



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES Humaines et Sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en psychologie

Option : psychologie de travail et des organisations et GRH

Thème

Les représentation du stress chez les managers : Quelle impact des pratiques managériales sur le stress au travail

Réalisé par :

Mlle : BOUSSAID Karima

Devant le jury composé de :

Encadré par :

Mme : SLIMANI.N

Promotion 2019-2020

Remerciement

*Avant tous, je remercie le bon dieu le tous puissant qui ma donné la force et le courage
pour que ce travail voir le jour*

J'exprime ma profonde gratitude à ma chère grande famille

*Mes remerciements les plus vifs à, « Mm SLIMANI NAÏMA » qui a accepté de m'encadrer et de
diriger ce travail.*

Je tien remercier les membres de jury d'avoir accepté l'évaluation de ce travail

Aussi je remercie vivement mes enseignants durant mon cursus universitaire.

*En fin à tous mes amis et ceux qui contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste
travail*

Merci à tous

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail aux personnes les plus chères à mon cœur ;

Ma mère DAHBIA et la mémoire de mon père SALEM que ALLAH l'accueille dans son vaste paradis.

A Mes chères sœurs SOUAD, FATIMA, NOURA, WAZNA et Mes deux frères KAMEL et AZZEDINE

Mes chères cousines et cousins MAALAZ, NACIRA, LAMINE, KAMEL, SAMIR ET SOFIANE

A ma grand mère et grand père

Egalement, à tous mes amies, amis surtout HASSIBA, SIHAME, SORAYA, JABIR ET HAMZA

Merci à vous tous



Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

N°	Titre de tableau	Page
01	Les rôles de manager	26

Liste des figures

N°	Titre des figures	Page
01	Le processus managérial	23
02	Le modèle de Cooper et Marshall sur les causes du stress	40

SOMMAIRE

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de la recherche	01
---	----

1. Le choix et intérêt de la recherche03
2. Les objectifs de la recherche03
3. La problématique04
4. Les hypothèses.....08
5. Définition des concepts.....09
6. Les études antérieures.....11

Chapitre II :

Les pratiques managériales.....	12
--	-----------

1. L'historique de management.....15
2. Définition.....15
3. Le processus managérial.....16
4. Les compétences managériales.....17
5. Les fonctions de management18
6. Les rôles de manager.....19
7. Les missions du manager.....21
8. Les styles de management.....22
9. Les théories et les approches du management.....23

Chapitre III :

Le stress professionnel.....	37
-------------------------------------	-----------

AXE N°1 : Stress professionnel.....	37
--	-----------

1. Historique de stress d'hier et d'aujourd'hui37
2. Définition de stress professionnel.....38
3. Les différents types de stress39
4. Les trois phases du stress professionnel.....41
5. Les facteurs de stress professionnel.....42
6. Les effets du stress professionnel.....45
7. Les théories de stress professionnel.....47
8. Quelques échelles d'évaluation du stress55
9. Comment prévenir le stress professionnel.....55

AXE N°2 : Le stress managérial.....	60
1. Définition de stress managérial.....	60
2. Les causes de stress managérial.....	60
3. Les conséquences de stress managérial.....	61
4. Comment éviter le stress managérial.....	61
5. Stress managérial trois profils types.....	63
Conclusion Générale	64

Liste bibliographique

Résumé

Notre recherche aborde la question de « Les représentation du stress chez les managers : Quelle impact des pratiques managériales sur le stress au travail ».

Le stress managérial est un stress qui touche spécifiquement les managers. Il est souvent le fruit d'une mauvaise gestion des ressources humaines, de méthode de management inadaptée et de changements d'organisation.

L'objectif était donc d'étudier le lien qui existe entre les pratiques managérial et le stress Professionnel. Aujourd'hui on parle de management par le stress, qui est censé accroître la Productivité de chacun.

En raison de la crise sanitaire Avec cette pandémie de corona virus covid 19 et à l'entrave de ce virus attaqué par l'humanité on à pas peu réalisé et confirmé nos hypothèses sur le terrain. Par conséquent que nous avons prend en considération les études antérieurs celle de L'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) en 2007 et L'étude de Stéphan pezé (2010). Et les travaux des patriciens Holmes et Rahe (1967) Sylvie Codo (2013) pour but de éclairés notre thématique.

A la base de toutes nos recherches basé sur les études antérieures et les travaux des Chercheurs, nous avons éclairé la relation qui existe entre les deux variables, Ce qui nous Amène à déduire qu'il existe un lien entre le stress professionnel et les pratiques managériales. Donc nos quatre hypothèses de recherche sont confirmées.

Mots clés : les pratiques managériales, stress professionnel, stress managérial, les rôles de manager, le rythme de travail, conciliation entre vie privé et vie professionnel, l'haut niveau de responsabilité.

Abstract

Our research addresses the question of "The representation of stress in managers: What impact of managerial practices on stress at work".

Managerial stress is stress that specifically affects managers. It is often the result of mismanagement of human resources, inadequate management methods and organizational changes.

The objective was therefore to study the link that exists between managerial practices and stress Professional. Today we talk about stress management, which is supposed to increase Everyone's productivity.

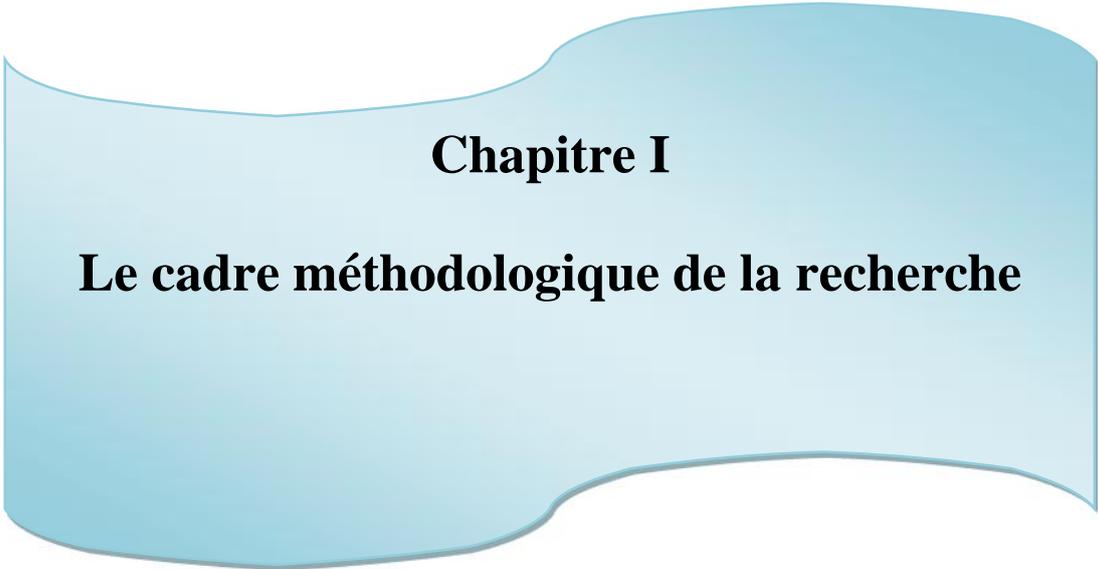
Due to the health crisis with this pandemic of corona virus covid 19 and the hindrance of this virus attacked by mankind we have not little realized and confirmed our hypotheses on the ground. Consequently, we have taken into consideration the previous studies that of the INRS (National Institute for Research and Safety) in 2007 and the study by Stéphan pezé (2010). And the work of the patricians Holmes and Rahe (1967) Sylvie Codo (2013) for the purpose of enlightening our theme.

At the base of all our research based on previous studies and the work of Researchers, we have shed light on the relationship that exists between the two variables. Leads to the conclusion that there is a link between work stress and managerial practices. So our four research hypotheses are confirmed.

Keywords: managerial practices, professional stress, managerial stress, managerial roles, pace of work, reconciliation between private and professional life, high level of responsibility.



Partie théorique



Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

Introduction :

L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Le management en est l'organe moteur.

La notion de management concerne l'ensemble des actions impliquées dans la conduite des organisations pour réaliser les finalités et les objectifs de ces organisations. Ces actions se déclinent en termes d'organisation, de planification, d'animation et de contrôle.

Il faut comprendre aussi que le management est comme une formalisation de pratiques sous la forme d'énoncés pragmatique qui concernent trois type de problèmes au sein d'une organisation : la coordination des activités, la coopération entre les membres de cette organisation et, enfin, l'adhésion à la culture d'entreprise.

La manger a donc un rôle très important car il est le lien principal entre la direction et les différents collaborateurs. Responsable de la productivité de ses équipes et du résultat final, il doit savoir communiquer, motiver, créer du lien. Le tout, pour atteindre les objectifs.

