantillonnage ciblé**, qui consiste à obtenir un échantillon d'éléments recruté en des lieux où la probabilité de rencontrer les personnes concernées par la thématique est très élevée, afin d'apporter des informations fiables sur l'ensemble du groupe. Les procédures scientifiques d'échantillonnage permettront par la suite de procéder à des généralisations sur un grand nombre de personne à partir d'informations recueillies auprès d'un nombre représentatif, nous avons donc distribué au total 200 questionnaires mais nous avons eu **105** au retour, cela n'affecte en rien la fiabilité de notre échantillons.

#### 1.2.4 Les techniques de traitement des données

Le traitement des données renvoie à une série de processus qui permettent d'extraire de l'information ou de produire du savoir à partir de données brutes.

- **Pour le traitement des données issues de l'entretien**, nous avons essayé d'analyser les réponses, question par question en faisant une comparaison entre les données de la réalité et ce que nous avons déjà présenté dans le cadre théorique ;
- **Pour le traitement des données issues de notre enquête par questionnaire**, avec des méthodes statistiques, nous allons essayer d'apporter une analyse **descriptive** en utilisant le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### Section 02: présentation et discussion des résultats de la recherche

Dans cette deuxième section, nous allons procéder à la présentation et l'analyse des résultats obtenues de nos entretiens, ainsi que les données collectées à travers les questionnaires distribués auprès des techniciens de la base de maintenance aéronaves, que nous allons essayer d'analyser et d'interpréter.

#### 2.1 Présentation et analyse des résultats des entretiens

Cet élément a pour objectif de présenter les résultats issues des entretiens que nous avons menés, il est à noter que nous avons observés une similitude de réponses dans trois



entretiens différents, en conséquences, nous en avons retenus qu'un seul, nous aurons donc deux entretiens à analyser, nous précisons que par rapport aux deux entretiens que nous allons analyser, nous nous sommes basé sur le même guide d'entretien. Ainsi, nous procéderons axe par axe et question par question, puis à une comparaison des deux, afin de faire ressortir les écarts et de les interpréter.

Notre premier entretien s'est déroulé à la direction générale où nous nous sommes entretenus avec le chef de département RH. Le second entretien s'est déroulé à la base de maintenance avec la responsable de la sous direction RH.

### **2.1.1 L'analyse et interprétation de l'entretien directif: Le chef de département RH à la direction générale**

- **Axe (1) : l'objectif dans cet axe est d'amener le répondant à s'exprimer sur les RPS et les différents facteurs et le pousser à objectiver son discours par rapport au contexte organisationnel.**

**Q (1) : Que représente pour vous la notion de risques psychosociaux ?**

**Réponse :** *« Il s'agit d'un concept très vaste, dont chacun pourrait le définir tel qu'il le perçoit, pour ma part je dirais qu'il est fortement lié au caractère et à la personnalité de l'individu, à sa capacité de surmonter les obstacles de la vie et d'arriver à concilier la vie privée avec le travail ».*

D'après ces dires, tout d'abord, nous constatons que le répondant a apporté une vision individuelle des RPS et non organisationnelles. Puis en analysant sa définition des RPS nous constatons aussi que le répondant a défini le concept de manière très générale en mettant l'accent sur les capacités individuelles, sans mettre en cause un quelconque facteur. A la fin, le répondant introduit de manière très vague le facteur « travail » comme potentiel source d'apparition des RPS.

En interprétant ces propos, nous présumons que le répondant a donné une vision individuelle à défaut d'une vision collective partagée par les membres de l'organisation ou par les membres du personnel RH, cela signifierait qu'il n'y a aucune approche organisationnelle « formelle » par rapport au concept des RPS car dans le cas contraire, le répondant aurait donné une définition des RPS en se référant à un cadre théorique ou à une définition relative au positionnement et aux pratiques de l'organisation par rapport aux RPS.

**Q(2) : Quels sont les enjeux (l'importance) de cette notion pour l'image de votre entreprise ? Et pour l'entreprise de manière générale ?**

**Réponse :** *« Nous sommes une entreprise de service, notre image d'entreprise repose sur notre personnel notamment le personnel au sol ainsi que le personnel navigant car ils sont en relation directe avec nos clients et font valoriser la qualité de nos services, de ce fait, un personnel sujet aux RPS pourrait nuire à notre image d'entreprise. Ainsi, nous formons notre personnel de manière spécifique et en leurs apprenant à gérer les situations compliquées. Mais il s'agit de formations liées au métier et au poste occupé et non à la prévention des RPS de manière spécifique ».*

D'après ces propos, en tant qu'entreprise de service, AIR ALGERIE est consciente que sa ressource humaine contribue de manière directe à la création de valeur donc à l'image d'entreprise. En conséquence, la Compagnie forme son personnel de manière à ce que ce dernier soit qualifié et compétent. Le répondant reconnaît aussi que les RPS constituent un danger pour l'entreprise mais les formations mises en place ne ciblent pas particulièrement les RPS.

En nous référant aux travaux de M. PORTER, dans le cas d'AIR ALGERIE, la ressource humaine dont, le personnel au sol et le personnel navigant, entrent dans la chaîne de valeur, car ils constituent une ressource stratégique, ce qui explique la mise en place de formations spécifiques destinées à rendre le personnel plus efficace et flexible. Il s'agit d'une situation paradoxale car d'une part, l'entreprise semble consciente de manière théorique, des enjeux des RPS mais d'autre part, aucune démarche visant à prévenir les RPS n'est mise en place. Cela pourrait être interprété comme étant de la négligence à l'égard de sa ressources stratégiques (son personnel).

**Q (3) : A votre avis, la DRH est il le « seul » service ayant pour rôle d'appréhender ce genre de problématique ? Justifiez.**

**Réponse :** *« En ce qui concerne notre direction RH, aucune de nos fonctions n'appréhende ce genre de problématique, nos principales se résument à :*

*-La gestion du personnel ;*

*-La rémunération ;*

*-La formation ;*

*-L'étude et la réglementation ;*

*A mon avis cette problématique doit d'abord être reconnue par les hauts dirigeants, à partir de là, appréhender ce genre de problématique sera le rôle de tout et chacun ».*

La réponse de l'interviewé est indirecte mais ses dires donnent à supposer que parmi les nombreuses fonctions qui émanent de la DRH, ce genre de problématique n'intègre aucune d'elles de manière formelle, ainsi le répondant responsabilise le sommet hiérarchique quant à l'appréhension des RPS, à partir de là, des mesures seront prises en fonction de cela et les autres services se verraient obligatoirement impliqués.

Ainsi nous constatons que les fonctions qui émanent de la DRH d'AIR ALGERIE, se rapprochent de ce que l'on appelle « la fonction administrative ».

Nous soulignons que, nous nous sommes arrêtés à l'analyse des données issues de l'axe (1), cela est justifié par le fait que notre interlocuteur ne peut pas nous fournir des données par rapport à notre axe (2) qui est lié à la prévention du stress au travail. Par conséquent, nous n'allons pas nous attarder sur les questions à l'axe (2).

### **2.1.2 L'analyse et l'interprétation de l'entretien : La responsable de la sous-direction RH de la DMRA**

- **Axe (1) : l'objectif dans cet axe est d'amener le répondant à s'exprimer sur les RPS et les différents facteurs et le pousser à objectiver son discours par rapport au contexte organisationnel.**

**Q (1) : Que représente pour vous la notion de risques psychosociaux ?**

**Réponse :** « *Les RPS sont tout événement résultants de facteurs humains qui auraient pour conséquence la déstabilisation d'un réseau social ».*

La définition donnée par la répondante met en avant la double dimension des RPS à savoir, la dimension individuelle qui par la suite, aurait un effet sur le réseau social auquel appartient l'individu en question. Cette double dimension s'explique du fait que les RPS sont à l'interface entre l'individu et sa situation de travail. L'une des caractéristiques des RPS est de porter atteinte à la santé physique et mentale de l'individu puis s'étendre au groupe social de ce dernier de manière à le déstabiliser.

**Q (2) : Quels sont les enjeux (l'importance) de cette notion pour votre image d'entreprise ? Et pour l'entreprise de manière générale ?**

**Réponse :** *« l'entreprise est une famille, formée d'un ensemble de personnes regroupées pour une mission tracée par l'entreprise, la dissociation de ce lien détruira la synergie ou la déstabilisation de ce lien social. Ce qui entrainera sans doute la destruction de cette entreprise ».*

D'après les propos de la répondante, nous constatons que cette dernière accorde une grande importance quant aux liens qui existent entre les membres de l'entreprise en qualifiant cette dernière de « famille ». Ainsi, l'enjeu réside dans la dissociation de ces liens qui permettent la cohésion sociale et l'effet de synergie du groupe.

En effet, un individu atteint de troubles peut être sujet à divers pathologies tel que la dépression, l'angoisse ainsi que des réactions comportementales. Sur le plan organisationnel, ces troubles peuvent avoir des conséquences socio-économiques et professionnelles, tel que le désengagement suivit d'une baisse de productivité, des conflits interpersonnels ou avec la hiérarchie pouvant générer des mouvements de grèves ainsi que des procédures judiciaires (atteinte à l'image d'entreprise), c'est d'ailleurs le cas d'AIR ALGERIE qui fait face à des mouvements de grèves de la part des techniciens. Tout ce processus, entraine la désorganisation de l'entreprise et des collectifs de travaux et affecte la performance de l'entreprise, c'est ce que la responsable de la sous direction RH qualifie de « destruction de l'entreprise ».

**Q (3) : pouvez vous nous citer des exemples de RPS que votre entreprise a détecté auprès de ses employés ?**

**Réponse :** *« incapacité d'une gestion partielle, déstabilisation morale, comportement inhumain avec l'entourage, comportement de l'entreprise qu'on peut retrouver avec sa famille ».*

En citant des exemples de RPS auxquels font face les employés, la répondante témoigne de leurs présence au sein de l'entreprise et particulièrement au niveau de la base de maintenance.

Le comportement inhumain avec l'entourage détériore les liens sociaux et pousse l'individu vers la solitude, ce qui va à l'encontre de l'esprit d'équipe prôné par l'organisation.

### Chapitre (3) :

### la GRH et les RPS : la prévention du stress au travail chez Air Algérie

La déstabilisation morale peu avoir des conséquences sur les compétences de l'individu, le rendant ainsi incapable d'accomplir son travail.

