

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

FACULTE 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 en Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

# **Le rôle du leadership dans la prévision des RPS**

**Réalisé et présenté par :**

M<sup>ME</sup> TRABELSI Ikram

**Sous la direction de :**

M<sup>r</sup>. SOUILAH Abderrezak

**Promotion Juin: 2019/2020**

# Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu le tout puissant de m'avoir donné le courage, la volonté et surtout la patience pour mener à bien ce travail.

Mon encadreur **M<sup>r</sup> Souilah**, pour ses compétences, son encadrement, sa patience, et sa disponibilité et notamment sa générosité qui ont toujours suscité mon admiration.

Ma reconnaissance la plus profonde à ma chère amie **Mme MOUSSAOUL.H** de m'avoir encouragé à vivre cette belle expérience.

Mon frère **Oussama**, pour son aide précieuse et ses encouragements.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et à mes deux superviseurs **Mme MEZIANI.R et Mr DERRECHE .N** pour leur soutien et leurs encouragements. Egalement je remerci la responsable du Master MRH **Madame Boudache** et tous les enseignants que j'ai eu tout au long de ces deux belles années.

Merci

# Dédicaces

- ❖ A la pensée de mon cher défunt père que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.
- ❖ A ma chère mère qui ne cesse de m'encourager d'y aller devant.
- ❖ A mon mari et mes enfants : Kawther, Ziad et Abdoulhadi
- ❖ A mes frères et sœurs
- ❖ A mes amies
- ❖ A toute ma famille.

**Ikram**

# Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	01
<b>CHAPITRE I LE CADRE GENERAL DES RPS.....</b>	<b>05</b>
Section 01 : Notions de base sur les RPS.....	06
Section 02 : La démarche de prévention des RPS .....	23
<b>CHAPITRE II LE LEADERSHIP ET LES RPS .....</b>	<b>40</b>
Section 01 : Généralité sur le concept de leadership .....	41
Section 02: Le leadership face aux RPS .....	61
<b>CHAPITRE III Le Leadership face aux RPS au sein de l'agence X .....</b>	<b>74</b>
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	75
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête .....	76
Conclusion Générale .....	97
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des figures et tableaux</b>	
<b>Liste bibliographique</b>	
<b>Table des matières.</b>	

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**



## Introduction générale

L'organisation est un système social, un ensemble de coalitions d'individus et de groupes d'intérêts. Cet ensemble est formalisé et hiérarchisé en vue d'assurer la coopération et la coordination de ses membres dans l'accomplissement de buts donnés ; l'organisation est une réponse à l'action collective. Les individus organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes auxquels l'organisation doit faire face.

L'environnement concurrentiel, les mutations économiques, sociales et technologiques impliquent une adaptation permanente des entreprises et des organisations. Ces évolutions de plus en plus rapide, amplifiées par le digital, rendent nécessaire la mobilisation et le suivi des collaborateurs ainsi qu'une attention particulière sur la qualité de la mobilisation de leurs compétences. Dans un tel contexte, une démarche RH développant l'attractivité, avec pour but de motiver et de fidéliser les salariés dans la durée en mobilisant les outils et les techniques du marketing<sup>1</sup>.

Cette évolution du monde de travail (l'intensification du rythme de travail, diminution des effectifs, flexibilité et précarité de l'emploi, diversité, développement des services à la personne, etc....) conduit au développement d'un risque encore peu pris en compte par les politiques et dans les entreprises : le risque psychosocial<sup>2</sup> (RPS) . Son importante dimension subjective et son aspect multifactoriel en font un phénomène difficile à définir, à identifier et à prévenir. Dans ce domaine, vie privée et vie professionnelle se chevauchent et se confondent. Dé lors, il n'apparaît pas évident, de prime à bord, d'attaquer le problème à la source, de manière collective, en se détachant de régler le problème cas par cas<sup>3</sup>.

Depuis une vingtaine d'années, les missions de conseil conduites par les professionnels sur les risques psychosociaux ont permis de constater combien l'absence d'une politique de prévention pouvait générer des dégâts au sein des entreprises. En raison de leurs conséquences sur la santé et le fonctionnement des établissements, ces risques professionnels constituent un danger majeur pesant sur la performance et le climat social<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Pierre VOLLE Professeur de marketing Directeur de la communication. Mémoire MBA, management des ressources humaines, le marketing social, Université Paris – Dauphine. Novembre 2007. P 12

<sup>2</sup> Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne. janvier 2010 Réf. Eurogip-47/F. p3.

<sup>3</sup> IDEM

<sup>4</sup> Elodie MONTREUIL. Prévenir les risques psychosociaux. Edition DUNOD, paris, 2011. P1

L'observatoire appliqué aux ressources humaines peut être un outil de diagnostic et d'anticipation social ainsi que d'innovation dans la gestion sociale. En effet, non seulement les conflits sont toujours très présents dans les organisations, mais le développement de la gestion de la communication par les réseaux sociaux tend à médiatiser en temps réel les plaintes, que ce soit pour discrimination, harcèlement ou mauvaises conditions de travail<sup>5</sup>.

La question de l'efficacité organisationnelle et de l'observation sociale renvoie d'une part à la question de la description des dispositifs mis en place, et d'autre part à l'évaluation de l'impact de ces dispositifs sur les attitudes et les comportements des salariés<sup>6</sup>.

La recherche menée dans le cadre de notre travail représente un des axes des travaux menés par AMAROK<sup>7</sup>. Elle s'intéresse aux interactions entre l'individu (entrepreneur) et son environnement de travail. L'étude de ces interactions peut être motivée par la discussion des inégalités face aux conditions de travail, l'amélioration de la performance ou la critique de la relation de l'individu au travail. Le premier volet des motivations s'intéresse aux effets négatifs induits par l'environnement de travail et les conditions qui y sont étudiées sont celles des salariés. Le prisme des inégalités sociales a donné lieu à des décisions politiques accompagnées d'obligations légales, visant à rétablir une certaine égalité sociale<sup>8</sup>.

L'environnement dans lequel les entreprises évoluent, désormais, est devenu plus exigeant et complexe. Un dirigeant doit être capable de guider, de mener et d'influencer les individus pour pouvoir mettre en œuvre sa vision d'une meilleure compétitivité de l'organisation.

Les managers sont nommés ; ils disposent d'un pouvoir légitime qui leur donne le droit de récompenser et de blâmer ; leur capacité d'influencer se fonde sur l'autorité formelle inhérente à leur position. Les leaders peuvent aussi bien être nommés qu'émerger par eux-mêmes d'un groupe. Ils peuvent entraîner les autres hors du cadre défini par l'autorité formelle.

Selon (Henriet, 1993) et (Derue & Myers, 2013), le leadership semble constituer une nécessité

---

<sup>5</sup> Marie Christine et Chalus Sauvannet. , management & avenir. 2017/5( N° 95) , P 155.

<sup>6</sup> Hélène Hereng , Réseaux d'Observation Sociale Caractérisation et Performance , Thèse doctorat soutenue publiquement le 07 juillet 2003. P 10

<sup>7</sup> Le premier observatoire dédié à la santé des dirigeants de PME, commerçants, artisans et professions libérales. créé le 15 janvier 2009. [www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias](http://www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias).

<sup>8</sup> Yosr Ben Tahar .Thèse doctorat: étude empirique sur les dirigeants de PME. . Collège doctoral de languedoc.roussillon. 2014 p 11.

pour les entreprises modernes car il s'étend à toute la hiérarchie de l'organisation et fournit ainsi une vision prospective, constituant un avantage pour l'entreprise<sup>9</sup>.

Un leadership émanant d'autant de sources ne converge pas toujours, il peut au contraire facilement devenir conflictuel. Les hommes se sont sans doute intéressés au leadership depuis les temps du temps, en fait depuis qu'ils ont cherché à se regrouper afin d'atteindre des objectifs. Néanmoins, ce n'est que dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle que l'on commencé à l'utiliser systématiquement.

Selon Stephen ROBBINS, la plupart de ces théories classiques se focalisèrent sur le leader en tant que tel ( théories des traits de personnalité) et sur ses différents façons d'intégrer avec les membres de son équipe ou de son groupe ( théories comportementales). Pour ROBBINS, pour être un leader il est indispensable d'avoir des qualités de communicateur afin d'établir de bonnes relations avec autrui et aussi apte à la prise de décision dans l'entreprise.

De nombreux spécialistes comme Jean Luis Servan soulignent que le risque de dépression dans l'entreprise augmente en fonction de l'ambiance de travail, notamment entre les managers et les collaborateurs. Une grande majorité des salariés entretiennent avec leur manager une relation de « transaction », c'est-à-dire basée sur l'efficacité. L'effet est alors neutre sur la santé psychique du salarié.

Plusieurs études comme celles de Charles Clemens ont mis de l'avant l'effet des compétences, du style de supervision ou du leadership du gestionnaire sur la santé psychologique au travail des employés. Plus précisément, c'est par les pratiques que le gestionnaire met de l'avant qu'il joue un rôle pivot entre les facteurs de risque organisationnels et les employés.<sup>10</sup>

C'est dans ce contexte que Notre travail de recherche est ancré en cherchant à connaître la relation entre le leadership et le bien être des travailleurs.

Dans le but de tracer une ligne directrice nous avons choisis de nous reposer sur la question principale suivante : « quel est le rôle du leadership pour faire face aux risques psychosociaux ? »

Pour ce faire, nous avons vu utile de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les conséquences des RPS au travail ?
- Comment se présente le processus général de prévention des RPS ?
- Quelles sont les caractéristiques du leadership ?

---

<sup>9</sup> Safa.f et Rafla.h. XXVI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique : Les obstacles liés au développement du leadership féminin : Cas de femmes tunisiennes Chefs d'entreprises. 2017. p2

St-Hilaire. La santé psychologique au travail : vers un leadership et des comportements concrets au quotidien. CRHA, 7 juillet 2014.

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à ces interrogations, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 :

- Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des RPS, le leadership est un acteur principal pour détecter les petits signaux préventifs des RPS.

Hypothèse 02 :

- Le management contemporain, affirme la participation considérable du leadership à l'atténuation des RPS.

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base des risques psychosociaux et du leadership. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, des mémoires, etc.

La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. L'approche adoptée pour la collecte de données est tout d'abord l'étude documentaire, mais nous avons vu nécessaire d'opter d'une part à une étude quantitative via un questionnaire et à une étude qualitative par des entretiens et ceux pour collecter le maximum d'informations qui nous aideront à vérifier les hypothèses de notre recherche.

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche dont l'objectif est d'arriver à confirmer les hypothèses citées auparavant. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront le cadre théorique, où le premier chapitre s'appuiera sur des notions de base des risques psychosociaux, qui se subdivisera en deux sections dont la première traite des généralités sur RPS, la deuxième section on va voir la démarche de prévention des RPS.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur le concept de leadership qui se subdivisera aussi en deux sections où la première partie traitera du cadre théorique et généralités sur le concept de leadership, la deuxième section explicitera le rôle et l'importance du leadership pour lutter ou prévenir les RPS.

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche, celui-ci se subdivise en deux sections. Dans un premier temps nous procéderons à la présentation de l'organisme d'accueil, et là pour accéder aux informations nous avons accepté la condition de garder la confidentialité de cette entreprise donc nous avons la nommé agence X qui appartient à l'entreprise Y. Puis dans la deuxième section, nous allons présenter l'analyse des résultats du questionnaire et des entretiens leur interprétation afin de pouvoir vérifier les deux hypothèses avancées dans l'introduction générale.

**CHAPITRE I :**

**LE CADRE GENERAL DES RPS**



**Introduction :**

Il était question dans ce premier chapitre d'expliquer les fondements théoriques des risques psychosociaux. Pour cela nous l'avons divisé en deux sections, la première section est consacrée aux notions de base des risques psychosociaux, une tentative de définition puis nous avons abordé les origines et typologies des RPS et leurs impact sur le bien être et la performance des collaborateurs.

Dans la deuxième section, nous avons présenté les étapes du processus de la gestion préventive des RPS en évoquant son importance dans l'amélioration du climat social et sur le bien-être des travailleurs.

**Section 01 : NOTIONS DE BASE SUR LES RPS**

« Investir dans le bien-être au travail, dans les conditions de vie au travail épanouissante, la qualité du cadre professionnel et la prévention des risques psychosociaux est, au contraire un gage d'efficacité et de performance »<sup>1</sup>.

De nos jours, les risques psychosociaux dans le milieu du travail sont un fléau international dont les conséquences peuvent être désastreuses pour les travailleurs. Ces menaces correspondent à des nombreuses situations plus aux moins grave selon les secteurs ou domaines d'activités observer. Elles se manifestent par le stress, de le harcèlement moral et/ou physique, de la violence, des dépressions, du burn-out, peuvent même aller jusqu'au suicide<sup>2</sup>.

**1.1 Définition des risques psychosociaux :**

Selon l'iso 31000 : « Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

Selon le dictionnaire Labrousse : « Le risque est la possibilité ou probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou mal ou un dommage. Ou un danger, inconvénient dans une action qui pourrai apporter un avantage mais qui supporte l'éventualité d'un danger »<sup>3</sup>.

À l'heure actuelle, il n'existe pas encore de définition reconnue des risques psychosociaux.

Mais il y a des tentatives de définition.

1. Les risques psychosociaux sont des risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions de travail et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.<sup>4</sup>
2. Selon l'extrait d'une définition de l'ANACT<sup>5</sup> : le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress,

---

<sup>1</sup>J.PERETTI. La gestion des ressources humaine. Vuibert, 21<sup>e</sup> édition, paris, juin 2016. P 195

<sup>2</sup> Institut national de recherche et de sécurité. Risques psychosociaux, bien être et qualité de vie au travail. Edition INRS ED 8002, Avril 2019. P 1

<sup>3</sup> Le dictionnaire Larousse, [www. Larousse.fr](http://www.Larousse.fr)

<sup>4</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ. La gestion des ressources humaines. Gualino, 8<sup>e</sup> édition 2015-2016. P 182.

violence...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel.

Cette définition met en avant trois aspects :

- 1- Les RPS ont un caractère plurifactoriel qui renvoie à la fois à des caractéristiques liées aux situations de travail et à la situation « particulière » de chaque salarié. En ce sens, les situations pathogènes sont le résultat de la combinaison entre différents facteurs.
  - 2- Il est nécessaire de distinguer la notion de « risque » (probabilité d'y être confronté) de celle de « trouble » (conséquence exposition aux risques). Les troubles psychosociaux peuvent ainsi manifester de différentes manières : stress burn out, violences externes ou internes (dont le harcèlement moral), souffrance au travail, symptômes et pathologies révélant une décompensation sur la santé, etc.
  - 3- Les conséquences de l'exposition aux RPS peuvent avoir un impact en terme de santé physique mais également mentale. Autrement dit ne séparons pas le corps et l'esprit.
- L'approche de cette problématique via la notion de risque « risques professionnels » clarifie ainsi la fonction des acteurs de la prévention au sein de l'entreprise.

Agir en termes de prévention des RPS, c'est donc avant tout repérer les facteurs de déséquilibres présents dans l'organisation du travail et identifier les leviers d'action possibles.

## **1.2 Les types des risques psychosociaux :**

### **1.2.1 Le stress<sup>5</sup> :**

Le stress au travail est l'un des problèmes majeurs auquel les organisations doivent faire face. L'enjeu va bien au-delà de risques en matière de santé mentale : Le stress des salariés a un impact direct sur la performance des entreprises.

Le stress est l'une des manifestations des risques psychosociaux. Parmi ces derniers, il est à la fois le concept le mieux défini et le terme générique le plus employé.

Pour l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : « un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien

---

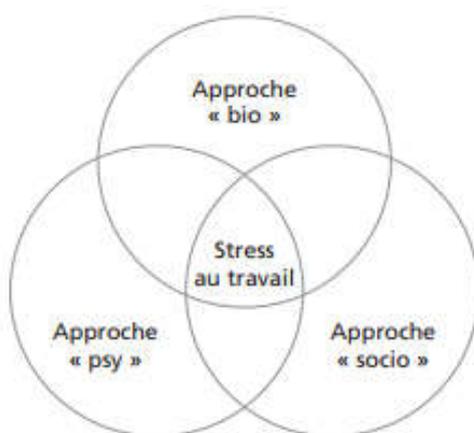
<sup>5</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ Op cit. p 7.

<sup>6</sup> B.Merck , P.Sutter, E.Loyer et S. Baggio. Eviter le stress de vos salariés. EYROLleS, éditions d'organisation, 2009. P 59

que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité »<sup>7</sup>. Les manifestations de stress sont variées ( stress aigu, stress chronique...) mais d'ordre individuel, les causes et les effets du stress peuvent, en revanche, être collectifs.

Tout d'abord il faut savoir que le stress étant un phénomène bio-psycho-social, il est difficile à cerner en une seule définition. Nous allons toutefois recentrer le propos sur les trois approches (« bio », « psycho » et « sociale ») qui coexistent pour décrire la « mécanique » du stress.

Nous verrons que ces trois approches sont à la fois insuffisantes, prises séparément, mais néanmoins complémentaires quand elles tentent de poser le diagnostic d'une situation de stress au travail.



**Figure 01** : Les trois approches du stress au travail

### 1.2.1.1 L'approche physiologique du stress au travail :

Pour Selye le stress est une « réponse non spécifique de l'organisme face à une demande ». Il est à l'origine du concept de « syndrome général d'adaptation », qui décrit les trois phases de réactions successives de l'organisme face à une situation stressante (alarme, résistance, épuisement) :

- **Phase 1** : réaction d'alarme : dès la confrontation à une situation identifiée comme stressante, l'organisme se prépare à réagir.
- **Phase 2** : réaction de résistance : l'organisme réagit et résiste à la situation.

<sup>7</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ. La gestion des ressources humaines. Gualino, 8<sup>e</sup> édition 2015-2016. P 184.

• **Phase 3** : réaction d'épuisement : si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées ; c'est l'état de stress chronique, l'organisme s'épuise. Le détail de la mécanique physiologique du stress est décrit dans l'encadré ci-après.<sup>8</sup>

#### 1.2.1.1.1 La mécanique physiologique du stress :

**Phase 1** : réaction d'alarme. Lors de la réaction d'alarme, des hormones sont libérées par l'organisme *via* la glande médullosurrénale, située au-dessus des reins.

**Phase 2** : réaction de résistance. Après la réaction d'alarme, l'axe corticostérone (neuro-hormonal) est activé ; il prépare l'organisme aux dépenses énergétiques qui seront nécessaires à la réponse au stress.

D'autres hormones, les glucocorticoïdes, sont alors sécrétées : elles augmentent le taux de sucre dans le sang, ce qui permet d'apporter l'énergie suffisante pour les muscles, le cœur et le cerveau.

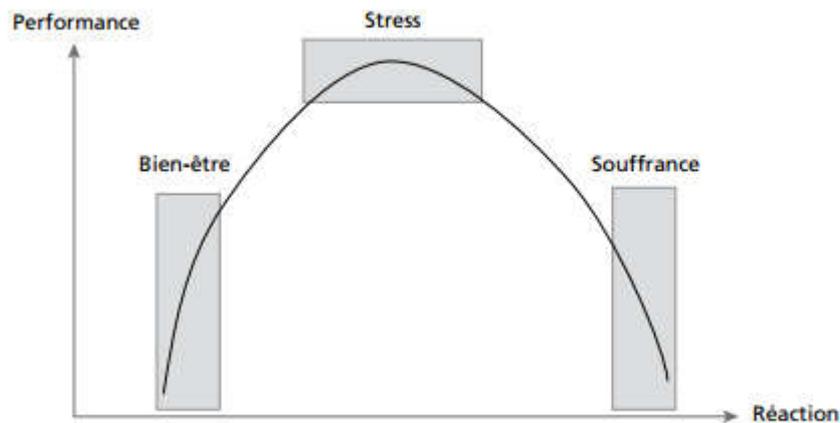
**Phase 3** : réaction d'épuisement. Si la situation stressante se prolonge ou s'intensifie, l'organisme est débordé, il passe en état de stress chronique. Afin de faire face à cette situation, l'organisme se met à produire encore plus d'hormones. Le système de régulation du système nerveux central perd de son efficacité en devenant moins sensible aux glucocorticoïdes, alors que leur taux augmente dans le sang. L'organisme, submergé d'hormones, est en permanence sollicité. Il s'épuise.

Si l'on associe ces trois phases à la notion de performance au travail, on peut schématiser le mécanisme de la façon qui suit.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> B.Merck , P.Sutter, E.Loyer et S. Baggio. Eviter le stress de vos salariés. EYROLLES, éditions d'organisation, 2009. P 67

<sup>9</sup> Op cit. p 61



**Figure 2 :** La Courbe du stress en situation de performance

Le stress est la réponse de l'organisme à une « sollicitation », à chaque fois différente : le froid, la chaleur, le chagrin, l'effort physique, une agression psychique.

Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont souvent employés pour évoquer le stress au travail. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade. Or, il n'y a scientifiquement ni « bon » ni

« Mauvais » stress, mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par les sollicitations de l'environnement. On peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé.

### 1.2.1.2 L'approche psychologique du stress au travail :

La contribution la plus significative est celle du psychologue Richard S. Lazarus. Celui-ci est le premier à montrer, à partir de 1984, que le stress ne peut être envisagé par le seul lien de cause à effet, du type « sollicitation » → « réaction ». Selon ce psychologue, il existerait un processus perceptif dynamique, différencié individuellement, qui est plus important que la sollicitation provoquant le stress lui-même. Hans Selye avait lui aussi pointé les lacunes de sa propre théorie en affirmant à la fin de sa vie : « *Le stress, ça n'existe pas, c'est une abstraction.* » Par cette affirmation, il suggérait que la sollicitation qui provoque le stress n'existe pas en soi objectivement dans l'environnement, mais plutôt qu'elle est telle que perçue subjectivement par l'individu. L'individu ne subit pas passivement les sollicitations de son environnement, il donne du sens aux informations qui l'entourent, en en privilégiant certaines, tout en en négligeant

d'autres. C'est dans cette perspective que l'explication psychologique vient compléter les insuffisances de l'approche physiologique.

### 1.2.1.3 L'approche socio-organisationnelle du stress au travail :

L'approche socio-organisationnelle s'attache également à établir la performance des organisations avec les « canons » des sciences de gestion ; il s'agit de déterminer dans quelle mesure les interactions des acteurs des groupes sociaux des collectifs de travail sont, dans l'organisation, à la fois efficace et efficiente :

- **Efficaces** : les interactions entre acteurs permettent-elles d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation avec un meilleur rendement, permettent-elles d'obtenir un résultat suffisamment acceptable, le moins mobilisateur de ressources, c'est-à-dire une performance au moindre coût ?
- **Efficientes** : les interactions entre acteurs permettent-elles d'atteindre ces objectifs en créant de la valeur, c'est-à-dire en permettant une meilleure performance de l'organisation ? Permettent-elles ainsi de dégager de la richesse pour les investisseurs/actionnaires et des atouts susceptibles de générer un avantage compétitif pour l'organisation et ses acteurs ?

L'approche socio-organisationnelle se propose ainsi d'appréhender les facteurs qui nuisent à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation, donc à sa performance.

Le schéma ci-dessous synthétise l'articulation des approches socio organisationnelle et psychologique, dans leur double logique d'action préventive et curative<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> B.Merck , P.Sutter, E.Loyer et S. Baggio. Eviter le stress de vos salariés. EYROLleS, éditions d'organisation, 2009. P 71



**Figure 03 :** Articulation des approches socio-organisationnelle et psychologique

## 1.2.2 Les violences externes et internes :

### 1.2.2.1 Les violences externes :

Les violences concernent un ou plusieurs salariés exposés à une agression provenant d'un client, d'un patient, d'un usager... Elles se produisent en général dans des activités où la nature même du travail peut générer des situations tendues (métiers de contrôle, travail avec des publics en grande difficulté...). Dans certains métiers et activités, en raison du développement de la relation de service et de facteurs sociétaux, l'augmentation des violences externes est impressionnante. Leur gravité varie cependant, ainsi, on ne considérera pas de la même façon une agression verbale à un guichet, un hold-up dans une banque, un cadre placardisé...

### 1.2.2.2 Les violences internes :

Les violences internes font référence à des actes violents des salariés entre eux. Elles apparaissent, selon les cas, entre deux individus, entre un individu et un groupe (tyrannie d'un manager sur un collectif, coalition d'une équipe contre un bouc émissaire)<sup>11</sup>. Ces violences peuvent survenir dans n'importe quel contexte organisationnel et ne sont pas typiques d'un secteur d'activité précis.

<sup>11</sup> Salher B., Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, Lyon, ANACT, 2007, p 21.

Les actes de violence, qu'ils soient externes ou internes, sont souvent assimilés à des phénomènes de stress avec lesquels ils entrent en boucle. Tout acte de violence génère ainsi, bien évidemment, du stress.<sup>12</sup>

### 1.2.3 Le harcèlement moral et les discriminations :

#### 1.2.3.1 Le harcèlement moral :

Le harcèlement moral est souvent présenté comme un cas particulier de la violence interne en entreprise. Même s'ils concernent en général un nombre limité de personnes, ces comportements sont la plupart du temps favorisés par une culture, un système relationnel propre à l'entreprise. Cela génère également du stress.

En France, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a défini le harcèlement moral au travail comme : « un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »<sup>13</sup> (article L. 1152-1 du Code du travail français).

Le harcèlement moral correspond à une intention de nuire et peut prendre différentes formes<sup>14</sup> :

- Refus de toute communication ;
- Absence de soutien ou de reconnaissance ;
- Absence de consignes ou consignes contradictoires ;
- Privation de travail, surcroît de travail, tâches dépourvues de sens ou missions au-dessus des compétences;
- Sabotage de carrière ;
- Mise à l'écart de l'employé.
- Sanctions vis-à-vis du salaire ou des primes sans justificatif.
- Non convocation ou participation aux réunions
- Mobbing ;
- Intimidations... aire suivre ou mettre sur écoute l'employé ;
- Conditions de travail dégradantes : critiques incessantes, sarcasmes répétés, brimades, humiliations, propos calomnieux, insultes, menaces...

---

<sup>12</sup> Bénédicte haubold. Les risques psychosociaux. Édition Groupe Eyrolles, 2008. P 17

<sup>13</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ. Op cit. P185

<sup>14</sup> Ibid . p 186.

Le harcèlement est « l'action de soumettre une personne à des attaques récurrentes sans aucun répit »<sup>15</sup>

Selon la loi n° 90-11 de l'article 6.2 : « Le HM est une pratique prohibée, de sorte que les travailleurs ont le droit au respect de leurs intégrité physique et morale et de leurs dignité ».

La loi algérienne accorde deux types de sanctions face à ce genre de comportement : le premier est une sanction disciplinaire de la part de l'entreprise pour le salarié, la seconde est une sanction civile devant la cours de justice où une somme d'argent est versée à la victime pour dédommagement et intérêts.