L'exerce de ces pratiques managériales peut influencé sur la santé psychologiques des managers parmi les risques qui peut touché à la santé psychologique de ces derniers. En trouve le stress professionnel qui est défini par l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail comme un état de stress survient « lorsqu'il ya déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a des ses propres ressources pour y faire face.

Le stress professionnel devient une réalité très inquiétante car il touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés industrielles modernes, c'est pour cette raison qu'il est représenté comme un risque émergent le plus préoccupant pour nos entreprises et nos organisations. Des travaux réalisés dans les états membre de l'Union Européenne soulignent que près de 50% à 60% de l'ensemble des journées de travail perdues sont liées plus ou moins directement au stress des salariés. La diminution de la productivité ainsi que la multiplication des arrêts de travail sont des aspects fréquemment liés à la pénibilité du travail et au stress professionnel. Afin, d'aborder ce thème convenablement nous avons partagé notre travail en 2 partie :

- La partie théorique qui se compose de trois chapitres :

Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique, nous présenterons les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche, notre problématique et ses hypothèses, et enfin la définition des concepts clés.

Le deuxième chapitre intitulé : les pratique managériales au on tentera d'évoqué l'origine de concept management ensuit la définition des concepts et les déférents théories et approches de management.

Puis le troisième chapitre, il composé en 2 Axe le premier sur le stress professionnel une présentation détaillée des différents aspects du stress au milieu professionnel, que sa soit son origine, la définition, ces théories, ces causes, conséquences et enfin la prévention et, le deuxième sur le stress managérial, la définition, ces causes, les conséquences, les types, et la prévention.

- La partie pratique, présentation des études antérieures et la discussion des hypothèses.

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Dans ce présent chapitre je démontre les raisons et les objectifs du choix du thème, ensuite j'aborde la problématique, les hypothèses de la recherche suivent des définitions des concepts clés en suite les études antérieurs qui servent de point de départ à toute recherche.

Enfin, la méthode et les techniques qui serviront d'outil d'analyse et de recueil des données ainsi que les caractéristiques de la population d'étude.

1) Les raisons de choix du thème

J'ai choisi de traiter le thème « Les pratiques managériales et le stress professionnel » chez les managers de l'entreprise GENERALE EMBALLAGE et, pour les raisons suivantes :

- 1) Nous avons choisies cette « les pratiques managériales et le stress professionnel » parce que est un sujet très important et qui puisé nouveaux dans notre spécialité.
- 2) C'est un sujet qui consiste à travailler seulement avec les managers et les responsables.
- 3) Les managers, une entité importante et malgré tous les privilèges que leur procure leur statut, ils semblent être en plus en plus confrontés au phénomène de stress.
- 4) Le choix de thème est une continuité par rapport à notre option d'étude, et c'est ce qui va me permettre de bien cerner mais aussi d'approfondir mes connaissances dans tous ce qui touche la gestion des ressources humaines.

2) Les objectifs de la recherche

1. Développer ma connaissance sur les risques psychosociaux que cours les managers au sien de leur milieu professionnel.
2. Comprendre comment les pratiques managériales engendrent un stress professionnel
3. Déterminer quelles sont les causes de stress professionnel chez les managers.
4. Démontrer l'importance de la mise en place d'une prévention de stress professionnel chez les managers.
5. Aller sur le terrain et observer directement tous ce qui concerne notre thème de recherche afin de collecter le maximum d'information dont on a besoin.
6. Avoir une expérience dans le monde de travail afin de nous préparé à la vie professionnelle.

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

7. Acquérir des informations et des connaissances dans le domaine de la gestion des entreprises

3) La problématique

Actuellement, le management comme il le décrit **Asmae Diani (2012)** « action ou art, ou manière de conduire une organisation de diriger, de planifier son développement de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise. Il conduit à obtenir des personnes que les tâches soient accomplies dans les meilleures conditions. Il recouvre toutes les fonctions attachées à l'entreprise, l'organisation de la production, la gestion des ressources humaines, le développement, la recherche ou l'innovation » (**A. Diani.2012.p,4**).

Ainsi la définition la plus adaptée à cette étude est celle de **Peter Durker** : « Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement » (**L. Chazot. 2012.P,12**).

Les pratiques managériales ou le management, sont censées permettre à chacun d'exercer des responsabilités, et de mobiliser les équipes pour conduire à bien des projets et gérer les ressources, voir c'est l'exercice d'un ensemble de responsabilités sur des personnes et des moyens, les pratiques de management ne concernent pas uniquement les capacités des cadres à manager mais également l'évolution des agents qui sont confrontés aux bouleversements des méthodes de management. (**Centre national de la formation publique territoriale, 2002.p,11**).

Il souligne également que le terme « management » désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire, qu'elle soit petite ou grande, indépendante ou non. Il englobe donc toutes les fonctions de direction : l'administration au sens de Fayol, l'organisation, le fonctionnement, les prévisions, etc. . De même le terme « manager » a une signification très étendue, il s'applique à des catégories de personnel très divers. C'est, en somme, un « chef » qui est à la tête d'une ou de plusieurs équipes comprenant un nombre variable de personnes : directeur général et contremaître sont les échelons extrême de « manager ». (**Stéphanie.2011.p12**) .

L'étude de **Ségoleine Journoud** et **Stéphan Pezé**, s'articule autour de l'actuel mouvement convergent de formation des managers à la prévention des risques psychosociaux et nous amène à nous intéresser de plus près aux liens entre management, organisation du travail et les risques psychosociaux. Si le manager a un rôle important à jouer vis-à-vis de la santé mentale de ses subordonnés, il est toutefois dépendant d'une organisation et de modes de

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

gestion d'où découlent ses propres marges de manœuvre lui permettant de jouer ou non son rôle efficacement. C'est dans ce contexte que nous explorons les différentes formations existantes, afin de mieux en saisir leur rôle et impact auprès des ménagères. (**S. Pèze et autre. 2011.p,2).**

Les pratiques managériales ont pour rôle d'assurer les moyens nécessaires afin de procurer du bien-être aux travailleurs, ce qui leur permettra une performance optimale

Ce pénible constat est d'autant plus renforcé lorsque nous voyons que la santé psychologique s'est détériorée et que le mal-être des travailleurs prend une certaine ampleur. En outre, le stress est reconnu comme « le deuxième risque professionnel rencontré juste derrière le mal de dos », selon une étude réalisée sur des salariés européens. Il serait également responsable de plus de la moitié des journées de travail perdues au sein du continent européen, ainsi l'Agence Européenne de Sécurité et de Santé au Travail. (Institut de gestion du stress, 2017). Selon **Chazot**. « La souffrance au travail, c'est le vécu qui surgit lorsque le sujet se heurte à des obstacles insurmontables et durable, après avoir épuisé toutes ses ressources pour améliorer l'organisation réelle de son travail vis-à-vis de la qualité et de la sécurité. En d'autres termes la souffrance pathogène commence lorsque la rapport de sujet à l'organisation du travail est bloqué ». Aujourd'hui cette souffrance a un nom, elle est appelée « stress ». Nos sociétés actuelles sont envahies. (**Chazot.2012. P, 13**) .

Plusieurs études ont été menées sur ce sujet, afin d'apporter des éclaircissements, à l'instar des travaux **de Holmes et Rahe (1967)**, et ses collaborateurs, de même que les études ultérieures entreprises par ses chercheurs dans le cadre de ce qui a été désigné sous le nom de «Life Event Research » qui ont nettement fait ressortir les liens qui existent entre l'environnement social d'un individu et de son état de santé.

Le stress étant en augmentation, nous pouvons nous demander, dans une vision microéconomique, quels types de facteurs sont capables de générer et d'intensifier ce ressenti auprès d'un individu, afin de pouvoir agir par la suite. Selon l'INRS, les facteurs de risques sont particulièrement nocifs lorsqu'ils s'installent dans la durée, se subissent ou se multiplient. (**INRS, 2016. P,**)

Les chercheurs en question comme le souligne **Ferréol (2003)** font intervenir des études longitudinales portant sur les membres de cohortes de population pour lesquels on enregistre la fréquence d'apparition d'événements stressants au cours d'une période de leur existence. Dans cette approche, des facteurs professionnels de stress peuvent fort bien constituer des

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

événements significatifs de l'existence et contribuer au niveau global de stress. (Ferréol ,2003,p 209).

Hans Selye est un des pionniers de l'étude du stress, il a élaboré une théorie du syndrome général d'adaptation. D'après Selye, le stress est la réponse non-spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite. A cet effet, les réponses physiologiques provoquées par une demande de l'environnement sont semblables et ce, peu importe la nature de la demande, d'où la notion de réponses non- spécifique.

Et selon **Chazot (2012)** notre organisme va chercher à retrouver un équilibre (homéostasie) après avoir subi une période de stress. (**Chazot.2012. p 17**).