**Q(4) : A votre avis, la DRH est il le « seul » service ayant pour rôle d'appréhender ce genre de problématique ? Justifiez.**

**Réponse :** *« La DRH a la première responsabilité de sa ressource humaine car elle a une vue directe sur son personnel et peut agir en cas de situation critique, elle peut mettre en place les moyens nécessaires, (formation, apprendre au personnel à gérer leurs problèmes, consulter le personnel et leurs préparer le terrain favorable afin d'éviter des écarts de comportements). Ceci dit l'équipe auquel appartient le personnel a aussi un rôle dans le maintien de la stabilité, cela est défini dans la pyramide de MASLOW bâti sur des bases sociales ».*

La répondante responsabilise en premier lieu la DRH ainsi que les divers services RH car ils sont les plus habilités, En effet, il est du ressort de la DRH d'adopter un plan de prévention et de faire valoir l'importance de la mise en place de cette démarche aux yeux des décideurs car une démarche de prévention nécessite divers moyens dont principalement des moyens financiers. Ensuite, la répondante (en se référant à la pyramide de MASLOW bâti sur les besoins sociaux) mentionne le rôle de l'équipe quant au maintien de la stabilité. En effet, l'individu ressent le besoin d'appartenir à une équipe avec laquelle il interagit et réalise des choses. Ainsi, appréhender les RPS constitue une démarche collective.

**Q (5) : A votre avis les RPS sont plus liés à des situations individuelles ou des situations du travail et de la relation sociale ? (expliquez).**

**Réponse :** *« les relations sont plus liées à tout ces environnements, on le voit dans la représentation de SHELL (soft environnement hard liveware liveware) liveware se répète dans ce modèle car il fait référence à l'être humain et les relations sociales qui existent entre eux qui sont primordiales ».*

Sans remettre en cause l'une des situations de manière directe, la répondante met en lien les situations individuelles ainsi que les situations du travail et de la relation sociale pour expliquer la provenance des RPS en s'appuyant sur le modèle SHELL (**voir annexe 4**). Ce dernier décrit les facteurs humains comme une notion de personnes dans leurs conditions de vie et de travail, leurs interactions avec les machines (matériel), les procédures (logiciels) et l'environnement les concernant ainsi que leurs relations avec d'autres personnes. Ainsi, si un

problème subsiste dans l'un des éléments, c'est le facteur humain qui est à l'origine, c'est de son côté qu'il faut chercher les explications. Par exemple : le crash d'un avion peut être dû à un problème technique qui résulte d'une fausse manipulation d'un technicien, cette erreur du technicien peut être due à une situation d'angoisse ou de stress.

En effet, il s'agit de l'aspect plurifactoriel des RPS, leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emplois, l'organisation du travail et les relations interpersonnelles.

- **Axe (2) : traite de la gestion et de la prévention du stress au travail, il a pour objectif, d'apporter des éclaircissements concernant les pratiques des différents acteurs de la prévention.**

**Q (1) : Le stress professionnel apparaît comme étant le RPS le plus connu et le plus cité dans la littérature et par les spécialistes, comment définissez ce concept ?**

**Réponse :** « *Le stress c'est tout facteur agissant sur la déstabilisation morale de la personne* ».

La répondante lie le stress à des facteurs organisationnels tel que les conflits avec les supérieures hiérarchiques, les conditions de travail, qui agissent sur la déstabilisation morale due à des réactions émotionnelles néfastes et répétitives : c'est cette situation que la répondante qualifie d'état de stress au travail.

**Q(2) : Quelle est la catégorie la plus touchée par ce phénomène dans votre entreprise ?  
Et pourquoi ?**

**Réponse :** « *En aéronautique toute la population est touchée, mais à des degrés différents. En premier lieu on a les responsables ou décideurs, car les risques en aéronautique sont très conséquents que ce soit en finance ou en blessure corporelle allant jusqu'à la perte de vie humaine, on a les pilotes qui sont très touchés par ce concept car en cas de situation critique c'est à eux seul que revient la responsabilité de sauver les vies des voyageurs, puis les mécaniciens qui réparent les avions, si la réparation est mal faite la panne peut décrocher l'avion le faire crasher* ».

A travers cette réponse nous arrivons à identifier les catégories les plus touchées par le stress au travail dont les décideurs, les pilotes et les mécaniciens. Le point commun entre ces

**Chapitre (3) : la GRH et les RPS : la prévention du stress au travail chez Air Algérie**

diverses catégories est que des vies humaines dépendent de leurs actions, cette responsabilité constituer un des facteurs de stress au travail.

**Q(3) : La DRH fait-elle un effort de prévention ou de gestion du stress au travail ?**

**Réponse :** *« la DRH a pour but de gérer des écarts mais chez nous (en Algérie) on n'est pas encore au stade de gérer la ressource humaine ce qu'on fait c'est de l'administration ».*

Sur cette réponse la responsable de la sous direction RH de la D.M.R.A, rejoint l'avis du chef de département RH (central) qui d'après eux la prévention et la gestion du stress au travail ne rentre pas dans le cadre de leurs fonctions, cet avis confirme ce que nous avons déjà analysé lors du premier entretien, et cela est lié au fait qu'à AIR ALGERIE, on est au stade d'une gestion de la fonction administratif.

**Q (4) : Trouvez vous efficace le programme mis en place vis à vis des équipes de maintenance ?**

**Répons :** *« comme je l'ai dit, le coté RPS n'est pas pris en charge on fait des formations de facteur humain pour leurs apprendre à gérer le stress mais en réalité c'est une sensibilisation qu'on leurs fait pour identifier les causes du stress. La réglementation international a remarquée que la majorité des crash ont pour causes le facteur humain (70% à 80%) donc il y a pas mal de formations de sécurités mais ce n'est pas assez ».*

D'après ces propos nous constatons que les formations mises à disposition des équipes de maintenance aéronef, sont exigées par la réglementation internationale (réglementation en aéronautique) de ce fait il s'agit de formations qui vise à minimiser les accidents aéronautiques ces formations sont enseignées sous formes de module dont l'un comporte « le facteur humain » au cours du quel la gestion du stress au travail est abordée sous forme de chapitre. (Voir annexe4)

### **2.1.3 Comparaison et synthèse des résultats d'entretiens**

D'après le contenu et l'analyse des entretiens, nous pouvons dire que :

- « Les RPS » est un terme très peu employé dans les différentes directions d'AIR ALGERIE, notamment la DRH ;

- Les enjeux sont connus et les RPS sont bien présent (le cas des techniciens de la D.M.R.A) mais l'entreprise se contente de faire des formations professionnelles, qui constituent une fausse solution à la problématique réelle ;
- La DRH se limite à des fonctions dites traditionnelles donc le personnel RH se retrouve que faire de l'administration ;
- Les techniciens de la D.M.R.A assistent à des formations de facteurs humains dans lesquelles, la gestion du stress au travail est enseignée de manière très vague, cette dernière est jugée insuffisante et inefficace.

## 2.2 La présentation et l'analyse de l'enquête par questionnaire

Dans ce qui suit, nous allons procéder à la phase finale de la recherche qui portera sur la présentation et l'analyse des différentes données issues du questionnaire.

- **Axe (1) : l'objectif dans cet est d'identifier les profils des répondants à notre questionnaire, ces derniers sont répartis selon leur sexe, leur âge ainsi que leur catégorie socioprofessionnelle.**

**Q (1) : le genre :**

**Tableau 3 :** la répartition des répondants selon le genre

		Nombre	Nb. En (%)
Sexe	Homme	90	85,7%
	Femme	15	14,3%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

Comme le montre le tableau ci-dessus, les répondants du genre masculin représentent la majorité (90 hommes, soit 85,7% de l'effectif de notre échantillon) par rapport au genre féminin qui représente que (15 femmes, soit 14,3% de l'effectif de notre échantillon). Cela s'explique par le fait que notre questionnaire s'adresse principalement à une catégorie de personnel de la base de maintenance à savoir les techniciens, en effet, il s'agit d'un métier plus ou moins physique dont la plupart des tâches à réaliser requiert une certaine force.



## Q (2) : Age :

Tableau 4 : la répartition des répondants selon l'âge

		Nombre	Nb. En (%)
Âge	[20-29]	3	2,9%
	[30-39]	35	33,3%
	[40-59]	65	61,9%
	Plus de 60 ans	2	1,9%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Source : établi par nos propres soins.

Le tableau ci-dessus indique que la majorité de nos répondants ont entre (40-59 ans) soit (**61,9%**), suivis de ceux qui ont entre (30-39 ans) soit (**33,3%**), puis ceux qui ont entre (20-29 ans) soit (**2,9%**) et enfin les répondants qui ont plus de 60 ans soit (**1,9%**). Cette majorité peut être expliquée par le fait que le personnel qui intervient sur la réparation des avions nécessite une certaine expérience et savoir-faire.

## Q (3) : Catégorie socioprofessionnelle :

Tableau 5 : la répartition des répondants selon le poste

		Nombre	Nb. En (%)
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	30	28,6%
	Maitrise	45	42,9%
	Exécuteur	30	28,6%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

Source : établi par nos propres soins.

La répartition des répondants selon le poste, nous montre que **42,9%** des salariés occupent le poste d'agents de maitrise, suivis de celui d'agent d'exécution et cadre à égalité avec (**28,71%**), ceci peut être expliqué par le fait que notre enquête s'adresse aux employés d'Air Algérie qui interviennent dans la maintenance des avions à savoir les techniciens de maintenance (mécaniciens). Ainsi, nous pouvons dire que notre échantillon se compose majoritairement d'hommes âgés entre (30 à 59 ans) et travaillant essentiellement comme agent de maitrise et agent d'exécution.

- **Axe (2) : l'objectif de cet axe est de savoir comment le stress au travail est-il perçu par le répondant.**

**Q1 : Pensez-vous que le stress au travail :**

**Tableau 6 :** la perception du stress au travail

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Perception du stress au travail</b>	Est nécessaire et donne un intérêt à la vie	8	7,6%
	Permet de percevoir la situation de travail comme un défi	18	17,1%
	Provoque une maladie	79	75,2%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

Ce tableau nous montre que la majorité des répondants (**75,2%**) perçoivent le stress au travail comme un phénomène qui est à l'origine de plusieurs '**maladies**' en second lieu, nous retrouvons les répondants qui perçoivent le stress comme un facteur qui rend '**la situation de travail comme un défi**' (**17,1%**), et en fin, ceux qui perçoivent que le stress est '**nécessaire et donne un intérêt à la vie**' (**7,6%**).