Le harcèlement moral peut avoir des répercussions importantes sur la santé physique ou psychologique du salarié.

C'est au salarié d'établir les faits permettant de présumer qu'il est victime de harcèlement. Le défendeur devra ensuite apporter la preuve que les agissements en cause ne constituent pas un harcèlement moral.

### **1.2.3.2 La discrimination :**

En France, la loi du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations inclut, dans le champ de la discrimination, le harcèlement moral. Il s'agit notamment de « tout agissement subi par une personne [...] ayant pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant »<sup>16</sup>.

Les situations de harcèlement moral ou de discrimination ressenties sont heureusement beaucoup plus rares que les situations de malaise au travail.

### **1.2.4 Les situations de malaise au travail :**

Ce terme vague recouvre, avec le « stress » et le « harcèlement moral », la plupart des plaintes émises par les collaborateurs qui ressentent des tensions dans leur travail. Ces plaintes concernent

les situations de mal-être, de ressentis négatifs en lien avec le travail. Il s'agira là, bien entendu, de dépasser ces plaintes pour aller plus avant et comprendre ce qui fait tension, afin de trouver les leviers opérationnels de résolution. L'enjeu sera également de ne pas enfermer des individus

---

<sup>15</sup> REBAI MAAMRI Malika, « La femme algérienne face au harcèlement moral », Journal hebdomadaire « Liberté », Algérie, Mars 2015

<sup>16</sup> Bénédicte haubold. Les risques psychosociaux. Édition Groupe Eyrolles, 2008. P 18

ou des collectifs dans un rôle de « victimes », mais de leur permettre, au contraire, de redevenir simplement acteurs de leurs situations de travail<sup>17</sup>.

**Ses causes<sup>18</sup> :**

- Absence de reconnaissance
- Ressenti négatif (pessimiste)
- Situation de conflits
- Violence à l'intérieur de l'entreprise
- Relation entre les salariés pathogène (compliqués).

### **1.2.5 Le burn out :**

Le burn out (ou épuisement professionnel) « s'exprime par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé » (INRS). Il se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats. La loi du 17 août 2015 (loi « Rebsamen ») ouvre la voie à une meilleure reconnaissance des pathologies psychiques comme maladies professionnelles.<sup>19</sup> Le burn out est le syndrome d'épuisement de ressources physiques, mentales et émotionnelles, ou dans les situations de stress prolongée.

C'est une sorte de maladie due au surinvestissement dans les tâches qui exigent un dévouement humain et beaucoup d'énergie. Les personnes les plus touchés sont ceux travaillant dans des secteurs exigeant d'être au contact avec d'autres personnes de façon continue.

Le burn out n'est pas expressément désigné dans la loi et ne sera donc pas inscrit au tableau des maladies professionnelles.<sup>20</sup>

## **1.3 Les facteurs de risques psychosociaux :**

### **1.3.1 Les transformations récentes :**

Le déséquilibre qui existe entre les besoins de l'entreprise (productivité, qualité) et ceux des salariés (autonomie, reconnaissance professionnelle) s'accroît de plus en plus. Si ce déséquilibre a un impact certain sur le fonctionnement même de l'entreprise (absentéisme, turn-over, erreurs dans l'exécution des tâches, etc.), il génère par ailleurs des tensions au

---

<sup>17</sup> Op cit

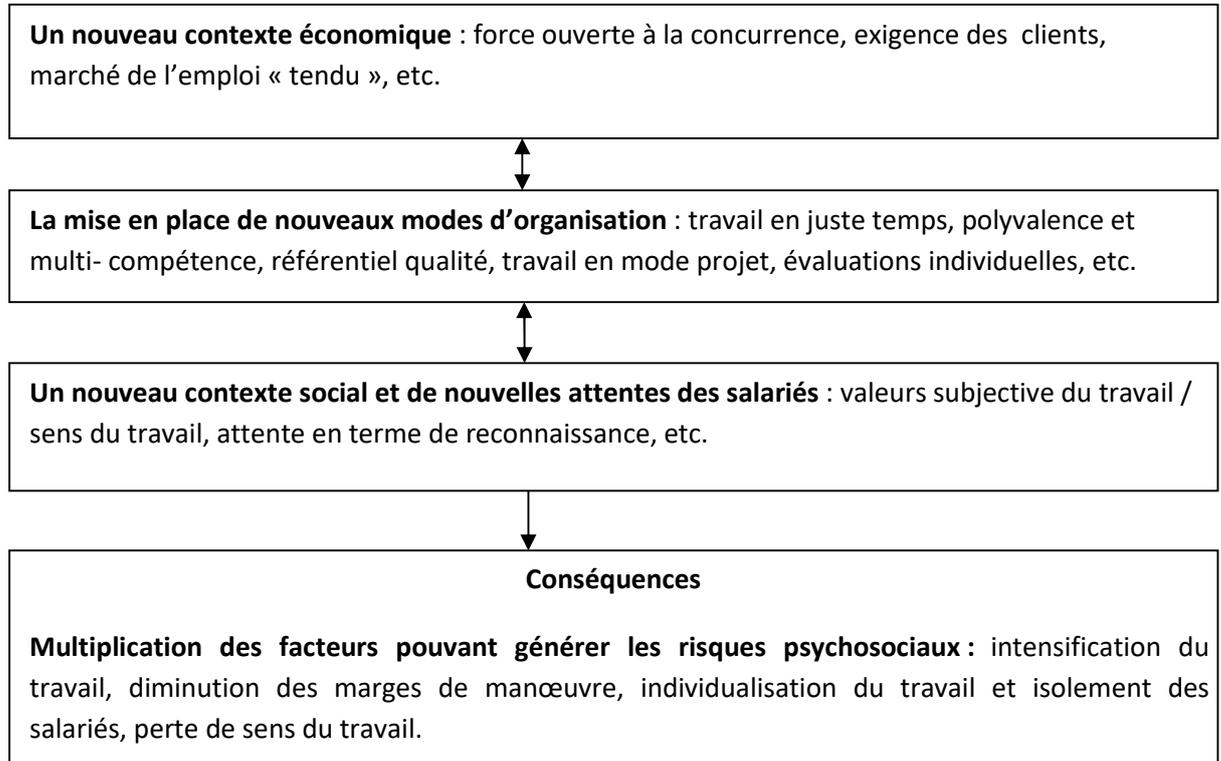
<sup>18</sup> J. GRESY/ R. PEREZ NÜCKEL /P. EMONT. Gérer les risques psychosociaux. Performance et qualité de vie au travail. 2<sup>e</sup> édition révisée 2013. P 47

<sup>19</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ. La gestion des ressources humaines. Gualino, 8<sup>e</sup> édition 2015-2016. P185

<sup>20</sup> J. GRESY/ R. PEREZ NÜCKEL /P. EMONT. Gérer les risques psychosociaux. Performance et qualité de vie au travail. 2<sup>e</sup> édition actualisée et enrichie 2013. P 64

travail très souvent prises en charge individuellement par les salariés. Pour les salariés, ces évolutions peuvent se traduire par une réelle remise en cause du sens du travail. Les sentiments d'une perte d'intérêt pour le contenu du travail, de « mal faire son travail » sont de plus en plus fréquents et créent une véritable remise en cause du rapport au travail.

Figure 04: les transformations récentes venant accroître les risques psychosociaux.



source: J. GRESY/ R. PEREZ NÜCKEL /P. EMONT.Gérer les risqué psychosociaux. Performance et qualité de vie autravail. 2eédition révisée 2013.

### 1.3.2 Les facteurs de risque selon le collège d’expertise<sup>21</sup> :

En France, le collège d’expertise sur le suivi statistique de ces risques mis en place en 2008 à la suite du rapport Nasse/Légeron propose un regroupement des facteurs de risques: Tableau 01:Les facteurs de risque selon DARES

Dimension principale	Détails
Exigences du travail	-quantité de travail- pression temporelle au travail - complexité du travail - difficulté de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale

<sup>21</sup> Op cit. p 183

Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empathie</li> <li>-Contact de la souffrance</li> <li>- Devoir maîtriser et façonner ses propres émotions, mais aussi maîtriser et façonner les émotions des bénéficiaires de son travail</li> <li>- Peur au travail : peur d'un accident matériel, d'une agression physique ou d'une violence morale (harcèlement, discrimination...)</li> <li>-Relation publique.</li> </ul>
Autonomie et marges de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie procédurale</li> <li>- Participation et représentation : pouvoir donner son avis, exprimer ses attentes sur l'organisation de son travail...</li> <li>- Demande psychologique</li> <li>- L'attitude décisionnelle</li> <li>- Possibilité d'employer et de développer ses compétences.</li> </ul>
Rapports sociaux et relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération et soutien social de la part des collègues et de la part de la hiérarchie</li> <li>- Les conflits et harcèlement : mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris...</li> <li>- Reconnaissance et sentiment d'utilité</li> <li>- Qualité du management appréhendée par le prisme de la gestion de la communication en milieu de travail (cohérence et explicitation des objectifs, ordres et indications ; clarté ; pilotage du changement...</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conflits ethniques : état de mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes</li> </ul>

	professionnelles, sociales ou subjectives -Qualité empêchée : état de mal-être ressenti par le travailleur compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose
Insécurité socioéconomique	-Sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière -soutenabilité : capacité à faire le même travail en fin de carrière

source: DARES Analyses, N ° 081, décembre 2010.

### 1.3.3 Les facteurs de risque liés à l'environnement du travail :

Des conditions de travail difficiles entraînent généralement un risque accru d'accident. L'environnement de travail peut aussi être à l'origine des risques psychosociaux. À savoir :

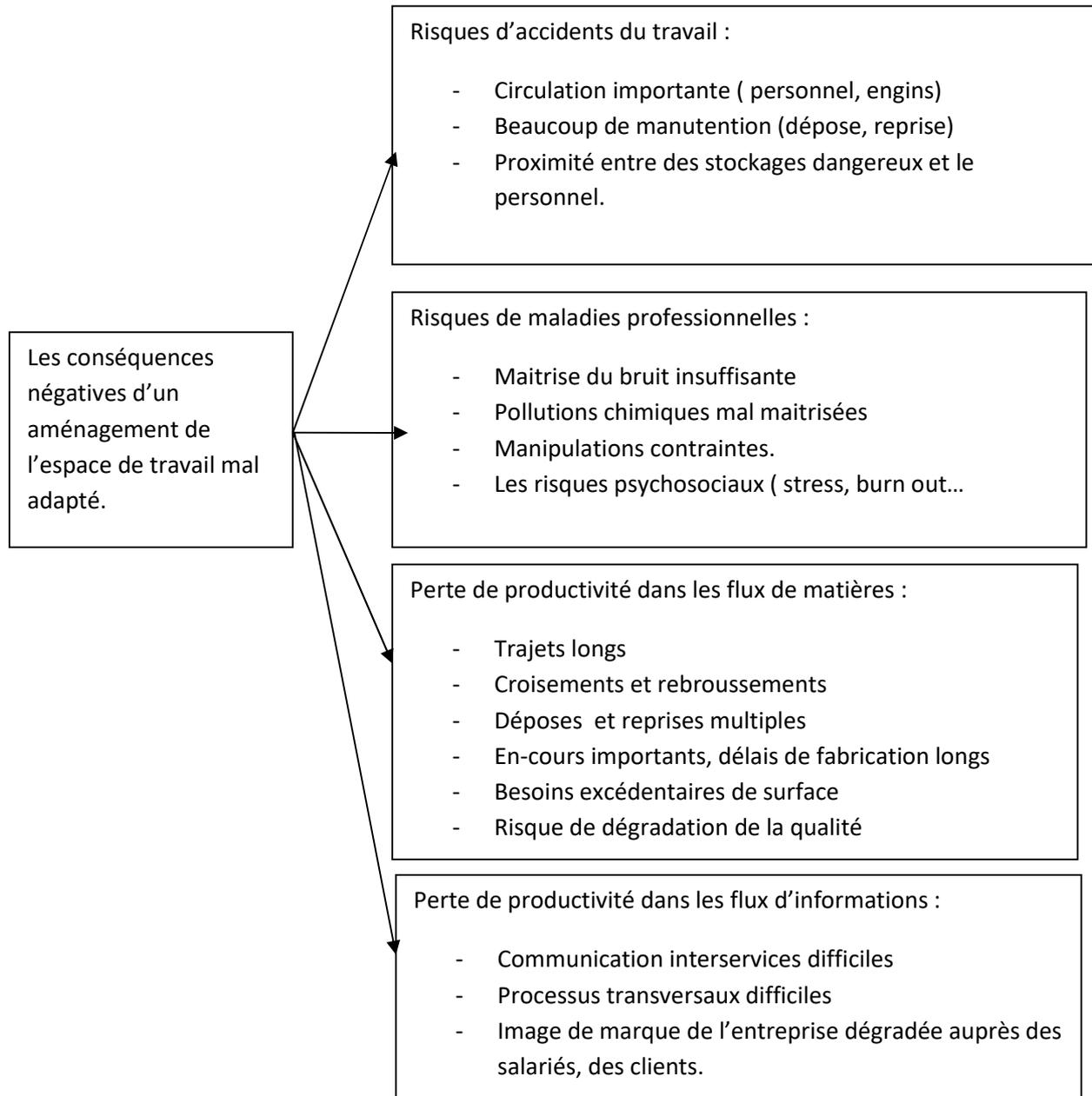
#### 1.3.3.1 Les facteurs d'ambiance de travail :

L'ambiance physique correspond aux facteurs sonores, thermiques, visuels, liés aux vibrations.

**1.3.3.2 Les facteurs d'aménagement de l'espace de travail :** Aménager l'espace de travail signifie réfléchir à l'organisation des lieux de travail en combinant contraintes économiques et confort des salariés (acoustique, ambiance thermique, décoration, éclairage...). Des contraintes seront naturellement différentes selon la nature des espaces de travail : chaîne de production, bureaux, espaces d'accueil...

La charge physique de travail reste plus facilement mesurable que la charge mentale de travail.

Se préoccuper de l'aménagement de l'espace de travail peut permettre à une entreprise de limiter les risques d'accidents et les risques psychosociaux mais contribue également à améliorer la qualité du climat social ainsi la performance de l'entreprise. (Voir la figure 06)



**Figure 05<sup>22</sup>** : Les conséquences négatives d'un aménagement de l'espace de travail mal adapté

## 1.4 Les conséquences des RPS :

Les risques psychosociaux (RPS) ont non seulement un impact sur la santé des agents mais

également sur les collectifs de travail et sur la qualité du travail rendu.

### 1.4.1 Conséquences sur la santé Des Personnels :

Les RPS agissent sur la santé des personnels de façon directe, par l'augmentation de la fréquence de certaines maladies, ou bien de façon indirecte, par l'induction de certains

<sup>22</sup> CHLOE GUILLOT SOULEZ. Op cit. P 189

comportements dits à risque. À un premier niveau, ils se traduisent par des souffrances diffuses (douleurs, palpitations, mal-être...). A un deuxième niveau, ils induisent des maladies graves, chroniques, dont les conséquences peuvent être lourdes.

Ils ont des effets importants dans les domaines cardiovasculaires, musculosquelettique et mentaux, qui sont trois domaines majeurs en santé publique, tant en termes de maladie, de mortalité, que de coût pour la société. Les violences venant des usagers peuvent également se traduire en termes de santé.<sup>23</sup>

<b>Symptômes de stress physiques, émotionnels et comportementaux</b>	<b>Pathologies diagnostiquées pouvant être en lien avec les risques psychosociaux</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête)</li> <li>• Sentiments de mal-être ou de souffrance</li> <li>• Crises de nerfs ou larmes sur lieu de travail.</li> <li>• Troubles du sommeil.</li> <li>• Symptômes digestifs (coliques, gastriques).</li> <li>• Malaises sur lieu de travail.</li> <li>• Consommation de médicaments psycho actifs.</li> <li>• Conduites addictives.</li> <li>• Idées suicidaires.</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypertension.</li> <li>• Coronaropathies.</li> <li>• Diabètes.</li> <li>• Troubles lipidiques.</li> <li>• Troubles musculosquelettiques.</li> <li>• Pathologie mentale.</li> <li>• Infections à répétition.</li> <li>• Dermatoses.</li> <li>• État de stress post-traumatique.</li> <li>• « Karôshi » (mort subite par accident vasculaire ou cérébral)</li> <li>• Etc.</li> </ul>

**Figure 06: Les symptômes et pathologies en lien avec les RPS<sup>24</sup>**

La mise à jour des effets sur la santé d'une exposition aux RPS vient ainsi rejeter l'existence possible d'un « bon stress » comme facteur de motivation pour les salariés.

#### **1.4.2 Conséquences sur les collectifs et sur l'efficacité du travail :**

De mauvaises conditions de travail entraînent à leur tour une détérioration des relations interprofessionnelles, allant de la mauvaise ambiance aux violences constituées entre les

<sup>23</sup> S.Guyot, V.Langevin.A.Montagnez, Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU, ED6140, INRS,2013, page13

<sup>24</sup> Elodie montreuil. Prévenir les risques psychosociaux . Edition DUNOD, 2011. P 16.

personnes (entre collègues ou bien dans la chaîne hiérarchique). Leur poids négatif sur les individus et leurs missions rejaillit sur le fonctionnement des services et sur la qualité du travail (risque d'erreur, délais dépassés, absentéisme, démotivation, baisse de vigilance). Les RPS sont ainsi facteurs aggravants d'autres risques de sécurité au travail (y compris les risques routiers) et nuisent à l'efficacité globale du travail.<sup>25</sup>

### **1.4.3 Conséquences sur la performance de l'entreprise :**

Trop souvent non évaluées au regard des normes comptables et des systèmes de mesures dont disposent les entreprises, les conséquences des RPS représentent des coûts importants pouvant pénaliser le bon fonctionnement interne et altérer la performance économique.

Ces coûts peuvent être de différentes natures et être générés de manière directe ou indirect :

- Gestion de l'absentéisme, du turn-over,
- Remplacement du personnel,
- Accidents du travail,
- Maladies professionnelles,
- Diminution de la productivité (démotivation du personnel, rebut, dysfonctionnement, etc.)
- Dégradation du climat social,
- Atteinte à l'image de l'entreprise, etc.

Selon une étude réalisée par l'INRS en 2009, le coût lié au stress pouvait être estimé à minima en France entre 1,9 et 3 milliards d'euros.

Face à la montée des RPS, la mise en place d'actions efficaces de prévention constitue un enjeu majeur également pour la performance des entreprises.

Bien que le sujet soit essentiellement traité sous l'angle financier et juridique, certaines entreprises peuvent aussi trouver actuellement des « gains » à gérer leurs risques psychosociaux. Ainsi, parmi les sources de motivation possibles, on pense à la valorisation de l'image institutionnelle, et à la politique de recrutement et d'attraction des talents.

### **1.4.4 Conséquences sur l'État :**

Selon l'OMS, 35 à 40 % de l'absentéisme au travail dans les pays industrialisés serait dû à des problèmes de santé psychologique et 50 à 60 % des jours de travail perdus (absentéisme, mais aussi moindre productivité au sein de l'entreprise) en Europe seraient le résultat du stress. Les coûts variaient selon les pays européens et oscillaient de 2,6 à 3,8 % de leur PIB.

---

<sup>25</sup> Op cit, page 15

Coûts directs	Coûts indirects
Absences occasionnelles	Salaires des remplaçants
Invalidité de courte durée	Frais de formation pour les remplaçants
Invalidité de longue durée	Baisse de productivité
Médicaments	Augmentation du roulement de personnel
Frais paramédicaux	Présentéisme
	Détérioration du climat de travail
	Insatisfaction au travail
	Heures supplémentaires

**Tableau 02:** Les coûts des RPS pour l'État.

Les études canadiennes soulignent les coûts directs et indirects du stress<sup>26</sup> : (voir le tableau 02)

Les conséquences du stress ont un coût très élevé pour la société. Au niveau européen, ce coût est estimé à 20 milliards d'euros chaque année. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a publié une estimation du coût pour la société de tous les problèmes de santé liés au travail en 1999.

La prévention apparaît alors comme un élément essentiel pour limiter le stress en entreprise et par la même ses effets négatifs sur la santé des salariés et le fonctionnement de l'entreprise.

## Section 02 : La démarche de prévention des RPS

La notion d'« équilibre » revêt une importance cruciale pour comprendre les mécanismes en œuvre et évaluer le degré d'exposition aux RPS. Toute démarche interne de prévention des RPS consiste à repérer les « déséquilibre » pouvant être créés par les conditions de travail.

Plusieurs chercheurs ont lié le management des risques psychologiques (RPS) et les modalités de prévention avec la notion de la responsabilité sociale des entreprises.

La responsabilité sociale des entreprises (noté par la suite RSE) s'installe entre deux cadres de réflexions à savoir l'éthique des affaires et le Développement Durable (Mathieu 2008). Bien qu'elle fasse aujourd'hui une réflexion de mode, la notion de RSE s'est enracinée depuis les années 50 en proliférant des changements organisationnels complémentaires en faveur d'une compétitivité plus durable au niveau économique, environnemental et social.

. Les chercheurs dans ce domaine ont pu encadrer les points

<sup>26</sup> Bénédicte haubold. Les risques psychosociaux. Edition Groupe Eyrolles, 2008 p 46

communs soutenus entre démarche RSE et la gestion des RPS et à démontrer que ses préconisations contribuent à la maîtrise des facteurs sources des RPS et à l'amélioration du bien être au travail en général<sup>27</sup>.

## 2.1 Le Rôle De La Responsabilité Sociale Des Entreprises Dans La Gestion Des Risques Psychosociaux :

### 2.1.1 La définition de la RSE :

La commission des communautés européennes l'a défini dans le livre vert (CCE, 2001, p3) comme : « la RSE est l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Cette définition met en place un engagement important de l'entreprise qui prend un caractère obligatoire voire même légal.

En ce qui suit nous exposons les différentes acceptions de la notion depuis son apparition aux États Unies jusqu'à son développement en Europe.

Doh et Guay, 2006 ; Capron, Quairel- Lanoizelée, 2007) relèvent en fait une dualité existante entre l'approche américaine et celle européenne (Benyedder 2009) comme résumé dans le tableau suivant:

Tableau 1: Conceptions théoriques de la RSE

Dimension	RSE à l'américaine	RSE à l'Européenne	Fondements théoriques
Emergence	1953	1995	Doh et Guay, 2006
Approche	Correction des effets	Prévention des risques	Crépon 2003
Nature de l'action	Volontaire	Réglementaire	Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007.
Courant	Orthodoxe	Social	Ben yedder, & al., 2009.
Origine	Ethiques et religieux	Développement durable	Ivanaj et Mc Intyre, 2006
Logique	Individuelle	Institutionnelle (Etat)	Bollinger et Hofstede, 1987
Critiques	Entraves au libéralisme économique	Caractère normatif	Godfrey, hatch. 2007

Tableau 03: Conception théorique de la RSE.

<sup>27</sup> Amina TOURABI. Le rôle de la RSE dans la gestion des RPS. Article *in* European Scientific Journal · April 2016.

Les deux approches relèvent en réalité des différences quant aux origines et aux mobiles de leur incorporation dans l'entreprise. Dans le moment où l'approche américaine (approche anglo-saxonne) puise ses fondements dans des percepts religieux et éthiques centré sur l'individu (Businessman), la RSE européenne s'inscrit plutôt dans une longue tradition de capitalisme social.

C'est dans ce contexte que l'ISO a développé la norme ISO 26000 avec pour ambition de fournir à la responsabilité sociale un cadre universel permettant cette convergence des actions de chacun vers un objectif collectif : le développement durable<sup>28</sup>.

### **2.1.2 La norme ISO 26000 :**

Pour l'ISO, l'élaboration de l'ISO 26000 a représenté à la fois un véritable défi et un terrain d'expérimentation. Il s'agissait en effet à la fois de prouver la capacité de l'ISO à élaborer des normes dans le domaine social et à élaborer des normes avec des parties prenantes peu habituées à la normalisation. Il s'agissait également d'un véritable laboratoire d'essais du nouveau mode de gouvernance mis en place et testé, affiné tout au long du processus d'écriture de l'ISO 26000. En effet, la recherche d'équilibre entre les différents intérêts en présence s'est faite de plus en plus précise, organisée et systématique<sup>29</sup>.

L'ISO 26000 a été qualifiée par Olivier Peyrat, directeur général du groupe AFNOR, de « norme d'écosystème » dans le sens où elle permet d'appréhender l'organisation dans ses relations avec ses parties prenantes, avec son territoire, avec la société dans son ensemble<sup>30</sup>.

La littérature a fait émerger depuis les années 80 modèles théoriques explicitant les liens existants entre les phénomènes psychosociaux au travail et le développement de certaines maladies.

### **2.1.3 Les actions de la RSE sur les RPS :**

- L'instauration de la démarche RSE dans l'entreprise permet d'intégrer la santé au travail comme une composante de la stratégie globale de l'entreprise au plus haut niveau de gouvernance. Les managers sont appelés à formuler un regard stratégique d'anticipation en plaçant l'homme au centre de l'entreprise pour redonner au travail sa valeur d'intégration. La RSE permettra ainsi d'appréhender la santé et sécurité au travail en assurant la prévention et le traitement des risques

---

<sup>28</sup> ISO 26000, la responsabilité sociale. Edition AFNOR 2010. P 1.

<sup>29</sup> Op cit. p 13

<sup>30</sup> Op cit. p 14

psychologiques.

- La démarche RSE voit dans l'adoption d'un management par confiance une clé importante de la prévention des RPS par la promotion d'un dialogue social de qualité autour de la santé et du bien-être au travail, car en participant à l'élaboration du diagnostic des RPS les salariés deviennent susceptibles de participer individuellement à un processus collectif et ainsi exprimer son rapport au travail.
- Le RSE se base sur les actions de prévention s'attaquant directement aux sources d'atteinte à la santé psychologique. Pour une démarche RSE c'est promouvoir des modes d'organisation qui préservent la santé et la sécurité des salariés et traitant la question de pénibilité, de l'usure professionnelle, du maintien de l'emploi des seniors, de la chronicité des maladies, de la conception et l'aménagement des locaux de travail, de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.
- La RSE s'intéresse aussi au rôle de la formation initiale et continue des acteurs de l'entreprise pour les aider à repérer les situations à risque et élaborer des plans d'actions.
- La RSE consiste pour les entreprises à réaliser le bilan social pour recueillir les données quantitatives descriptives permettant d'avoir une vision précise sur l'intensité du travail, la santé du personnel ou la qualité des relations sociales. Un bilan social au sens de RSE doit évoluer pour en faire un rapport annuel de performance sociale composé d'un panel d'indicateurs sociaux mesurant l'impact social.