Comme nous l'avons bien précisé au début, le stress a un **impact réel sur la santé des salariés** (fatigue, troubles du comportement alimentaire, repli sur soi, baisse de rendement, accident cardio-vasculaire, etc.). Pour l'employeur, un salarié stressé implique, entre autres, **une moindre efficacité** à son poste de travail ou la multiplication des absences. 65 % des salariés reconnaissent que le stress est néfaste car il leur fait perdre leurs moyens. Les conséquences sont considérables pour les entreprises et la société en général. 26 % des DRH évaluent cet impact financier entre **5 et 10 % de la masse salariale**. 95,7 % sont même d'accord avec l'affirmation suivante : « **le bien-être au travail contribue à la performance de l'organisation** ».

La complexité et la difficulté de travail de manager il peut engendrer un stress.

Nous cherchons donc à étudier la relation entre les pratiques managériales et le stress professionnel, cela nous amène à formuler les questionnes suivantes :

❖ **Le manager souffre-t-il de stress en raison des pratiques managériales ?**

- **Y-a-t-il un lien entre les pratiques managériales et le stress professionnel ?**
- **A-ce-que les pratiques managérial est conçu actuellement un élément moteur dans l'apparition du stress au travail ?**
- **Quels sont les éléments qui définissent les taches du manager et le rendent vulnérable au stress professionnel ?**

4 . Les hypothèses :

Chaque recherche scientifique doit être organisée sur des hypothèses, car un travail ne peut pas considère comme une variable de recherche s'il ne structure pas autour d'une ou plusieurs hypothèses.

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

Hypothèse Général

- ✓ Les pratiques managériales engendrent un stress chez les managers.

Hypothèses partielles

- ✓ L'haut niveau de responsabilité est considéré comme l'un des causes de l'apparition d'un stress chez les managers.
- ✓ La difficulté de consolider entre la vie privée et la vie professionnelle induit un stress managérial.
- ✓ Le rythme du travail, la nécessité d'être constamment par email sur son ordinateur et par son téléphone sur son portable est une source de stress professionnel chez les managers.

5. Définition des concepts :

5.1 Le stress professionnel :

On parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre. (L. Charlotte. 2013.p15).

5.2 Le manager :

Manager est une personne formée à la direction, à l'administration d'une grande entreprise ou d'un secteur d'activité économique dont elle assure la responsabilité. Le mot peut être aussi appelé le chef d'entreprise, gérant et régisseur. (M.Paul et d'autres. 1924, p 125).

5.3 Les pratiques managériales :

Les pratiques managériales sont l'exercice d'un ensemble de responsabilités sur des personnes et des moyens, qui permette a chacun d'exercer des responsabilités. (Centre nationale de la fonction publique territoriale. 2002. P14).

5.4 L'haut niveau de responsabilité :

La responsabilité est l'obligation de répondre de certains de ces actes, d'être garant de quelque chose, d'assumer ses promesses. Elle a pour conséquence le devoir de réparer un

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

préjudice causé à quelqu'un de par son fait ou par le fait de ceux dont on a en charge la surveillance, voire une sanction. (Dictionnaire).

5.5 Le rythme de travail :

Selon l'article 3121-1 du code du travail, le temps de travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. (V. Bonnioll.2009. p ,1)

5.6 conciliation entre vie privé et vie professionnelle :

Concilier activité professionnelle et famille équivaut, tant pour un homme que pour une femme, à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisée sur le plan du salaire, de la l'attribution des taches (K. Mohamed jamoussi dorra, 2007,p2).

6. La méthode et la technique Envisagée :

L'utilisation d'une méthode est indispensable à toute recherche scientifique, elle permet au chercheur de bien situer le contexte de son étude.

A. La méthode Envisagée :

La méthode descriptive est l'une des méthodes qualitatives utilisées dans les enquêtes qui ont pour objectif d'évaluer certaines caractéristique d'une population ou s'une situation donnée.

La méthode descriptive guide le chercheur au cours de la méthode scientifique dans la recherche et pour obtenir des données précises pouvant être utilisées dans les moyennes et les calculs statistique.

Certaines des caractéristiques les plus représentatives de la cette méthode sont les suivantes :

- Il s'agit d'une méthodologie qualitative.
- Il s'agit généralement d'une première approche de l'objet de l'étude et sert de catalyseur à de nouvelles recherches.
- Cela permet d'obtenir beaucoup de données précises sur l'objet de l'étude.
- Cela implique une observation attentive et un enregistrement fidèle de l'observé. (<https://fr.Solbrilliersalg.Com/5688-descriptive-méthode-characteristics-stages-and-examples>).

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

B. La technique utilisée :

En voulez ajouter le questionnaire de **KARASEAK** qui est devenu le principal outil d'évaluation des facteurs psychosociaux au travail. C'est un questionnaire d'évaluation collective du bien être au travail qui permet d'évaluer globalement la santé mentale au sein d'une entreprise.

Dans l'objectif de recueillir des données qualitatives auprès d'une population restreinte, la technique d'entretien s'impose comme, le meilleur c'est censé s'appliquer aux managers afin d'avoir des informations les concernent et qui nous ont servi dans la réalisation de notre recherche, celles jugées importantes à la vérification des hypothèses.

Notre guide d'entretien a été reparti en trois axes :

Axe1 : Information générale

Axe2 : Le stress professionnel

Axe3 : Les pratiques managériales

Et les 2 derniers axes comportent sur sept questions.

Compte tenu de l'impossibilité d'appliquer notre recherche sur le terrain. Pour vérifier la validité des hypothèses, nous sommes appuyés sur les études antérieures.

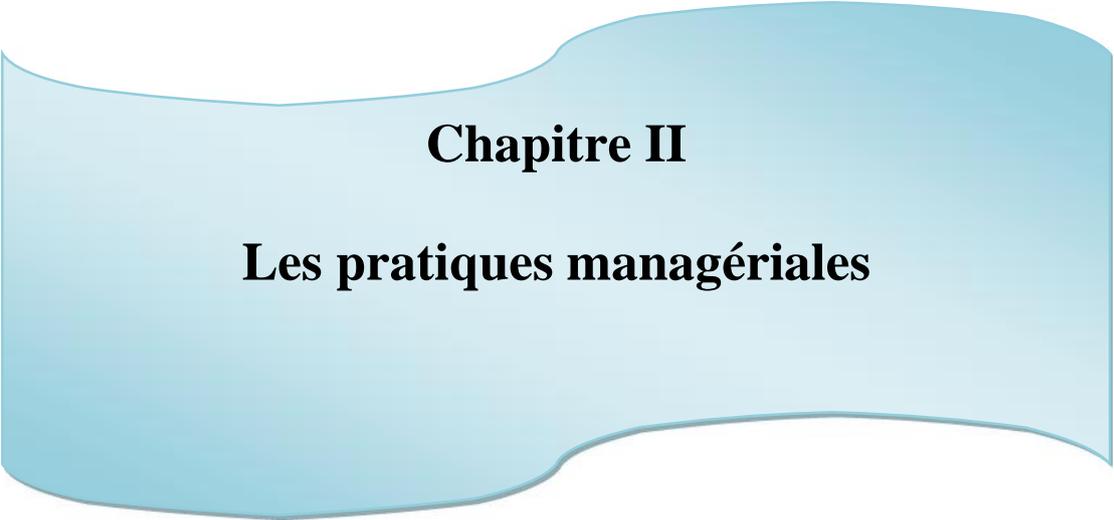
7. Les difficultés rencontrées :

1. Durant notre recherche l'obstacle qui nous a entravés durant tout ce travail et celui de la épidémie de covide-19, ce qui fait tous les entreprises Algériennes ont gelé les stages pratique et interdisent toute, sorte d'interaction, et regroupement des personnes, la fermeture des universités.

2. Le confinement chez soi durant le mois de mars jusqu'à une date ultérieur ce qui nous fait prendre beaucoup du temps pour achever notre recherche.

3. La fermeture des bibliothèques universitaires pour enrichir notre coté théorique.

4. Manque des études antérieures sur notre thème de recherche.



Chapitre II

Les pratiques managériales

Préambule :

Le management est une fonction essentielle de toute coopération organisée. De tous les secteurs d'activités humaines, c'est l'un des plus importants, si ce n'est le plus important. En effet, ce sont les managers ou gestionnaires qui depuis quelques années, occupent plus que jamais le premier plan d'actualité. Dans tout genre d'entreprise, ils ont la tâche fondamentale de créer un environnement dans le quel des individus qui travaillent ensemble peuvent accomplir des missions et réaliser les objectifs visés. Ils sont considérés comme responsables aussi bien des résultats de leurs entreprises que du climat de la vie économique.

A travers de ce deuxième chapitre, nous abordons les pratiques managériales, l'histoire de management et les définitions ensuite nous abordons le processus managériale et ces compétences, les fonctions de management, les rôles de manager, les missions, les facteurs influençant les pratiques de gestion du manager, les styles de management, et enfin les théories et les approches de management.