D'après notre stage sur le terrain, cette majorité peut être expliquée par le fait que la plupart de ces techniciens souffrent de certaines maladies chroniques (le diabète, les problèmes cardio-vasculaire, les troubles musculo-squelettiques, troubles de sommeil ; l'hypertension artérielle, etc.).

- **Axe (3) : L'objectif de cet axe est d'identifier les causes du stress au travail.**

**Q (1) : Parmi les facteurs cités ci-dessous, lesquels présente une source de stress ?**

**Tableau 7 :** les facteurs globaux qui présentent les sources du stress au travail

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Facteurs globaux qui présentent les sources du stress au travail</b>	Le travail en lui-même	10	9,5%
	Le rôle et la responsabilité	22	21,0%
	Le développement des carrières	4	3,8%
	Les relations interpersonnelles	27	25,7%
	Le climat au travail	42	40,0%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

A travers ce tableau, nous constatons que pour la majorité des répondants (40%) **‘le climat de travail’** est le premier facteur de stress, suivis de ceux qui trouvent **‘les relations interpersonnelles’** (25,7%) comme la première source de stress, puis ceux qui sont stressé par rapport au **‘rôle et la responsabilité’** (21%), suivis de ceux qui sont stressé à cause du **‘travail lui-même’** (9,5%) et du **‘développement des carrières’** (3,8%). Comme nous l’avons déjà indiqué dans le cadre théorique les relations interpersonnelles à savoir l’harcèlement moral, c’est-à-dire la confrontation régulière avec une personnalité de type pervers narcissique ou manipulatrice, et le climat organisationnelle lié aux relations avec les collègues ou avec les supérieurs, le degré de participation à la prise de décision, le type de management, la qualité de l’information, etc, ces derniers, sont perçu comme des facteurs de stress qui sont très importants. Nous avons déjà constaté que la majorité des répondants (65,7%), le climat au travail et les relations interpersonnelles sont les premiers facteurs de stress. Ainsi, selon l’entretien que nous avons effectué avec la responsable RH de la DMRA « *l’entreprise est une famille, formée d’un ensemble de personnes, regroupé pour une mission tracée par l’entreprise, la dissociation de ce lien détruira la synergie, ou la déstabilisation de ce lien social.* », les dires de cette dernière confirme les résultats que nous avons dans ce tableau, que les relations sociales et le climat au travail ont une importance primordiale, comme facteurs de stress par rapport à notre échantillon.

### Q (1.1) : Concernant votre poste de travail, le stress peut être provoqué par :

**Tableau 8** : les facteurs qui provoque le stress liés au poste occupé

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Facteurs liés au poste occupé</b>	Conditions de travail	43	41,0%
	Pressions dues au temps de réalisation des tâches	32	30,5%
	Surcharge du travail	30	28,6%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

Ce tableau nous montre que la plupart des techniciens que nous avons interrogés (41%) ne sont pas satisfait des **‘conditions de travail’**, ceci leur provoque du stress, suivis de ceux qui affirment que le stress est provoqué par **‘les pressions due au temps de réalisation des tâches’** (30,5%), et en dernier lieu, nous trouvons un taux plus bas des techniciens qui souffrent de la **‘surcharge de travail’** (28,6%).

Nous pouvons expliquer cette majorité par les témoignages des techniciens, travaillant dans l’hangar de maintenance, ils affirment que **‘les conditions de travail’** contraignantes

dues aux manutentions manuelles et aux postures du travail dans un espace souvent restreint sont facteur de l'apparition de nombreux TMS. D'autre part, nous avons constaté que certains équipements nécessaires à la prévention ne sont pas offerts aux mécaniciens (les casques anti bruit, la climatisation, etc.). En ce qui concerne '**les pressions due au temps de réalisations des tâches**' et '**la surcharge de travail**', ces derniers ont une relation de complémentarité, car d'après les mécaniciens, lors de la saison estivale (été, omra, hidj), la quantité de travail augmente d'une manière intense, par conséquent, la seule alternative de certains dirigeants de la base de maintenance est de mettre des pressions énormes sur les mécaniciens en leur rajoutant des heures supplémentaires sans assurer la rémunération de ces derniers afin qu'ils puissent réparer l'avions dans les plus bref délais.

**Q (1.2) : concernant la responsabilité que le l'entreprise vous accorde, le stress est provoqué par :**

**Tableau 9 :** Facteurs de stress liés à la hiérarchie

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Facteurs liés à la hiérarchie (degré de responsabilité)</b>	L'ambiguïté du rôle	31	29,5%
	Le conflit du rôle	25	23,8%
	Surcharge du rôle	49	46,7%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

A travers ce tableau, nous remarquons que la majorité des répondants (**46,7%**) se plaignent de '**la surcharge du rôle**', suivis de '**l'ambiguïté du rôle**' (**29,5%**) et '**le conflit du travail**' (**23,8%**). Ces résultats nous mène à déduire qu'il existe une mauvaise gestion de la part de la hiérarchie en terme de définition des rôles et des responsabilités, cette majorité peut être expliquer par le fait que durant la période estivale, la quantité de travail s'intensifie et l'entreprise ne fait pas recours au recrutement. L'un des techniciens nous a confiée que les compétences étaient mals réparties.

**Q (1.3) : Concernant le déroulement de votre carrière au sein de l'entreprise, quels sont les facteurs qui peuvent être sources de stress :**

**Tableau 10 :** facteurs de stress liés à la perception de l'évolution de la carrière

		Nombre	Nb. En (%)
Facteurs liés à la perception de l'évolution de la carrière	L'insécurité de l'emploi	42	40,0%
	Les perspectives de promotions	63	60,0%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

Comme nous le montre le tableau ci-dessus, **60%** des répondants sont stressés par rapport aux perspectives de promotion, par contre, pour les autres répondants (**40%**), c'est l'insécurité de l'emploi qui représente une source de stress pour ces derniers.

Ce résultat peut être justifié par le fait que certains anciens mécaniciens, malgré leurs expériences et compétences dans le domaine et leur ancienneté, ne sont pas promus, en effet, la responsable de la sous direction RH de la DMRA nous a déjà confirmé qu'il y'a pas l'existence d'une réelle gestion des ressources humaines, par conséquent, il n'y a pas une vraie gestion de carrière, on est encore dans la gestion administrative, c'est pour cette raison qu'il n'existe pas de planification face aux RPS . Mais aussi, certains techniciens nous ont affirmés qu'ils ont à faire à des menaces de sanction (mutation, réduction des primes, ect.) de la part des dirigeants lorsqu'il s'agit d'un mécanicien qui a commis une faute.

**Q (1.4) : Concernant le climat au travail, lesquels parmi ces facteurs peuvent être sources de stress :**

**Tableau 11 :** facteurs de stress liés au climat au travail

		Nombre	Nb. En (%)
Facteurs liés au climat au travail	Le type de management	19	18,1%
	Degré de participation à la prise de décisions	7	6,7%
	Problème de communication et circulation de l'information dans l'organisation	72	68,6%
	Marge d'autonomie	7	6,7%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

Le tableau ci-dessus indique que la majorité des répondants (**68,7%**) jugent qu'il existe 'une mauvaise communication et circulation de l'information' au niveau de la base de maintenance d'Air Algérie, suivis de 'type de management' (**18,1%**), et en fin une égalité

des réponses entre **‘le degré de participation à la prise de décision’** et **‘la marge d’autonomie’ (6,7%)**. Ce résultat peut être justifié par le fait que lors de notre stage, certains techniciens nous ont affirmé que la communication entre ces derniers et les responsables hiérarchiques n’est pas favorisée, mais aussi ils nous ont déclaré que les responsables hiérarchiques ne sont pas toujours à l’écoute des mécaniciens.

**Q (1.5) : Concernant les relations interpersonnelles, lesquels parmi ces facteurs peuvent être sources de stress :**

**Tableau 12** : facteurs de stress liés aux relations interpersonnelles

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Facteurs liés aux relations interpersonnelles</b>	Manque de reconnaissance	28	26,7%
	Manque de soutien de la part des collègues	16	15,2%
	Manque de soutien de la part de la hiérarchie	61	58,1%
	Confrontation avec les clients	0	0,0%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

Comme l’indique le tableau ci-dessus, la majorité des mécaniciens questionnés ressentent **‘un manque de soutien de la part de la hiérarchie’ (58,1%)**, suivis de ceux qui affirment qu’il existe **‘un manque de reconnaissance’ (26,7%)**, et en ce qui concerne les répondants qui restent **(15,2%)**, ces derniers ressentent **‘un manque de soutien de la part des collègues au travail’**, la nullité des réponses au facteur de **‘confrontation avec le client’** peut être expliqué par le fait que les mécaniciens ne sont en contact direct avec les clients.

En effet, comme nous l’avons déjà expliqué, le phénomène de stress au travail peut survenir dans des situations très différentes, mais ce stress est toujours aggravé, lorsque l’employé se sent mal soutenu par ses responsables hiérarchiques ou par ses collègues, ceci justifie les données que nous avons collectées sur le terrain concernant le manque de soutien de la part des dirigeants. En second lieu, tout en sachant que la reconnaissance de travail apaise le salarié, car il s’agit d’une forme de motivation qui permet de stimuler. C’est donc un facteur que les dirigeants de la compagnie ne doivent pas négliger car il représente un moyen de prévention de prévention contre le stress.

**Q (1.6) : Parmi ces facteurs extra-organisationnels, lesquels peuvent être sources de stress**

**Tableau 13** : facteurs de stress liés la personnalité et à la vie privé des employés

		Nombre	Nb. En (%)
Facteurs liés à la personnalité et à la vie privée	La vie quotidienne	82	78,1%
	Les caractéristiques de la personnalité	23	21,9%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

Ce tableau nous indique que la majorité des répondants (**78,1%**) ont pour facteur de stress '**la vie quotidienne**', par contre, pour les autres répondants (**21,9%**), ce sont '**les caractéristiques de la personnalité**' qui leur provoque le stress. Ces dernières comprennent la capacité de faire face et la résistance individuelle, elles interviennent pour diminuer ou contrôler la situation source de stress et réduire l'émotion négative qu'elles suscitent. Il s'agit ici des personnes qui ont un certain nombre d'états émotionnels négatifs (colère, mépris, culpabilité, peur, dépression) qui rendrait plus disposé à ressentir et subir du stress<sup>10</sup> (c'est le cas des individus qui dépriment quand ils sont face à une situation critique). Par ailleurs, concernant la majorité des répondants ayant déclarés que c'est la vie quotidienne qui est la source de stress, ceci peut être lié au contexte actuel de notre pays, qui connaît des crises politiques ainsi que des crises économiques, notamment, depuis l'an 2008 à aujourd'hui le pouvoir d'achat des algériens comprend une dégradation de 45%.