#### 2.1.4 Les modèles théoriques des RPS:

Conçus comme une affaire de management, les modes d'organisation du travail créent parfois des différents dysfonctionnements d'ordre technique, procédural, relationnel, ayant des incidences sur les résultats des entreprises et des individus qui la composent soit au niveau de leur santé physique ou psychique<sup>31</sup>.

Plusieurs modèles scientifiques explicatifs du stress professionnel existent. Les deux modèles les plus utilisés s'inscrivent un cœur de la discipline sociologique : le modèle de Karasek et celui de seigrist<sup>32</sup>

**2.1.4.1 Le modèle KARASEK** : permet de situer les salariés sur un graphique défini par deux axes :

- **la demande psychologique** : qui est associé aux exigences du poste de travail (quantité, complexité, contraintes de temps, etc.) ;

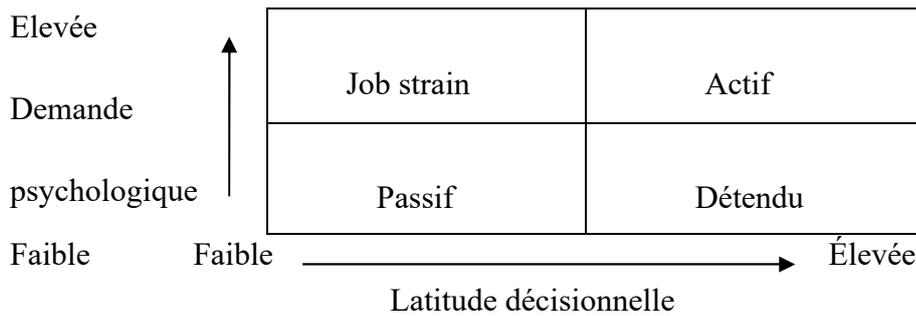
---

<sup>31</sup> Le rôle de la responsabilité sociale dans la gestion des risques psychosociaux .Article *in* European Scientific Journal · April 2016

<sup>32</sup> Elodie MONTREUIL. Prévenir les risques psychosociaux .Edition DUNOD , paris,2011. P 18.

- **Latitude décisionnelle** : qui recouvre la fois l'autonomie dont disposent les salariés dans l'exercice de leur fonction et l'utilisation de leurs compétences.

Dans ce modèle, la situation la plus délétère pour l'individu en termes de risques pour la santé est celle qui associe une demande psychologique élevée à une faible latitude décisionnelle (situation dite de job strain).

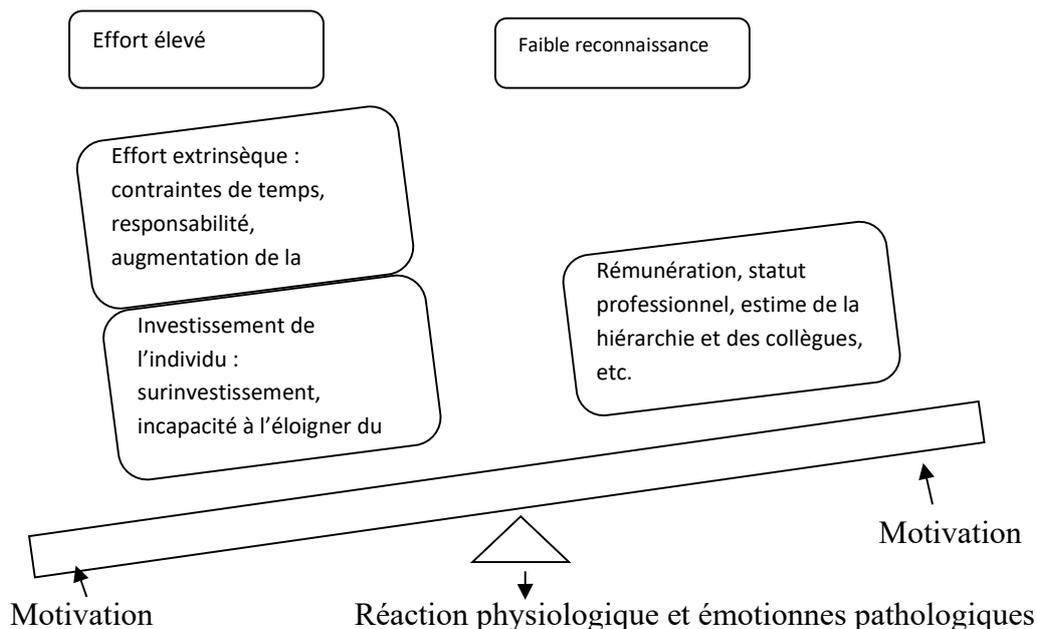


**Figure 07 :** Les situation à risque selon le modèle de karasek<sup>33</sup>.

Une troisième dimension a été ajoutée à ce modèle par Johnson : Le soutien social. Le manque de soutien social étant alors un facteur aggravant pour les salariés en situation de job strain.

### 2.1.4.2 Le modèle de Siegrist (effort-récompense) :

Le modèle de Siegrist repose sur la notion d'équilibre entre la charge de l'effort que fournit l'individu et le sentiment de « récompense » qu'il peut avoir en retour.

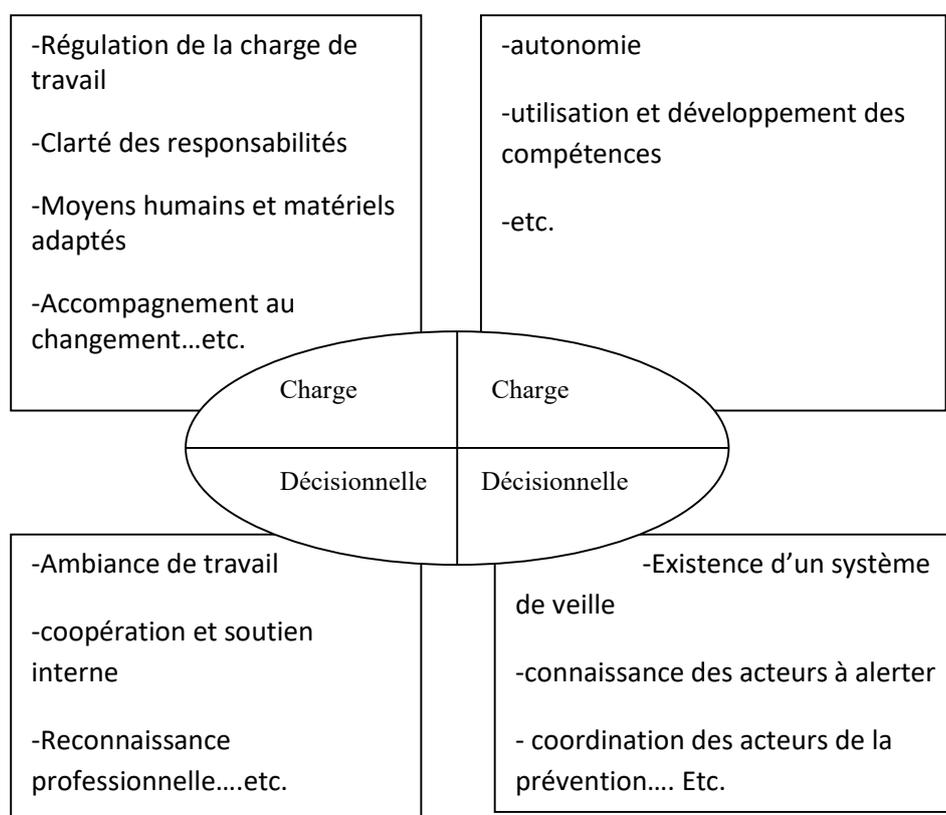


**Figure 08:** les situations à risque selon le modèle de siegrist<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Elodie MONTREUIL.Op cit

Si chacun de ces modèles a une forte validité scientifique, les interventions de terrain permettent de constater qu'ils présentent certaines limites en raison de l'absence de prise en compte de certains facteurs tels que la conduite du changement, la définition des responsabilités au sein de l'entreprise, les modalités d'alerte en cas de difficultés, etc.

Les interventions conduites ces dernières années au sein des entreprises ont permis d'enrichir ces modèles explicatifs (Karasek, Siegrist) et ainsi de définir un cadre d'analyse centré sur quatre principales dimensions. (voir la figure 08)



**Figure 09 : les quatre principales dimensions à analyser**

L'intérêt de ce cadre d'analyse est triple :

- Il intègre de nouveaux facteurs dont l'expérience de terrain a révélé qu'ils pouvaient être à l'origine de déséquilibres.
- Il s'agit d'un outil simple d'utilisation qui peut être employé par l'ensemble des acteurs de la prévention dans les différents temps de la démarche de prévention.
- Il permet de repérer facilement les « déséquilibres » présents dans l'organisation du travail et ainsi de déterminer les leviers d'action les plus adaptés à chaque entreprise.

## 2.2 La démarche de prévention des RPS :

La prévention des RPS doit nécessairement être inscrite dans le processus général de prévention des risques professionnels.

La démarche de prévention des RPS peut suivre des méthodologies différentes, selon la taille de l'entreprise (et donc ses ressources). Quelques soient ces méthodologies de prévention des points communs qui conditionnent le bon déroulement de la démarche :

- L'engagement de la direction à mener une démarche complète (incluant le plan d'actions).
- L'existence préalable d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise.
- L'implication des représentants du personnel.
- La participation des salariés, de l'encadrement et une information régulière auprès de ceux-ci.
- Le respect des personnes et notamment la protection de leur parole.
- La mise en place d'un groupe de travail (groupe projet dédié) dont la taille, les contours, les missions et la dénomination varieront selon l'effectif de l'entreprise et la méthodologie particulière engagée.

Toutefois, il doit à minima inclure :

- Un ou des salariés volontaires, représentatifs de l'ensemble des salariés concernés
- Un ou des représentants du personnel, l'employeur ou un représentant de la direction et le service de santé au travail. La constitution de ce groupe se fait en concertation avec les élus du personnel.<sup>35</sup>

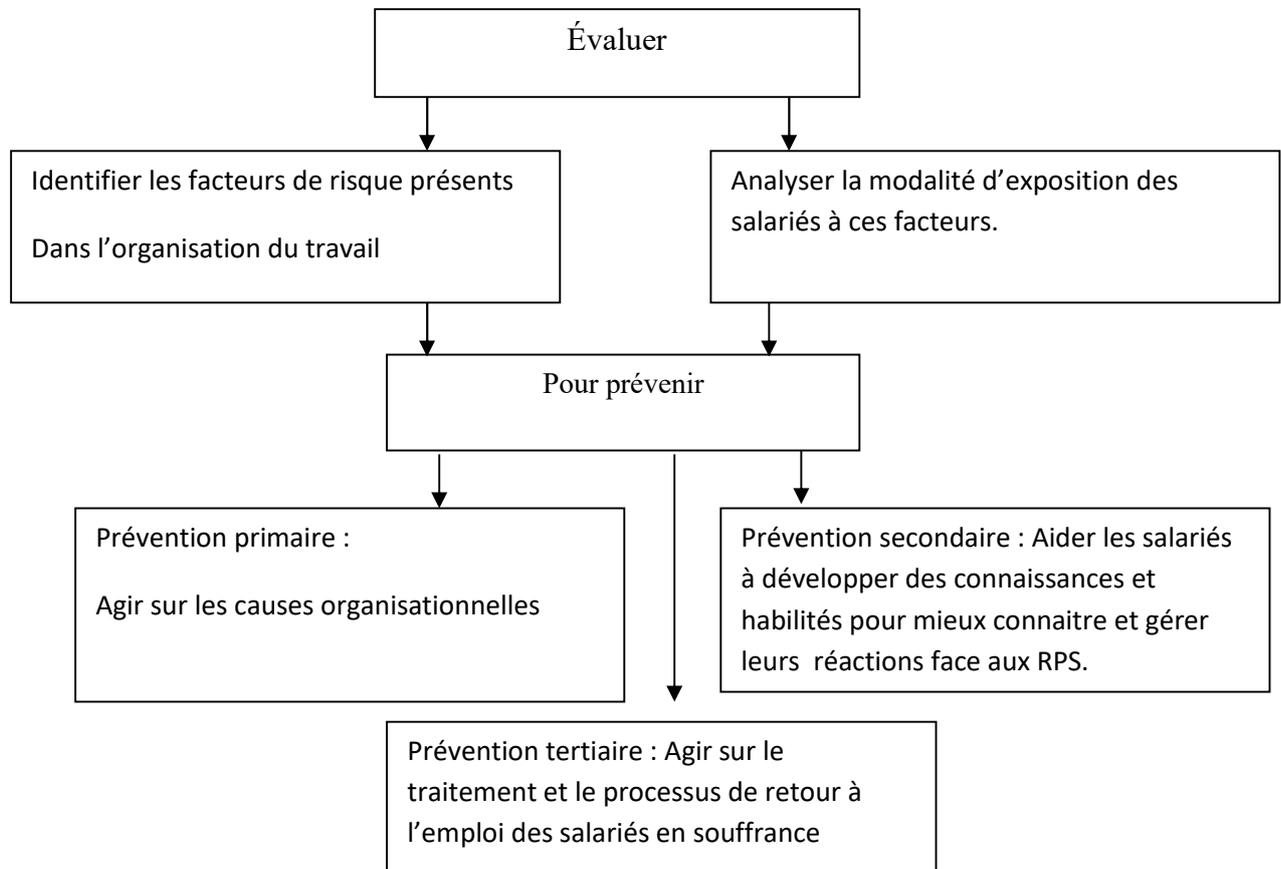
Dans les situations dégradées, avec un retentissement avéré sur la santé des salariés, des

---

<sup>35</sup> [www.inrs.fr/risques/psychosociaux.html](http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux.html). INRS 2019. P 9 consulté le 22/07/2020.

mesures préalables de soutien aux salariés en souffrance doivent être mises en œuvre.

### 2.2.1 Le processus de prévention des RPS<sup>36</sup> :



**La figure 10:** Souligne trois niveaux de prévention :

**2.2.1.1 La prévention primaire :** consiste à combattre les risques à la source. Elle agit en amont

des facteurs de RPS pour les éliminer ou à défaut les réduire. Elle est centrée sur le travail et son organisation, et renvoie à une démarche de prévention collective des risques (par exemple régulation de la charge de travail, assurer une lisibilité des responsabilités, etc.).

**2.2.1.2 La prévention secondaire :** Relève de la gestion individuelle des RPS. Son but est de renforcer la résistance des salariés aux facteurs de RPS (par exemple coaching, formation à la gestion du stress, etc.). Elle ne s'attaque pas aux causes réelles du problème et son effet peut ne pas être durable.

**2.2.1.3 La prévention tertiaire :** relève de la prise en charge des salariés en souffrance et a pour vocation d'apporter une réponse pour éviter que leur état de santé ne se dégrade (par

<sup>36</sup> Elodie Montreuil. Prévenir les risques psychosociaux. Edition DUNOD, 2011. P26

cellule d'écoute, numéro vert, prise en charge médicale). En cas de situations graves et dégradées, ce type de mesure est indispensable mais aucun cas suffisant. La démarche se déroule ainsi en deux principaux temps :

**2.2.1.3.1 L'évaluation des RPS** : Constitue la première étape de toute démarche de prévention.

À travers la réalisation d'un diagnostic interne (identification des facteurs à risque dans l'organisation du travail et des catégories de salariés les plus exposés.

La contrainte de ne pas réussir à objectiver les facteurs de risque psychosociaux conduit très souvent les acteurs de l'entreprise à minimiser l'importance de cette étape, pourtant essentielle pour élaborer un plan d'action.

**2.2.1.3.2 La prévention** : Mise en place d'actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire. Une fois la démarche effectuée, les actions de prévention devront nécessairement être évaluées et un système de veille mis en place.

## 2.2.2 Les acteurs à mobiliser :

Pour un fonctionnement adéquat de la démarche de prévention des RPS, il faut s'assurer que les acteurs suivants soient bien associés<sup>37</sup> :

- **La direction** : responsable de mise en œuvre de la démarche et des engagements à prendre en terme de prévention/ apport de connaissance sur la sphère RH et organisationnelle ;
- **Le CHSCT et/ les délégués du personnel** : fonction d'alerte et de veille / apport de connaissance sur les difficultés rencontrées par les salariés ;
- **Le médecin du travail** : fonction d'alerte au regard des visites médicales et d'entreprise/ apporte de connaissances sur la sphère médicale ;
- **Les salariés** : identification des déséquilibres en lien avec les conditions de travail/ apport de solutions au regard des difficultés rencontrées.

## 2.2.3 Les quatre principes à respecter :

Pour la mise en place d'une réelle dynamique d'échange, quatre principes sont à respecter<sup>38</sup> :

---

<sup>37</sup> Op cit p 28

<sup>38</sup> Op cit p 29

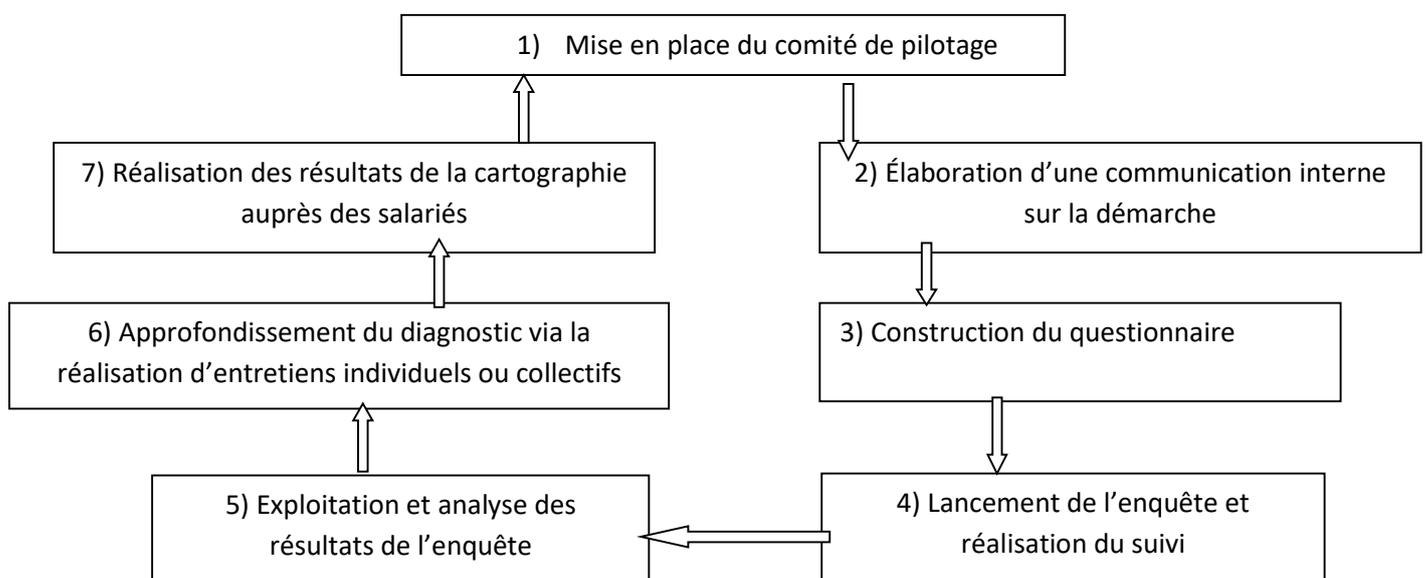
- Désigner un responsable de projet : en charge d'assurer la coordination de la mission et la transformation des informations à l'ensemble des acteurs.
- Constituer un comité de pilotage (COPIL) : afin d'assurer un suivi pluridisciplinaire au cours des différentes phases de la démarche et de favoriser la création d'une culture commune autour des RPS ;
- Identifier un référent au sein de l'équipe direction permettant une prise de décision rapide au regard des avancées de la démarche et des actions préventives en œuvre.
- Établir un climat de confiance avec les salariés en reconnaissant l'existence des RPS.

#### 2.2.4 La cartographie des risques psychosociaux :

La finalité de la cartographie est d'évaluer le degré d'exposition des salariés aux risques psychosociaux et d'identifier précisément les causes organisationnelles de la souffrance au travail. La démarche de la cartographie passe nécessairement par la mise en place d'une enquête quantitative relative aux conditions de travail de l'entreprise.

Cette méthodologie est particulièrement adaptée aux établissements de plus de 100 salariés pour lesquels des zones de risque est parfois complexe (hétérogénéité des situations, organisation matricielle, etc.). Le recours à un questionnaire va permettre d'identifier plus facilement les populations à risque et ainsi constituer une réelle économie de temps sur la démarche de diagnostic engagée.

La réalisation d'une cartographie des RPS se décline en sept principales étapes présentées dans le schéma suivant :



**Figure 11:** Les étapes à respecter pour réaliser une cartographie des RPS

## 2.2.5 Le choix du questionnaire :

Pour être un outil efficace, le questionnaire doit permettre de répondre à trois principaux critères :

- 1- La détermination d'un niveau chiffré d'exposition aux RPS ;
- 2- L'obtention de résultats précis et adaptés à l'entreprise permettant d'identifier plus facilement les leviers d'action pertinents ;
- 3- L'appui sur une échelle de stress reconnue scientifiquement.

Les instruments d'identification des facteurs de RPS : mesure du stress selon l'organisation et l'environnement de travail. Exemple :

- Le « questionnaire de karasek » (29 questions qui permet de mesurer les situations de job strain : forte demande psychologique / faible latitude décisionnelle.
- Le « wocccq package » (80 questions) qui est méthode de diagnostic des RPS et du stress en particulier lié au travail.

## 2.3 Concevoir un système de prévention des RPS :

Quel que soit le système de prévention imaginé, ce dernier ne pourra jamais être fonctionnel sans acquérir l'adhésion des parties prenantes. Son élaboration doit respecter certaines étapes de consultation et d'information lors de sa mise en place. En effet, un système qui serait instauré sans ces précautions risquerait de perdre sa crédibilité et d'être ainsi inutile.

### 2.3.1 Définir les principes du système :

Une telle approche systémique plutôt qu'une approche au cas par cas permet d'obtenir une efficacité accrue et d'assurer une véritable évolution culturelle au sein de l'organisation. Pour y parvenir, il convient de s'assurer qu'elle répond à la fois à des principes d'équité et qu'elle est exhaustive dans la prise en compte de la multiplicité des parties prenantes.<sup>39</sup>

#### 2.3.1.1 Des principes au service d'un système équitable :

Ils proviennent, entre autre, de réflexions menées par des comités aux États- Unis et au Canada dans les années 1990 cherchant à définir un système équitable.

---

<sup>39</sup> J. GRESY/ R. PEREZ NÜCKEL /P. EMONT. Gérer les risques psychosociaux. Performance et qualité de vie au travail. 2<sup>e</sup> édition actualisée et enrichie 2013. P 144

### **2.3.1.1 Volontariat :**

Ce principe est important afin de laisser la liberté de choix et la responsabilité des utilisateurs du système sur la manière de gérer la situation.

Les individus doivent pouvoir s'attendre à ce que leurs préoccupations et problèmes soient tenus confidentiels par leur organisation et par ceux qui vont les aider dans leurs difficultés.

### **2.3.1.2 Impartialité des tiers :**

Les tiers doivent être impartiaux dans leurs interventions. Si un acteur du système de prévention est perçu comme partie prenante ou prenant parti, le système lui-même perd sa crédibilité. Les tiers ne doivent avoir aucun intérêt dans le résultat du processus.

### **2.3.1.3 Formation et qualification des tiers :**

Les intervenants tiers doivent être formés et avoir les qualifications nécessaires pour leurs activités.

### **2.3.1.4 Interdiction des représailles :**

Il s'agit de garantir aux utilisateurs, témoins ou acteurs du système de prévention des RPS, qu'ils ne pourront subir des conséquences négatives liées à leur utilisation du système.

Un système doit être prévu pour les plaintes qui concerneraient des actes de représailles.

### **2.3.1.5 Protection des droits collectifs :**

Le système ne peut, en aucun cas, être utilisé pour réduire ou contourner des droits collectifs. Cela ne signifie pas qu'il peut y avoir de coordination avec les procédures établies par le droit du travail.

### **2.3.1.6 Diversité :**

Il est essentiel que les acteurs du système assurent une diversité en termes d'âge, de niveau hiérarchique, d'origine et de sexe pour que le système soit crédible.

### **2.3.1.7 Facilité d'accès et option :**

Un système sera d'autant plus efficace qu'il aura diverses options possibles et que celles-ci seront accessibles facilement.

### **2.3.1.8 Résultats concrets :**

Il est important que les décisions des commissions soient mises en œuvre, ou disposent tout du moins d'un réel suivi.

### **2.3.2 Les principes au service d'une approche systémique<sup>40</sup> :**

#### **2.3.2.1 Une approche adaptée à la culture de l'entreprise :**

La prise en compte de la culture de l'entreprise, que ce soit dans sa manière de gérer les conflits, d'exercer le leadership, de déléguer, de sanctionner et de récompenser est essentielle, car elle détermine l'acceptation et l'utilisation du système dans l'organisation.

#### **2.3.2.2 Une approche responsable :**

L'approche doit être responsable et responsabilisante pour les au cœur du dispositif.

L'approche doit être responsable au niveau de l'organisation qui devra mettre en place les ressources matérielles et humaines nécessaires au système et à ses ambitions.

Aussi l'approche doit être responsable au niveau du processus, reposant sur une consultation en amont, permettant de bien cadrer l'intervention et une évaluation en aval pour assurer que les objectifs définis ont bien été atteints.

#### **2.3.2.3 Une approche préventive :**

L'approche se veut préventive, cherchant à identifier et à travailler sur les mécontentements et le plus en amont possible. La mise en place ou le maintien d'une communication efficace au sein de l'organisation la création de points d'entrée faciles d'accès au cœur du système de prévention faciliteront l'approche préventive.

#### **2.3.2.4 Une approche à plusieurs entrées (soutien, négociation, sanction) :**

Les principes de volontariat et de facilité d'accès se traduisent par la possibilité de plusieurs points d'entrées et d'un choix sur la procédure, en fonction de la sensibilité et de la situation des parties.

---

<sup>40</sup> Op cit . p 146

### **2.3.2.5 Une approche graduelle et fluide :**

Il s'agit non seulement d'articuler les différents éléments du système, mais aussi de réfléchir aux moyens et passerelles permettant de passer les relations de pouvoir à des relations centrées sur les hommes, ou éventuellement sur les droits.

### **2.3.2.6 Une approche évolutive :**

Il est important que l'approche comporte dès le départ l'ouverture au changement et aux modifications pour optimiser le système.

Les systèmes de prévention des RPS vont ainsi générer des questionnements et des remises en question sur les manières de faire au sein de l'organisation. En effet, sans des fondations claires et bien définies, le système ne peut pas tenir et être efficace.