1. L'historique de Management :

Le terme « managements » est dérivé d'un vieux mot français « ménagement » qui jusqu'au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d'une entreprise.

Le verbe manager est dans les dictionnaires français synonyme de diriger, gérer, organiser.

To manage : diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manœuvrer. (**A.diani. 2012. p5**).

2. Définitions :

2.1 Le management

Comme l'écrit Bernard Galambaud , « manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable. » Le terme management désigne le processus par le quel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui. Plusieurs termes de cette définition méritent discussion : processus, efficacité et performance. (**S.Robbins , et autres .2008.p, 28**).

Le concept de management englobe tout ce qui a trait à la conduite de l'entreprise et s'enrichit à mesure que ses composantes se développent. Bien que substitué à l'expression: « administration des entreprises », c'est un concept américain. En parcourant le dictionnaire, on peut lui trouver une variété de définitions qui correspondent aux termes suivants; à savoir: administrer, ordonner, conduire, entraîner, contrôler, diriger, gouverner, guider, influencer, intégrer, faire connaître, enseigner, dire et perfectionner. **(Baruzy.1972 .p, 89,90).**

2.2 Qu'est-ce qu'un manager ?

Afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants d'une entreprise, il faut avoir une stratégie claire au quotidien, un manager a pour but d'orienter les forces humaines vers une finalité commune, qui est d'accomplir les objectifs fixés ([https://www.Assistancescolaire.com/élève/1sTMG/management- des organisations](https://www.Assistancescolaire.com/élève/1sTMG/management-des-organisations)).

Manager une unité, consiste à gérer l'unité confiée de façon à ce que l'équipe de collaborateurs atteigne les performances quantitatives et qualitatives voulues, en accompagnant l'évolution de chaque collaborateur dans son parcours professionnel, tout en représentant l'unité concernée

Manager des personnes c'est les conduire à la performance, c'est obtenir des résultats non par soi même mais par l'intermédiaire des autres.

Le rôle d'un manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, est de créer les conditions qui permettent à la fois le développement des personnes dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation. **(Y. Catho-Agnès.2014.p8).**

2.3 Les pratiques managériales :

Les pratiques managériales permettent de mobiliser les équipes pour conduire des projets et gérer des ressources, et aussi permettent de gérer des équipes, des projets, les pratiques managériales sont l'exercice d'un ensemble de responsabilités sur des personnes et des moyens, permettre a chacun d'exercer des responsabilités **(Centre national de la Fonction Publique Territoriale . 2002, p14).**

3. Les théories et les Approches du management

3.1 L'école classique du management

Les fondements du management moderne sont issus du travail d'un groupe d'auteurs et de professionnels qui s'attachent à formuler certains principes relationnels susceptibles d'améliorer l'efficacité des entreprises. Leurs contributions ayant jeté les bases théoriques

d'une nouvelle discipline baptisée management, laquelle se subdivise en deux sous-catégories : le management scientifique d'une part et la théorie administrative générale d'autre part. Les théoriciens du management sous l'angle de l'augmentation de productivité ouvrière, tandis que les tenants de la théorie administrative (Fayol, Weber) s'intéressent à l'organisation globale de l'entreprise et aux moyens de rendre plus efficace.

3.1.1 Le Taylorisme et le management scientifique

F.W.Taylor (Etats- Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des membres fondateurs de la théorie des organisations. Son parcours personnel permet de comprendre l'origine de ses travaux. Et son cadre d'analyse. Issu d'une famille aisée, il doit renoncer à des études prestigieuses pour raison de santé. Cela le conduit à commencer sa carrière comme simple ouvrier dans une entreprise métallurgique. Il va ensuite monter rapidement les échelons hiérarchiques de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur chef .Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productifs et à développer une vision globale du travail en atelier.

Les principes du management scientifiques s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. En effet, Taylor énonce l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façon intuitives mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit, l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches sont le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal du siècle » pour signifier l'inefficacité dans le travail.

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :

- La division horizontale du travail (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé)
- Sélectionner l'individu le plus capable pour accomplir le travail ainsi définit « the right man for the right job ».
- La mise en place d'un système de contrôle très stricte qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

- La division verticale du travail : partage la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers. (S.Chaqri.2009.p,4).

3.1.2 Le courant administratif de Fayol

Les travaux de **H.Fayol** ont été élaborés à la même époque que ceux de **Taylor**. **Fayol** se contente d'utiliser son expérience personnelle de directeur général d'une grande société minière pour élaborer des principes et des règles de management, qui sont avant tout des conseils pratiques aux directeurs d'entreprises.

Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche de gestion des capitaux
4. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.
5. La fonction comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient
6. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management ». Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administratives dépend de l'application d'un certains nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et son personnel. Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

1. La division au travail : permet le développement des compétences et l'amélioration du rendement.
2. L'autorité et la responsabilité : L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.
3. La discipline : le management a un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre et de la discipline. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.
4. L'unité de commandement : signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur. Selon Fayol l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.

5. L'unité de direction : Il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour d'un même but.
6. Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général : Les intérêts d'un employé ou d'un groupe d'employés donné ne doivent jamais prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise.
7. Rémunération : les employés doivent recevoir un juste salaire en contrepartie de leurs services.
8. Centralisation : Les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction.
9. La hiérarchie : Elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement.
10. L'ordre : Chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à bonne place au bon moment.
11. Équité : Les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés.
12. Stabilité de personnel : Permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. La stabilité de personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.
13. L'initiative : est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer, selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieure à celui qui ne sait pas.
14. L'union de personnel : La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise. (op.cit.).

3.1.3 Le modèle bureaucratique de Max Weber :

M. Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisées par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace de ressources organisationnelles. En effet, M. Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant au membre d'une organisation qu'à

ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet égard, M. Weber propose l'application des principes :

- **Division du travail :** Le travail est décomposé en une série de tâches élémentaires, répétitives et précisément définies.
- **Structure hiérarchique :** Les fonctions et les postes sont organisés hiérarchiquement et chaque subordonné se trouve soumis à l'autorité d'un supérieur.
- **Sélection du personnel :** Le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
- **Règles et règlements normalisés :** Afin de réglementer uniformément l'activité des employés, les managers doivent s'appuyer autant que possible sur un ensemble de règles formelles.
- **Caractère impersonnel des relations :** Les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
- **Evolution professionnelle :** Les managers sont des agents professionnels, plutôt que les propriétaires des unités qu'ils dirigent. Ils reçoivent un salaire fixe et évoluent au sein de l'organisation. (op.cit.).

3.2.4 Les travaux de K.Lewin et R. Likert

❖ Principes des travaux de K. Lewin :

Dans ses idées théoriques **K.Lewin** a mis le point sur les influences du leadership sur le groupe en fonction de la manière dont le leader prend des décisions, répartit les tâches, évalue le travail fait et participe à son activité. Ainsi, il identifie trois styles de leadership :

En premier lieu, le style autoritaire consiste à diriger par ordres impératifs et à imposer ses décisions avec un manager qui se tient à distance du groupe. Deuxièmement, le style permissif caractérise un manager qui s'implique très faiblement dans son groupe, qui participe avec un strict minimum aux différentes activités et qui laisse les membres de son groupe s'auto diriger. Enfin, le style démocratique caractérise un manager qui participe activement à la vie du groupe et qui encourage ses membres à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité.

Lewin préconise que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestent des relations chaleureuses et amicales, participent aux activités du groupe, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient la preuve de leur capacité à être indépendant. Si la production de ce groupe est plutôt moindre que celle du groupe avec un leader autoritaire, elle est de meilleure qualité. C'est ainsi que Lewin affirme que c'est en recourant à la gestion participative (leadership démocratique) plutôt qu'à la méthode traditionnelle autoritaire que l'on peut le mieux inciter les gens à atteindre un haut niveau d'efficacité.

❖ Principes des travaux de R. Likert :

La principale contribution de **R. Likert** c'est le fait qu'il a mis en relief la relation de causalité qui existe entre, d'une part, la nature des interactions entre responsables et subordonnés et, d'autre part, les styles de management en expliquant que ces dernières dépendent largement de la manière avec laquelle le responsable traite ses subordonnés. C'est dans ce sens même qu'il distingue quatre styles de management :

1. Le style autoritaire exploiteur : c'est un style de management qui n'accorde aucune confiance à ses subordonnés et dirige ce fait par le contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées et l'esprit d'équipe est faiblement présent.
2. Le style autoritaire parentaliste ; c'est un style distingué par le fait que la motivation est fondée sur la récompense et les sanctions, que c'est seulement quelques décisions de faible importance qui sont prises aux niveaux inférieurs et que l'incitation au travail en équipe est remarquablement faible.
3. Le style consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions. En effet, dans ce style de management les décisions stratégiques sont gérées en central et les décisions opérationnelles sont délocalisées.
4. Le style participatif : il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation (**op.cit**).