**Q (1.7) : Parmi les facteurs liés à l'organisation du travail, lesquels constituent une source de stress :**

**Tableau 14** : facteurs de stress liés à l'organisation du travail

		Nombre	Nb. En (%)
Facteurs liés à l'organisation du travail	Absence de contrôle	19	18,1%
	Non planification des tâches	52	49,5%
	Nouveaux modes d'organisations	34	32,4%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

D'après ces données, nous constatons que les **49,5%** qui représentent la majorité des répondants ont pour facteur de stress '**la non planification des tâches**', suivis de ceux qui ont répondu '**les nouveaux modes d'organisation**' (**32,4%**), et en fin, le reste des répondants

<sup>10</sup> AMADIEU, J.F. -Numéro 01/04 : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne : 2004. Op.cit. P 9.

(18,1%) ont affirmé que c'est 'l'absence de contrôle' qui constitue une source de stress pour eux. Encore une, ces résultats sont dûes au fait qu'il n'y a pas une vrai GRH à Air Algérie, c'est plutôt la gestion de l'administration comme nous l'avons déjà précisé.

**Q (1.8) : Parmi les facteurs liés à l'environnement physique, lesquels sont sources de stress :**

**Tableau 15 :** facteurs de stress liés à l'environnement physique

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Facteurs liés à l'environnement physique</b>	Nuisance physique au travail (bruit, chaleur,...)	82	78,1%
	Mauvaise conception des lieux (manque d'espace, éclairage,...)	23	21,9%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

D'après les données que nous avons pu collecter sur le terrain au prés des techniciens, la majorité des répondants (78,1%) affirment que 'la nuisance physique au travail' constitue une source de stress, suivis des 21,9% des répondants qui ont déclaré que le local de maintenance est mal conçu.

Ces résultats peuvent être justifiés par le fait que la compagnie ne met pas à la disposition des techniciens certains équipements nécessaires à la prévention et le bien-être tel que les casques anti-bruit, la climatisation, etc. d'autre part, en ce qui concerne la conception des lieux, d'après les employés le local de maintenance n'est pas bien entretenu du moment où dans la saison hivernale des gouttes de pluie pénètrent le toit de l'hangar.

- **Axe (4) :** cet axe a pour objectif d'identifier les différents effets du stress au travail

**Q (1) :** Trouvez-vous que les effets du stress au travail sont plus important sur :

**Tableau 16 :** les effets du stress au travail

		Nombre	Nb. En (%)
<b>L'ampleur des effets du stress au travail</b>	L'individu	84	80,0%
	L'entreprise	21	20,0%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.



Comme l'indique le tableau ci-dessus, la majorité des répondants (**80%**) affirment que les effets du stress au travail sont plus importants sur '**l'individu**', contre (**20%**) qui ont déclaré que c'est '**l'entreprise**' qui est la plus touchée.

En effet, lors de l'enquête sur le terrain, la quasi-totalité des techniciens que nous avons eu l'occasion de questionner nous ont affirmé qu'il existe bien une relation entre la santé de l'individu et le fonctionnement de l'entreprise. Le premier qui subit les effets du stress c'est bien l'employé, c'est ce qui se traduit par une baisse de motivation, un taux d'absentéisme élevé, une perte de confiance en soi, une baisse de créativité ainsi que la baisse de performance et de la productivité. En fin, ceux-ci impactent le fonctionnement de l'entreprise sur le plan social et économique.

**Q (1.1) : Parmi les facteurs ci-dessous, dites lesquels vous trouvez comme conséquences la plus (les plus) importantes du stress au travail chez l'employé :**

**Tableau 17** : la plus importante conséquence du stress au travail chez l'employé

	Nombre	Nb. En (%)	
<b>Conséquence la plus importante du stress au travail chez l'employé</b>	Devenir déprimé et irritable	15	14,3%
	Etre incapable de se concentrer	38	36,2%
	Etre moins impliqué	16	15,2%
	Avoir des troubles de sommeil	15	14,3%
	Avoir des troubles digestifs	5	4,8%
	Avoir des troubles cardiaques et de tension artériels	16	15,2%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

D'après les données du tableau ci-dessus, la majorité des répondants (**36,2%**), trouvent que la conséquence la plus importante du stress c'est le fait '**d'être incapable de se concentrer**' sur le travail, ceci peut être justifié par le fait que le métier de technicien en aéronautique demande une concentration accentuée dans le but d'éviter la perte de contrôle de travail et diminuer le taux d'erreur lors de la maintenance des avions. Dans le cas contraire, un technicien distrait peut représenter un danger pour la sécurité des passagers. Tel que l'affirme la responsable de la sous-direction Ressources humaines (RH) « *en aéronautique, toute la population est touchée mais à des degrés différent,... quant aux mécaniciens, si la réparation est mal faite, ceci peut donc décrocher l'avion et le faire cracher* ». Par ailleurs, lors de l'enquête sur le terrain, nous avons constaté que ce sont les employés ayant plus de 40

ans qui sont essentiellement touchés par les troubles cardiaques, les tensions artérielles ainsi que les troubles digestifs.

**Q (1.2) : Parmi les facteurs ci-dessous, dites lesquels vous trouvez comme conséquences la plus importantes du stress au travail chez l'employé :**

**Tableau 18 :** impact du stress au travail pour l'entreprise

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Conséquence la plus importante du stress au travail pour l'entreprise</b>	L'absentéisme	7	6,7%
	Diminution de la motivation	29	27,6%
	Augmentation des fluctuations des personnes	2	1,9%
	Diminution de la productivité	21	20,0%
	Augmentation des taux d'accidents au travail	35	33,3%
	Augmentation des plaintes des clients	3	2,9%
	Atteinte à l'image de l'entreprise	8	7,6%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

Comme ce tableau l'indique, selon les répondants, les principales conséquences du stress au travail pour l'entreprise sont classées comme suit ; **'augmentation des taux d'accidents de travail' (33,3%)**, **'diminution de la motivation' (27,6%)** ainsi que la **'diminution de la productivité' (20%)**. Cela s'explique par le fait la majorité des répondants souffrent de nuisances physique au travail (bruit, chaleur, etc.) ainsi que la négligence de l'entretien de l'hangar de maintenance (manque d'éclairage), donc, cela peut rendre l'employé démotiver, moins productif et distrait, par conséquents, le taux d'erreur sera bien évidemment élevé, c'est ce qui peut implique le danger pour les passagers (crache de l'avion), ainsi que des pertes économique importante pour la compagnie.

- **Axe (5) : l'objectif de cet axe est d'évaluer l'efficacité de pratiques mises en place par l'entreprise dans le cadre de la prévention du stress au travail.**

**Q (1) : Quelle est à votre avis la structure la plus appropriée de votre entreprise pour prévenir le stress au travail :**

**Tableau 19 :** la structure la plus appropriée à la prévention du stress au travail

		Nombre	Nb. En (%)
<b>La structure la plus appropriée à la prévention du stress au travail</b>	La DRH	36	34,3%
	La direction générale	23	21,9%
	Le service d'hygiène et de sécurité au travail	13	12,4%
	Le médecin de travail (psychologue)	33	31,4%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

Comme les données du tableau ci-dessus le montrent, la plus part des répondants ont choisis comme structure '**la DRH**' (34,3%) et '**le médecin de travail**' (31,4), suivis des autres répondant qui ont opté pour '**la direction générale**' (21,9%) et '**le service d'hygiène et de sécurité au travail**' (12,4%).

Les résultats constatés, peuvent être expliqués par le fait que la démarche de prévention de stress nécessite l'engagement de plusieurs personnes et de différentes structures qui ont divers rôles. En effet, la décision de s'engager dans une démarche de prévention doit être prise au niveau de la direction général (DG). Par ailleurs, comme tout projet, la démarche de prévention de stress doit être pilotée, d'où la nécessité de présence des membres de la DG, les acteurs de la santé (médecin de travail), les représentant des membres du CHSCT ainsi que la DRH, car c'est cette dernière qui gère le potentiel humain. A titre d'exemple, le nombre de plaintes de la part des salariés se multiplie auprès de médecin de travail (**voir annexe 5**), ceci peut constituer un signal d'alerte qui ne doit pas être négligé par les dirigeants.

**Q (1.1) : pensez-vous que votre entreprise fait des efforts dans la prévention du stress au travail :**

**Tableau 20 :** existence d'actions de prévention du stress au travail

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Actions préventives consenties pour l'entreprise dans la prévention du stress</b>	Oui	13	12,4%
	Non	92	87,6%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** établi par nos propres soins.

D'après ces résultats, **87,6%** des répondants affirment que l'entreprise ne fournissent pas d'efforts dans **prévention du stress au travail**, par ailleurs, le reste des répondants (**12,4%**) admettent le contraire.

En effet, ces résultats peuvent être expliqués par le fait que certains techniciens ressentent quelques efforts de prévention de stress, notamment, la compagnie offre des formations parmi lesquelles se trouve le module 9 de facteurs humains (**voir annexe 4**), par contre, la majorité des répondants jugent que ce n'est pas assez pour prévenir le stress et que ses formations doivent être accompagnées par d'autres actions. Par rapport aux deux questions qui vont suivre, nous tenons à préciser que les répondants non pas tenus en compte le fait de répondre « oui » ou « non » à ces question, donc le total des réponses peut s'avérer illogique.

### Q (1.2) : Si non, trouvez-vous que c'est nécessaire de le faire :

**Tableau 21** : stratégie de faire face au stress

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Stratégie de faire face au stress</b>	Néant	12	11,4%
	Oui	88	83,8%
	Non	5	4,8%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

Comme nous le montre ce tableau, la quasi-totalité des répondants (**83,8%**) déclarent que l'entreprise doit faire des efforts concernant la prévention du stress, suivi des **4,8%** des employés questionnés qui jugent qu'il n'est pas nécessaire de faire des efforts dans le domaine.

Cette majorité peut être expliquée par le fait que les techniciens jugent que les actions préventives ne suffisent pas pour prévenir le stress, par conséquent, à travers ces résultats, nous déduisons que les employés de la maintenance expriment un besoin réel que l'entreprise leur rapporte une stratégie efficace de faire face. Nous tenons à précisez que les répondants n'ont pas pris en considération la condition de répondre (si non), cela explique ces résultats incohérents.