## **2.4 La mise en place d'un système de veille :**

Pour être efficace, la démarche de prévention doit se poursuivre et être enrichie par la mise en place d'un système de veille.

### **2.4.1 L'importance de la veille :**

La veille est d'autant plus importante sur le champ psychosocial que les contraintes économiques et sociales actuelles demandent aux établissements d'être en capacité de s'adapter de manière quasi permanente et favorisent l'émergence potentielle de nouveaux facteurs de risque.

Centrés sur des indicateurs médicaux et individuels. Le système mise en place doit ainsi assurer une double fonction :

- Permettre d'évaluer l'efficacité de mesures de prévention mises en œuvre.
- Anticiper et prévenir l'apparition de nouvelles situations à risque.

**2.4.2 Le suivi de l'état d'avancement du plan d'action :**

À ce titre deux principaux points de vigilance sont à noter :

- Chaque pilote doit avoir une feuille de route précise mentionnant les attentes quant à sa mission, les moyens disponibles et le calendrier prévisionnel de réalisation.
- Une communication régulière doit être assurée entre chaque pilote et le responsable du projet de prévention des RPS afin que ce dernier soit informé de l'état d'avancement des mesures et des éventuelles difficultés rencontrées rencontrée pouvant retarder voir compromettre leur mise en œuvre. (voir la figure 12)

Figure 12 : Fiche de suivi des actions de prévention<sup>41</sup> : « Formation des managers sur la thématique des risques psychosociaux ».

.....

Pilote en charge de l'action : M.W (responsable formation)

.....

Objectifs de l'action :

- Former l'ensemble des managers
  - Sensibilisé les managers sur les bonnes pratiques à adopter
  - Professionnaliser les managers pour identifier et faire remonter les situations critiques.
- .....

Date de début : 30/08/2010

Date prévisionnelle de finalisation : 31/06/2011

.....

Moyens alloués (budget/ ressources humaines) : budget plan de formation

---

Suivi de l'action

.....

Étapes de travail et calendrier de réalisation

---

• Recherche des organismes de formation pertinents	septembre 2010
• Rencontre de trois organismes pour présentation de leur offre.	Octobre 2010  Fin octobre 2010
• Présentation des offres avec avis du responsable	Novembre 2010( à réaliser)
formation en CHSCT pour décision sur l'organisme retenu	Janvier à mai 2011 ( à réaliser)
• Organisation/ Communication sur la formation	Juin 2011 (à réaliser)
• Déroulement de 4 sessions de formation	
• Retour sur l'évaluation de la formation auprès du CHSCT	

.....

Difficultés rencontrées / Solutions apportées

---

<sup>41</sup> L'expérience de l'entreprise Renault : l'instauration en 1998 par un cabinet externe d'un Observatoire médicale du stress.

- Retard dans la rencontre des organismes de formation et impossibilité de présenter les contenus de formation au CHSCT de fin octobre ► programmation d'une réunion de CHSCT extraordinaire mi- novembre.

### 2.4.3 L'évaluation des actions :

Pour chaque action, l'évaluation devra porter sur deux principales dimensions :

- L'efficacité de l'action : mesure des résultats obtenus par apport aux objectifs annoncés.
- L'impact de l'action : effets directs et indirects.

L'identification de points de non-conformité doit permettre d'ajuster et de faire évoluer le plan d'action afin d'agir le plus efficacement possible en termes de prévention.

### 2.5 Les indicateurs d'alerte des RPS :

Les indicateurs de risques psychosociaux présents dans l'entreprise sont nombreux.

Le tableau ci-dessous présente les quatre principales catégories d'indicateurs à recenser :

<b>Indicateurs « ressources humaines »</b>	<b>Indicateurs « conditions de travail »</b>	<b>Indicateurs « Fonctionnement de l'entreprise »</b>	<b>Indicateurs « santé/ sécurité »</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'absentéisme.</li> <li>- Niveau de turn-over</li> <li>- Nombre de postes vacants.</li> <li>- Nombre moyen de jours de congés non pris.</li> <li>- Taux de réalisation des formations.</li> <li>- Taux de réalisation des entretiens annuels d'évaluation.</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de postes de travail en horaire atypiques.</li> <li>- Temps de contact moyen avec la clientèle ou l'utilisateur.</li> <li>- Production en flux tendus, 0 stock.</li> <li>- Nombre de procédures à respecter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de productivité.</li> <li>- Qualité de produits ou des services.</li> <li>- Changement de structure de l'entreprise.</li> <li>- Plaintes des clients ou usagers.</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'accident du travail/ taux de fréquence / taux de gravité.</li> <li>- Acte de violence au travail.</li> <li>- Symptômes ou pathologiques en lien avec les RPS.</li> <li>- Maladies à caractère professionnel en</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de postes en travail isolé.</li> <li>- Nombre de réunions de service tenues.</li> <li>- Etc.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>lien avec les RPS.</li> <li>- Passage à l'infirmierie.</li> <li>- Etc.</li> </ul>
--	---	--	--

#### Tableau 04: les principales catégories d'indicateurs à recenser

Pour identifier les indicateurs pertinents, il est conseillé dans un premier temps de s'appuyer sur les ressources documentaires internes pour répertorier les indicateurs existants et dans un second temps sur des ressources externes.

À ce titre, plusieurs documents internes peuvent être consultés :

- Bilan social
- Bilan HSCT
- Rapport annuel de la médecine du travail
- Bilan d'activité
- Référentiel et indicateurs qualité
- Enquête de satisfaction de la clientèle
- Baromètre social
- Enquête d'évaluation des RPS, etc.

Le repérage d'une ou plusieurs non-conformités ne signifie pas systématiquement qu'il existe un danger, mais constitue une alerte devant inciter à aller investiguer les situations de travail auprès du management et des salariés. À l'inverse, la conformité de certains indicateurs avec les seuils de chômage est importante, il n'est pas rare de constater un faible taux de turn-over, même dans les entreprises où les salariés sont en réelle souffrance<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> E. montreuil. Prévenir les risques psychosociaux. Edition DUNOD, Paris, 2014. P 147

**Conclusion :**

L'analyse des démarches, méthodes et outils disponibles pour combattre les RPS au sein des entreprises permettent de les affiner et d'améliorer leur efficacité. Il apparaît toutefois que beaucoup de difficultés demeurent pour pérenniser la prévention. D'après de tout ce qui était avancé dans ce premier chapitre, il est clair que la prévention des RPS ne se résume pas à une question d'outil, de méthode... La question des RPS renvoie toujours à des enjeux locaux, liés tant aux contextes de travail particuliers, aux activités mises en œuvre, mais aussi à des relations de travail établies et des systèmes de rapports sociaux dans l'entreprise. Par conséquent, il est constamment nécessaire d'adapter la démarche au contexte. L'idée n'est donc pas seulement de combattre les risques mais également d'améliorer la qualité du travail : faire du travail une source d'épanouissement.

**CHAPITRE II :**

**LE LEADERSHIP ET LES RPS**



## Section 01 : généralité sur le concept de leadership :

### Introduction :

Selon Jim Collins : « La différence entre un bon manager et un grand manager c'est leadership »<sup>1</sup>.

Le leadership et les attentes sont clairs dans un milieu de travail où la direction est efficace et procure un soutien suffisant qui aide les employés à savoir ce qu'ils doivent faire, et où elle explique en quoi le travail contribue à l'organisation ainsi que la nature des changements à venir et des conséquences prévues<sup>2</sup>.

Selon Kelloway, E. K. et Barling, J. traditionnellement associé à une meilleure performance des employés, le leadership du gestionnaire favoriserait également leur santé psychologique au travail. En effet, plusieurs études ont mis de l'avant l'effet des compétences, du style de supervision ou du leadership du gestionnaire sur la santé psychologique au travail des employés. Plus précisément, c'est par les pratiques que le gestionnaire met de l'avant qu'il joue un rôle pivot entre les facteurs de risque organisationnels et les employés<sup>3</sup>.

C'est dans ce contexte qu'à travers ce présent chapitre, nous avons expliciter quelques approches théoriques de leadership, et souligner l'importance de la présence de leadership pour faire face aux différents risques rencontrés par les entreprises, notamment les risques psychosociaux.

### 1.1 Définitions de leadership :

La notion de leadership a évolué au cours des années en même temps que la conception de management.

Selon Alain DULUC : « le leadership est une personne capable de s'affirmer pleinement. Cela signifie que le leader est quelqu'un qui se connaît, et qui sait pleinement utiliser ses points forts et limiter ses points faibles. Le leadership s'exerce même en dehors de

---

<sup>1</sup> Alain DULUC. Leadership et confiance. Édition DUNOD, paris, 2013. Page de garde

<sup>2</sup> <https://www.cspes-efpc.gc.ca/tools/jobajds/pf3-clear-leadership-fra.aspx>

<sup>3</sup> <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-sante-psychologique-au-travail-vers-un-leadership-reciproque-et-des-comportements-concrets-au-q>

responsabilités hiérarchiques et concerne toutes les relations : vers les collaborateurs, les collègues, la hiérarchie, les clients et autres »<sup>4</sup>.

ROBBINS Stephen et All définissent le leadership comme : « une personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise) »<sup>5</sup> ; c'est-à-dire, il a la capacité d'influencer, de motiver, et de rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation.

Une autre définition du leadership retient l'attention, car elle est pertinente pour notre recherche ; il s'agit de la conceptualisation proposée par Astin (1993), pour qui le leadership est « un processus par lequel les membres d'un groupe sont habilités à travailler ensemble en synergie pour atteindre un objectif ou une vision communs, ce qui permettra de créer le changement et la transformation des institutions, et d'améliorer ainsi la qualité de vie. »<sup>7</sup>

Yukl (2006) quant à lui, donne un panorama pertinent en matière de définitions couvrant plus d'un demi-siècle de recherches sur le leadership, que nous avons illustrées et complétées au tableau05 .Ci-après.

---

<sup>4</sup> Alain DULUC. Op cit. P 59

<sup>5</sup> ROBBINS Stephen et All, l'essentiel des concepts et des pratiques, 6<sup>ème</sup> Ed, pearson Education, paris, 2008. P 324.

<sup>6</sup> BUCHANAN-SMITH Margie, SCRIVEN Kim, le leadership en pratique, (diriger efficacement les opérations humanitaire), obverses développement institue, London, 2011.p6

<sup>7</sup> Danut Adrian CASOINIC. Leadership et diversité démographique dans les organisations .Thèse Doctorat soutenue publiquement le 17 novembre 2011. P153

Tableau 05<sup>8</sup> : Définitions du leadership au fil des années de recherche

Le leadership est :	« le processus (l'acte) d'influencer les activités d'un collectif organisé dans ses efforts vers l'établissement d'objectifs et leur réalisation. » (Stogdill, 1950, p. 3)
	« le comportement d'un individu ... dirigeant les activités d'un groupe vers un objectif commun. » (Hemphill et Coons, 1957, p. 7)
	« l'augmentation d'influence au-delà du respect machinal des directives de routine de l'organisation. » (Katz et Kahn, 1978, p. 528)
	« exercé lorsque des personnes... mobilisent des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et autres, de manière à susciter, engager et satisfaire les motivations des [de leurs] adeptes / suiveurs. » (Burns, 1978, p. 18 ; [ ] mots entre crochets ajoutés)
	« réalisé dans le processus par lequel une ou plusieurs personnes réussissent leur tentative d'encadrer et de définir la réalité des autres. » (Smirchich et Morgan, 1982, p. 258)
	« le processus d'influencer les activités d'un collectif organisé vers l'accomplissement des objectifs. » (Rauch et Behling, 1984, p. 46)
	« Le leadership consiste à articuler des visions, à incarner des valeurs et à créer un environnement dans lequel des choses peuvent être

<sup>8</sup> Op cit.p154

	<p>accomplies. » (Richards et Engle, 1986, p. 206)</p> <p>« un processus visant à donner un but (orientation significative) à l'effort collectif, et à susciter des efforts prêts à être déployés pour atteindre l'objectif. » (Jacobs et Jaques, 1990, p. 281)</p> <p>« la capacité de sortir de la culture... pour entamer des processus de changement évolutionnistes qui sont plus adaptés. » (Schein, 1992, p. 2)</p> <p>« le processus de donner un sens à ce que font les gens ensemble, de sorte que les gens comprennent et soient engagés. » (Drath et Palus, 1994, p. 4)</p> <p>« la capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et à la réussite de l'organisation. » (House et al., 1999, p. 184)</p> <p>« le processus d'influencer les autres à comprendre et à s'entendre sur ce qui doit être fait et comment le faire, et le processus de faciliter des efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs. » (Yukl, 2006, p. 8)</p> <p>« un processus d'influence dont chacun détient une clé qui lui est propre » ; « la résultante d'un processus d'apprentissage de soi par l'expérience de la relation aux autres » (Brasseur et Douillet, 2011, p. 197).</p>	
--	--	--

Le leadership est donc l'exercice du pouvoir et l'influence en appliquant une communication et une motivation appropriées auprès des hommes qu'on conduit. L'étude du rôle de style de commandement sur le climat organisationnel a été effectuée par plusieurs chercheurs qui ont présenté des théories diverses dont certaines que nous jugeons importantes pour notre étude.

## 1.2 Les formes d'influences :

En nous inspirant de Max Weber, nous considérerons trois grandes logiques pouvant guider les actions des individus. Elles sont le plus souvent mêlées dans une situation donnée :

- **La logique instrumentale (rationnelle en finalité)** : l'individu agit en fonction des intérêts qu'il s'est donnés.
  - **La logique des valeurs (rationnelle en valeur)** : il agit en fonction de ce qu'il croit être légitime ou de son devoir.
  - **La logique des sentiments (affectuelle)** : il agit en fonction de ce que lui dictent ses affects.
- Ces différentes logiques se retrouvent dans les façons de modifier le comportement d'autrui. Les mots «pouvoir», «autorité», «leadership» prennent des significations différentes suivant le contexte d'utilisation. <sup>9</sup>

Plusieurs spécialistes des comportements humain et du management, considèrent que les sources de légitimité peuvent variées, mais il en existe toujours dans une organisation.

Les auteurs nous ont d'abord expliqué les notions suivantes<sup>10</sup> :

1. **Autorité légitime** : la capacité à se faire obéir par autrui – en raison d'une position sociale qu'on détient et qui est jugée légitime par les intéressés.
2. **influence morale** : le fait d'orienter les opinions et le comportement d'autrui, sans lui donner d'ordre direct, en se fondant sur les valeurs auxquelles il adhère.
3. **Influence des sentiments** : ses collaborateurs peuvent avoir envie de le suivre, parce que c'est lui, avec sa personnalité. Sans besoin de leur donner d'ordre.

---

<sup>9</sup> Frédérique Alexandre Bailly, Denis Bourgeois, Jean- pierre Gruère, Nathalie Raulet- Croset, Roland- lévy et Véronique Tran. Comportement humains et management. 4<sup>e</sup> édition 2013. P 228.

<sup>10</sup> OP CIT, p 229.

Tableau 06 :

Les moyens de modifier le comportement d'autrui

	Logique d'action chez les individus visés	Stratégie et moyens pour modifier leur comportement
<b>Pouvoir</b>	Instrumentale (intérêts)	Contrôle de ressources clés, recherche de rapports de force favorables
<b>Autorité légitime</b>	Valeurs	Se rendre légitime, influence morale
<b>Autorité personnelle, charisme</b>	Sentiments	Donner envie d'être suivi, influence affective

Bien entendu, les trois aspects sont généralement à l'œuvre de manière très imbriquée dans toute situation sans que les personnes impliquées en soient toujours conscientes (voir tableau 06). C'est même souvent l'un des ressorts du pouvoir et de l'influence que d'agir masqué.

Le leader ne peut influencer directement chaque individu ; il doit tenir compte des jeux d'influence au sein du ou des groupes qu'il dirige.

### 1.2.1 L'influence des groupes :

Les groupes introduisent des phénomènes spécifiques qui viennent principalement jouer sur les processus d'influence. Le leadership est donc concerné au premier chef puisque l'influence est son outil principal. Ces phénomènes de groupe privent le leader du monopole de l'influence sur les individus. Il doit donc les comprendre et en tenir compte. Pour les mêmes auteurs les Trois formes principales d'influence se dégagent dans les travaux sur ce thème<sup>11</sup> : la normalisation, le conformisme et l'innovation sociale. Les deux premiers aspects illustrent différentes formes de soumission, alors que le troisième expose des situations dans lesquelles les participants ont la possibilité de refuser cette soumission.

#### 1.2.1.1 La normalisation :

La normalisation exprime la pression qui s'exerce sur les membres d'un groupe en vue d'adopter une position acceptable par tous. Elle entraîne la convergence des opinions et l'adhésion à un compromis, qui s'opèrent par un rapprochement des positions, évitant ainsi le conflit.

<sup>11</sup> Frédérique Alexandre Bailly, Denis Bourgeois, Jean-pierre Gruère, Nathalie Raulet-Croset, Roland-lévy et Véronique Tran. Op cit p 239

### **1.2.1.2 Le conformisme :**

À la différence de la normalisation, qui implique la recherche collective d'une norme commune, la conformité suppose une majorité et une minorité, une inégalité de statut, des meneurs et des influençables. La fonction sociale de la conformité est de réduire les déviations, de faire partager les buts et les critères de la conduite proposée par la majorité.

### **1.2.1.3. L'innovation sociale :**

L'innovation s'oppose au conformisme, dans la mesure où l'influence est le fait d'une minorité ; l'innovation suppose de la part de cette minorité une volonté, résolue et appuyée sur une certitude, de conduire le groupe vers une position qui est en contradiction avec le modèle proposé par la norme majoritaire.

## **1.3 Les théories de leadership :**

### **1.3.1 Les théories comportementales :**

Les particularités comportementales ont fait l'objet d'un grand nombre d'étude. Ensemble de théories fondées sur l'identification des déterminants comportementaux qui distinguent les leaders efficaces des leaders inefficace. Nous en évoquerons trois, qui figurent parmi les plus connues :

**1.3.1.1 Celle de Kurt Lewin :** on doit à Kurt à ses collègues de l'université de l'Iowa des premières études sur le comportement des leaders. Leurs travaux consistentent à explorer trois types de comportement, ou styles de leadership :

**1.3.1.2 Le leadership autocratique :** Le leader autocratique centralise l'autocratie, impose ses méthodes de travail, prend des décisions unilatérales et limite la participation des employés.

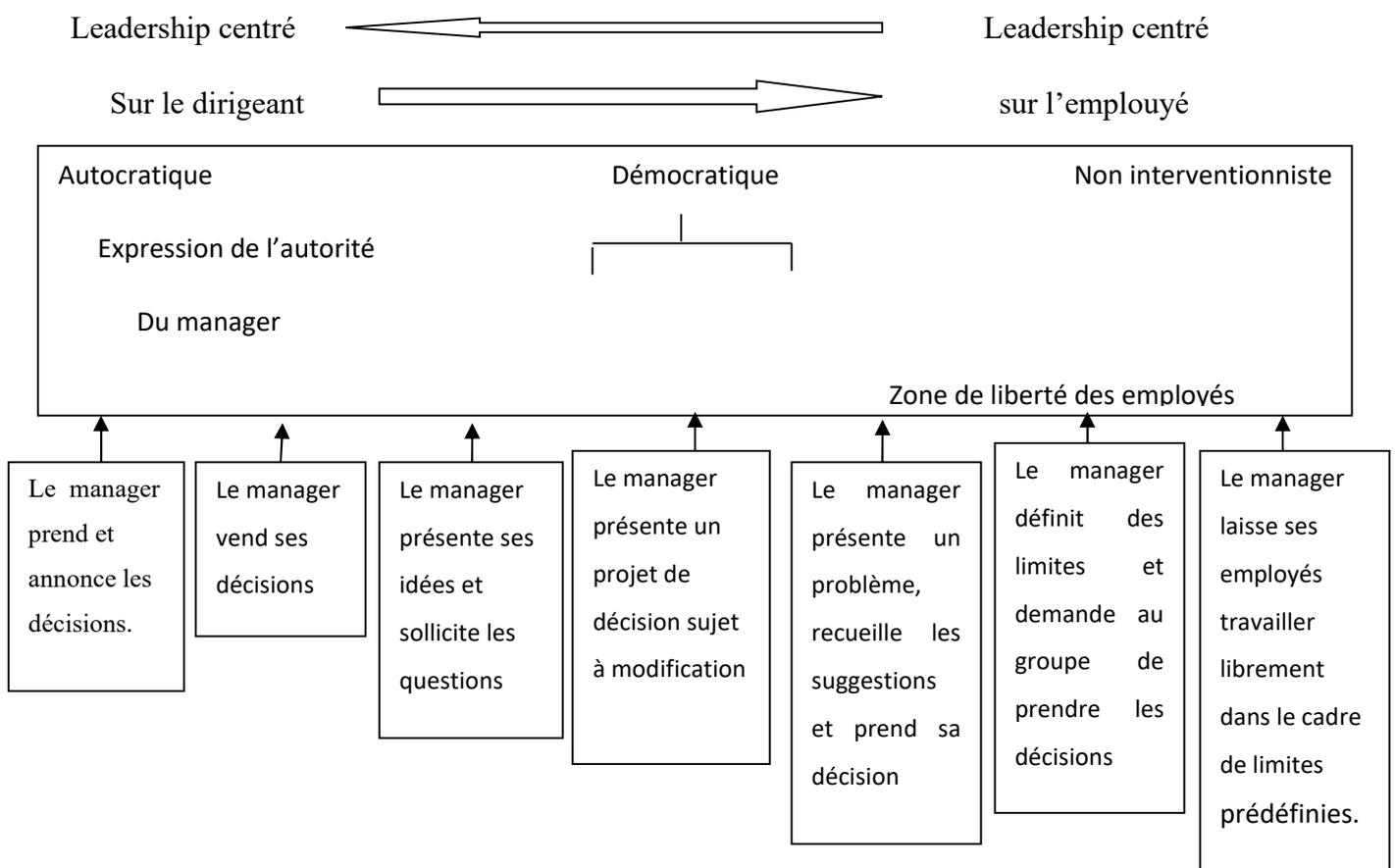
**1.3.1.3 Le leader démocratique :** Le leader démocratique implique ses employés dans le processus décisionnel, délègue son autorité, encourage la concertation dans l'élaboration des méthodes de travail et la définition des objectifs, et prend soin de motiver ses subordonnés en s'appuyant sur leurs réactions.

**1.3.1.4 Le leader non interventionniste :** Le leader non interventionniste laisse ses employés libres de prendre les décisions qu'ils jugent pertinentes et d'accomplir leur travail comme ils l'entendent.

En s'appuyant sur des enquêtes menées au sein de groupes de jeunes, Lewin et ses collègues établissent que le style non interventionniste est moins efficace, sur l'ensemble des critères de performance, que les styles autocratique et démocratique. Et que le style démocratique favoriserait l'efficacité du travail, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Lewin et ses collègues mettent au point un continuum comportemental des leaders tel est présenté dans la figure ci dessous.

**Figure 13<sup>12</sup> : continuum comportemental des leaders.**



Source : R. Tennenbaum et W.Schmidt. Adapté et réduit avec la permission de la HARVARD

BUSINESS REVIEW. Illustration titrée de « Choose a leadership patern ». mai-juin 1973.

Ce continuum illustre l'existence d'un large éventail de comportements, qui vont d'un modèle centré sur le dirigeant (autocratique), à gauche du schéma, à un modèle centré sur l'employé (

<sup>12</sup> S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C. Rüling et P. Gabilliet. Management: l'essentiel des concepts et pratiques. 7<sup>e</sup> édition . Paris 2011. P352.

non interventionniste), à droite. Pour guider leur choix comportementaux, Tennenbaum et Schmidt conseillent aux managers de prendre en compte leurs forces propres, celles de leurs employés et celles de la situation présente (contraintes temporelles, par exemple). Ils soulignent en outre que les managers ont intérêt à s'orienter, à long terme, vers un style de plus en plus centré sur l'employé, style qui permettrait d'améliorer à la fois la motivation du personnel, la qualité des décisions, le travail d'équipe, le moral et la progression.<sup>13</sup>

### **1.3.2 Les théories de la contingence :**

Pour les chercheurs, il devenait évident que c'était impossible de prévoir le succès d'un style de leadership donné à partir d'un ensemble de caractéristiques ou de tendances comportementales. L'incohérence des résultats les incita à s'intéresser de plus près à l'influence de la situation.

Stephen Robbins et ces collègues citent quatre modèles dont ils sont considérés aujourd'hui comme des références : Le modèle de Fiedler, la théorie du leadership de Hersey et Blanchard, le modèle du leadership participatif ainsi que la théorie de l'objectifs-trajectoire.

#### **1.3.2.1 Le modèle du leadership contingent de Fiedler :**

Fiedler, estime que le style de leadership d'un individu représente un facteur clé de son succès, il s'attache d'abord à en déterminer la nature par truchement du questionnaire CMA (Collaborateur le moins apprécié), bâti autour de seize oppositions adjectivales (telles que plaisant- déplaisant, efficace- inefficace, ouvert- méfiant, amical- hostile). Le leader sujet du test est invité à se remémorer tous les collaborateurs qu'il a pu côtoyer au cours de sa carrière, puis à décrire celui avec lequel il a le moins apprécié de travailler, en attribuant une note de 1 à 8 à chacune des seize paires d'adjectifs. Fiedler pense pouvoir déterminer ainsi, sur la base des réponses obtenues, le style de leadership fondamental du répondant. Il part de l'idée que ce que l'on dit d'un autre reflète davantage notre personnalité que celle de la personne dont on parle. Si le collaborateur le moins apprécié se trouve décrit en termes plutôt positifs (ce qui se traduit par un score élevé dans le questionnaire CMA), cela signifie que le leader en question se préoccupe en premier lieu d'établir de bonnes relations avec ses collaborateurs.

Inversement, si la description du collaborateur le moins apprécié se révèle défavorable (score CMA faible), il en déduit que le répondant se concentre d'abord sur la productivité, donc qu'il

<sup>13</sup> S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C. Rüling et P. Gabilliet. Management: l'essentiel des concepts et pratiques. 7<sup>e</sup> édition. Paris 2011. P 351.

est orienté vers la tâche. Fiedler considère le style de leadership d'un individu comme immuable ; soit orienté vers les relations humaines, soit vers la tâche. Il dit qu'après que le style de leadership d'un individu a été déterminé par le biais du CMA, il faut confronter le leader en question avec la situation. Fiedler identifie trois facteurs situationnels, ou dimensions de contingence :

- Les relations personnelles entre le leader et les membres du groupe, caractérisées par un niveau bon ou mauvais de confiance et de respect des employés envers leur leader ;
- La structure des tâches, forte ou lâche, caractérisée par un degré de programmation et de décomposition des tâches assignées aux employés ;
- Le pouvoir lié à la position hiérarchique, caractérisé par l'influence élevée ou faible du leader sur certaines variables telles que le recrutement, le renvoi, la discipline, l'avancement et les augmentations de salaire.