3.2. La théorie de X et Y de Mc Gregor :

Mc Gregor (1906-1964) avance que les styles de management dépendent des valeurs et postulas des managers. Il propose deux grands courants totalement opposés qui associent des présupposés à des pratiques managériales.

3.2.1 Théorie X :

Dans ce premier cas, le manager considère que l'être humain n'a pas d'attrait inné pour le travail qu'il cherche autant que possible à éviter. La plupart des individus ont donc besoin d'être surveillés et dirigés. Autrement, risquent de se soustraire à leurs responsabilités.

En termes de management, cela conduit l'entreprise à mettre en place des mesures de contrôle importantes pour pallier le manque de confiance envers les collaborateurs. Mais plus des individus sont soumis à des procédures strictes, moins ils pourront s'exprimer sous peine de se tromper et d'être sanctionnés. Leur implication risque alors de diminuer, agissant ainsi comme une sorte de prophétie auto-réalisatrice, ce qui renforcera la méfiance de l'encadrement vis-à-vis des collaborateurs. De nouvelles procédures de contrôle seront alors créées pour compenser cette méfiance et ainsi de suite, créant un espace de désengagement et de suspicion néfaste à l'entreprise.

3.2.2 La théorie de Y :

S'il adhère plutôt à la théorie y, le manager considère que l'homme est naturellement porté vers le travail. Il aime apprendre et endosser des responsabilités. Il n'est pas pertinent d'avoir recours à un système de sanction, il est au contraire plus efficace de fixer des objectifs et de laisser ensuite les individus s'organiser autant que possible. Ces postulats vont avoir pour conséquence dans l'organisation de créer un climat de confiance propice à la responsabilisation des collaborateurs. Ainsi valorisés, ils auront davantage tendance à prendre à des initiatives et s'impliquer dans leur travail, ce qui rendra d'autant plus inutile aux yeux de la direction l'instauration de règles de contrôle et s'accompagnera naturellement d'un management participatif. (E. NICOLAS., 2014, p10,11).

3.2.3 Le management situationnel d'Hersey et Blanchard

Hersey et Blanchard proposent dans les années 1970 l'adaptation d'un management situationnel qui implique pour le manager de s'adapter au niveau de « maturité » de son équipe. Il n'y a pas de « bon » style de management à adopter, il faut s'adapter à la situation.

En fonction des caractéristiques de chacun de ses subordonnées, le manager va plutôt se focaliser sur la taches / ou sur ses relations avec l'individu l'objectif étant bien sur la

réalisation de la tâche de travail mais aussi l'amélioration de la maturité et de l'autonomie des collaborateurs. Le croisement de la focalisation sur les tâches ou sur la relation permet d'obtenir une matrice de quatre styles de management.

1. **Style directif** : Le manager prend les décisions et donne des directives précises de travail. Il organise et contrôle. Il est très peu centré sur la dimension relationnelle.
2. **Style persuasif** : Le manager ajoute la dimension relationnelle à son mode de management. Il continue donc de donner des consignes de travail mais il explique aussi de plus en plus ses choix pour amener progressivement les collaborateurs aussi à la prise de décision.
3. **Style participatif** : Le manager se concentre de moins en moins sur les directives de travail. La prise de décision est donc de plus en plus partagée (je décide, nous décidons). La dimension relationnelle est prédominante pour accompagner le collaborateur dans sa prise d'autonomie croissante.
4. **Style déléguatif** : Le manager se place en retrait et délègue la prise de décision. Il reste néanmoins disponible pour aider le collaborateur si besoins (nous décidons, vous décidez). La responsabilisation progressive amène peu à peu à une autonomie complète, conformément à l'un des objectifs initiaux du management situationnel.

Les travaux d'Hersey et Blanchard sont très utilisées dans le cadre de la formation des managers pour leur indiquer le style de management adapté au degré de maturité de leurs subordonnés d'une part, mais aussi pour les guider sur une dynamique d'évolution d'autre part. (Ibid.)

3.3 Le modèle de Mintzberg :

Mintzberg dans son ouvrage « Le manager au quotidien », (1984) fait une rupture dans la pensée en management en remettant en cause les fonctions classiques de l'organisation. Dans une étude ethnographique portant sur cinq directeurs généraux, il conclut qu'en réalité les activités des managers consistent à dix rôles dynamiques définis à travers trois dimensions les relations interpersonnelles, le processus de prise de décision et le système informationnel.

Pour Mintzberg, l'étude des styles de management est fondamentale car elle permet de déterminer la façon dont les managers effectuent leur travail. Cependant, il soutient que les styles de management varient selon des variables liées à l'environnement (milieu, type

d'organisation, secteur d'activité), au poste (niveau hiérarchique, fonction occupée), à la personne (personnalité, style) et à la situation (variation du travail dans le temps). Mintzberg (1984) conclut par quelques remarques très intéressantes pour notre objet de recherche et que nous tenterons de vérifier à travers notre enquête de terrain :

La petite entreprise par rapport à la grande entreprise est caractérisée par un degré de formalisme faible et une préoccupation plus prononcée pour les questions liées aux opérations internes. Alors, les styles de management seront caractérisés par une brièveté des activités, des correspondances accrues par téléphones, peu de formalisme et des réunions non programmées ;

- ✓ Les styles de management varient selon de secteur d'activité (public ou privé) de l'entreprise ;
- ✓ Les traits personnels des managers ainsi que leurs comportement qui en résultent sont indéniables à l'appréciation des styles de management ;
- ✓ L'aptitude des managers à exécuter efficacement leurs tâches ou conduire une organisation dépendra non seulement de la connaissance intellectuelle mais aussi, de leurs propres expériences ;
- ✓ L'influence du contexte sociétal sur les style de management, est encore insuffisamment abordée par la littérature ;

Mintzberg (1984) attire une attention particulière sur la nécessité de développer une nouvelle conceptualisation des styles de management qui intègre à la fois les traits personnels, les comportement, les pratiques, les compétences et les expériences des managers et ce, en relation avec le contexte sociétal. (Mintzberg. 1973.P73).

3.4 Le modèle décisionnel classique :

Il s'agit de l'approche de la prise de décision développée par l'économie classique au sien de laquelle l'homme effectue des choix rationnel. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyens dont il dispose. Le décideur effectue le choix de la solution qui va maximiser son résultat. Il est bien à la recherche de l'optimum, c'est-à-dire de la solution optimale. Les entreprises américaines ont longtemps utilisé implicitement ce modèle en particulière dans un certain nombre de cas. En premier lieu, cette approche de la prise la décision a longtemps été privilégiée concernant les choix des investissements telle qu'elle est formulée par la spécialistes de la gestion financière se découpe en trois phases : la détermination des objectifs prioritaires de la

politique d'investissements en fonction de la stratégie, l'évolution de chaque projet d'investissements et le choix d'un projet. En second lieu, le modèle dit de Harvard de formulation de la stratégie d'une entreprise élaboré par les professeurs Learned, Christensen, Andrew et Guth (1969) repose sur cette conception de la prise de décision. Le modèle de Harvard considère la firme comme un système qui agit comme un acteur parfaitement rationnel.

L'approche consiste en une double analyse de l'environnement de la firme et de ses ressources internes pour dégager, dans un premier temps, des facteurs clés de succès et des compétences distinctives. Dans cette optique, l'analyse des opportunités et des contraintes de l'environnement et des forces et faiblesses internes à l'organisation permet de déterminer un ensemble de possibilités d'action stratégiques. Dans un second temps, ces possibilités, elles-mêmes confrontées aux valeurs personnelles des dirigeants et à leur conception de leurs responsabilités, permettront d'élaborer une stratégie d'entreprise à partir de laquelle sera un programme d'action à entreprendre. Ces modèles rationnels de prise de décision stratégique ou financière, tel qu'ils ont été formulés à l'université de Harvard, reposent sur un certain nombre de postulats implicites par fois illusoire en pratique :

- Le décideur a des préférences claires et reste seul à décider des objectifs à atteindre ;
- Il dispose d'une information parfaite sur son environnement et sur les conséquences de ses choix.
- La décision précède l'action et aucune décision en provenance de l'action stratégique n'est pas, a priori, prise en considération ;
- Suivant cette conception, le changement du système ne dépend que de la volonté délibérée d'un décideur unique et rationnel.

Cette approche de la prise de décision en management suppose que celle-ci soit l'adaptation logique et simultanée d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à des événements extérieurs. Le modèle n'envisage pas l'existence de conflits d'intérêts et de pouvoir dans l'organisation ainsi que les stratégies des individus et des groupes par rapport aux événements. En réalité, l'analyse de décision stratégique prises par de grands groupes industriels montre que les principes sous-jacents à cette approche rationnelle sont souvent infirmés par les faits. (**J. Michel.2013**).