**Q (1.3) : Si oui, parmi les actions suivantes, agissant sur les causes de stress, lesquelles sont prise en considération dans votre entreprise :**

**Tableau 22** : actions de l'entreprise agissant sur les causes de stress

	Nombre	Nb. En (%)	
Action de l'entreprise agissant sur les causes de stress	Néant	32	30,5%
	Instauration des espaces de dialogue	10	9,5%
	Améliorer l'hygiène de vie	7	6,7%
	Conférences et articles sur la problématique	0	0,0%
	Tenir des réunions de groupe	5	4,8%
	Offrir des formations dans ce domaine	36	34,3%
	Déterminer les composantes de chaque poste	10	9,5%
	Procéder à une appréciation	5	4,8%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

Ce tableau nous informe sur les différentes actions qu'une entreprise peut mener afin d'agir sur les causes de stress, parmi ces deniers, la plupart des répondants (**34,3%**) ont affirmé que la compagnie leur offre **des formations dans le domaine**, suivis des (**30,5%**) qui pensent que l'entreprise ne fait aucune des ces actions.

Ces résultats peuvent être justifiés par le fait que l'entreprise dispose d'un formateur expert dans le domaine de l'aéronautique, d'après notre stage sur le terrain avec le personnel, ce dernier affirme que « *c'est dans le cadre de cette formation que nous avons étudié le module facteur humain, dont l'un de ses composantes concerne la gestion du stress* », il s'agit donc d'une formation liée au métier qui est exigé par la réglementation internationale en aéronautique et non d'une formation qui vise la gestion ou la prévention du stress de manière spécifique, ceci explique les réponses des employés n'ayant opté pour aucun choix (néant). En revanche, ces formations sont obligatoires pour les techniciens, car dans le cas ou ces derniers n'assistent pas aux séances, ils se verront sanctionnés.

**Q (1.4) : Parmi les actions visant à corriger les effets de stress au travail, lesquelles sont prises en considération dans votre entreprise :**

**Tableau 23** : action de l'entreprise visant à corriger les effets du stress

		Nombre	Nb. En (%)
<b>Action de l'entreprise visant à corriger les effets du stress</b>	Néant	46	43,8%
	Suivi des individus souffrants du stress	11	10,5%
	Assistance psychologique au travail	30	28,6%
	Consultation spécialisées	18	17,1%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

Comme le montre le tableau ci-dessus, majorité des répondants (**43,8%**) déclarent que l'entreprise ne fait aucune action visant à corriger les effets du stress (néant), suivis de ceux qui affirment que l'entreprise met à disposition du personnel **'une assistance psychologique au travail'** (**28,6%**) ainsi que **'les consultations spécialisées'** (**10,5%**), et en dernier lieu, le reste des techniciens questionnés (**10,5%**) déclarent qu'il existe **'un suivi des individus souffrants du stress'**.

Cette domination peut être expliquée par le fait que l'entreprise ne dispose pas de psychologue de travail, donc en cas de malaises, les consultations se font auprès de médecin de travail, par contre, l'entreprise dispose de plusieurs conventions avec les hôpitaux ainsi que les psychologues, donc l'assistance psychologique et les consultations spécialisées se font en dehors de l'entreprise (cabinet privé). Par contre, en ce qui concerne le suivi des individus souffrants du stress, ces derniers peuvent bénéficier d'un aménagement de poste sous prescription d'un médecin de travail sous le motif de maladie à caractère professionnelle (**voir annexe 5**).

**Q (1.5) : trouvez-vous que votre entreprise suit une démarche formelle de prévention de stress au travail :**

**Tableau 24** : démarche formelle de prévention de stress au travail

		Nombre	Nb. En (%)
<b>L'entreprise suit une démarche formelle de prévention de stress au travail</b>	Oui	9	8,6%
	Non	96	91,4%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0%</b>

**Source** : établi par nos propres soins.

D'après les données que nous avons collectées durant l'enquête sur le terrain, la quasi-totalité des employés interrogés (**91,4%**) ont déclaré que l'entreprise ne suit pas une démarche formelle de prévention de stress, contre (**8,6%**) répondants qui ont un avis opposé.

Cette quasi-totalité peut être justifiée par le fait que la formation en facteurs humains est offerte dans le cadre de respect des normes et de la réglementation internationale en aéronautique, d'ailleurs, mais à part les techniciens de maintenance, aucun autre employé d'une autre structure ne fait la formation en question. Ce qui confirme le caractère de la non formalisation d'une démarche de prévention du stress au travail.

**Q (1.6) : Si oui, pouvez-vous préciser si cette démarche est :**

**Tableau 25** : efficacité de la démarche de prévention

		Nombre	Nb. En (%)
<b>L'efficacité de la démarche de prévention</b>	Néant	96	91,4%
	Efficace	1	1,0%
	Moyennement efficace	8	7,6%
	Non efficace	0	0,0%
	Total	105	100,0%

**Source** : établi par nos propres soins.

En effet, les résultats de ce tableau sont relatif au tableau 25, notamment, nous retrouvons les huit (8) personnes sur neuf (9) qui ont trouvé que l'entreprise suit une démarche formelle de prévention de stress, trouvent que cette démarche est moyennement efficace et une personne juge que la démarche efficace.

**Q (1.7) : Si non, trouvez-vous que votre entreprise devrait avoir un vrai plan de prévention de stress au travail :**

**Tableau 26** : intérêt d'avoir un vrai plan de prévention

		Nombre	Nb. En (%)
<b>L'entreprise devrait avoir un vrai plan de prévention de stress au travail</b>	Néant	5	4,8%
	Oui	99	94,3%
	Non	1	1,0%
	Total	105	100,0%

**Source** : établi par nos propres soins.

Le tableau ci-dessus indique que la quasi-totalité des techniciens questionnés (**94,3%**) avancent que l'entreprise devrait avoir un vrai plan de prévention du stress au travail, cet avis est partagé par l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de notre échantillon, cela prouve qu'il existe une prise de conscience collective.

### 2.2.1 Synthèse des résultats de questionnaire

D'après l'analyse des résultats des questionnaires, nous pouvons dire que :

- La DMRA dispose d'un personnel composé essentiellement de genre masculin (85,7%), qui ont entre 30 et 59 ans, la plupart de ces derniers perçoivent le stress comme étant un phénomène qui est à l'origine de plusieurs maladies ;
- Le personnel de la DMRA reconnaît certains facteurs tel que ; le manque de reconnaissance, le climat au travail, les mauvaises relations sociales ainsi que la mauvaise communication et circulation de l'information avec la hiérarchie, etc, comme des sources qui provoquent le stress ;
- Suite aux pressions que les salariés subissent par leurs responsables, la qualité de travail qu'ils fournissent ensuite est médiocre, c'est ce qui risque de provoquer des accidents grave ;
- Les responsables sans faire attention créent une démotivation chez les salariés, c'est ce qui engendre une baisse de qualité de travail ainsi que l'augmentation des taux d'accidents. Notamment, durant la période estivale, les techniciens travaillent d'une manière intense, et les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées ;
- Le personnel de la DMRA est conscient des dangers que représentent le stress au travail, pour cela, il exprime pleinement le besoin qu'il y'ait un vrai plan de prévention du stress ainsi qu'une stratégie de faire face.

### Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pris connaissance que l'entreprise AIR ALGERIE est détenue à 100 % par l'État algérien, elle emploie plus de 8000 individus, ses objectifs et ses missions sont ambitieux et elle détient les moyens nécessaires.

Cependant, la Compagnie fait face à de nombreux problèmes en interne, notamment d'ordres sociaux, plus précisément, il s'agit de conflits sociaux opposant les dirigeants au personnel technique, dont l'une des principales revendications de ce dernier sont les conditions d'emplois et la négligence de la direction générale à l'égard de ce service. Cela a fini par faire l'objet de notre partie empirique concernant notre thématique « La GRH face aux RPS : La prévention du stress au travail cas d'AIR ALGERIE ».

Ainsi la méthode de recherche avec laquelle nous avons abordé le terrain fut mixte, à savoir, une étude qualitative par le biais de deux entretiens que nous avons menés avec respectivement, le chef de départements RH, puis la responsable de la sous direction RH de la



**Chapitre (3) :**

**la GRH et les RPS : la prévention du stress au travail  
chez Air Algérie**

M.D.R.A, ainsi qu'une étude quantitative par le biais de 105 questionnaires distribués aux personnel de la M.D.R.A.suite a l'analyse et au traitement des données.

---

## **Conclusion générale**

---

## Conclusion générale

Voici que cette étude arrive à son terme mais que l'énigmatique relation de l'Homme et le travail subsiste. Le travail comporte une double dimension, d'une part, il peut constituer pour un individu une source de satisfaction et d'épanouissement, tirés des réalisations et des découvertes ainsi que d'apprentissages provenant des interactions avec les membres du même réseau social. D'autre part, sachant que le travail de part sa nature occasionne inévitablement de la fatigue et demande des efforts, il peut constituer un lieu de conflits avec les collègues, la hiérarchie ou les clients, ainsi qu'un lieu de souffrance et de calvaire dus aux conditions de travail et à des pratiques managériales néfastes. Ainsi la porte est grande ouverte à l'apparition de divers troubles car dans cette situation, l'individu est exposé à des facteurs de RPS, ces derniers font l'objet de notre thématique qui est, « La gestion des ressources humaines face aux risques psychosociaux : la prévention du stress au travail cas de AIR ALGERIE ».

Le concept des RPS est très vaste et multidisciplinaire, ainsi nous nous sommes focalisé sur l'un des symptômes des plus répandus dans les milieux professionnels à savoir « **Le stress au travail** ». D'un œil de gestionnaire, nous nous sommes interrogés de manière implicite sur l'organisation du travail, domaine habituellement réservé au management et aux directions des entreprises. Mais interroger l'organisation suppose qu'il y ait dans l'entreprise des acteurs légitimes ou légitimés sur cette question, disposant des compétences nécessaires pour réaliser un diagnostic et porter ensuite un projet de prévention du stress au travail. De ce fait notre travail de recherche s'articule au tour de deux principaux acteurs (l'employé et la GRH) ce qui nous amène à la problématique suivante : « *Quelles sont les actions de la gestion des ressources humaines face au stress professionnel? Et quelles sont les perceptions des employés à l'égard de ces actions?* ».

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes référés à un cadre théorique et à une méthodologie de recherche avec laquelle nous avons abordé le terrain durant notre période de stage chez AIR ALGERIE.