Globalement, les principales études qui se sont attachées à mesurer la validité générale du modèle de Fiedler ont abouti à des conclusions positives. Or, la complexité des variables de contingence rend délicate leur manipulation. Il est souvent très ardu, dans la pratique, d'évaluer précisément la qualité des relations personnelles entre le leader et les membres du groupe, le niveau de structuration des tâches ou l'importance du pouvoir hiérarchique du leader.

### **1.3.2.2 Théorie du leadership situationnel :**

Ce modèle développé par Paul Hersey et Kenneth Blanchard a conquis de nombreux spécialistes du développement managérial. Modèle qui montre comment un leader doit ajuster son style de leadership afin de s'adapter au niveau de maturité / autonomie de ses subordonnés.

Le leadership situationnel est une théorie de la contingence centrée sur les subordonnés.

Pour réussir, le leader doit choisir le bon style de leadership, lequel dépend, d'après Hersey et Blanchard, du niveau de maturité et donc d'autonomie, de son subordonné. L'importance accordée aux subordonnés s'appuie sur une réalité tangible ; ce sont eux qui acceptent ou rejettent leur leader. Quoi que ce dernier fasse, leur activité conditionne son efficacité. La plupart des théories du leadership ont longtemps négligé ou sous-estimé cette dimension

essentielle. La maturité, ou l'autonomie, telle que Hersey et Blanchard la définissent, fait référence à la compétence et à l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une tâche donnée.

Dans le modèle du leadership situationnel, ce terme désigne la compétence et l'engagement d'un subordonné. Pour Hersey et Blanchard, le comportement le plus efficace dépend de la compétence et de la motivation du subordonné. Ils conseillent au leader d'afficher à la fois une forte orientation vers la tâche afin de combler ses lacunes, et une forte orientation vers les relations humaines afin de lui faire adopter les désirs du leader.<sup>14</sup>

Le leadership situationnel présente un caractère extrêmement intuitif. Il reconnaît l'importance des subordonnés et défend l'idée que les leaders sont capables de compenser leur manque de compétence ou de motivation.

### **1.3.2.3 Le modèle de la participation du leader :**

Développé par Victor Vroom et Phillip Yetton en 1973. Cette théorie du leader basé sur l'application séquentielle d'une série de règles permettant de déterminer la forme et l'ampleur adéquates et l'implication décisionnelle du leader suivant le type de situation.

Le modèle de la participation du leader confirme en outre que les recherches en matière de leadership ont intérêt à s'intéresser plus à la situation qu'à la personne, et qu'il est sans doute préférable de parler de situations autocratiques ou participatives plutôt que d'appliquer ces adjectifs aux leaders eux-mêmes.

### **1.3.2.4 La théorie de l'objectif- trajectoire :**

Nommée dans la littérature francophone de gestion théorie du cheminement critique, développé par Robert House, selon laquelle il revient au leader d'aider ses subordonnés à atteindre leurs objectifs, en leur donnant les instructions et en leur offrant le soutien nécessaires. Le comportement d'un leader demeure acceptable tant que ses subordonnés y trouvent une source immédiate ou suture de satisfaction. Il possède un effet motivant dans la mesure où il pose l'efficacité comme condition de la satisfaction des besoins des employés et procure l'encadrement, l'accompagnement, le soutien et les récompenses indispensables à son obtention. À l'appui de ces affirmations, House identifie quatre comportements :

---

<sup>14</sup> S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C. Rüling et P. Gabilliet. op cit p 359

- Le leader directif fait savoir à ses employés ce qu'il attend d'eux, organise la répartition du travail et donne des directives spécifiques en vue de son accomplissement.
- Le leader bienveillant adopte une attitude amicale et se préoccupe des besoins des employés. Ces deux premiers types de leadership s'apparentent respectivement aux dimensions de structuration et de considération des études de l'université d'Ohio.
- Le leader participatif consulte ses employés et tient compte de leurs suggestions avant de prendre une décision.
- Le leader d'accompagnement fixe des objectifs ambitieux et s'attend à voir ses employés donner le meilleur d'eux-mêmes.

À l'inverse de Fiedler, House part du principe que les leaders sont flexibles. La théorie l'objectif- trajectoire admet qu'un même leader puisse suivre l'un ou l'autre de ces styles, ou même plusieurs, en fonction de la situation.

### **1.3.3 L'analyse classique par les traits de personnalité :**

#### **1.3.3.1. De la théorie des grands hommes :**

L'approche est très ancienne, on pourrait même dire qu'elle serait aussi ancienne que l'humanité, qui a toujours compté des leaders (chefs de tribus, grands aventuriers, personnages historiques...). Le premier à l'avoir vraiment formalisée est Carlyle en 1840. Il s'agit de la théorie du grand homme, qui s'intéresse au culte du héros dans une perspective historique. L'auteur est un historien écossais et il s'attache à recenser, méthodiquement, les caractéristiques des grands hommes afin de pouvoir reconnaître les leaders potentiels. Ces héros sont manichéens et ils transforment la société, surtout les rois. La foule les suit. Carlyle va plus loin, jusqu'à postuler que l'héritage est génétique et héréditaire et fonction de la situation historique. Les grands hommes arrivent en période de crise pour donner la marche à suivre et orienter les personnes. Cette théorie reste androcentrique, car elle ne parle que des hommes et elle a été critiquée assez vite, en particulier par le sociologue Herbert Spencer. Il postule que certaines influences favorisent l'avènement des grands hommes et que c'est bien la société qui le produit. Cependant, son attrait actuel est réel car elle favorise la croyance dans la surcapacité de certains leaders et entretient le mythe cher à certaines cultures d'entreprises fortes (américaines, souvent). Ce modèle du leadership « héroïque » revient sous les feux des projecteurs à l'occasion de graves crises et il est parfois entretenu par la presse « grand public ».

Il a même fait l'objet d'une extension récente en histoire économique, due à Jacques Marseille (2006). L'historien a avancé une théorie selon laquelle l'histoire de France s'articulerait autour de quatre maîtres qui ont joué un rôle fondateur et régulateur à travers leurs décisions. Il s'agit de Louis XIV, Napoléon I, Napoléon III et de Gaulle (deux fois). Ces « maîtres » arrivent au pouvoir à un moment difficile et « font tourner » l'organisation (Pavy, 2004). Pour Pavy, le maître représente le père lorsque le contremaître (le manager) n'est qu'un instrument du pouvoir. On peut alors se demander si le maître présente des traits spécifiques identifiés par une démarche scientifique.<sup>15</sup>

### 1.3.3.2 L'approche par les traits de personnalité :

Scientifiquement, c'est dans les années 60, que certains chercheurs vont tenter de lui donner un fondement solide. Geier tente un recensement en 1967 (Geier, « *A trait approach to the study of leadership in small groups* », *Journal of communication*, 1967). Il met en avant cinq traits prégnants, qui sont revalidés par une étude de 1991 (les portants à sept). On retrouve :

- L'ambition
- L'énergie
- Le désir de diriger
- L'honnêteté et l'intégrité
- L'assurance
- L'intelligence
- L'adaptabilité et la compétence.

Cette théorie, toujours actuelle, est défendue par Kirkpatrick et Locke qui prétendent pouvoir distinguer les leaders des non leaders. Ils mettent en avant la volonté de réussir, l'ambition et la ténacité, ainsi que la capacité proactive des leaders. L'ensemble représente le « drive » qui est la capacité à commander. Les leaders sont également motivés, intègres et confiants en eux ; tout en étant stables émotionnellement. Ils sont également habiles et connaissent leur métier. Ce portrait « idéal » est consolidé par des travaux plus récents (Bolden en 2004, université d'Exeter) qui ajoutent à cette longue liste les qualités de sociabilité et motivation ainsi que certaines capacités renforcées (intelligence, facilité verbale).<sup>16</sup>

### 1.1.3. Le modèle des big five :

Une modélisation s'est avérée nécessaire pour pérenniser la théorie et l'utiliser au mieux,

---

<sup>15</sup>Manuel de formation des jeunes au leadership : <http://confejes.contrexemple.com/leadership.pdf>

<sup>16</sup> ibid

c'est celui des « big five ». Elle est énoncée dans les années 90 (Digman, 1990 ; Costa et McRae, 1995). Elle postule que les individus sont structurés autour de cinq traits stables à travers le temps et les situations :

- Le névrosisme (adaptation par rapport à l'instabilité émotionnelle)
- L'extraversion
- L'ouverture
- L'agréabilité (qualité de l'orientation interpersonnelle de l'individu)
- Le caractère consciencieux.

Un inventaire de personnalité NEO-PI-R (Costa et McRae, 1995) permet de « scorer » les différents traits sous l'angle du full range leadership model. L'extraversion et l'agréabilité seraient des éléments prédictifs du leadership, ainsi que le caractère consciencieux.

Dans le prolongement de cette approche s'est développé un courant qui met en avant les qualités d'intelligence émotionnelle du leader (Champy, 2003). L'empathie en serait la composante principale et permettrait de susciter la loyauté des subordonnés. Cependant, aucune étude sérieuse n'a permis d'établir le caractère réellement efficace de ce mode de leadership. Le caractère prédictif de ce modèle est aujourd'hui clairement établi mais on ne peut pas, par contre, distinguer les leaders efficaces et les leaders inefficaces (Lord, Devader et Alliger, 1986). Cependant, ce modèle reste pertinent car il est simple et permet d'expliquer l'attrait lié aux leaders. On peut lui reprocher un défaut majeur, c'est l'impossibilité de faire le lien entre le comportement des leaders et l'efficacité des collaborateurs; ce qui a induit le développement des théories comportementales. Mais on pourrait aussi chercher à compléter ce modèle en l'étendant aux différents facteurs expliquant la trajectoire.<sup>17</sup>

### **1.3.4 Les approches contemporaines du leadership :**

#### **1.3.4.1 Les leaders transactionnels ou leaders transformationnels :**

**1.3.4.1.1 Le leader transactionnel :** Le leader transactionnel oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés.

---

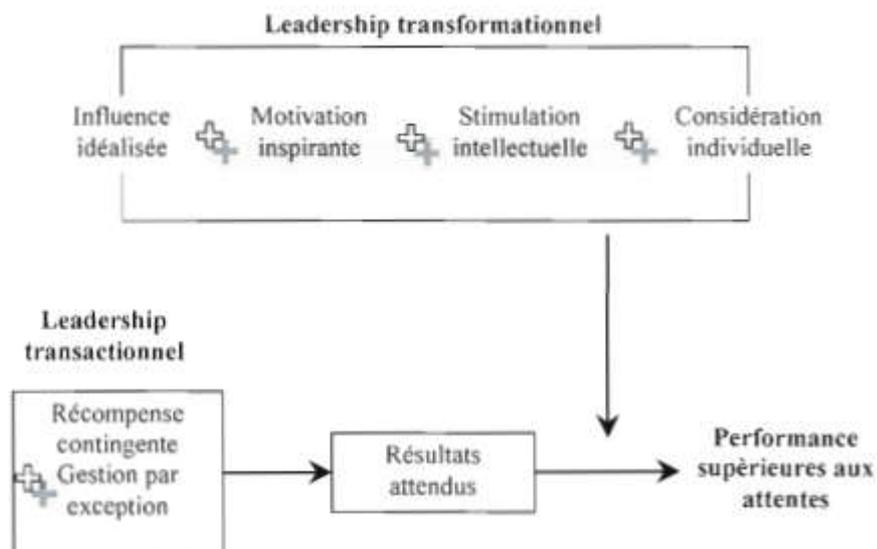
<sup>17</sup> Manuel de formation des jeunes au leadership Op cit

**1.3.4.1.2. Le leader transformationnel :** Le leader transformationnel incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise, et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde.

Les leaders transformationnels prêtent attention aux préoccupations et aux besoins de développement de chacun de leurs subordonnés ; ils modifient leur manière d'aborder les problèmes en les aidant à poser un regard neuf sur leurs difficultés antérieures ; ils sont capables enfin de les motiver, de les galvaniser et de les amener ainsi à redoubler d'effort pour atteindre les objectifs du groupe.

Robbins et ses collègues considèrent que ce serait une erreur d'opposer le leadership transactionnel au leadership transformationnel. Ils disent que le second s'appuie en effet sur le premier. Une série d'études menées au sein des armées américaines, canadienne et allemande, a ainsi révélé que les leaders transformationnels, quel que soit leur niveau hiérarchique, étaient considérés comme plus efficaces que leurs homologues transactionnels. (voir la figure 14).

**Figure14**<sup>18</sup> : **Modèle du Leadership transformationnel**



Source : Adapté de Northollse, 2004

<sup>18</sup> Elodi Richard, Mémoire PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. Décembre 2006. P22

En résumé, les recherches montrent que le leadership transformationnel, comparé au leadership transactionnel, présente une corrélation plus étroite avec la diminution des taux de turn-over, l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la satisfaction des employés.

**1.3.4.2 Le leader charismatique :** théorie selon laquelle les subordonnés, face à certains comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaires ou héroïques. Le charisme du leader incite les individus à redoubler d'efforts, tandis que l'affection et le respect qu'ils lui témoignent augmentent d'autant leur satisfaction. Néanmoins, le leadership charismatique n'est pas forcément indispensable s'il s'agit simplement d'obtenir les meilleures performances possibles de la part des employés. Le charisme apparaît en revanche particulièrement bénéfique lorsque les tâches des subordonnés intègrent une composante idéologique, ou lorsque l'environnement engendre un haut niveau de stress et d'incertitude. Ce dernier point pourrait expliquer que les leaders charismatiques apparaissent surtout en politique, dans la sphère religieuse, en temps de guerre, ou lorsqu'une entreprise prend son envol ou traverse une crise qui pourrait se révéler fatale.

## **1.4 Les qualités et les valeurs personnelles du leadership :**

### **1.4.1 Les qualités individuelles du leadership :**

Ces qualités ne sont pas forcément transposables à l'identique et à tous les niveaux d'une organisation. Ces qualités générales des leaders méritent d'être adaptées et transposées pour être pertinentes.

Dans son ouvrage « leadership et confiance » Alain DULUC distingue les attributs suivants<sup>19</sup> :

#### **1.4.1.1 La vision :**

Le leader a les yeux sur le futur. Il imagine ce que sera demain, il anticipe. Il crée une ligne à suivre, une direction vitale pour lui, son équipe ou son organisation. Il visualise, il rêve le résultat de son équipe mais c'est aussi une vision de lui-même, de sa vie du sens qu'il souhaite lui donner.

---

<sup>19</sup> Alain DULUC. Op cit. P 99

Pour DULUC, le leadership doit comprendre, connaître les autres, leurs besoins, leurs aspirations ou leurs valeurs et savoir leur parler. Pour lui, le leadership est intimement lié à la capacité de créer et d'innover. En même temps, cette vision doit être palpable, concrète ou signifiante pour les collaborateurs.

#### **1.4.1.2 La passion :**

Le leadership communique sa passion aux autres et leur donne le goût et la permission pour agir. Le leader aime s'il fait et sait le transmettre à son équipe. Aucun leader ne réussit seul. Il sait obtenir la coopération de toutes les personnes indispensables à l'aboutissement du projet. Les collatéraux, la hiérarchie, les fournisseurs et les clients sont également touchés par ce sentiment d'appartenir à un projet enthousiasmant.

#### **1.4.1.3 Donner l'exemple ou être intègre :**

Les collaborateurs s'attachent moins aux discours du leader qu'à ses actes. Eux seuls ont une véritable valeur. C'est aussi la raison pour laquelle l'organisation doit mettre en œuvre certains principes d'actions. Cela permet de renforcer le rôle des leaders.

Dans la conception ici présentée du leadership, la confiance est à la fois un élément clé et un résultat. Cette qualité fondamentale s'acquiert pas mais se gagne. Les collaborateurs donnent leur confiance au leader dont l'honnêteté de pensée et de sentiments transparait dans l'action.

#### **1.4.1.4 Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation :**

Les leaders ont une âme de créateur. Souvent pionniers ils osent prendre des risques et s'aventurer sur des terres parfois hostiles où idées et projet nouveaux suscitent des réticences ou des oppositions. Le leader n'a pas peur d'échec, bien au contraire, le leader doit avoir le courage d'échouer. Il n'y a pas d'échec mais des erreurs sources d'apprentissage.

Il est aussi important que le leader suscite la créativité chez les autres et qu'il sache saisir les idées d'innovation. Qu'il sache aussi écouter les critiques. Elles permettent de remettre en cause les choses bien établies, les habitudes et les processus. Le leader encourage ses collaborateurs à accepter leurs erreurs. Il favorise ainsi un état d'esprit positif à l'égard de

ceux qui remettent en cause les habitudes et prennent des initiatives dont l'entreprise a besoin.

#### 1.4.1.5 Encourager plutôt que blâmer :

Les leaders ne blâment pas leurs équipes, ils préfèrent utiliser leur énergie à encourager. Donner à ses collaborateurs ou à son équipe la force pour gagner fait partie du travail du leader. Il invite l'équipe à se concentrer et à se battre contre les problèmes plutôt que l'utiliser cette énergie contre elle.

D'après DULUC, dans ces moments les signes de reconnaissance sont importants. En premier lieu il s'agit de reconnaître les contributions individuelles. En second lieu toutes les occasions pour célébrer les réussites, les résultats ou même les anniversaires et les fêtes diverses montrent aux personnes l'intérêt qu'on leur porte.

Quant au blâme il crée des sentiments de rejets ou d'humiliation et fera perdre au leader tout espoir d'être suivi. Remarquons que certaines de ces qualités ont un impact différent selon la situation hiérarchique du leader. La vision, la passion ou la communication ont une portée et un sens différent selon qu'il s'agit d'un PDG, d'un directeur, d'un manager de proximité ou d'un chef de projet en recherche et innovation<sup>20</sup>.

D'après les recherches d'Alain DULUC, Il n'y a pas de qualités universelles du leader ; ce dernier est avant tout adapté à des contextes culturels. Toutefois, il se doit d'apparaître exemplaire par rapport aux valeurs qui sont source de légitimité dans une culture donnée. Il doit être également capable de proposer une vision pour l'entité qu'il dirige et surtout de la transmettre à ses membres en suscitant leur adhésion.<sup>21</sup>

#### 1.4.2 Les valeurs personnelles du leadership :

Une valeur personnelle est ce qui est défini comme vrai, beau, bien selon ses propres critères. Elle serve de référence et c'est ce par quoi l'individu s'estime digne sur le plan moral, intellectuel, physique ou émotionnel.

Selon DULUC, il y a plusieurs catégories de valeurs :

- **Morale** : le bien, le mal, l'honnêteté, la responsabilité, etc.

---

<sup>20</sup> Op cit. p 68.

<sup>21</sup> Alain DULUC. OP CIT P 64.

- **Esthétiques** : la beauté la spiritualité, le charme, etc.
- **Matérielles** : la richesse, la réussite, le luxe, etc.
- **Intellectuelles** : la rigueur, la vérité, l'objectivité, etc.
- **Affectives** : l'amitié, l'amour, le bonheur, etc.

Pour DULUC, le leader doit connaître son système de valeur car c'est l'occasion de trouver des sources de motivation personnelle pour exercer son influence tout en étant en accord avec soi-même et cohérent avec les demandes de l'entreprise. Le rôle des valeurs est considérable pour la mise en œuvre de comportements souhaités.<sup>22</sup>

### 1.5 Distinction entre le leadership et le manager:

Les entreprises doivent trouver le moyen de former à la fois de bons managers et de bons leaders pour exister et prospérer. Privées d'un cadre organisationnel solide, même les leaders les plus talentueux peuvent échouer, décevoir leurs collaborateurs et accomplir finalement très peu.

Manager et leadership appartiennent à deux catégories bien différentes de personnes. Les buts des managers sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir.<sup>23</sup>

Nous avons présenté les points de différence les plus importants dans le tableau suivant<sup>24</sup> :

Tableau 08 :

Les points de distinction	Leader	Manager
<b>1. La personnalité</b>	Le contrôle de lui-même. Pour pouvoir conquérir celui des autres. Laisse une grande part au hasard. Un tempérament à rechercher le risque et le danger.	Rationalité et contrôle : persévérance, fermeté, énergie, intelligence et sens analytique, tolérance et bonne volonté.
<b>2. Attitudes envers les buts</b>	Une attitude personnelle et active.	Une attitude impersonnelle et passive.

<sup>22</sup> Alain DULUC Op cit p 116

<sup>23</sup> Franck Riboud. Le leadership. Editions d'organisation ,1999. P 88, 89, 90,91,92, 93, 94, 95, 96,97, 98,99,100,101,102.

<sup>24</sup> Fait par nos soins.

<p><b>3. Conception du travail</b></p>	<p>Aborde les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvre la voie à des solutions originales.</p> <p>Travaille à partir de position à haut risque.</p>	<p>une démarche facilitatrice avec une gestion des risques, tactique flexible, négociation, système de récompenses sanctions.</p>
<p><b>4. Relation avec les autres</b></p>	<p>Concerné par les idées, entre en rapport avec les autres d'une manière plus intuitive et empathique.</p> <p>L'attention portera pour le leader sur la signification qu'un évènement ou une décision aura pour les participants.</p> <p>Des relations paraissent souvent intenses, turbulentes, voire chaotique.</p>	<p>Préfère travailler avec les autres. Les activités solitaires le rendent anxieux.</p> <p>Manque parfois d'empathie ou d'intuition quant à ce que les autres peuvent penser ou ressentir.</p> <p>Il établit des relations avec les gens en fonction du rôle qu'ils jouent dans une séquence d'évènement ou un processus de décision.</p>
<p><b>5. Sentiment de soi</b></p>	<p>Peut travailler au sein d'une organisation mais il ne lui appartient jamais. Il ne tire pas son identité d'une appartenance à un groupe, d'un rôle professionnel ou d'autres marqueurs sociaux.</p> <p>Ce qui explique pourquoi certains individus recherchent les opportunités de changement.</p>	<p>Considère qu'il est là pour réguler et maintenir un certain ordre des choses avec lequel il s'identifie et par lequel il se sente gratifié.</p> <p>Son sentiment de valeur se trouve augmenté lorsqu'il perpète et renforce les institutions existantes.</p>

Dans son ouvrage, Franck Riboud explique clairement que les subordonnés ont souvent tendance de décrire les managers comme des êtres impénétrables, détachés, et manipulateurs. Ces qualificatifs viennent de ce que les subordonnés perçoivent le fait qu'ils sont liés ensemble par une démarche dont le but est de maintenir une structure rationnelle, contrôlée autant qu'équitable. Tandis que le climat dans les organisations dominées par des leaders favorise la motivation individuelle et produit souvent des résultats inattendus.

## **SECTION 02 : Le leadership face aux RPS**

Un leadership efficace améliore le moral, la résilience et la confiance des employés, alors qu'il diminue la frustration et les conflits. Dans un contexte de leadership efficace, les employés ont plus de chance d'éprouver du mieux être au travail, les congés de maladie diminuent ainsi que les départs à la retraite anticipés avec une pension d'invalidité. Un chef qui manifeste une volonté de prendre soin de sa propre santé physique et psychologique peut avoir une influence sur la santé des employés (maladie, présentisme, absentéisme) et sur la santé de l'organisation dans son ensemble (vigueur, vitalité, productivité).

### **2.1 Les quatre fonctions du leadership :**

Dans son ouvrage, Alain DULUC le leadership assume quatre fonctions fondamentales pour satisfaire les besoins des équipes et de l'ensemble :

**2.1.1 MOBILISER** : est la première raison d'être du leadership. C'est de mettre les équipes en mouvement afin que les actions soient entreprises et les résultats atteints.

Cette fonction repose principalement sur des mécanismes psychologiques.

**2.1.2 Fédérer** : Pour accomplir les missions dévolues à l'équipe, il doit ressembler et structurer les acteurs qui, selon leur niveau de responsabilités, exercent aussi leur leadership. Le leader anime des équipes et aussi des leaders qui, comme les ondes successives, transmettent à leur tour les quatre fonctions du leader.

Fédérer consiste aussi à pouvoir créer des rapports et des relations fonctionnelles efficaces mais également des relations de grande confiance entre les membres de l'équipe et avec le leader.

**2.1.3 DONNER LE CAP** : c'est affirmer l'objectif, la vision, le projet, l'ambition, la cause, la stratégie et les valeurs. Donner le cap permet de mettre les équipes en

mouvement en créant les émotions mobilisatrices. C'est aussi faire le lien entre la vision globale et le détail sur le terrain.

**2.1.4 Communiquer** : le leader ouvert communique sa confiance, écoute pour se faire comprendre, éclair ses idées et donne le cap . C'est dans l'acte de communication aux autres que le leader crée son rapport d'influence et de rassemblement. La communication de proximité est indispensable dans la mesure où les membres de l'équipe ont besoin d'entendre les messages capitaux pour situer leur action, comprendre, lui trouver du sens et être énergisé par l'émotion créée dans la relation au leader et aux autres.<sup>25</sup>

## 2.2 Les compétences clés du leadership :

Pour exercer chacune des quatre fonctions, le leader met en œuvre des compétences particulières, des savoirs faire. Ces compétences sont en œuvre au niveau des relations inter personnelles entre leader et les équipes. (Voir le tableau ci-dessous<sup>26</sup>)

**Tableau 07 : Les compétences clés du leadership**

Fonctions	Compétences
<b>Mobiliser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se connecter</li> <li>• Influencer</li> <li>• Inspirer confiance</li> </ul>
<b>Fédérer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rassembler les acteurs</li> <li>• Structurer les équipes</li> <li>• Coopérer pleinement</li> </ul>
<b>Donner le cap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innover</li> <li>• Décider ensemble</li> <li>• Créer la vision</li> </ul>
<b>Communiquer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écouter</li> <li>• Parler clair</li> <li>• Dialoguer</li> </ul>

<sup>25</sup> Alain DULUC. Leadership et confiance. Edition DUNOD, paris, 2013. P 101

<sup>26</sup> Alain DULUC Op cit

Au de là de ces compétences, le leader doit exercer son rôle tout en vivant et en accompagnant ses équipes dans un monde en constant changement.