3.5 La théorie de la contingence :

La théorie de la contingence (parfois qualifiée dans le monde anglo-saxon d'approche situationnelle) est venue remplacer certains principes de management trop simplistes. Elle

intègre en outre l'essentiel des théories élaborées en ce domaine et s'inscrit dans une démarche logique. Etant donné l'immense diversité des entreprises_ en termes de taille, d'objectifs, de tâches, etc., _ il serait en effet très étonnant que l'on puisse dégager des principes universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations.

Les défenseurs de la théorie de la contingence parmi lesquels figurent la plupart des théoriciens et des professionnels du management se sont employés à identifier les différentes variables qui entrent en ligne de compte. Les variables contingentes influencent notablement le travail des managers c'est-à-dire leur manière de coordonner et combiner l'ensemble des activités professionnelles.

Les quatre variables contingentes fondamentales :

- **Taille de l'entreprise :** L'effectif d'une d'une entreprise influence de manière considérable le travail des managers. Plus il est important, plus les problèmes de coordination s'intensifient. De ce fait, la structure organisationnelle d'une entreprise de cinquante mille employés a toutes les chances de se révéler inefficace au sein d'une PME cinquante personnes.
- **Qualification des technologies :** pour exercer son activité, l'entreprise exploite une technologie un processus qui consiste à transformer des ressources en produits. Les technologies usuelles et les technologies propriétaires, ou non standard, exigent des structures organisationnelles.
- **Incertitude environnementale :** Le degré d'incertitude lié aux évolutions politiques, technologique, socioculturelles et économiques influence le processus managérial, une méthode qui fonctionne à la perfection dans un environnement stable et prévisible peut se révéler totalement inappropriée au sein d'un environnement changeant et imprévisible.
- **Particularités individuelles :** Les individus différents entre autres par leurs ambitions, leur autonomie, leur capacité à tolérer l'ambiguïté et leurs attentes, ces différences individuelles revêtent une importance particulière quant aux choix du manager en termes de technique de motivation, de style de leadership et de définition de postes. (ibid.)...

4. Les styles de management :

4.1 Style autoritaire- exploiteur : trouve principalement sa source dans l'absence de confiance accordée aux subordonnés. Cela deux conséquences majeures. Tout d'abord, seul

un contrôle strict permet d'assurer que le travail est effectivement fait. D'autre part, les décisions sont centralisées dans un processus de communication uniquement descendante, les subordonnés n'étant pas considérés comme capables d'apporter des éléments pertinents dans le processus de décisions. Ce style de management conduit à une faible implication des salariés et engendre donc une mauvaise performance

4.2 Style autoritaire parentalité : les subordonnés restent largement soumis au bon vouloir du manager qui dispose d'outils de sanction, récompenses pour asseoir son autorité. Les décisions restent donc prises à un niveau hiérarchique élevé même si des décisions mineures peuvent commencer à être déléguées. De même qu'une information ascendante commence à émerger, lorsqu'elle est susceptible de convenir. La performance de ce style de management très centré sur une personnalité dépend donc du manager qui saura malgré tout laisser une place, aussi restreinte soit elle, à l'expression de ses collaborateurs.

4.3 Style consultatif : suppose une communication dans les deux sens. Le haut de la pyramide hiérarchique doit donner suffisamment d'éléments afin que les subordonnés puissent exprimer un avis. Ce style de management permet un niveau de performance accru par rapport aux autres styles mais il peut être générateur de frustration si les « règles du jeu » ne sont pas explicites. En effet, il est important de bien préciser en amont aux collaborateurs les différences entre un avis décisionnaire.

4.4 Style participatif : implique que la prise de décision est collégiale. Pour cela, un climat de confiance est indispensable : sans croyance sincère que les subordonnés peuvent apporter une contribution, il n'y a pas de vrai management participatif. Cela implique de grandes qualités managériales car il faut organiser un processus participatif (fixation des objectifs, information et formation sur les questions à traiter, organisation à mettre en œuvre, groupe de travail et orientation). Le style de management participatif est selon Likert le plus efficace car il permet d'optimiser le potentiel des ressources humaines.

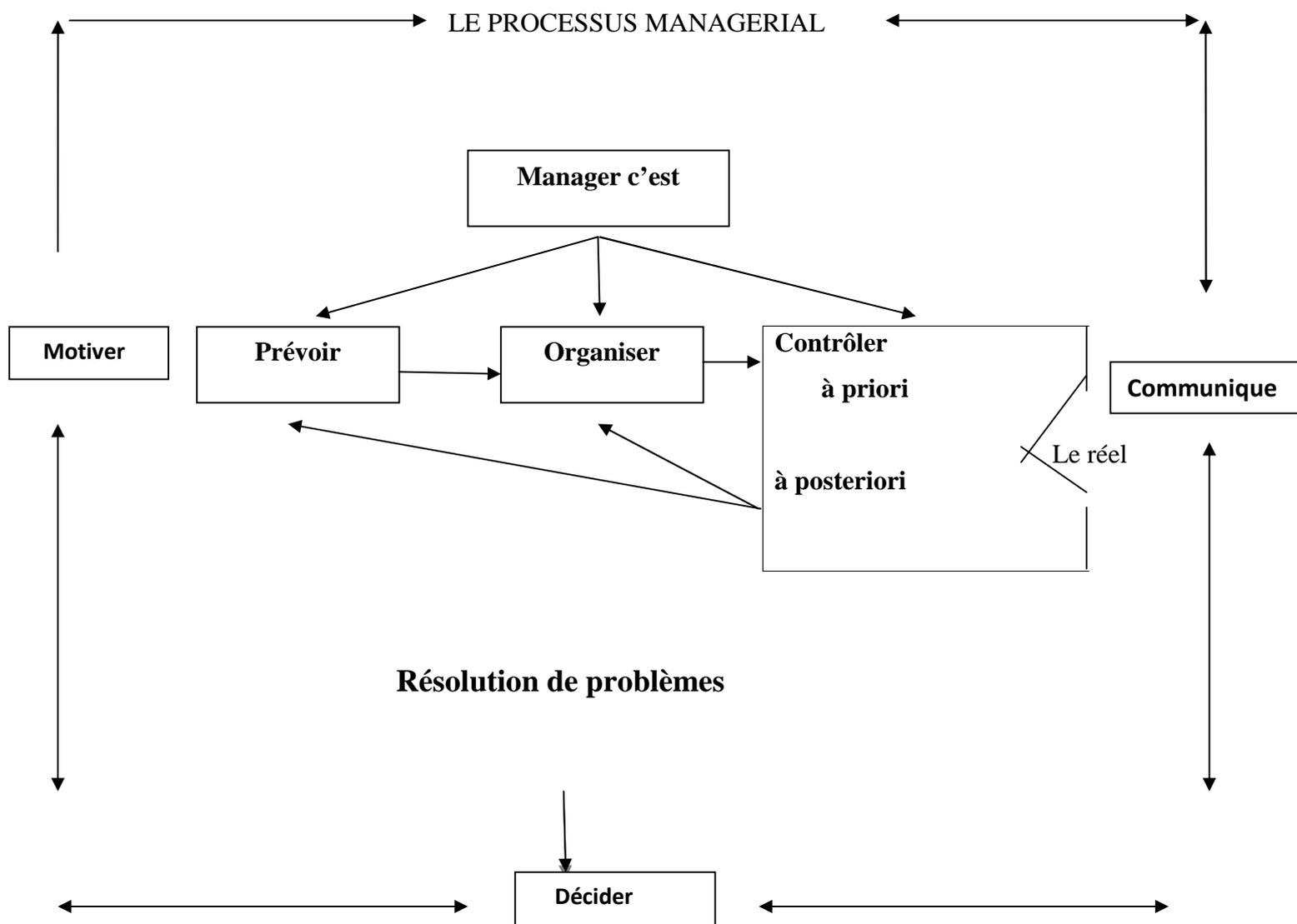
Travail, ce qui rendra d'autant plus inutile aux yeux de la direction l'instauration de règles de contrôle et s'accompagnera naturellement d'un management participatif (**E. NICOLAS., 2014, p10, 11**).

5. Le processus managérial :

Bien que le management concerne le fonctionnement des organisations; son champ d'application, sa matière première et sa préoccupation permanente, ce sont les comportements

humains. Comme il a été dit, le management n'est pas seulement d'ordre technique, mais aussi d'ordre sociotechnique; c'est-à-dire qu'il fait intervenir l'humain avec tout ce qu'il implique de comportement, de styles, de façon de voir les choses. Le fond technique englobe les trois fonctions: prévoir, organiser et contrôler. Une bonne prévision détermine l'organisation et permet de contrôler à priori si on est sur le bon chemin. Les contrôles à posteriori, eux, mesurent l'écart entre la prévision et la Réalisation et permettent de rectifier le tir soit en changeant les prévisions, soit en Changeant l'organisation. Quant à la dynamique de l'humain, elle comporte les fonctions de: décider, motiver, Communiquer. Ces éléments sont placés dans le schéma, en « satellites » car ils interviennent à tous les niveaux du fond technique. (El. Halima.2014. P76).