Tout d'abord, nous avons abordé la thématique d'un point de vue théorique, ce qui nous a permis de rendre compte du contexte d'émergence des RPS, ces derniers comportent des facteurs qui sont pour la plus parts d'ordres organisationnels et ont un effet sur la santé physique et mentale de l'individu et sur le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que l'implication du lean management quant à l'apparition de ces risques ( Chapitre I). Puis, nous

nous sommes concentré sur un type de risque en particulier, et l'avons étudié dans un contexte organisationnel, à savoir « Le stress au travail », en faisant référence au stress chronique, celui-ci aussi est induit par divers facteurs notamment organisationnels. Face à cela les dirigeants d'entreprises se verront contraints de mettre en place un plan d'action qui vise à prévenir et à gérer le stress au travail, cela peut se faire à trois niveaux, la prévention primaire qui vise l'élimination ou le contrôle des facteurs de stress; ; la prévention secondaire a pour objectif d'apporter du soutien au salarié et l'aider à mieux gérer les contraintes; la prévention tertiaire correspond à la prise en charge psychologique ou médicale pour ceux qui ont été mis à mal par le travail (Chapitre II).

La démarche suivie dans le cadre de notre travail de recherche sur le terrain est une méthode de recherche mixte, nous avons mené une étude quantitative par le biais d'un questionnaire que nous avons distribué à un échantillon ciblé, au nombre de (105) individus représentant une population de (367) individus, dans le cadre de notre enquête sur le terrain à la D.M.R.A. Puis, nous avons mené une étude qualitative par le biais des entretiens qui se sont déroulés à la DRH et à la D.M.R.A

Les analyses et les traitements des données nous ont permis d'aboutir aux résultats de recherche suivants :

- Les RPS, est un terme qui ne fait pas partie du jargon de différentes directions d'AIR ALGERIE, notamment la direction des ressources humaines ;
- Les enjeux sont connus et les RPS sont bien présent (le cas des techniciens de la D.M.R.A) mais l'entreprise se contente de faire des formations professionnelles, ce qui constitue une fausse solution à la problématique réelle ;
- Le constat le plus frappant est celui des pratiques archaïques de la fonction RH, en effet la DRH se limite à des fonctions dites traditionnelles donc le personnel RH ne fait que faire de l'administration, la notion de ressource stratégique est inexistante. Ainsi l'hypothèse (H1) : La GRH d'AIR ALGERIE se limite à ses fonctions traditionnelles, de ce fait le côté RPS dont le stress au travail n'est pas pris en charge, donc aucun dispositif de prévention formel n'est mis en place. L'hypothèse est confirmée ;
- L'entreprise dispose de plusieurs conventions avec les hôpitaux ainsi que les psychologues, donc l'assistance psychologique et les consultations spécialisées se font en dehors de l'entreprise (cabinet privé). Par contre, en ce qui concerne le suivi

des individus souffrants du stress, ces derniers peuvent bénéficier d'un aménagement de poste sous prescription d'un médecin de travail sous le motif de maladie à caractère professionnelle. Ainsi l'hypothèse (h2) : La direction des ressources humaines (DRH) attache de l'importance pour son personnel sujet à des risques professionnel donc à défaut d'un réel plan de prévention, de petites actions sont déployées visant à réduire le stress au travail. L'hypothèse est confirmée ;

- Le personnel de la DMRA est conscient des dangers que représentent le stress au travail, pour cela, il exprime pleinement le besoin qu'il y'ait un vrai plan de prévention du stress ainsi qu'une stratégie de faire face ;
- Les techniciens de la D.M.R.A assistent à des formations de facteurs humains imposées par la réglementation internationale de l'aéronautique, visant à réduire les erreurs humaines et de prévenir les accidents en aviation. C'est durant ces formations que les techniciens ont prit connaissance d'un module qui traite de la de gestion du stress au travail, ce dernier est enseignée de manière très vague, d'ailleurs, les employés et formateur ainsi que la responsable de la sous direction RH jugent cette action insuffisante et inefficace. De cette manière l'hypothèse (H3) : Les employés ne perçoivent aucun effort de la part de l'entreprise. vis-à-vis de la prévention du stress au travail. L'hypothèse est confirmée.

L'intérêt principale de ce travail recherche réside dans la thématique en elle-même, car il s'agit d'une problématique d'actualité, peu exploré dans le contexte Algérien et qui regroupe des enjeux d'ordres socio-économiques, juridiques et politiques. Nous avons pu approcher une réalité et la décrire en profondeur.

Ce pendant, tout travail humain ne peut être parfait des regrets subsistes car notre cadre théorique reflète les très peu d'ouvrages auxquels nous avons eus accès, nous aurions aimé aborder les coûts que représente le stress pour l'entreprise, faire une enquête de terrain concernant les pratiques managériales qui sont facteurs de RPS. Nous aurons aussi aimé élargir notre enquête vers les différentes catégories socioprofessionnelles chez AIR ALGERIE à savoir le personnel navigant et le personnel au sol, etc....



---

## **Bibliographie**

---

## Bibliographie

- AESST. Recherche sur le stress au travail, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg. 2006.
- Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail (ANART). Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail, Acte du séminaire scientifique, Coll. Etudes et documents, réseau ANART. Paris.
- ALBERT, E. SAUNDER, L. « Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs », édition d'organisation, paris, 2010.
- AMADIEU, J.F. -Les cahiers du CERGOR: Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines. - Numéro 01/04 : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne : 2004.
- BANDURA, A. Self-efficacy mechanism in human agency, American Psychologist, 1982.
- BARROUILLET, P. « Ressources, capacités cognitives et mémoire de travail : postulats, métaphores et modèles : la charge mentale ». Psychologie française, N°4.1996. P38.
- BIT. Le stress dans l'industrie, Causes, effets et prévention, Série : Sécurité, hygiène et médecine du travail, N 51, Première édition, Genève. 1984.
- BRUN, J.P. BIRON, C. [ET AL.]. Rapport sur l'évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des Ressources Humaines. Aout 2013.
- BRUN, JP et AL. « Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail ». IRSST, 2007.
- BRUN, J.P. « Faire cesser le problème », la prévention du stress au travail. In chaire en gestion de la santé du travail dans les organisations (CGSST), Université LAVAL. Disponible sur l'EURL : <http://cgss.fsa.ulaval.ca>
- CAPLAN, R.D. ET AL. Job Demands and Worker Health, U.S. Department Health, Education and Welfare Publication 1975. N°75-160, U.S.
- CGSST. « Faire cesser le problème ; La prévention du stress professionnel ; serie : La santé psychologique au travail. Université Laval. Québec ; Canada. 2003.
- CGSST. La santé psychologique au travail. Université Laval ; Québec ; Canada. 2014.



- CHERKAOUI, W. et al. « Changement organisationnel et déterminants du stress. Etude exploratoire du stress perçu par les infirmiers de l'hôpital DS au Maroc ». In Question(s) de Management ?. Éditions EMS. 2012.
- CHOUANIER, D. Stress et risques psychosociaux: concepts et prévention. Article médico-technique. 2006.
- Congrès francophone. « le stress au travail, une réalité », Quelle prévention, quels acteurs et quels outils ?. Organisé par l'institut national de recherche et de sécurité (INRS), en février 2007,
- COOPER, C.L. Job Distress: recent research and the Clinical Occupational Psychology, Bulletin of the British Psychological Society. 1986.
- COUPAUD, M. Mondialisation, conditions de travail et santé. Economies et finances. Université de Bordeaux, 2016.
- De KEYSER.V & HANSEZ.I, « vers une perspective transactionnelle du stress au travail », 1996.
- EMONT, P. GRESY, J-E. PEREZ-NUKHEL, R. « Gérer les risques psycho-sociaux. Performance et bien-être au travail ». Ed. ESF, Collection Formation Permanente. 2012.
- FENALSON, K.J. BEEHR, T.A. Social support and occupational stress: effects of talking to others, Journal of Organizational Behavior. 1994.
- GERMAIN Betty, « Stress et infirmière une rupture programmée », Institut de Formation en Soins Infirmiers de Toulon-Hyères, 2006, P13. In BOISSIERES, 2002.
- GOLLAC, M. « Les risques psychosociaux au travail : d'une "question de société" à des questions scientifiques », *mis à jour en mars 2012*, consulté le 29 Avril 2019 à 18h.
- GOLLAC, M. Rapport collègue d'expertise. Avril 2011.
- GRAVEL, Pauline. « Hans Selye, le Montréalais qui a expliqué le stress ».
- GREBOT, É. « Stress et burnout au travail, identifier, prévenir, guérir », Edition Eyrolles : Edition d'organisation, paris, 2008, P14. In [www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com).
- GUIOL P. MUÑOZJ. MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET SANTE DES SALARIES. Rapport pour le ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies .Université de Rennes 1 Centre de Recherches sur l'action Politique en Europe. 2006.

- IRSST. Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail. Projet spéciaux : études et recherches, rapport R-691. Montréal. 2011.
- JACQUELIN, A. in « Michel Gollac (dir.), « Les risques psychosociaux au travail » », *lectures* [En ligne], les comptes rendus, 2012, mis en ligne le 03 décembre 2012, consulté le 20 avril 2019 à 16H. Disponible sur l'URL : <http://journals.openedition.org/lectures/10191>
- KAWACHI, I. WAMALA, S. « Globalization and health ». Oxford University Press. 2006.
- LÉGERON, P. « Le stress professionnel ». In l'information psychiatrique, 2008/9 vol 84.
- LEGERON, P. « le stress professionnel ». In l'information psychiatrique. 2008/9 Volume 84. 2008.
- LEFEBVRE, B. POIROT, M. « Stress et risques psychosociaux au travail. Comprendre, prévenir et intervenir ». Ed Elsevier Masson, Paris. 2011.
- LERUSE, L. JAMINON, V. « le stress au travail. Facteurs de risques, évaluation et prévention ». In travail et concentration sociale. 2004.
- LORIOL, M. « Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail ». Regards sur l'actualité : mensuel de la vie publique en France, La Documentation Française, 2010, PP 52-63.
- MCCALLUM, B. [Et al]. « Objectif Lean réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels. » Paris, ed. D'organisations. (2004).
- NASSE, P. LÉGERON, P. « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail ». Rapport au ministre du travail, des relations sociales et de la santé. 12 Mars 2008.
- OCDE. Mal-être au travail ?, Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi. 2012.
- OMS. « Organisation du travail et stress : Approche systématiques des problèmes à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux », Série Protection de la santé des travailleurs, N°3,2004.
- PAULY, V. VIERS, J. In: L'apport de la sociologie à la prise en compte des risques psychosociaux dans l'entreprise. *Sociologies pratiques*, N° 16, 2008.