### **2.3 L' intelligence émotionnelle et leadership :**

Au cours de la dernière décennie, la recherche sur les compétences de leadership a mis en lumière la contribution incontournable de ce qu'on appelle maintenant «l'intelligence émotionnelle». L'intellect, en particulier les aptitudes cognitives comme l'esprit de synthèse ou la capacité d'anticipation à long terme, demeure bien sûr une condition nécessaire au succès. Mais les compétences relevant de l'intelligence émotionnelle paraissent jouer un rôle primordial aux niveaux les plus élevés de l'organisation, là où le fait de posséder certaines compétences techniques ne peut plus faire la différence. En d'autres termes, *plus le niveau hiérarchique d'un dirigeant est élevé, plus les compétences d'intelligence émotionnelle semblent avoir un impact sur son rendement en tant que leader.*

On attribue actuellement quatre dimensions à l'intelligence émotionnelle :

- la conscience de soi (harmonie avec soi-même, juste image de soi, connaissance de ses forces et faiblesses, confiance en soi, sens de l'essentiel, intuition);
- la gestion de soi (maîtrise de soi, intégrité et franchise, adaptabilité, volonté de réalisation, initiative, optimisme);
- l'intelligence interpersonnelle (empathie, sens politique, sens du service, tact et diplomatie);
- la gestion des relations (émulation, influence, souci de collaboration et d'enrichissement des autres). Les piliers d'une conduite de leadership ayant un impact positif semblent être la conscience de soi et l'empathie, cette dernière qualité devant incluant l'écoute et l'intégration de la perspective de l'autre.<sup>27</sup>

### **2.4 Le leadership au cœur d'une organisation en santé :**

Traditionnellement associé à une meilleure performance des employés, le leadership du gestionnaire favoriserait également leur santé psychologique au travail. En effet, plusieurs études ont mis de l'avant l'effet des compétences, du style de supervision ou du leadership du gestionnaire sur la santé psychologique au travail des employés. Plus précisément, c'est par

---

<sup>27</sup> ANN-RENÉE BLAIS. Le leadership en 3 C : capacités, conduite, circonstances. Rapport bourgogne CIRANO, Décembre 2002. P 18.

les pratiques que le gestionnaire met de l'avant qu'il joue un rôle pivot entre les facteurs de risque organisationnels et les employés.

En d'autres mots, un gestionnaire peut réduire l'exposition des employés aux facteurs de risque organisationnels, comme la surcharge de travail, par ses compétences, son leadership ou ses pratiques; il peut par exemple répartir la charge entre les membres de l'équipe ou revoir l'organisation du travail dans un mandat. De plus, selon Kelloway et Barling, le leadership jouerait un rôle particulièrement déterminant tant dans la promotion du bien-être des employés que dans la prévention de la détresse psychologique et du stress au travail. C'est pourquoi le développement du leadership est considéré comme une voie prometteuse en matière d'intervention en santé psychologique au travail.<sup>28</sup>

#### **2.4.1 Du leadership vers des pratiques de gestion au quotidien**

Dans son article, France St-Hilaire explique que malgré la portée du comportement des gestionnaires en santé psychologique au travail soit établie, ces derniers sont encore dépourvus d'outils concrets les aidant à identifier les pratiques de gestion à adopter afin d'améliorer ou de protéger la santé psychologique de leurs employés. En effet, si nous savons que le leadership est bon pour la santé, nous n'avons que peu d'indications quant aux mécanismes qui expliquent les conséquences du leadership sur la santé des employés. Les cadres de référence que proposent les théories du leadership et les modèles de compétences de gestion portent principalement sur la description des styles de leadership ou de gestion, mais ne décrivent pas les actions spécifiques à mettre en place pour favoriser la santé psychologique au travail.

Ajoutons que la plupart des théories du leadership décrivent les gestionnaires à la fois en termes de comportements, de traits et d'attitudes. Par exemple, il semble encore plus difficile de traduire en manifestations concrètes une attitude telle que l'intégrité. Bien que le leadership soit associé à la santé psychologique au travail, peu d'études ont porté sur les pratiques concrètes susceptibles d'agir sur la santé psychologique au travail.

#### **2.4.2 Vers des pratiques de gestion au cœur d'une organisation en santé :**

Toujours avec France St-Hilaire qui précise dans cet article que plusieurs des facteurs de risque organisationnels sont le résultat de comportements ou d'actions adoptées par les membres de

---

<sup>28</sup> France St-Hilaire, La santé psychologique au travail : vers un leadership et des comportements concrets au quotidien. CRHA, 7 juillet 2014.

l'organisation ( voir le tableau 08). Par exemple, le manque de reconnaissance peut se traduire par une absence de rétroaction sur le travail réalisé ou encore par une occasion ratée de souligner la réussite d'un employé. Si les facteurs de risque ne sont pas toujours tributaires des comportements (par exemple, un manque de ressources organisationnelles qui entraîne une surcharge de travail), les actions du gestionnaire et des employés peuvent alors agir en tant que facteur de protection. Ainsi, devant une surcharge de travail ponctuelle, le gestionnaire pourra s'informer plus régulièrement auprès de ses employés de leur charge de travail ou encore prioriser les échéances ou les tâches.

**Tableau 08 : Le lien des pratiques de gestion avec les facteurs de risques pour la santé psychologique.**

<b>Pratiques de gestion en lien avec les facteurs de risque pour la santé psychologique</b>	
<b>Pratiques de gestion</b>	<b>Facteurs de risque</b>
Donner de la liberté dans l'organisation du temps et de la tâche	Latitude décisionnelle
Faire preuve de souplesse et de compréhension dans l'application des règles	Latitude décisionnelle/contrôle et relation interpersonnelle
Reconnaître et souligner les bons coups	Reconnaissance
Démontrer de la disponibilité et de la présence	Relation interpersonnelle
Démontrer de l'écoute et de la disposition	Relation interpersonnelle

**Source :** France St-Hilaire, La santé psychologique au travail : vers un leadership et des comportements concrets au quotidien. CRHA, 7 juillet 2014.

### 2.4.3 Soutien psychologique :

Le soutien psychologique est présent dans un milieu de travail où les préoccupations liées à la sécurité psychologique et à la santé mentale des employés sont prises au sérieux par leurs collègues ou leurs superviseurs, et font l'objet d'une réponse appropriée au besoin. Pour certaines organisations, l'aspect le plus important du soutien psychologique peut avoir trait au

fait qu'il s'agit d'un rempart particulièrement utile contre les facteurs de stress traumatiques au travail.<sup>29</sup>

Plus les employés se sentent soutenus sur le plan psychologique et plus ils sont fidèles et attachés à leur employeur, engagés et satisfaits au travail, d'humeur positive au travail, désireux de rester au sein de l'organisation, enclins à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (conduites discrétionnaires qui relèvent d'un choix personnel et qui sont profitables à l'ensemble de l'organisation) et performants.

#### **2.4.4 Les conséquences de manque de soutien psychologique chez les employés :**

Le manque de soutien psychologique que les employés perçoivent de la part de leur organisation peut entraîner :

- une hausse de l'absentéisme
- des comportements de repli sur soi
- des conflits
- une tension – qui peut entraîner de la fatigue, des maux de tête, l'épuisement professionnel et l'anxiété
- un roulement de personnel élevé
- une perte de productivité
- une augmentation des coûts
- un risque accru d'accidents, d'incidents et de blessures.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth\\_risk](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk). Santé mentale - Facteurs de risque psychosociaux au travail. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST), 28/09/2020.

<sup>30</sup> [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth\\_risk](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk). Santé mentale - Facteurs de risque psychosociaux au travail. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST), 28/09/2020.

### **2.4.5 Relation managériale et santé psychique:**

Le risque psychosocial est éminemment relationnel: manque de soutien social, isolement, harcèlement, maladresse relationnelle. Les leaders sont naturellement au centre. De nombreux spécialistes soulignent que le risque de dépression dans l'entreprise augmente en fonction de l'ambiance de travail, notamment entre les managers et les collaborateurs. Le lien entre relation managériale et santé psychique obéit à une loi de Gausse. Une grande majorité des salariés entretiennent avec leur manager une relation de "transaction", c'est à dire basée sur l'efficacité. L'effet est alors neutre sur la santé psychique du salarié. Une partie moins importante entretient une relation managériale "hors norme", dans le négatif ou le positif.

- Lorsque la relation est négative, le salarié se sentira dévalorisé et accumulera des émotions négatives (colère, énervement, frustration, culpabilité, peur, crainte...). Cette accumulation entraîne une fatigue du système nerveux ainsi qu'une baisse de l'estime de soi ; ces deux facteurs pouvant favoriser une dépression grave lorsque la personne possède à la base, une fragilité personnelle.
- Une relation managériale positive permettra au salarié de se sentir « protégé », se sentiment l'amenant à innover dans son poste. Le salarié expérimente alors ses capacités dans un environnement relationnel sain ; nourrissant ainsi son estime par feedback positif. Le salarié pourra par la suite puiser dans cette expérience pour faire face aux situations d'adversité.<sup>31</sup>

### **2.4.6 La santé du patron:**

À titre d'illustration, selon un communiqué de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS) publié en 2012, le taux de roulement des gestionnaires a plus que triplé en 2012 dans le réseau québécois de la santé. Sur le plan de la performance individuelle du gestionnaire, un haut niveau de stress affecte, entre autres, sa capacité de prise de décisions et son leadership. La capacité du gestionnaire à intervenir sur la santé psychologique des employés en est alors réduite.

---

<sup>31</sup> Op cit.

Ainsi, le stress du gestionnaire peut avoir des conséquences négatives non seulement sur sa propre santé, sur sa performance ainsi que sur la performance organisationnelle, mais aussi sur la santé psychologique de ses employés et le succès des interventions visant à prévenir les problèmes de santé psychologique au travail. Le gestionnaire ne peut à lui seul être responsable et éliminer ou réduire tous les facteurs de risque. Parallèlement, les employés peuvent également contribuer à l'apparition ou à l'élimination de ces mêmes facteurs de risque.

Dans le cadre des PME, le capital-santé du dirigeant est le premier actif immatériel de l'entreprise de petite taille, car la dépendance vis-à-vis du dirigeant est d'autant plus forte que la taille de l'entreprise est petite. Quand un dirigeant d'un grand groupe mondialisé meurt, il est généralement remplacé en 48 heures prouvant que l'expression américaine « *too big to fail* » est la règle. En revanche, si un dirigeant d'une PME meurt, c'est tout le système de gestion de l'entreprise qui est fragilisé et qui peut être totalement remis en cause. Par conséquent, il y a plus qu'un paradoxe à constater que d'une part, plus l'entreprise est petite, plus la santé du dirigeant est vitale pour l'entreprise et que d'autre part, plus la taille d'entreprise est petite, moins l'attention des chercheurs et de la société s'est portée sur la santé du dirigeant. Cette zone aveugle de la santé patronale est plus qu'une simple lacune, elle est une faute morale. L'initiative de « l'Observatoire AMAROK »<sup>32</sup>, premier observatoire de la santé des dirigeants de PME, vise à combler cette lacune. Il serait possible de dire que le point de départ de la création de l'Observatoire AMAROK date du 15 janvier 2009, jour de publication dans le journal *Le Monde* de la tribune « L'inaudible souffrance patronale ».

---

<sup>32</sup> [www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias](http://www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias).

<sup>33</sup> Olivier Torrès. AMAROK, premier observatoire sur la santé des dirigeants de PME : d'un enjeu scientifique à une ambition sociétale. *Revue internationale P.M.E.* Éditions EMS – In Quarto SARL, 2016. P 21.

## 2.5 Le leadership et ses attentes pendant le COVID 19 :

### 2.5.1 Définition du COVID 19 :

Covid-19 fait référence à « *Coronavirus Disease 2019* », la maladie provoquée par un [virus](#) de la famille des *Coronaviridae*, le [SARS-COV-2](#). Cette maladie infectieuse est une [zoonose](#), dont l'origine est encore débattue, qui a émergé en décembre 2019 dans la ville de Wuhan, dans la province du Hubei en Chine. Elle s'est rapidement propagée, d'abord dans toute la Chine, puis à l'étranger provoquant une [épidémie](#) mondiale.

Le Covid-19 est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des personnes infectées. La maladie pourrait aussi être transmise par des patients asymptomatiques mais les données scientifiques manquent pour en attester avec certitude.<sup>34</sup>

### 2.5.2 COVID-19 et risque psychosocial :

La pandémie de COVID-19, ainsi que les facteurs de stress et les mesures de distanciation physique connexes, a une incidence sur la santé mentale et le bien-être des travailleurs. Le contexte des risques pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail évolue également en conséquence.

La protection de la sécurité physique joue un rôle clé dans la santé mentale des employés pendant la pandémie, en particulier pour les travailleurs de première ligne comme les travailleurs de la santé et le personnel de la sécurité publique, étant donné leur risque accru d'infection à la COVID-19. La recherche montre que les employés éprouvent des taux plus faibles de détresse psychologique lorsqu'ils ont davantage confiance dans la protection de la sécurité au travail.

Le fait de ne pas protéger les travailleurs de première ligne pourrait entraîner :

- une augmentation de l'absentéisme par crainte d'une infection
- une augmentation de l'absentéisme en raison de l'exposition et de l'infection à la COVID-19
- un accroissement de la détresse mentale par crainte d'une infection
- une baisse du moral, fondée sur la perte de la confiance que l'employeur a leurs intérêts à cœur.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19>.

### 2.5.3 Le risque pour définir clairement le leadership et les attentes pendant le COVID19 :

Il y a un risque que le leadership et les attentes en milieu de travail soient affectés négativement pendant la pandémie de COVID-19 en raison des changements dans le milieu de travail. De nombreux employés du gouvernement du Canada doivent s'adapter à des changements importants au niveau de l'endroit, du moment, de la façon et de la nature de leur travail, et de faire face à des problèmes comme :

- les projets en cours qui sont mis en attente, avec ou sans nouvelles priorités qui prennent leur place
- le fait de travailler à distance et de gérer des équipes distantes
- la difficulté d'accéder aux réseaux informatiques des ministères ou l'incapacité d'y accéder
- l'augmentation ou la diminution des demandes de travail

Il existe différentes façons dont ces événements pourraient avoir une incidence négative sur le leadership et les attentes claires. Par exemple, si les employés sont en mesure de travailler, mais que leurs projets actuels sont en attente et qu'ils n'ont pas de priorité claire pour les remplacer, ils peuvent être incertains quant à ce qu'on attend d'eux.

Pour atténuer le risque pour un leadership et des attentes claires pendant la pandémie de COVID-19, les organisations devraient :

- Communiquer régulièrement avec le personnel au sujet de la COVID-19 et de son incidence sur l'organisation, en communiquant des renseignements directs, opportuns

---

<sup>35</sup> <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19.html>. Santé mentale et COVID-19 pour les fonctionnaires : Gérer les risques psychosociaux. 25/06/2020.

et exacts. Les messages peuvent provenir de tous les niveaux de l'organisation, mais les messages doivent aussi provenir des administrateurs généraux à l'occasion pour faire preuve de leadership.

- Échanger des renseignements avec les gestionnaires de personnes (superviseurs, gestionnaires, cadres supérieurs, etc.) sur la façon dont les employés peuvent demeurer en santé et productifs pendant la période de la COVID-19.
- Encourager les gestionnaires de personnes (superviseurs, gestionnaires, cadres supérieurs, etc.) à :
  - tenir des réunions régulières du personnel autant que possible pour rester en contact avec les employés, échanger des renseignements sur la façon dont la pandémie de COVID-19 a une incidence sur le travail de l'équipe et discuter des questions et des préoccupations des employés
  - établir des liens de communication formels et informels avec les représentants des agents négociateurs afin de mieux cerner les préoccupations des employés
  - communiquer individuellement avec les employés, car ils ne sont pas toujours à l'aise de partager des préoccupations, des questions personnelles et des problèmes de santé mentale en groupe
  - discuter continuellement des changements dans les attentes en matière de rendement pendant la pandémie de COVID-19 avec chaque employé
  - faire preuve de leadership à différents niveaux (c.-à-d. que les employés devraient recevoir des communications de leur superviseur immédiat tous les jours, mais ils pourraient également bénéficier de messages occasionnels de la part des membres de leur équipe de direction en ces temps incertains).<sup>36</sup>

#### **2.5.4 Le risque pour le soutien psychologique et social pendant COVID-19 :**

Il y a un risque que le soutien psychologique et social en milieu de travail soit affecté négativement pendant la pandémie de COVID-19 en raison des répercussions sur la capacité de communiquer, pour des raisons comme celles qui suivent :

---

<sup>36</sup> Op cit

- les employés qui ont de la difficulté à accéder aux réseaux informatiques des ministères ou qui sont dans l'incapacité d'y accéder;
- le manque de contact en personne, en raison de l'incitation pour de nombreux employés à travailler à domicile;
- tout en pratiquant la distanciation sociale;
- les employés qui jonglent avec leurs responsabilités personnelles pendant la journée de travail, comme les soins aux enfants;
- les nombreux employés qui sont en congé pour des raisons liées à la pandémie.

Ces facteurs peuvent avoir différents effets négatifs sur le soutien psychologique et social. Par exemple, il peut être plus difficile pour les gestionnaires ou les collègues de remarquer les signes et les symptômes d'un employé qui fait face à un problème de santé mentale ou à de la violence familiale et, par conséquent, d'offrir un soutien en réponse.<sup>37</sup>

### **2.5.5 Le risque pour la participation et l'influence pendant le COVID19 :**

Il y a un risque que la participation et l'influence soient affectées négativement en raison de la nécessité pour la haute direction de prendre rapidement des décisions importantes sur la façon dont leurs organisations peuvent fonctionner pendant la pandémie de COVID-19. Des changements radicaux ont probablement été apportés à la façon de travailler, au moment de le faire, à l'endroit où le faire et aux sujets sur lesquels les employés sont en mesure de travailler aux échelons les plus élevés et sans consultation des employés, compte tenu des circonstances liées à la pandémie. Il existe différentes façons dont ces événements pourraient avoir une incidence négative sur la participation et l'influence. Par exemple, les employés peuvent sentir qu'ils ont perdu le contrôle ou l'autonomie sur leur travail.<sup>38</sup>

### **CONCLUSION :**

Le manager et le leader n'abordent pas une même tâche de la même manière. Qu'il s'agisse de planification budgétaire, par exemple, et le manager cherchera à établir des agendas détaillés et des échéanciers précis, ainsi qu'à allouer les ressources disponibles afin de

---

<sup>37</sup> Op cit

<sup>38</sup> Op cit

rencontrer les objectifs fixés; le leader, par contre, contestera ce qui ne répond pas à sa propre stratégie, et veillera à construire et faire partager une vision dynamisante de son entreprise. Un bon manager voudra mettre en œuvre des systèmes d'incitation, de contrôle et de pilotage d'entreprise, tandis qu'un bon leader saura personnellement inspirer et tirer le meilleur des individus sous sa gouverne.

Aujourd'hui plus que jamais, l'efficacité des leaders et des managers dépend de leur capacité à gagner la confiance de leurs subordonnés. Dans beaucoup d'entreprise, la mise en place des journées continues, les réductions d'effectifs, la chute des cours de bourse et le recours de plus en plus fréquent à l'intérim ont profondément dégradé les rapports entre les employés et leurs supérieurs.

## **CHAPITRE III :**

### **Le Leadership face aux RPS au sein de l'agence X**

---

**Introduction :**

Notre stage officieux s'est déroulé dans l'agence commerciale X, qui a pour mission de commercialiser les services et les produits de l'entreprise Y et d'atteindre les objectifs fixés au préalable. L'entreprise Y qui est une entreprise publique de la téléphonie mobile. L'objet de l'entreprise Y est l'installation et l'exploitation de réseau de téléphonie mobile, développement, vente des services de téléphonie mobile, maintenance et montage d'équipement de téléphonie mobile.

**Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section nous allons voir en premier lieu la présentation de l'agence commerciale X, l'organigramme de l'agence ainsi les rôles et les responsabilités des superviseurs FrontOffice et du backoffice comme ils sont en relations directe avec les conseillés clients.

**1.1 Les moyens de bord :**

Pour assurer une meilleure couverture de réseau, elle a mis en place :

- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi : les 186 Agences commerciales pour la vente directe et 137 commerciaux en vente indirecte. Plus de 60.000 points de vente indirecte.
- de plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- de Plateformes de Service des plus performantes.

**1.2 Les missions et les objectifs de l'entreprise Y :**

Elle a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre. L'entreprise ambitionne, également, d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie et se fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et des entreprises.

Pour y parvenir, elle se fixe des objectifs généraux à savoir :

- La satisfaction de la clientèle
- La fidélisation des clients
- L'innovation
- Le progrès technologique

- La rentabilité financière.

Ainsi que des objectifs plus spécifiques qui sont :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de téléphonie mobile.
- Assurer la disponibilité de ses services et produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire national.
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence
- Offrir des produits et des services dans le respect de la concurrence
- Offrir des produits et services dans le respect des règles définies par la réglementation internationale.
- Établir, exploiter et gérer les le problème de connexions<sup>1</sup>.

### 1.3 Les valeurs de l'entreprise Y :

L'entreprise optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients en se munissant de quatre valeurs constituant le socle de sa communication :

- **Le dynamisme** : l'approche de la marque est entièrement tourner vers l'avenir. L'entreprise Y croie à la rapidité de la conduite du changement et adapte son organisation en permanence. La formation et la motivation de son personnel sont des facteurs clé de sa réussite. Les clients perçoivent l'implication et le savoir-faire de l'entreprise. En ce sens, son enthousiasme et son optimisme sont communicatifs.
- **La transparence** : L'entreprise Y est ouvert et explique ses choix. Son principe est de dire ce que l'entreprise fait et de faire ce qu'elle dit. Elle partage spontanément et pratique l'esprit d'équipe. La marque déploie le réseau uniformément dans les régions du pays et propose des offres simples, claires et sans surprise. Elle est à l'écoute de ses clients et réponde dans les meilleurs délais à toute réclamation.
- **L'innovation** : L'entreprise Y valorise le changement dans tous les domaines et favorise la créativité. Étant en phase avec les évolutions technologiques du marché, l'entreprise améliore constamment ses produits et ses services. Pour proposer à la société Algérienne l'Information de demain, elle fait converger son réseau et ses services. Pour la marque innover, c'est développer, partager, informer, comprendre et valoriser.
- **La loyauté** : la marque protège et défend les intérêts du consommateur algérien et

---

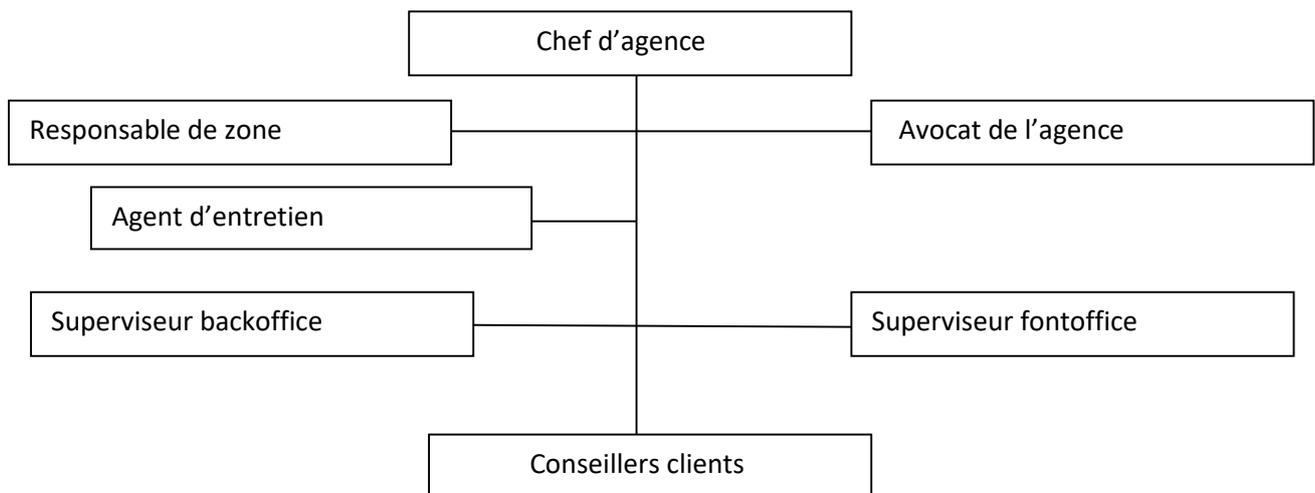
<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise Y

travaille à créer de la richesse et générer du progrès. Elle est solidaire et respecte ses engagements. L'entreprise y pratique l'éthique dans ses actions et reconnaît le mérite, l'excellence et l'honnêteté. L'entreprise met à la disposition du client un réseau de haute qualité avec la plus forte couverture prouvée.<sup>2</sup>

#### 1.4 L'organisation de l'agence X :

Le nombre global de l'effectif de l'agence X est de 16 agents. Dont le chef d'agence

L'organigramme de l'agence se présente comme suite :



Source : fait par nos soins

#### 1.5 Les activités et les responsabilités :

**Activités Principales / Domaines de Responsabilité de superviseur front office :**

**Activités de management :**

- Participer à la détermination des objectifs individuels des conseillers clients.
- Organiser les positions en Front Office selon le besoin (Volumétrie et type du Flux..) après validation du Chef d'Agence.
- Élaboration des plannings de rotation de l'équipe.
- Gérer la performance de son équipe et assurer le coaching individuel.

<sup>2</sup> Documents interne de l'entreprise Y

- Évaluation des conseillers client en concertation avec le Chef d'Agence Commerciale (flagship / principale).

#### **Activités opérationnelle :**

##### **• Vente et relation client :**

- Assurer un briefing quotidien avec son équipe.
- S'assurer que les plannings de son shift sont exécutés.
- Assurer les mêmes tâches d'un conseiller client en cas de besoin.

Garantir la qualité du contact commercial avec les clients.

- Gérer les flux d'information entre son équipe et le superviseur Back-Office.
- Veiller à la fiabilité des informations fournies aux clients par son équipe.
- Contrôler les dossiers de vente et après-vente (Complétude, fiabilité...) élaborés par les conseillers client de son shift.
- Définir le besoin en Stock produits par conseiller client et le communiquer au superviseur Back office.
- Assurer la passation de consigne entre les deux shifts.
- Veiller à la réalisation des objectifs assignés.
- Organiser sur demande du Chef d'Agence commerciale des campagnes spécifiques (recouvrement, fidélisation, enquêtes) en plus de l'assistance quotidienne.
- Transmettre à son équipe les notes internes nécessaires et les informations en temps réel.
- Veiller à l'application de la charte, procédures et réglementations de l'entreprise Y.
- En liaisons avec les services partenaires, identifier et veiller à la transmission et le suivi des réclamations remontées aux services concernés.<sup>3</sup>

#### **Formation et support aux conseillers clients :**

- Assurer l'intégration des nouveaux Conseillers Clients.
- Fournir un support individuel au Conseiller Clients faisant face à un problème spécifique exprimé par un client (assistance, conseil, diagnostic, solution proposée, ...).

#### **Suivi de la qualité de Service :**

---

<sup>3</sup> Lotus de l'entreprise Y

- Assure la qualité de la relation clients, du délai de traitement des requêtes et réclamations.
- Assure la fiabilité des informations fournies aux clients par son équipe.