Figure N°01 : Le processus managérial



(El. Halima.2014. P76).

6. Les compétences managériales :

Une autre manière d'envisager le travail du manager consiste à examiner les compétences ou les aptitudes qu'il doit posséder pour atteindre ses buts. Robert Katz les a regroupées en trois catégories essentielles : compétences techniques, compétences humaines et compétences conceptuelles.

a. Compétences techniques :

Désignent la capacité à appliquer un savoir spécialisé ou une expertise particulière. Lorsqu'on songe aux aptitudes d'un ingénieur civil ou d'un chirurgien-dentiste, on se concentre sur ses compétences techniques. Au terme d'une formation universitaire approfondie, il a en effet acquis les connaissances et les pratiques propres à son métier. Bien sur, ces professions libérales n'ont pas des compétences techniques, et celles-ci n'ont pas forcément besoin d'être enseignées à l'université ou par le biais d'un programme de formation. Tous les emplois exigent une expertise spécifique.

b. Compétences humaines :

Ces des compétences qui englobent la capacité de travailler en équipe, de comprendre autrui et de motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe. De nombreuses personnes s'avèrent techniquement irréprochables, mais incompétences sur le plan relationnel. Elle ne savent pas écouter les autres, sont incapables de comprendre leurs besoins, ou éprouvent des difficultés à gérer les conflits. Étant donné que les managers comptent sur d'autres personnes pour obtenir des résultats, ces compétences leur permettent de communiquer, d'encourager et de déléguer.

c. Compétences conceptuelles :

Les managers doivent avoir la capacité mentale d'analyser et de diagnostiquer les situations les plus complexes. Ces tâches exigent des compétences conceptuelles. Pour prendre des décisions, il faut par exemple que les managers sachent identifier les problèmes, élaborer des solutions alternatives, évaluer chacune d'elles, et choisir enfin la meilleure possible. Les managers peuvent être compétents aux niveaux technique et relationnel, mais se retrouver néanmoins en position d'échec du fait d'une incapacité à traiter et à interpréter rationnellement les informations. (S. Robbins, et autre, p 6).

7. Les fonctions de management :

Au début de XXe siècle, l'industriel français **Henri Fayol** affirme que tous les managers exerçaient cinq fonctions fondamentales : prévoir, organiser, diriger, commander, coordonner

et contrôler, Aujourd'hui, elles ont été ramenées à quatre : planifier, organiser, diriger et contrôler.

- ❖ **Planification** : fonction managériales englobant la définition des buts, l'élaboration d'une stratégie et la mise au point de plan visant à coordonner les activités. Les managers sont également chargés d'une fonction d'organisation ayant pour objet de définir les tâches à accomplir, les personnes qui doivent s'en acquitter, la façon dont les tâches seront regroupées, qui devra rendre compte à qui, et à quel niveau les décisions seront prises.

- ❖ **Organisation** : fonction managériales consistant à définir les tâches à accomplir, les personnes qui doivent s'en acquitter, la façon dont les tâches seront regroupées, qui devra rendre compte à qui, et à quel niveau les décisions seront prises. Toute organisation rassemble un certain nombre de gens, et il revient aux managers de diriger et de coordonner ces différentes personnes. C'est la fonction de direction, qui consiste à motiver les employés, à administrer leurs activités, à résoudre les conflits entre les membres de l'organisation.

- ❖ **Direction** : La dernière fonction exercée par les managers porte le nom de contrôle. Pour s'assurer que tout marche comme prévu, ils doivent suivre de près les performances de l'organisation et les comparer aux objectifs préalablement fixés. Au moindre écart perceptible, ils ont pour mission de remettre l'organisation sur les rails. Ces veilles permanentes, ces comparaisons systématiques et ces corrections éventuelles composent tout ensemble la fonction de contrôle.

- ❖ **Contrôle** : fonction managériale consistant à suivre les performances, à les comparer aux objectifs fixés et à corriger les écarts éventuels .Au final, l'approche fonctionnelle permet d'expliquer ainsi le travail du manager : il planifie, il organise, il dirige et il contrôle (**op.cit. p 3**).

8. Les rôles de manager :

Selon Mintzberg les rôles de manager sont classés comme suite :

Tableau N°01 : Les rôles de manager

Rôle	Description
Rôles interpersonnels	
Symbole	Représentation symbolique ; obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale.
Leader	Chargé de motiver et d'encourager les personnes, responsables de l'embauche, de la formation et autres tâches connexes
Agent de liaison	Entretient le réseau des contacts externes susceptibles de procurer certains services et renseignements utiles.
Rôles informationnels	
Observateur	Reçoit un large éventail d'informations ; point de convergence des données internes et externes concernant l'organisation.
Diffuseur	Transmet aux membres de l'organisation les informations reçues de l'extérieur ou qui lui sont confiées par d'autres employés.
Porte-parole	Transmet à l'extérieur des informations relatives aux plans, aux politiques, aux actions et aux résultats de l'organisation ; fait office d'expert sur l'activité de l'organisation.
Rôles décisionnels	
Entrepreneur	Recherche des opportunités au sein de l'organisation ainsi que dans son environnement, et lance des projets pour introduire des changements.
Régulateur	Met en œuvre les actions de correction lorsque l'organisation fait face à des perturbations majeures et inattendues.
Répartiteur de ressources	Prend ou approuve les décisions importantes concernant l'organisation et l'affectation de ressources de toutes natures
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des grandes négociations.

S. Robbins, et autre. 2008. p, 33

8.1 Rôles interpersonnels :

Les managers jouent tous également un rôle de leader, qui consiste à embaucher, former, motiver et discipliner les employés. Pour finir, la catégorie des rôles interpersonnels comprend aussi celui d'agent de liaison. Mintzberg le présente comme une activité visant à nouer des contacts avec des individus ou des groupes susceptibles de fournir des informations au manager, qu'ils appartiennent ou non à l'organisation. Lorsque le directeur des ventes obtient des renseignements Lorsque ce même directeur des ventes communique avec d'autres directeurs des ventes par le biais d'une association professionnelle, il exploite une liaison externe.

8.2 Rôles informationnels :

A un degré ou à un autre, tous les managers recueillent des informations auprès d'organisations et d'institutions extérieures. Ils obtiennent généralement en consultant des magazines ou en discutant avec d'autres personnes, et découvrent de la sorte l'évolution des goûts du public, ce que préparent les concurrents, et ainsi de suite. Mintzeberg parle à cet égard d'un rôle d'observateur. Les mangers font également office d'intermédiaire : ils se chargent de transmettre les informations aux membres de l'organisation, et jouent alors un rôle de diffuseur. Ils endossent enfin un rôle de porte-parole, qui consiste à représenter l'organisation à l'extérieur.

8.3 Rôles décisionnels :

En dernier lieu, Mintzberg a identifié quatre rôles qui se rapportent à la prise de décision. Dans son rôle d'entrepreneur, le manager lance et supervise de nouveaux projets visant à améliorer les performances de l'organisation. En tant que régulateur, il met en œuvre des actions correctives répondant à des problèmes imprévus. Répartiteur de ressources, il se charge d'affecter les ressources humaines, matérielles et financières de l'organisation. Enfin, dans son rôle de négociateur, il débat et traite avec les autres unités afin de défendre les intérêts de la sienne (ibid.).

9. missions du manager :

9.2 valoriser les ressources humaines : valoriser c'est augmenter la valeur d'une ressource humaine, ressource détenu par les collaborateurs (temps, compétences, énergie, etc.) par la mise en place d'une démarche en 4 étapes : fixation d'objectifs individuels, suivi de la réalisation du travail, évaluation des résultats et reconnaissance des performances obtenues.

9.3 Pilotage d'une unité : le but étant d'installer un dispositif de suivi de l'activité pour analyser les écarts afin de mettre en place des actions correctives si besoin est. Cela

permet de faire le point à intervalles réguliers .Mais il ne faut pas oublier que tout n'est pas prévisible au moment ou sont posés les objectifs. Piloter, c'est prévoir mais c'est aussi ajuster les objectifs ou les moyens de les atteindre, planification et contrôle sont deux mots clés du pilotage.

9.4 Développement des collaborateurs : cette mission de management centrée sur les personnes. L'autre étant l'animation d'une équipe. Celle-ci est caractère individuel. Elle est basée sur le moyen et long terme et vise à accroître l'autonomie professionnelle des collaborateurs par le développement des compétences. Le manager doit s'assurer de la mobilisation de ces dernières pour produire une performance, les collaborateurs pouvant ne pas les utiliser à bon escient .Ici se trouve la différence entre les compétences et la performance. De plus, les taches à effectuer pour réaliser cette performance ne sont pas systématiquement motivantes.