- PÉPIN, R. Diagnostic et gestion du stress au travail, *Gestion, Revue Internationale de Gestion* novembre. 1991.
- Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail – Benjamin Sahler- en collaboration avec Michel Berthet- Philippe Douillet-Isabelle Mary-Cheray et le groupe projet du réseau ANACT 2007.
- RENAUD, S. « Modèle explicatif et multi varié du phénomène d'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs au Québec ». Université de Montréal, faculté de l'étude supérieure, Septembre 1991.
- REVOLIER. J : « l'homme stressé », presses universitaires de France, paris, 1989. P 297, in [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).
- ROLLOT, J. « Les risques psychosociaux: un vide conceptuel? ». 2012. halshs-00692895.
- SAHLER. B : « prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail ». Lyon. ANACT, 2007. In [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)
- SPERANDIO, JC. « La psychologie en ergonomie ». Paris, Presse Universitaire de France. 1980.
- STAVROULA, L. et all. « organisation du travail et stress ». Série protection de la santé des travailleurs, N°3.
- STEILER, D. « Prévenir le stress au travail. De l'évaluation à l'intervention ». Ed ; RETZ. 2010.
- STIMEC, A. [Et al]. « Le Lean management est-il irresponsable ? ». *Revue pour l'Organisation Responsable* N°2. 2010.
- VALLÉRY, G. LEDUC, S. « *Les risques psychosociaux* ». Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2012.
- XAVIER, M. PATRICE, C. et COLL. « Management des risques pour un développement durable. Qualité, Santé, Sécurité et environnement ». ED DUNOD, Paris.
- FRANÇOIS, M. LANGEVIN, V. [Et AL]. Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail. Document pour le médecin du travail, N 125. 2011.

## Sites internet

- <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Stress-un-plan-de-prevention-en-six-etapes-47129.htm#ys7pf5m6GFhy0wjQ.97>
- [http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protectsoc/documents/fiches\\_rps/ue\\_accord\\_cadre\\_8\\_octobre\\_2004.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protectsoc/documents/fiches_rps/ue_accord_cadre_8_octobre_2004.pdf)
- [www.emploi.belgique.be/DownloadAsset.aspx?id=5016](http://www.emploi.belgique.be/DownloadAsset.aspx?id=5016)
- <https://empreintes-ergonomiques.fr/activites/RPS-risques-psycho-sociaux>.
- <http://fragrancesrh.com/stress-au-travail-ce-qu-il-faut-retenir>
- <http://www.informationhospitaliere.com/dico-73-stress.html>
- <http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pathog%C3%A8ne/58638>.
- <https://www.les-scop-idf.coop/ressources/documents/1/2316,Atelier-stress-au-travail-dossier-c.pdf>. Consulté le 03/05/2019 à 08H20.

## Thèses et mémoires

- AISSA, A. HAMITOCHE, K. - Stress et dépression. – 134f. – Mémoire en vue d'obtention du diplôme de docteur ; médecine ; Université de Béjaïa ; 2017.
- CHAVAL, Nadia. JAMET, MALHERBE, Véronique. TREBUCHET, Jean-Louis. - Le stress des cadres au travail ; - comment les DRH y font t-ils face dans leur entreprise ?. - 151f. - mémoire pour le MBA ; Management des Ressources Humaines : université de paris DAUPHINE, 2006-2007.
- DELAUNOIS, M. – Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise. - 144f. – Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'études spécialisées en médecine de travail: université catholique de Louvain : 2001.
- KANDI, N. – ÉVALUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DU STRESS PROFESSIONNEL D'UN ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DE LA WILAYA DE BEJAIA. -264f. – Thèse de doctorat : Option sciences économiques : économie de la santé et développement durable : Université de Béjaïa : 2019.

- KERNANI, S. - Risques psychosociaux et démocratie organisationnelle : un observatoire pour l'Algérie. - 358f. - Thèse de doctorat en Sciences de gestion : ÉCOLE DOCTORALE Abbé-Grégoire : 1er décembre 2016.
- MHIRI, S. – L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnel, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres. - 409f. – thèse de doctorat ; sciences de gestion ; université de Nice Sophia-Antipolis ; 2013.
- PICART, Ludovic. – Facteurs organisationnels déterminants du Burnout des Managers. – 342f. – thèse de doctorat en sciences de gestion ; Université de Pau et de pays de l'Adour. 2016.

---

## **Liste des annexes**

---

## Annexe 2

### ENTRETIEN

Il s'agit là d'un entretien dans le cadre d'un travail de recherche en Master dédié à l'obtention d'un diplôme en science de gestion (options management), la problématique abordée est la suivante : «Le rôle de la gestion des ressources humaines face aux risques psychosociaux : **Le stress professionnel** ». Ainsi, nous sollicitons votre contribution (en tant que principale responsable des ressources humaines) ainsi que votre témoignage

#### **Axe1 : les risques psychosociaux**

1. Que représente pour vous la notion de risques psychosociaux ?.....  
.....  
.....  
.....
2. Quels sont les enjeux (l'importance) de cette notion pour votre image d'entreprise ? Et pour l'entreprise de manière générale ?.....  
.....  
.....  
.....
3. Pouvez-vous nous citer des exemples de risques psychosociaux que votre entreprise détecte auprès de ses employés ?.....  
.....  
.....
4. A votre avis, la DRH est il le « seul » service ayant pour rôle d'appréhender genre de problématique ?Justifiez.....  
.....  
.....  
.....
5. A votre avis, les risques psychosociaux sont plus liés à des situations individuelles ou des situations du travail et de la relation sociale ? (Expliquez).....  
.....  
.....  
.....

## Axe 2 : la prévention du stress au travail

1. Le stress professionnel apparait comme étant le RPS le plus connu et le plus cite dans la littérature et par les spécialistes, comment définissez vous ce concept ?.....  
.....  
.....

2. Quelle est la catégorie la plus touché par ce phénomène dans votre entreprise ? et pourquoi ?.....  
.....  
.....

3. La DRH fait elle un effort de détections, de préventions ou de gestions du stress au travail ? .....  
.....  
.....

Expliquez pour chaque étape comment ?.....  
.....  
.....

4. Quelles sont les techniques utilisées dans le cadre de cette prévention de manière générale, du stress ? (des enquêtes par exemple) :.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Pourquoi y a-t-il une cible spécifique pour les actions de prévention ?.....  
.....  
.....

6. Par rapport à la prévention primaire dites quelles sont les différentes actions qui se font (poser des questions par rapport aux trois phases de prévention).....  
.....  
.....



7. Trouvez vous efficace le programme mis en place vis à vis de la cible maintenance?  
Pourquoi?.....  
.....  
.....

8. Avez-vous évalué ce programme? Et comment?  
.....  
.....  
.....

9. Jugez-vous important de généraliser le programme aux autres catégories? Pourquoi ?  
.....  
.....  
.....

**REFLEXION :**.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**MERCI POUR VOTRE APPORT.**

## Annexe 3

### QUESTIONNAIRE

Il s'agit là d'un questionnaire dans le cadre d'un travail de recherche en Master dédié à l'obtention d'un diplôme en science de gestion (options management), la problématique abordée est la suivante : «Le rôle de la gestion des ressources humaines face aux risques psychosociaux : **Le stress professionnel** ». Ainsi, nous vous sollicitons pour répondre à ce questionnaire tout en vous assurant l'anonymat de vos réponses.

#### ➤ Axe 1 : informations personnelles

1. **Sexe :**

- Homme  
 Femme

2. **Age :**

- [ 20- 30 [  
 [ 30- 40 [  
 [ 40-60 [  
 Plus de 60 ans

3. **Catégorie socioprofessionnel :**

- Cadre  Maitrise  Exécuteur

#### ➤ Axe 2 : perception du stress au travail

4. **Pensez-vous que le stress au travail :**

- Est nécessaire, il donne un intérêt à la vie.  
 Permet de percevoir la situation de travail comme un défi.  
 Provoque une maladie.

#### ➤ Axe 3 : causes du stress au travail

5. **Parmi les facteurs cités ci dessous, lesquels présentent les sources de stress. (classez par ordre de priorité) :**

- Le travail en lui-même.  Les relations interpersonnelles.  
 Le rôle et la responsabilité.  Le climat au travail.  
 Le développement des carrières.  
 Autres (précisez).....

**5.1 Concernant votre poste de travail, le stress peut être provoqué par :**

- Les conditions de travail.  Surcharge du travail.  
 Pression due au temps de réalisation des tâches.  
 Autres (précisez).....

**5.2 Concernant la responsabilité que l'entreprise vous accorde, le stress est provoqué par :**

- L'ambiguïté du rôle (la responsabilité n'est pas claire).
- Le conflit du rôle (plusieurs personnes qui se partagent le même rôle).
- Surcharge du rôle (trop de responsabilité).
- Autres (précisez).

**5.3 Concernant le déroulement de votre carrière au sein de l'entreprise, quels sont les facteurs qui peuvent être sources de stress :**

- L'insécurité de l'emploi.                       Les perspectives de promotions.
- Autres (précisez).....

**5.4 Concernant le climat au travail, lesquels parmi ces facteurs peuvent être sources de stress :**

- Le type de management.
- Degré de participation la prise de décision.
- Mauvaise communication et circulation de l'information dans l'organisation.
- Marge d'autonomie.
- Autres (précisez).....

**5.5 Concernant les relations interpersonnelles, lesquels parmi ces facteurs peuvent être sources de stress :**

- Manque de reconnaissance.                       Manque de soutien de la hiérarchie.
- Manque de soutien de la part des collègues.                       Confrontation avec les clients.
- Autres (précisez).....

**5.6 Parmi ces facteurs extra-organisationnels, lesquels peuvent être sources de stress :**

- La vie quotidienne.                       Les caractéristiques de la personnalité.
- Autres (précisez).....

**5.7 Parmi les facteurs liés à l'organisation du travail, lesquels constitue une source de stress :**

- Absence de contrôle.                       Nouveaux modes d'organisations.
- Non planification des tâches.

**5.8 Parmi les facteurs liés à l'environnement physique, lesquels sont sources de stress :**

- Nuisance physique au travail (bruit, chaleur,...).
- Mauvaise conception des lieux (manque d'espace, éclairage...).
- Autres (précisez) .....