### **Activités Principales / Domaines de Responsabilité de superviseur back office :**

#### **Gestion du Stock**

- Assurer la mise à jour des paramètres de stock (Stock Min, Stock Max).
- Assurer la gestion du stock quotidiennement.
- Assurer la gestion de stock autre que la vente directe (stock vente indirecte : sorties et retours au Délégué commercial VI, marché entrepris...)
- S'assurer de la disponibilité permanente des produits commerciaux.
- Elaborer un planning d'approvisionnement de l'Agence.
- Passer les commandes d'approvisionnement interne à la Direction Régionale.
- Assurer un inventaire permanent.

Assurer le dispatching du stock aux conseillers clients en fonction des besoins exprimés par le superviseur FrontOffice.

#### **Activités de contrôle, de rapprochement et de reporting :**

- Arrêter les états de rapprochement et de consolidation des états de vente et d'encaissement avec les conseillers clients.
- Assurer la passation de consigne (Stock et Caisse) du premier Shift avec le superviseur Back-office du deuxième Shift.
- Effectuer les travaux de rapprochement entre les encaissements système et les encaissements physiques.
- Garantir les opérations d'encaissement et de transfert de fonds conformément aux procédures et règles établies par la DFC.
- Consolider et arrêter la caisse des encaissements de son Shift en fin de service journalier.
- Élaborer les reportings quotidiens et mensuels relatifs aux ventes et Stock.
- Assurer le transfert des fonds (VAC) selon les instructions du chef d'agence.

- En liaisons avec les services partenaires, identifie les dysfonctionnements et les fait remonter aux services concernés.<sup>4</sup>

**Activités de saisie :**

- S'assurer de la réalisation de la saisie des documents (factures, contrats et autres saisie) et veiller à la cohérence des données saisies sur l'outil dédié.

**Activités d'archivage :**

- Veiller à la gestion et au bon classement et archivage des dossiers (clients et administratifs).

**Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête**  
**2.1. Présentation de la méthodologie de recherche****2.1.1. Objectif de l'enquête :**

L'objectif principal de notre étude est de comprendre et analyser le rôle du leadership dans un environnement exposé de risques psychosociaux.

**2.1.2. Méthodologie de l'enquête :**

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une étude quantitative, qui se repose sur un questionnaire, qui a pour but de collecter des données chiffrées sur un échantillon représentatif de la population ciblée, et une étude qualitative réalisée sous forme d'un entretien destiné aux agents commerciaux qui étaient actifs pendant la période du confinement à cause du COVID 19 ( 22 mars jusqu'au 14 juin ). Ainsi au seul responsable de l'agence X actif dans la même période.

— **Étude quantitative :** Une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée.

— **Étude qualitative :** Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés. Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (focusgroup) ou individuels ou par des observations en situation menées auprès d'échantillons réduits.

**2.1.2.1. L'entretien :**

Afin de confirmer l'existence de leadership et d'étudier son rôle face aux risques

---

<sup>4</sup> Lotus de l'entreprise Y

psychosociaux surtout dans la période du confinement contre le COVID19. Ces entretiens individuels se sont déroulés sur la base d'un guide de l'entretien semi directif dans lequel nous avons mentionné à l'avance les thèmes que nous souhaitons abordés. Le choix de ce type d'entretien est dû au fait qu'il nous permet de collecter un grand nombre d'informations pertinentes et en relation avec les thèmes choisis. Ces entretiens nous ont également permis d'enrichir notre travail de recherche.

Le choix et la sélection des questions était fait après une pré-enquête effectuée grâce à des entretiens avec les agents de l'agence X

### **2.1.3 Établissement du questionnaire :**

#### **2.1.3.1 Méthode d'échantillonnage :**

L'échantillonnage est l'un des facteurs de succès de l'étude. L'échantillon est un sous ensemble d'éléments tirés de la population étudiée en respectant différentes méthodes.

#### **2.1.3.2 Taille de l'échantillon :**

Nous avons pu sélectionner un échantillon de trois conseillers plus leur responsable.

#### **2.1.3.3 Population ciblée :**

Afin de collecter l'information voulue et réduire le risque d'inexploitation des données, nous avons, pour notre questionnaire, pris pour cible tous les conseillers clients ainsi les superviseurs back et front office.

#### **2.1.3.4. Durée de l'enquête :**

Notre enquête s'est étendue sur quinze jours : une semaine pour la réalisation du questionnaire et du guide de l'entretien et l'autre semaine pour l'analyse et le traitement des résultats obtenus.

### **2.1.4 Présentation de la structure du questionnaire :**

Notre questionnaire est composé de quatre axes : les types des RPS, les principaux facteurs déclencheurs des RPS, les principales conséquences des RPS et Domaines de leadership

#### **2.1.4.1 Typologie des questions utilisées :**

Nous avons opté à une seule typologie de question utilisée dans notre questionnaire :

→ questions à choix multiples et réponses multiples.

#### **2.1.4.2 Mode d'administration du questionnaire :**

Le questionnaire a été administré en face à face. Nous avons opté pour ce mode d'administration car notre questionnaire est destiné aux agents commerciaux de l'agence.

### 2.1.4.3 Méthode de traitement des résultats :

Nous avons établis une seule méthode de traitement des informations recueillies :

- **Le tri à plat** : opération permettant de traiter les résultats obtenus sur une seule question et chaque question fait l'objet d'une variable.

## 2.2 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire:

### 2.2.1 Les constatations des résultats du questionnaire<sup>5</sup> :

#### I. Les types de RPS :

**Tableau 10 : la fréquence du stress :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	00	00	04	03	03	10
Pourcentage	00%	00%	40%	30%	30%	100%

Nous constatons que 30% des questionnés sont fortement stressés voir même 30% sont très fortement et le reste 40% moyennement stressés.

**Tableau 11 : la fréquence de la violence interne :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	09	00	01	00	00	10
Pourcentage	90%	00%	10%	00%	00%	100%

Nous constatons que la majorité des questionnés avec 90% subissent la violence interne très faiblement. Et 10% la subissent moyennement.

**Tableau 12 : la fréquence de la violence externe :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	05	01	01	03	00	10
Pourcentage	50%	10%	10%	30%	00%	100%

<sup>5</sup> Fais par nos soins à partir des données collectées via le questionnaire.

Nous constatons que 50% des questionnés subissent la violence externe très faiblement, 10% la subissent faiblement, 10% moyennement et 30% la subissent fortement.

**Tableau 13 : la fréquence de l'harcèlement moral :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	03	03	03	01	00	10
Pourcentage	30%	30%	30%	10%	00%	100%

Nous constatons que 10% des questionnés subissent l'harcèlement moral fortement, 30% le subissent moyennement, 30% le subissent faiblement, 30% très faiblement.

**Tableau 14 : la fréquence de la discrimination :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	02	03	03	02	00	10
Pourcentage	20%	30%	30%	20%	00%	100%

Nous constatons que 20% des questionnés ressentent la discrimination fortement, 30% la ressentent moyennement, 30% la ressentent faiblement et 20% la ressentent très faiblement.

**Tableau 15 : la fréquence du malaise :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	01	05	02	02	00	10
Pourcentage	10%	50%	20%	20%	00%	100%

Nous constatons que 50% des questionnés ressentent le malaise faiblement, 10% le ressentent très faiblement, 20% le ressentent moyennement et 20% le ressentent fortement.

**Tableau 16 : la fréquence du burn-out :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	01	01	03	02	02	10
Pourcentage	10%	10%	30%	20%	20%	100%

Nous constatons que 20% des questionnés ressentent le bur-out très fortement, 20% le ressentent fortement, 30% le ressentent moyennement, 10% le ressentent faiblement et 10% le ressentent très faiblement.

## II. Axe principaux facteurs déclencheurs des RPS :

**Tableau 17 : des changements récents :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	02	03	01	04	00	10
Pourcentage	20%	30%	10%	40%	00%	100%

Nous constatons que 40% des questionnés jugent que les changements récents déclenchent les RPS fortement, 10% jugent qu'ils les déclenchent moyennement, 30% jugent qu'ils les déclenchent faiblement et 20% jugent qu'ils les déclenchent très faiblement.

**Tableau 18 : facteurs liés à l'environnement de travail :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	00	02	03	05	00	10
Pourcentage	00%	20%	30%	50%	00%	100%

Nous constatons que 50% des questionnés jugent que l'environnement du travail déclenche les RPS fortement, 30% jugent qu'il les déclenche moyennement et 20% jugent qu'il les déclenche faiblement.

**Tableau 19 : facteurs émotionnels :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	00	04	02	04	00	10
Pourcentage	00%	40%	20%	40%	00%	100%

Nous constatons que 40% des questionnés jugent que les facteurs émotionnels déclenchent les RPS fortement, 20% jugent qu'ils les déclenchent moyennement et 40% jugent qu'ils les déclenchent faiblement.

**Tableau 20: manque d'autonomie :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total

Effectif	01	00	04	04	01	10
Pourcentage	10%	00%	40%	40%	10%	100%

Nous constatons que 10% des questionnés jugent que le manque d'autonomie déclenche les RPS très fortement, 40% jugent qu'il les déclenche fortement, 40% jugent qu'il les déclenche moyennement et 10% jugent qu'il les déclenche très faiblement.

**Tableau 21 : rapports sociaux et relationnels :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	00	04	04	02	00	10
Pourcentage	00%	40%	40%	20%	00%	100%

Nous constatons que 20% des questionnés jugent que les rapports sociaux et relationnels déclenchent les RPS fortement, 40% jugent qu'ils les déclenchent moyennement et 40% jugent qu'ils les déclenchent faiblement.

**Tableau 22 : insécurité socio- économique :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	00	02	03	02	03	10
Pourcentage	00	20%	30%	20%	30%	100%

Nous constatons que 30% des questionnés jugent que l'insécurité socio- économique déclenchent les RPS très fortement, 20% jugent qu'il les déclenche fortement, 30% jugent qu'il les déclenche moyennement et 20% jugent qu'il les déclenche faiblement.

### III. Axe des principales conséquences des RPS :

**Tableau 23 : la santé :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total

Effectif	00	00	03	04	03	10
Pourcentage	00%	00%	30%	40%	30%	100%

Nous constatons que 30% des questionnés subissent les conséquences des RPS sur leur santé très fortement, 40% les subissent sur leur santé fortement et 30% les subissent moyennement.

**Tableau24 : le rendement au travail :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	01	03	03	03	00	10
Pourcentage	10%	30%	30%	30%	00%	100%

Nous constatons que 30% des questionnés pensent que les RPS affectent fortement leur rendement au travail, 30% pensent qu'ils l'affectent moyennement, 30% pensent qu'ils l'affectent faiblement et 10% pensent qu'ils l'affectent très faiblement.

**Tableau 25: la performance de l'entreprise :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	01	03	06	00	00	10
Pourcentage	10%	30%	60%	00	00	100%

Nous constatons que 60% des questionnés pensent que les RPS influencent moyennement la performance de l'entreprise, 30% pensent qu'ils l'influencent faiblement et 10% pensent qu'ils l'influencent très faiblement.

#### IV. Axe de domaines de leaderships :

**Tableau 26 : l'écoute :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	00	01	06	02	01	10
Pourcentage	00%	10%	60%	20%	10%	100%

Nous constatons que 10% des questionnés jugent que leur leadership écoute très fortement, 20% jugent qu'il est à l'écoute fortement, 60% jugent qu'il est à l'écoute moyennement tandis 10% jugent qu'il est à l'écoute faiblement.

**Tableau 27: dialogue pour éclaircir les faits :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	01	03	02	03	01	10
Pourcentage	10%	30%	20%	30%	10%	100%

Nous constatons que 10% des questionnés pensent que leur leadership dialogue pour éclaircir les faits, 30% pensent qu'il dialogue fortement, 20% pensent qu'il dialogue moyennement, 30% pensent qu'il dialogue faiblement tandis 10% pensent qu'il dialogue très faiblement.

**Tableau 28 : reconnaissance :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	00	02	03	03	02	10
Pourcentage	00	20%	30%	30%	20%	100%

Nous constatons que 20% questionnés pensent très fortement que leur leadership reconnaissant, 30% pensent qu'il est fortement reconnaissant, 30% pensent qu'il est moyennement reconnaissent et 20% pensent qu'il est faiblement reconnaissant.

**Tableau 29 : gestion des conflits :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	02	02	04	02	00onflit	10
Pourcentage	20%	20%	40%	20%	00%	100%

Nous constatons que 20% des questionnés pensent que leur leadership gère les conflits fortement.40% pensent qu'il les gère moyennement, 20% pensent qu'il les gère faiblement et 20% pensent qu'il gère les conflits très faiblement.

**Tableau 30: organisation du travail :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	02	01	07	00	00	10
Pourcentage	20%	10%	70%	00%	00%	100%

Nous constatons que 70% des questionnés pensent que leur leadership organise le travail moyennement, 10% pensent qu'il organise le travail faiblement et 20% pensent qu'il le organise très faiblement.

**Tableau 31 : faire participer son équipe à la prise de décision :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	04	01	03	02	00	10
Pourcentage	40%	10%	30%	20%	00	100%

Nous constatons que 20% des questionnés pensent que leurs leadership fait participer son équipe à la prise de décision fortement, 30% pensent qu'il les fait participé moyennement, 10% pensent qu'il les fait participé faiblement tandis 40% pensent qu'il les fait participé à la prise de décision très faiblement.

**Tableau 32 : innovant :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	03	01	02	02	02	10
Pourcentage	30%	10%	20%	20%	20%	100%

Nous constatons que 20% des questionnés trouvent leur leadership innovant très fortement, 20% trouvent qu'iles innovant fortement, 10% trouvent qu'il est innovant faiblement et 30% trouvent qu'il est innovant très faiblement.

**Tableau 33 : inspire confiance :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	01	00	04	03	02	10
Pourcentage	10%	00%	40%	30%	20%	100%

Nous constatons que 20% des questionnés pensent que leur leadership inspire confiance très fortement, 30% pensent qu'il inspire confiance fortement, 40% pensent qu'il inspire confiance moyennement et 10% pensent qu'il inspire confiance très faiblement.

**Tableau 34 : influence les membres de son équipe :**

Désignation	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement	Total
Effectif	01	03	04	02	00	10
Pourcentage	10%	30%	40%	20%	00%	100%

Nous constatons que 20% des questionnés pensent que leur leadership influence les membres de son équipe fortement, 40% pensent qu'il les influence moyennement, 30% pensent qu'il les influence faiblement et 10% pensent qu'il les influence très faiblement.

### 2.2.2 Interprétations des résultats du questionnaire :

D'après les résultats obtenus du questionnaire, nous pouvons avancer ces différentes remarques :

- Les risques psychosociaux les plus fréquents au sein de l'agence X sont le stress en premier lieu après le burn-out. Aussi, nous avons détecté avec moins de fréquence le malaise, la discrimination, l'harcèlement moral et la violence externe (subit par les clients difficiles).
- Les facteurs des RPS les plus importants détectés au sein de l'agence X sont : en premier lieu le manque de l'autonomie, l'environnement du travail et l'instabilité socio-économique. Suivis par les facteurs émotionnels, les rapports sociaux et relationnels et les changements récents.
- Les conséquences des RPS étaient plus importantes sur la santé de l'effectif de l'agence X.

- Le manque d'organisation du travail.
- Manque d'autonomie.
- Manque de participation dans la prise de décision.

## **2.3 Analyse et interprétation des résultats des entretiens<sup>6</sup> :**

### **2.3.1 Analyse et interprétation des résultats de l'entretien avec le superviseur front office :**

Ce superviseur était le seul supérieur actif pendant le confinement contre le COVID19 suite à la décision présidentielle de diminuer 50% de l'effectif global. (Voir l'annexe...)

#### **2.3.1.1 La signification de risque psychosocial :**

Pour le superviseur, le risque psychosocial est l'ensemble des facteurs qui peuvent avoir des impacts négatifs sur la santé au travail.

#### **2.3.1.2 Les RPS détectés :**

Le superviseur affirme détecter les RPS suivants : Le stress comme risque principal, la nuisance (mal-être) et la fatigue moral et physique ( burn-out).

#### **2.3.1.3 L'impact de ces risques sur la performance des conseillers :**

Selon le superviseur ces risques ont engendrés des maladies chroniques qui influencent négativement la qualité du travail des conseillers. Plus précisément ils ont un impact négatif sur leur concentration dont ils ont besoin pour éviter des erreurs qui peuvent leur coutés cher.

Un simple exemple se trempé du numéro de rechargement de 1000 da. Où il sera obligé de les payé de son argent.

#### **2.3.1.4 Réagir pour diminuer ou faire disparaître ces risques psychosociaux :**

Pour le superviseur, il est quasiment impossible de faire disparaître ces risques mais ca sera plus rationnel de mettre en place un dispositif qui leur permet de les gérer :

- L'organisation du travail pour faciliter le travail de chaque agent de l'agence.
- Renforcer la communication : être à l'écoute (les obstacles rencontrés par les agents, les conflits interpersonnels...etc) ; rappeler toujours l'objectif principal de chaque agent

---

<sup>6</sup> Fais par nos soins soutenus par des données collectées grâce à des entretiens.

qui est la satisfaction client ; les nouveautés (nouveau service, nouvelle offre, nouvelle instruction, des primes distribués...etc.).

- Donner plus d'autonomie au travail : laisser plus d'espace de liberté.
- Éviter la discrimination : être équitable, surtout ce qui concerne la gestion des congés.
- La reconnaissance et la valorisation : le superviseur affirme que reconnaître et remercier les efforts des agents même avec les erreurs commises, est la meilleure façon de motiver le personnel et d'apaiser leur stress.

Le superviseur ajoute, que tout ça permet d'instaurer la confiance entre un manager et les membres de son équipe.

#### **2.3.1.5 une technique de prévention de ces risques psychosociaux :**

Selon le superviseur, il faut être en veille pour prévenir tous les facteurs des RPS avant que la situation se dégrade. Exemple des conflits interpersonnels après la reprise des agents ayant bénéficiés du congé exceptionnel suite à la décision présidentielle.

Le superviseur nous a expliqué que le chef d'agence aura pu éviter ces conflits s'il y avait une préparation de cette reprise.

Il rajoute qu'il faut toujours rester dans l'observation du climat du travail.

#### **2.3.1.6 la décision présidentielle concernant le congé exceptionnel :**

Le superviseur n'est pas d'accord avec la décision du congé exceptionnel. Et il l'a considéré comme une forme de discrimination par rapport au sexe. Puisque il y a maintenant l'égalité entre les deux sexes. Or, il y avait aussi des pères de familles.

Pour lui la meilleure solution, après avoir exonéré les femmes enceintes et les gens ayant les maladies chroniques, opter à un système de roulement. Pour lui, faire face ensemble à cette situation va renforcer la cohésion du groupe.

#### **2.3.1.7 les changements auxquels vous étiez obligé de faire face :**

Le superviseur affirme occuper trois postes au même temps du 22 mars jusqu'au 14 juin :

- Du chef d'agence
- Du superviseur backoffice
- Et son poste qui est superviseur FrontOffice.

Il a expliqué qu'il gérait deux shifts (deux équipes) de 8h jusqu'à 14h. Il ajoute que le grand changement c'est

les

mesures de sécurité pour se protéger du COVID19.

### **2.3.1.8 Faire convaincre les conseillés clients actifs d'accepter ces changements:**

Le superviseur a pu convaincre ses conseillés clients en:

- Leur expliquant que c'est un changement qu'ils doivent faire face ensemble.
- Les mettre à l'aise en leur donnant plus d'espace de liberté.
- Les assister lorsque la situation exige.
- Valoriser leurs efforts et remercier leur courage.

### **2.3.1.9 La relation avec les conseillés dans cette période:**

Le superviseur nous a expliqué que son mode de gestion basé sur l'écoute et la communication a permis de gagner la

confiance de tous les conseillés clients actifs. Et qu'il entretenait de très bonne relation avec eux.

### **2.3.1.10 Les contraintes que vous avez rencontrées pendant cette période:**

Selon le superviseur, le COVID19 a influencé toute notre vie, quelque soit privée ou professionnelle. Les conseillés

étaient très stressés face aux clients. Car chaque client était suspect d'être un porteur du virus. Il rajoute, de l'autre

côté, le client aussi subit le même stress et cela a engendré des situations de tension entre le conseiller et le client où

le superviseur était dans l'obligation d'intervenir pour éviter une dégradation de la situation.

### **2.3.1.11 Être satisfait du travail de vos conseillés:**

Le superviseur clôture cette entretien en affirmant qu'il est très fier de ses conseillés clients dans cette période. Pour

lui, ils ont fait preuve d'esprit professionnel et du courage.

## **2.3.2 Analyse et interprétation de l'entretien avec les trois conseillés clients actifs pendant la période du confinement (22 mars jusqu'au 14 juin):**

### **2.3.2.1 La décision présidentielle:**

Les trois conseillés n'étaient pas d'accord avec cette décision du congé exceptionnel puisque ils étaient eux même des pères de familles. Pour eux la meilleure manière de gérer cette situation c'est de faire un roulement entre tous les conseillés clients sauf pour les femmes enceintes et ceux ayant des maladies chroniques.

### **2.3.2.2 Le sentiment ressenti suite à cette décision :**

Les trois conseillers affirment avoir senti de la discrimination par rapport à leurs collègues femmes.

### **2.3.2.3 Les différents changements que vous avez subis :**

Les trois agents explicitent les changements suivants :

- Les mesures d'hygiène très stricts : le port des masque, se laver les mains à chaque fois, désinfecter la position du travail.
- L'organisation de travail

### **2.3.2.4 L'état émotionnel et physique pendant cette période :**

Les trois conseillers affirment qu'ils étaient très stressés et épuisé moralement et physiquement.

### **2.3.2.5 La relation avec les supérieurs :**

Selon les trois conseillers, il y avait un seul supérieur qui assurait à la fois le rôle du superviseur FrontOffice, le superviseur backoffice et chef d'agence. Et ils affirment que la relation était très bonne.

### **1.3.2.6 La relation avec les autres collègues :**

Les trois conseillers affirment qu'ils ont eu une très bonne relation entre eux dans cette période puisque ils étaient que trois et ils ont subi les mêmes circonstances et la même pression.

### **1.3.2.7 La relation avec les clients :**

Un de ces trois conseillers explique que cette situation n'a pas eu un impact sur sa relation avec les clients.

Mais les deux autres explicitent que le fait d'essayer d'imposer le port de masque aux clients crée une tension négative entre le conseiller et son client. Il rajoute que le fait qu'ils sont obligés de faire rappeler le client à chaque fois aux consignes d'hygiène était épuisant.

**1.3.2.8 l'influence sur leur motivation :**

Les trois conseillés affirment de rester motivés malgré les circonstances et le stress. Ils expliquent ça par le fait que leur supérieur leur a donné plus d'espace de liberté tout soutien moral et matériel dont ils avaient besoin.

**1.3.2.9 La gérance du supérieur avant le COVID 19 :**

Les trois conseillés clients soulignent le manque d'organisation et d'autonomie.

Deux conseillés soulèvent aussi le manque de reconnaissance. Et d'incapacité de défendre ses agents auprès de la direction régionale ou générale.

**1.3.2.10 Propositions pour aider soit à surpasser les risques psychosociaux vécus, soit à minimiser l'apparition d'autres RPS :** La réponse des trois conseillers était comme suite :

- Donner plus d'autonomie au travail
- Être plus reconnaissants aux efforts fournis
- Réviser la gestion des congés : être plus équitable
- Revoir l'organisation du travail
- Être plus à l'écoute des problèmes rencontrés pendant l'accomplissement du travail.

**2.4 Critiques des résultats du questionnaire et des entretiens :**

D'après les résultats du questionnaire et des entretiens et surtout après l'observation du climat du travail au sein de l'agence X, nous avons soulevé quelques critiques :

- Les conséquences des RPS sur la santé des travailleurs ne sont pas encore prises en compte par les managers de l'entreprise Y.
- Le manque d'organisation du travail affecte fortement la santé des collaborateurs
- Le manque d'autonomie au travail crée beaucoup de tension qui déclenche le stress et malaise chez les collaborateurs.
- L'organisation de l'espace de travail et des positions des conseillers clients ne favorise pas un bon climat du travail
- Le manque de communication a engendré des malentendus et provoque des conflits interpersonnels qui affectent fortement le climat du travail.
- Inexistence d'une gestion de conflits.

- Inexistence d'une prévention contre les RPS
- Un manque d'accompagnement et de communication pendant cette période de COVID19 a engendré des symptômes de dépression chez quelques agents.
- d'après le superviseur plusieurs agents ont développé des maladies chroniques : problème cardiaque, gastrite, tension ....etc.
- Dans tels circonstances, le manque de leadership est un facteur important déclenchant les RPS.

### **Conclusion :**

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons traité à travers l'étude empirique soutenue par les résultats du questionnaire et des entretiens le rôle de leadership pour faire face aux RPS. Ainsi nous avons analysé les risques psychosociaux détectés au sein de l'agence X et leurs facteurs déclenchant. Aussi, leurs conséquences sur la santé des travailleurs, sur leur performance et sur le rendement de l'entreprise.

À la fin nous avons évalué la qualité de leadership de l'agence X à travers des critères bien déterminés. ce dernier a fait preuve de bonne gestion de travail, de bonne écoute et développer ainsi de bonnes relations avec les membres de son équipe et avoir un rôle important dans l'atténuation des RPS . Sur ceux nous avons avancé des critiques qui doivent être prise en compte pour la volonté d'amélioration.

## **Conclusion Générale**



## Conclusion Générale

Le monde du travail est en perpétuelle évolution. Ces changements continus, s'ils apportent des améliorations, engendrent également d'importants bouleversements. En effet, l'intensification du travail se fait de plus en plus sentir, le collectif fait place à l'individualisation, l'écart entre les besoins des employés (reconnaissance, soutien, autonomie) et ceux de l'organisation (productivité, qualité, performance) s'agrandissent. Ces phénomènes sont autant de facteurs susceptibles de générer des risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux posent un ensemble de problèmes divers, complexes et importants du fait du poids de leurs conséquences. Parce qu'ils se développent à la frontière entre la sphère privée (le psychisme individuel) et la sphère sociale (les collectifs d'individus au travail), ils sont au cœur de beaucoup de conflits. Les oppositions d'intérêts qui les traversent entraînent une multiplication des points de vue et des approches et, finalement, une certaine confusion dans les concepts, leurs modes d'analyse et le repérage de leurs causes ou de leurs effets.

La prévention des risques psychosociaux, RPS, est un enjeu majeur pour toute entreprise aujourd'hui et pour la société dans son ensemble. Pour l'employeur, les actions de prévention menées à ce titre lui seront précieuses pour éviter l'apparition de dysfonctionnements organisationnels l'obligation de faire face à des coûts directs et indirectes. Pour les autres acteurs de la prévention (médecin de travail, syndicats, etc.), la prévention des RPS est un défi majeur en termes de contribution à la protection de la santé physique et mentale des salariés.

Le comportement et les pratiques du manager sont donc pensés comme étant des facteurs décisifs, essentiels – mais pas uniques – de la santé mentale des subordonnés. Ces comportements et pratiques ne naissent toutefois pas de rien. Ils sont liés aux compétences dites « comportementales » des managers. Or, les managers ne semblent pas tous disposer de ces compétences. Beaucoup de dirigeants ont du mal à exercer ce leadership.

Le leadership jouerait un rôle particulièrement déterminant tant dans la promotion du bien-être des employés que dans la prévention de la détresse psychologique et du stress au travail. C'est pourquoi le développement du leadership est considéré comme une voie prometteuse en matière d'intervention en santé psychologique au travail.

Au terme de notre recherche où nous avons essayé de répondre à la question de départ qui est : « Quel est le rôle du leadership pour faire face aux risques psychosociaux ? ». Reposant sur tous les résultats obtenus nous avons pu confirmer les deux hypothèses de départ, à savoir :

H1 : Le rôle du leadership est celui de prévenir les RSP.

H2 : Par la prévention, le leadership participe considérablement à l'atténuation des RPS.

Afin de rajouter une valeur ajoutée de cette recherche, nous avons vu important d'avancés des solutions et des recommandations par apport aux critiques faites à la fin du cas pratique.

Nous sollicitons l'agence X, ainsi l'entreprise Y de prendre en compte ces recommandation pour pouvoir améliorer leur mode de gestion et la santé de ses collaborateurs :

Il faut que :

- Le leader doit comprendre que les gens ne peuvent apprendre qu'à un certain rythme. En même temps, ils doivent ressentir la nécessité d'évoluer au fur et à mesure que le réel apporte de nouveaux défis. Et que l'excès de stress les bloque, mais son élimination totale les priverait de l'aiguillon nécessaire pour accomplir le travail adaptatif.
- Le leader doit accomplir trois tâches fondamentales pour maintenir un niveau de tension productif. Elles lui permettront de motiver ses collaborateurs sans les bloquer :
  - D'abord créer une ambiance captivante.
  - Deuxièmement, il incombe au leader de diriger, de protéger, d'orienter, de gérer les conflits et de définir les normes.
  - Troisièmement, le leader doit se montrer présent et sécurisant. Canaliser l'angoisse est peut être la plus difficile de ses tâches.
- traduire le leadership par des actions concrètes permet d'intervenir sur plusieurs des sphères qui permettent à une entreprise d'être en santé;
- il faut s'assurer que gestionnaires et employés aient les ressources nécessaires pour favoriser la santé psychologique, par leurs pratiques au quotidien.
- La transparence des pratiques de gestion aide à gagner la confiance et l'engagement des collaborateurs dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Pendant la pandémie de COVID-19, les organisations pour atténuer les RPS devraient :

- Encourager les gestionnaires de personnes (superviseurs, gestionnaires, cadres supérieurs, etc.) à :

- tenir des réunions régulières du personnel autant que possible pour rester en contact avec les employés, échanger des renseignements sur la façon dont la pandémie de COVID-19 a une incidence sur le travail de l'équipe et discuter des questions et des préoccupations des employés.
- établir des liens de communication formels et informels avec les représentants des agents négociateurs afin de mieux cerner les préoccupations des employés.
- communiquer individuellement avec les employés, car ils ne sont pas toujours à l'aise de partager des préoccupations, des questions personnelles et des problèmes de santé mentale en groupe.
- discuter continuellement des changements dans les attentes en matière de rendement pendant la pandémie de COVID-19 avec chaque employé.
- faire preuve de leadership à différents niveaux (c.-à-d. que les employés devraient recevoir des communications de leur superviseur immédiat tous les jours, mais ils pourraient également bénéficier de messages occasionnels de la part des membres de leur équipe de direction en ces temps incertains)

## **Annexes**

## QUESTIONNAIRE

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

En vue de la préparation du mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de Master en management des ressources humaines, nous avons élaboré ce questionnaire comme instrument d'évaluation des risques psychosociaux au travail et leur impact sur la performance sociale.

A cet effet, nous sollicitons votre attention de répondre aux questions suivantes. Nous tenons à vous assurer que le but s'inscrit uniquement dans un cadre d'une recherche universitaire.

De même les renseignements tirés sont d'ordre général et resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions pour votre collaboration et votre aide qui nous seront très précieuse.

### Axe 01 : les types de RPS

A quel degré vous ressentez les RPS suivants au travail:

	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement
Stress					
Violence interne					
Violence externe					
Harcèlement moral					
Discrimination					
Malaise au travail					
Burn-out					

### Axe 02 : les principaux facteurs déclencheurs des RPS

Dites nous, parmi les facteurs suivants, quels sont ceux qui vous cause le plus un risque psychosocial :

	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement
Des changements récents					
Facteurs liés à l'environnement de travail					
Facteurs émotionnels					
Manque d'autonomie					
Rapports sociaux et relationnels					
Insécurité socio-économique					

## Annexe 01

### Axe 03 : les principales conséquences des RPS

Dites nous, quel est le degré de l'impact d'un risque psychosocial sur:

	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement
Votre Santé					
Votre rendement au travail					
La performance de l'entreprise					

### Axe 04 : Domaines de leadership

Comment voyez-vous votre manager par apport à ces critères :

	Très faiblement	Faiblement	Moyennement	Fortement	Très fortement
A l'écoute					
Dialogue pour éclaircir les faits					
Reconnaissance					
Gestion des conflits					
Organisation du travail					
Faire participer son équipe à la prise de décision					
Innovant					
Inspire confiance					
Influence les membres de son équipe					

## Guide de l'entretien

**Thème** : le chamboulement de la vie au travail à cause de la pandémie mondiale « Le Covid 19 » :

1. Êtes-vous d'accord avec cette décision présidentielle ? si c'est non, quelle sera la manière la plus pertinente de gérer le personnel dans tel circonstances ?
2. Qu'avez-vous ressenti suite à cette décision ?
3. Suite à cette décision, quels étaient les différents changements que vous avez subis ?
4. Dans cette période, pouvez-vous expliquer votre état émotionnel et physique ?
5. Pendant cette période, comment était la relation avec vos supérieurs ?
6. Comment était votre relation avec les autres collègues ?
7. Est-ce que cette situation a influencé votre relationnel avec les clients ? si c'est oui, comment ?
8. Est-ce que toute cette situation a influencé négativement votre motivation au travail ? justifiez ?
9. Comparant avec la période avant le COVID19, comment qualifiez vous la gérance de vos supérieurs ?
10. Que proposez-vous à vos managers pour vous aider soit à surpasser les risques psychosociaux vécus, soit à minimiser l'apparition d'autres RPS ?

## **Guide de l'entretien avec le superviseur**

### **Thème01 : situation avant le « covid19 »**

1. Pour vous, un risque psychosocial signifie quoi au juste?
2. Quels sont les risques psychosociaux que vous avez détecté au travail jusqu'à l'heure ?
3. Quel est l'impact de ces risques sur la performance des conseillers ?
4. Selon vous, comment réagir pour diminuer ou faire disparaître ces risques psychosociaux ?
5. Avez-vous réfléchi ou développé une technique de prévention de ces risques psychosociaux ?

### **Thème 02 : Pendant le covid19**

6. Êtes-vous d'accord avec la décision présidentielle concernant le congé exceptionnel ? si c'est non, quelle sera la manière la plus pertinente de gérer le personnel dans tel circonstances ?
7. Quels étaient les changements auxquels vous étiez obligé de faire face ?
8. Comment avez-vous convaincu vos conseillés clients pour accepter ces changements ?
9. Pendant cette période, comment était la relation avec vos collaborateurs ?
10. Quelles sont les contraintes que vous avez rencontrées pendant cette période ?
11. Êtes vous satisfait du travail de vos conseillés ?

## **Liste des figures et tableaux**

## Liste des figures

<b>Figures</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
Figure 01	Les trois approches du stress au travail	7
Figure 02	La Courbe du stress en situation de performance	9
Figure 03	Articulation des approches socio-organisationnelle et psychologique	11
Figure 04	Les transformations récentes venant accroître les risques psychosociaux.	15
Figure 05	Les conséquences négatives d'un aménagement de l'espace de travail mal adapté	18
Figure 06	Les symptômes et pathologies en lien avec les RPS	19
Figure 07	Les situation à risque selon le modèle de karasek .	25
Figure 08	Les situations à risque selon le modèle de siegrist	26
Figure 09	Les quatre principales dimensions à analyser	27
Figure 10	Souligne trois niveaux de prévention	29
Figure 11	Les étapes à respecter pour réaliser une cartographie des RPS.	31
Figure 12	Fiche de suivi des actions de prévention : « Formation des managers sur la thématique des risques psychosociaux ».	37
Figure 13	Continuum comportemental des leaders.	47
Figure 14	Modèle du Leadership transformationnel	53

## Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
Tableau 1	Les facteurs de risque selon DARES Analyses, N ° 081, décembre 2010.	15,16 & 17
Tableau 2	Les coûts des RPS pour l'État.	21
Tableau 3	Conception théorique de la RSE.	23
Tableau 4	Les principales catégories d'indicateurs à recenser	38 & 39
Tableau 5	Définitions du leadership au fil des années de recherche	42 & 43
Tableau 6	Les moyens de modifier le comportement d'autrui	45
Tableau 7	Les points de différences entre Leader et Manager	56 & 57
Tableau 8	Les compétences clés du leadership	59
Tableau 9	Le lien des pratiques de gestion avec les facteurs de risques pour la santé psychologique.	61
Tableau 10	la fréquence du stress	76
Tableau 11	la fréquence de la violence interne	76
Tableau 12	la fréquence de la violence externe	77
Tableau 13	la fréquence de l'harcèlement moral	77
Tableau 14	la fréquence de la discrimination	77
Tableau 15	la fréquence du malaise	77
Tableau 16	la fréquence du burn-out	77
Tableau 17	des changements récents	78
Tableau 18	facteurs liés à l'environnement de travail	78
Tableau 19	facteurs émotionnels	78
Tableau 20	manque d'autonomie	78
Tableau 21	rappports sociaux et relationnels	79
Tableau 22	insécurité socio- économique	79
Tableau 23	la santé	79
Tableau 24	le rendement au travail	80
Tableau 25	la performance de l'entreprise	80
Tableau 26	l'écoute	80
Tableau 27	dialogue pour éclaircir les faits	80
Tableau 28	reconnaissance	81
Tableau 29	gestion des conflits	81
Tableau 30	organisation du travail	81
Tableau 31	faire participer son équipe à la prise de décision	81
Tableau 32	innovant	82
Tableau 33	inspire confiance	82
Tableau 34	influence les membres de son équipe	82

## **Liste bibliographique**

## Bibliographie:

### Ouvrages:

- Alain DULUC. Leadership et confiance. Edition DUNOD, paris, 2013.
- B.Merck , P.Sutter, E.Loyer et S. Baggio. Eviter le stress de vos salariés. EYROLLES, éditions d'organisation, 2009.
- Bénédicte haubold. Les risques psychosociaux. Édition Groupe Eyrolles, 2008.
- BUCHANAN-SMITH Margie, SCRIVEN Kim, le leadership en pratique, (diriger efficacement les opérations humanitaire), obverses développement institue, London, 2011.
- CHLOE GUILLOT SOULEZ. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. lextenso Editions. 8<sup>ème</sup> Edition 2015-2016.
- E. Montreuil. Prévenir les risques psychosociaux. Edition DUNOD, paris, 2014.
- Elodie MONTREUIL. Prévenir les risques psychosociaux. Edition Dunod, paris 2011.
- Franck Riboud. Le leadership. Editions d'organisation ,1999.
- Frédérique Alexandre Bailly, Denis Bourgeois, Jean- pierre Gruère, Nathalie Raulet-Croset, Roland- lévy et Véronique Tran. Comportement humains et management. 4e édition 2013.
- J. GRESY/ R. PEREZ NÜCKEL /P. EMONT. Gérer les risqué psychosociaux. Performance et qualité de vie au travail. 2e édition actualisée et enrichie 2013.
- J.PERETTI. La gestion des ressources humaine. Vuibert, 21e édition, paris, juin 2016.
- Le dictionnaire Larousse, [www. Larousse.fr](http://www.Larousse.fr)
- MARIE CHRISTINE, CHALUS SAUVANNET, MIGUEL DELLATRE ET FLORENCENOGUERA, MANAGEMENT & AVENIR. 2017/5( N° 95)
- ROBBINS Stephen et All, l'essentiel des concepts et des pratiques, 6ème Ed, pearson Education, paris, 2008.
- S. Robbins, D. Decenzo, M. coulter, C. RÜling et P. Gabilliet. Management: l'essentiel des concepts et pratiques. 7e édition . Paris 2011.
- S.Guyot, V.Langevin.A.Montagnez, Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU, ED6140, INRS,2013
- Salher B., Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, Lyon, ANACT, 2007.

## **Mémoires et thèses:**

- Danut Adrian CASOINIC. Leadership et diversité démographique dans les organisations. Thèse Doctorat soutenue publiquement le 17 novembre 2011.
- Elodi Richard, Mémoire PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. Décembre 2006.
- Hélène Hereng, Réseaux d'Observation Sociale Caractérisation et Performance, Thèse doctorat soutenue publiquement le 07 juillet 2003.
- Pierre VOLLE Professeur de marketing Directeur de la communication. Mémoire MBA, management des ressources humaines, le marketing social, Université Paris – Dauphine. Novembre 2007.
- Yosr Ben Tahar. Analyse du burnout en entrepreneuriat : étude empirique sur les dirigeants de PME. Thèse doctorat ,Collège doctoral de Languedoc-Roussillon. 2014.

## **Sites internet:**

- <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-sante-psychologique-au-travail-vers-un-leadership-reciproque-et-des-comportements-concrets-au-q>
- <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19.html>. Santé mentale et COVID-19 pour les fonctionnaires : Gérer les risques psychosociaux. 25/06/2020.
- [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth\\_risk](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk). Santé mentale - Facteurs de risque psychosociaux au travail. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST), 28/09/2020.
- [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth\\_risk](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk). Santé mentale - Facteurs de risque psychosociaux au travail. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST), 28/09/2020.
- <https://www.csps-efpc.gc.ca/tools/jobaids/pf3-clear-leadership-fra.aspx>
- <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19>.

- Le premier observatoire dédié à la santé des dirigeants de PME, commerçants, artisans et professions libérales. créé le 15 janvier 2009. [www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias](http://www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias).
- Manuel de formation des jeunes au leadership : <http://confejes.contrexemple.com/leadership.pdf>
- [www.inrs.fr/risques/psychosociaux.html](http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux.html). INRS 2019.
- [www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias](http://www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias).

### **Revues:**

- Olivier Torrès. AMAROK, premier observatoire sur la santé des dirigeants de PME : d'un enjeu scientifique à une ambition sociétale. Revue internationale P.M.E. Éditions EMS – In Quarto SARL, 2016. P 21.

### **Rapports :**

- ANN-RENÉE BLAIS. Le leadership en 3 C : capacités, conduite, circonstances. Rapport bourgogne CIRANO, Décembre 2002.

### **Conférences:**

- XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique : Les obstacles liés au développement du leadership féminin : Cas de femmes tunisiennes Chefs d'entreprises.2017.

### **Articles :**

- Amina TOURABI. Le rôle de la RSE dans la gestion des RPS. Article in European Scientific Journal · April 2016. P

- France St-Hilaire, La santé psychologique au travail : vers un leadership et des comportements concrets au quotidien. CRHA, 7 juillet 2014.
- Institut national de recherche et de sécurité. Risques psychosociaux, bien être et qualité de vie au travail. Edition INRS ED 8002, Avril 2019. P 1
- ISO 26000, la responsabilité sociale. Edition AFNOR 2010. P 1.
- Journal hebdomadaire « Liberté », Algérie, Mars 2015
- Le rôle de la responsabilité sociale dans la gestion des risques psychosociaux. Article in European Scientific Journal · April 2016
- REBAI MAAMRI Malika, « La femme algérienne face au harcèlement moral »,
- Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne. Janvier 2010 Réf. Eurogip-47/F. p3.

## **Table des matières**

# Table des Matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	01
Hypothèse N° 1.....	03
Hypothèse N° 2.....	03
<b>CHAPITRE I LE CADRE GENERAL DES RPS.....</b>	<b>05</b>
INTRODUCTION.....	06
SECTION N° 1 : NOTIONS DE BASE SUR LES RPS.....	06
1.1 Définition des risques psychosociaux.....	06
1.2 Les types des risques psychosociaux.....	07
1.2.1 Le stress.....	07
1.2.1.1 L’approche physiologique du stress au travail.....	08
1.2.1.1.1 La mécanique physiologique du stress.....	09
1.2.1.1.2 L’approche psychologique du stress au travail.....	10
1.2.1.1.3 L’approche socio-organisationnelle du stress au travail.....	11
1.2.2 Les violences externes et internes.....	12
1.2.2.1 Les violences externes.....	12
1.2.2.2 Les violences interne.....	12
1.2.3 Le harcèlement moral et les discriminations.....	13
1.2.3.1 Le harcèlement moral.....	13
1.2.3.2 La discrimination.....	14
1.2.4 Les situations de malaise au travail.....	14
1.2.5 Le burn out.....	15
1.3 Les facteurs de risques psychosociaux.....	15
1.3.1 Les transformations récentes.....	15
1.3.2 Les facteurs de risque selon le collège d’expertise.....	16
1.3.3 Les facteurs de risque liés à l’environnement du travail.....	18
1.4 Les conséquences des RPS.....	20
1.4.1 Conséquences sur la santé Des Personnels.....	20
1.4.1.1 Conséquences sur la santé Des Personnels.....	20
1.4.1.2 Conséquences sur les collectifs et sur l’efficacité du travail .....	21

1.4.1.3 Conséquences sur la performance de l'entreprise .....	21
1.4.1.4 Conséquences sur l'État .....	22
Section 02 : La démarche de prévention des RPS .....	23
2.1 Le Rôle De La Responsabilité Sociale Des Entreprises Dans La Gestion Des Risques Psychosociaux .....	23
2.1.1 La définition de la RSE .....	23
2.1.2 La norme ISO 26000 .....	24
2.1.3 Les actions de la RSE sur les RPS .....	25
2.1.4 Les modèles théoriques des RPS.....	26
2.1.4.1 Le modèle KARASEK .....	26
2.1.4.2 Le modèle de Siegrist (effort-récompense) .....	26
2.2 La démarche de prévention des RPS.....	27
2.2.1 Le processus de prévention des RPS .....	29
2.2.1.1 La prévention primaire .....	29
2.2.1.2 La prévention secondaire .....	29
2.2.1.3 La prévention tertiaire .....	29
a) L'évaluation des RPS .....	30
b) La prévention .....	30
2.2.2 Les acteurs à mobiliser .....	30
2.2.3 Les quatre principes à respecter .....	30
2.2.4 La cartographie des risques psychosociaux .....	31
2.2.5 Le choix du questionnaire .....	32
2.3 Concevoir un système de prévention des RPS (DPRPS) .....	32
2.3.1 Définir les principes du système .....	32
2.3.1.1 Des principes au service d'un système équitable .....	32
2.3.1.1.1 Volontariat .....	33
2.3.1.1.2 Impartialité des tiers .....	33
2.3.1.1.3 Formation et qualification des tiers .....	33
2.3.1.1.4 Interdiction des représailles .....	33
2.3.1.1.5 Protection des droits collectifs .....	33
2.3.1.1.6 Diversité .....	33

2.3.1.1.7 Facilité d'accès et option .....	33
2.3.1.1.8 Résultats concrets.....	34
2.3.1.2 Les principes au service d'une approche systémique .....	34
2.3.1.2.1 Une approche adaptée à la culture de l'entreprise .....	34
2.3.1.2.2 Une approche responsable .....	34
2.3.1.2.3 Une approche préventive .....	34
2.3.1.2.4 Une approche à plusieurs entrées (soutien, négociation, sanction) .....	34
2.3.1.2.5 Une approche graduelle et fluide .....	35
2.3.1.2.6 Une approche évolutive .....	35
2.4 La mise en place d'un système de veille .....	35
2.4.1 L'importance de la veille .....	35
2.4.2 Le suivi de l'état d'avancement du plan d'action.....	35
2.4.3 L'évaluation des actions .....	37
2.5 Les indicateurs d'alerte des RPS .....	37
Conclusion .....	39
<b>CHAPITRE II LE LEADERSHIP ET LES RPS .....</b>	<b>40</b>
Section 01 : Généralité sur le concept de leadership .....	41
1.1 Définitions de leadership .....	41
1.2 Les formes d'influences .....	44
1.2.1 L'influence des groupe .....	45
1.2.1.1 La normalisation .....	45
1.2.1.2 Le conformisme .....	45
1.2.1.3. L'innovation sociale .....	45
1.3 Les théories de leadership .....	45
1.3.1 Les théories comportementales .....	45
1.3.2 Les théories de la contingence .....	46
1.3.2.1 Le modèle du leadership contingent de fiedler .....	48
1.3.2.2 Théorie du leadership situationnel .....	49
1.3.2.3 Le modèle de la participation du leader .....	49
1.3.2.4 La théorie de l'objectif- trajectoire .....	49
1.3.3 L'analyse classique par les traits de personnalité .....	50

1.3.3.1. De la théorie des grands hommes .....	50
1.1.2. L'approche par les traits de personnalité .....	51
1.1.3. Le modèle des big five .....	51
1.3.4 Les approches contemporaines du leadership .....	52
1.3.4.1 Les leaders transactionnels ou leaders transformationnels .....	52
1.3.4.2 Le leader charismatique .....	53
1.4 Les qualités et les valeurs personnelles du leadership .....	53
1.4.1 Les qualités individuelles du leadership.....	53
1.4.1.1 La vision .....	54
1.4.1.2 La passion .....	54
1.4.1.3 Donner l'exemple ou être intègre .....	54
1.4.1.4 Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation .....	54
1.4.1.5 Encourager plutôt que blâmer .....	55
1.4.2 Les valeurs personnelles du leadership .....	55
1.5 Distinction entre le leadership et le manager .....	56
SECTION 02 : Le leadership face aux RPS .....	61
2.1 Les quatre fonctions du leadership .....	61
2.2 Les compétences clés du leadership .....	62
2.3 Intelligence émotionnelle et leadership .....	63
2.5 Le leadership au cœur d'une organisation en santé .....	64
2.5.1 Du leadership vers des pratiques de gestion au quotidien .....	64
2.5.2 Vers des pratiques de gestion au cœur d'une organisation en santé .....	65
2.5.3 Soutien psychologique .....	66
2.5.4 Relation managériale et santé psychique .....	66
2.5.5 La santé du patron .....	66
2.6 Le leadership et ses attentes pendant la COVID 19 .....	67
2.6.1 Définition de la COVID 19 .....	67
2.6.2 COVID-19 et risque psychosocial .....	68
2.6.3 Le risque pour définir clairement le leadership et les attentes pendant la COVID19.....	68
2.6.4 Le risque pour le soutien psychologique et social pendant COVID-19.....	69
2.6.5 Le risque pour la participation et l'influence pendant le COVID19.....	70

CONCLUSION.....	71
CHAPITRE III Le Leadership face aux RPS au sein de l'agence X .....	74
Introduction .....	75
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	75
1.1 Les moyens de bord .....	75
1.2 Les missions et les objectifs de l'entreprise Y .....	75
1.3 Les valeurs de l'entreprise Y .....	76
1.4 L'organisation de l'agence X .....	77
1.5 Les activités et les responsabilités .....	78
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête .....	79
2. 1. Présentation de la méthodologie de recherche .....	79
2.1.1.Objet de l'enquête .....	79
2.1.2.Méthodologie de l'enquête .....	79
2.1.2.1. L'entretien .....	79
2.1.3 Établissement du questionnaire .....	79
2.1.3.1 Méthode d'échantillonnage .....	79
2.1.3.2 Taille de l'échantillon .....	79
2.1.3.3 Population ciblée .....	79
2.1.3.4. Durée de l'enquête .....	79
2.1.4 Présentation de la structure du questionnaire .....	80
2.1.4.1 Typologie des questions utilisées .....	80
2.1.4.2 Mode d'administration du questionnaire .....	80
2.1.4.3 Méthode de traitement des résultats .....	80
2.2 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire .....	80
2.2.1 Les constatations des résultats du questionnaire .....	80

2.2.2	Interprétations des résultats du questionnaire .....	90
2.3	Analyse et interprétation des résultats des entretiens .....	91
2.3.1	Analyse et interprétation des résultats de l'entretien avec le superviseur front .....	92
2.3.1.1	La signification de risque psychosocial .....	92
2.3.1.2	Les RPS détectés .....	92
2.3.1.3	L'impact de ces risques sur la performance des conseillers .....	92
2.3.1.4	Réagir pour diminuer ou faire disparaître ces risques psychosociaux .....	93
2.3.1.5	une technique de prévention de ces risques psychosociaux .....	94
2.3.1.6	la décision présidentielle concernant le congé exceptionnel .....	94
2.3.1.7	les changements auxquels vous étiez obligé de faire face .....	95
2.3.1.8	Faire convaincre les conseillés clients actifs d'accepter ces changements .....	95
2.3.1.9	La relation avec les conseillés dans cette période .....	95
2.3.1.10	Les contraintes que vous avez rencontrées pendant cette période .....	95
2.3.1.11	Être satisfait du travail de vos conseillés .....	95
2.3.2	Analyse et interprétation de l'entretien avec les trois conseillés clients actifs pendant la période du confinement (22 mars jusqu'au 14 juin).....	95
2.3.2.1	La décision présidentielle .....	95
2.3.1.7	les changements auxquels vous étiez obligé de faire face .....	96
2.3.1.8	Faire convaincre les conseillés clients actifs d'accepter ces changements .....	96
2.3.1.9	La relation avec les conseillés dans cette période .....	96
2.3.1.10	Les contraintes que vous avez rencontrées pendant cette période .....	96
2.3.1.11	Être satisfait du travail de vos conseillés .....	96
2.3.2	Analyse et interprétation de l'entretien avec les trois conseillés clients actifs.....	96

pendant la période du confinement (22 mars jusqu'au 14 juin) .....	96
2.3.2.1 La décision présidentielle .....	96
1.3.2.10 Propositions pour aider soit à surpasser les risques psychosociaux vécus, soit à minimiser l'apparition d'autres RPS .....	97
2.4 Critiques des résultats du questionnaire et des entretiens .....	97
Conclusion .....	97
Conclusion Générale .....	98

## **Annexes**

### **Liste des figures et tableaux**

### **Liste bibliographique**

### **Table des matières.**