➤ **Axe 4 : conséquences du stress au travail**

**6. Trouvez vous que les effets du stress au travail sont plus important sur :**

- L'individu
- L'entreprise

**Expliquez votre réponse :** .....

**6.1 Parmi les facteurs ci-dessous, dites lesquels vous trouvez comme conséquences la plus (les plus) importantes du stress au travail chez l'employé :**

- Devenir déprimé et irritable  Avoir des troubles de sommeil  
 Etre incapable de se concentrer  Avoir des troubles digestifs  
 Etre moins impliqué  
 Avoir des troubles cardiaques et de tension artériels

Autres (précisez) .....

**6.2 Parmi les facteurs ci-dessous, dites lesquels vous trouvez comme conséquences la plus (les plus) importantes du stress au travail pour l'entreprise :**

- L'absentéisme  
 Diminution de la motivation  
 Augmentation des fluctuations de personnes  
 Diminution de la productivité  
 Augmentation des taux d'accidents au travail  
 Augmentation des plaintes des clients  
 Atteinte à l'image de l'entreprise  
 Autres

(précisez).....

**➤ Axe 5 : prévention du stress au travail**

**7. Quelle est à votre avis la structure la plus appropriée de votre entreprise pour prévenir le stress au travail :**

- La DRH  Le médecin de travail  
 La direction générale (psychologue)  
 Le service d'hygiène et de sécurité au travail  
 Autre

(précisez) .....

**7.1 Pensez-vous que votre entreprise fait des efforts dans la prévention du stress au travail :**

- Oui  Non  Non

**7.2 Si non, trouvez vous que c'est nécessaire de le faire :**

- Néant  Oui  Non

**Dites pourquoi : .....**

**7.3 Si oui, parmi les actions suivantes, agissant sur les causes de stress, les  
quelles sont prise en considération dans votre entreprise :**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Néant   | <input type="checkbox"/> Offrir des formations dans ce<br>domaine      |
| <input type="checkbox"/> Instauration des espaces de dialogue            | <input type="checkbox"/> Déterminer les composantes de<br>chaque poste |
| <input type="checkbox"/> Améliorer l'hygiène de vie                      | <input type="checkbox"/> Procéder à une appréciation                   |
| <input type="checkbox"/> Conférences et articles sur la<br>problématique |  |
| <input type="checkbox"/> Tenir des réunions de groupe                    |  |

**7.3 Parmi les actions visant à corriger les effets de stress, lesquelles sont prise  
en considération dans votre entreprise :**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Néant                                      | <input type="checkbox"/> Assistance psychologique au travail |
| <input type="checkbox"/> Suivi des individus souffrant du<br>stress | <input type="checkbox"/> Consultation spécialisées           |

- Autre (précisez).....

**7.4 Trouvez vous que votre entreprise suit une démarche formelle de  
prévention de stress au travail :**

- Oui  
 Non

**7.5 Si oui, pouvez vous précisez si cette démarche est :**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Néant    | <input type="checkbox"/> Moyennement efficace |
| <input type="checkbox"/> Efficace | <input type="checkbox"/> Non efficace         |

**(Expliquez pour chaque réponse le pourquoi)**

.....

**7.6 Si non, trouvez vous que votre entreprise devrait avoir un vrai plan de  
prévention de stress au travail :**

- Néant                       Oui                       Non

**Dites pourquoi ? .....**

---

# **Table des matières**

---

## TABLES DES MATIERE

### Remerciements

### Dédicaces

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>CHAPITRE (I) : L'émergence d'une nouvelle catégorie de risques socioprofessionnel : les risques psychosociaux</b> .....	7
Section (1) : Les généralités sur les risques psychosociaux .....	7
1.1 Historique et état de littérature sur les RPS .....	8
1.2 RPS : Notion polysémique .....	10
1.3 Les causes et les conséquences des risques psychosociaux .....	12
1.3.1 Les troubles (conséquences) .....	12
1.3.2 Les risques plurifactoriels (causes) .....	14
1.4 Les effets des RPS .....	18
1.4.1 Les effets sur l'individu .....	18
1.4.2 Les effets sur l'organisation .....	19
Section(2) : Le management et les risques psychosociaux .....	20
2.1 Le lean management et l'apparition des risques psychosociaux .....	20
2.1.1 Présentation du lean management .....	20
2.1.2 Impact du lean management sur la santé de l'individu .....	21
2.1.2.1 Charge mentale et santé des travailleurs .....	22
<b>Chapitre (II) : Le stress au travail</b> .....	27
Section (1) : Les généralités sur le stress au travail .....	27
1.1 Origine et définition du stress .....	28
1.1.1 L'étymologie du concept du stress .....	28
1.2 Le stress au travail .....	30
1.3 Typologie de stress au travail .....	32

1.3.1	Typologie de stress selon Côté (Stress neutre, stress positif et le stress négatif)	32
1.3.1.1	Le stress neutre	33
1.3.1.2	Le stress positif	33
1.3.1.3	Le stress négatif	34
1.3.2	Stress chronique et stress aigu	35
1.3.2.1	Stress aigu	35
1.3.2.2	Stress chronique	35
1.4	Les antécédents et conséquences du stress au travail	36
1.4.1	Les antécédents du stress au travail	36
1.4.1.1	Les antécédents intrinsèques à l'emploi, rôles et carrière	37
1.4.1.2	Les relations interpersonnelles	37
1.4.1.3	La structure et le climat organisationnels	38
1.4.1.4	Les sources extra-organisationnelles	38
1.4.2	Les effets du stress au travail	39
1.4.2.1	Effets de stress au travail sur les individus	40
1.4.2.2	Effets du stress au travail sur l'entreprise	41
Section (2) : Les pratiques de la GRH et le stress au travail		42
2.1	Les pratiques de la GRH face au stress professionnel	42
2.1.1	Les différents niveaux de prévention	43
a)	La prévention primaire	44
b)	Les actions de prévention secondaire	45
c)	Les actions de prévention tertiaire	46
2.1.2	La démarche de prévention	48
2.1.2.1	Les étapes de la prévention	49
<b>Chapitre (III) : la GRH et les RPS : la prévention du stress professionnel chez AIR ALGERIE</b>		56
Section (1) : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche		57
1.1	Présentation d'Air Algérie	57
1.1.1.	Historique de la compagnie	57
1.1.2	Le statut juridique d'AIR ALGERIE	58
1.1.3	Les missions et les objectifs de la Compagnie	58
1.1.3.1	Les missions	58



1.1.3.2 Les objectifs -----	59
1.1.4 Les moyens de la Compagnie-----	59
1.1.4.1 Les moyens humains -----	60
1.1.4.2 Les moyens matériels-----	60
1.1.4.3 Les moyens immatériels -----	62
1.1.5 Le Réseau de lignes -----	62
1.1.5.1 Réseau national -----	62
1.1.5.2 Le réseau international -----	63
1.1.6 Présentation du lieu d'enquête par questionnaire -----	64
1.2 La présentation de la méthodologie de recherche -----	65
1.2.1 Prestation de l'étude-----	66
1.2.1.1 Les facilités et les entraves rencontrées sur le terrain-----	67
1.2.2 La méthode de recherche -----	67
1.2.3 Les outils de collecte des données -----	68
1.2.3.1 L'entretien-----	68
1.2.3.2 Le questionnaire -----	69
1.2.3 Le choix et la taille de l'échantillon-----	70
1.2.4 Les techniques de traitement des données-----	71
Section (2) : présentation et discussion des résultats de la recherche -----	71
2.1 Présentation et analyse des résultats des entretiens -----	71
2.1.1 L'analyse et interprétation de l'entretien directif : Le chef de département RH à la direction générale -----	72
2.1.2 L'analyse et l'interprétation de l'entretien : La responsable de la sous- direction RH de la DMRA-----	74
2.1.3 Comparaison et synthèse des résultats d'entretiens -----	78
2.2 La présentation et l'analyse de l'enquête par questionnaire -----	79
2.2.1 Synthèse des résultats de questionnaire-----	95
<b>Conclusion générale</b> -----	97
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# *Gestion des Ressources Humaines face aux Risques Psychosociaux : la prévention du stress au travail*

## *Cas d'Air Algérie*

### Résumé

Le concept des RPS est très vaste et multidisciplinaire, ainsi nous nous sommes focalisé sur l'un des symptômes des plus répandus dans les milieux professionnels à savoir « **Le stress au travail** ». D'un œil de gestionnaire, nous nous sommes interrogés de manière implicite sur l'organisation du travail, domaine habituellement réservé au management et aux directions des entreprises. Mais interroger l'organisation suppose qu'il y ait dans l'entreprise des acteurs légitimes ou légitimés sur cette question, disposant des compétences nécessaires pour réaliser un diagnostic et porter ensuite un projet de prévention du stress au travail. De ce fait notre travail de recherche s'articule au tour de deux principaux acteurs (l'employé et la GRH) ce qui nous amène à la problématique suivante : « *Quelles sont les actions de la gestion des ressources humaines face au stress professionnel? Et quelles sont les perceptions des employés à l'égard de ces actions?* ».

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes référés à un cadre théorique et à une méthodologie de recherche avec laquelle nous avons abordé le terrain durant notre période de stage chez AIR ALGERIE. La démarche suivie dans le cadre de notre travail de recherche sur le terrain est une méthode de recherche mixte, nous avons mené une étude quantitative une étude qualitative. L'analyse des résultats nous a permis de déduire que Les RPS, et le stress au travail sont des termes très peu employés dans les différentes directions d'AIR ALGERIE, notamment la direction des ressources humaines.

### Abstract

The concept of RPS is very broad and multidisciplinary, so we have focused on one of the most common symptoms in the workplace, namely "Stress at Work". From a manager's perspective, we asked ourselves implicitly about the organization of work, a domain usually reserved for management and company management. But questioning the organization assumes that there are legitimate or legitimized actors in the company on this issue, with the necessary skills to carry out a diagnosis and then to carry out a project to prevent stress at work. As a result, our research work is organized around two main actors (the employee and the HRM) which brings us to the following problematic: "What are the actions of the management of the human resources in the face of the professional stress? And what are employees' perceptions of these actions? ".

To answer this problem, we referred to a theoretical framework and a research methodology with which we approached the field during our internship at AIR ALGERIE. The approach followed in our field research work is a mixed research method, we conducted a quantitative study a qualitative study. The analysis of the results allowed us to deduce that the PSR, and the stress at work are terms very little used in the various directions of AIR ALGERIE, notably the direction of the human resources.