9.5 Animation d'une équipe : le but est de transformer un ensemble d'individus en « groupe vivant et vivable». Une équipe est supérieure à la somme des individus qui la compose. Ici il n'y a pas de règles à tenir, il n'y a que des cas particuliers, chaque individu l'étant lui-même.

9.6 Coordination avec l'extérieur : celui-ci est à la fois manager et managé, responsable et subordonné. Chacun de ses rôles sont interdépendants. Cela permet d'assurer une coordination au sein de l'entreprise. De ce fait le manager est « une courroie de distribution », les organisations fonctionnant comme un réseau maillé de managers. Ici la mission du manager est d'assurer une cohérence entre le point de vue, les exigences et obligations de ses pairs et de son hiérarchie d'une part et de ses collaborateurs d'autre part. Le manager doit défendre les intérêts des deux parties et il se trouve donc au point de jonction entre des logiques et intérêts souvent divergents. Il se doit de les accommoder en arbitrant les divers objectifs. Le responsable du hiérarchie n'est pas forcément la seule personne « extérieure » au service, ce dernier a des clients et des fournisseurs. Le manager est donc redevable de résultats et informations vis-à-vis de ceux-ci. Cette cinquième mission s'avère être la plus politique des cinq du fait des multiples intérêts divergents des différentes parties, le manager se transforme alors en négociateur. (Y.catho, et autre, 2014 p, 9).

Résumé

Après la présentation de différentes pratiques managériales, nous allons présenter un autre aspect de travail qui est le stress professionnel comme facteurs qui favorisent le développement de ce phénomène au milieu professionnel.



Chapitre III
Stress professionnel

AXE N°1 : Le stress professionnel

Préambule

Le stress au travail apparaît désormais comme l'un des risques psychosociaux majeurs qui se pose aux gestionnaires d'aujourd'hui. Ces derniers se trouvent contraints de comprendre ses causes afin de le prévenir et de le gérer au mieux puisque les conséquences qui lui sont associées sont très graves aussi bien pour les salariés que pour les entreprises. Dans ce présent chapitre nous démontrerons l'histoire du stress et ses définitions, en suite nous abordons les types et les facteurs du stress dans la vie quotidien et l'environnement. Enfin, nous abordons les théories du stress professionnel, ses différentes approches, sa typologie, et ses effets au milieu de travail.

1. Historique du stress d'hier et d'aujourd'hui :

Le stress a toujours existé et il n'a pas touché seulement l'être humain. Les effets qu'il provoque se rencontrent chez la plupart des animaux et son existence remonte à la naissance de l'espèce animale. Dès l'âge de la pierre l'organisme humain était doté de mécanisme d'adaptation qui se déclenchaient de manière automatique face à une situation donnée.

En effet, tout au long de l'évolution de l'être vivant, le cortex cérébrale a eu comme fonction de transmettre au cerveau un signal qui signifie : « attention ! danger ! ». Le cœur se mettait alors à battre plus rapidement, la respiration s'accélérait, les muscles se tendaient. L'adrénaline se libérait dans le sang en quantité plus importante et des doses énergiques étaient prélevées sur les réserves de sucre stockées dans le foie, dans le cœur. Le surplus de carburant permettait d'avoir les forces nécessaires pour se battre.

L'expression « stress » veut dire « tension » et elle a été inventée par les ingénieurs au XIX^e siècle qui référaient à ce mot pour qualifier la résistance des matériaux soumis au vent, à l'usure, à la corrosion. Comme les matériaux techniques, le matériel humain peut résister à l'agression mais avec des limites. On peut dire que dès qu'une personne est sous tension. Elle peut être atteinte des premiers symptômes de ce qu'on appelle aujourd'hui le « stress ». Le mot stress est un anglicisme synonyme d'effort intense de « tension ». L'individu est stressé quand il est tendu, surmené, fatigué, sous pression etc. Mais il est stressé aussi lorsque qu'il gagne un million à la loterie, un coup de foudre amoureux ; et envahi par un bonheur qu'il n'attendait pas, etc. Dans les années 1950, Hans Selye a démontré effectivement que le stress constituait la réponse de l'organisme aux différentes forces qui s'exerçaient sur et à l'origine de la base de l'adaptation de l'être humain à son milieu.

A notre époque, l'être humain se voit bousculé dans la société moderne comme il ne l'a jamais été dans les siècles passés. Nous pouvons affirmer que le stress que nous subissons à présente est beaucoup plus profond et grave qu'autre fois, car il s'attaque avec plus d'intensité à notre structure physique et émotionnelle. De plus, les maladies de notre époque reliées au stress ne sont pas seulement nuisibles au salarié, mais également lourdes de conséquences pour l'organisation et la société en général.

A notre époque, l'être humain se voit bousculé dans la société moderne comme il ne l'a jamais été dans les siècles passé. Nous pouvons affirmer que le stress que nous subissons à présent est et beaucoup plus profond et grave autrefois car il s'attaque avec plus d'intensité à notre structure physique et émotionnelle. (A.David, et autres .2011. p ,749).

2. Définition du stress professionnel :

Le stress est une réaction qui se produit en réponse à l'exposition à des facteurs de stress. Si cette réaction est appropriée lorsque l'homme se trouve face à un danger réel ou si elle permet l'adaptation, elle n'est pas adéquate lorsque des travailleurs s'efforcent de s'adapter à des conditions de travail difficiles, monotones ou exigences. La notion de stress collectif est donc importante.

D'après NIOSH, on peut définir le stress au travail comme les réactions physiques et émotionnelles négatives qui se produisent lorsque les exigences au travail ne concordent pas avec les capacités, les moyens ou les besoins du travailleur. Ce stress peut se traduire par des problèmes de santé, voire les accidents.

De même, la convention collective du travail (inspirée de la définition de l'OMS) définit le stress au travail comme « un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou de dysfonctionnements au niveau physique et social et quiets la conséquence du fait que les travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail ».

Donc en définir le stress lié au travail comme une réaction émotionnelle, cognitive, comportementale et physiologique à l'aspect néfaste et négatif de la nature du travail, de son organisme et de son environnement. Cette réaction, qui peut devenir un état, est caractérisée par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et, souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir. (Direction générale humanisation de travail .2006 .p, 15).

Le stress lié au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face.

Le stress peut survenir dans des contextes professionnels très différents, mais il est souvent aggravé lorsque les employés ont le sentiment qu'ils ne sont pas suffisamment soutenus par leurs collègues, et lorsqu'ils n'ont pas beaucoup de prise sur leur travail ou sur la façon de s'y prendre pour faire face aux exigences et aux contraintes de celui-ci. (S.BA MScphd, et autres .2004. p ,3).

3. Les théories de stress professionnel :

3.1 L'approche transactionnelle :

Cette approche cherche à cerner les éléments qui permettent à l'individu de dire qu'il est Stressé, et comment fait-il pour définir cette perception de tension physique et mentale en tant que stress.

Selon Cox 1987 « le stress est créé par un déséquilibre entre la perception des exigences et la capacité d'y faire face. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation objective du stress et de ses propres ressources, mais de la perception subjective des conditions aversives et des capacités de coping qu'a le sujet ».

Les modèles de l'approche transactionnelles s'intéressent aux processus intermédiaires intervenant entre la situation stressante et les effets du stress sur les conduites de l'individu et sa santé. Ils visent tout particulièrement à identifier les processus d'évaluation et de coping. Centré sur les conduites individuelles et sur les stressors eux même, ils s'intéressent aux activités réelle des individus et prennent en compte la variabilité intra et interindividuelle. (G. Frédérique et autre .2005.p, 230).

3.2 Modèle de Compernelle

Le modèle de **Compernelle** n'est pas un modèle théorique mais plutôt un modèle d'interprétation.

Pour Compernelle, la gestion optimale du stress au sein d'une entreprise se compose d'un volet individuel (formation à la gestion du stress) et d'un volet d'entreprise (dépistage des sources de stress et stimulation de soutien).

La gestion préventive du stress est bien plus qu'un ensemble de techniques pouvant être utilisée par les individus pour affronter leur stress. Il s'agit d'une philosophie imprégnant l'organisation dans son intégralité et postulant que l'individu et l'organisation doivent Prendre

ensemble la responsabilité de promouvoir la santé et prévenir le stress négatif. L'objectif, selon Compernelle, n'est pas d'éviter tout stress, mais de déterminer un niveau de stress optimal qui rend plus créatif, motive, met au défi de découvrir les solutions nouvelles pour des problèmes anciens, un stress formant une stimulation pour la croissance et le développement. Toutefois, la notion de "stress positif" nous semble confondre stress (sentiment de Perte de contrôle, manque de ressources internes et/ou externes, mécanismes coping faibles...) et motivation (l'individu trouve l'énergie, les ressources et possède un contrôle suffisant de la situation pour relever le défi...). (**Direction générale humanisation du travail, novembre 2006, p 37**).

3.3 Modèle demande/ contrôle de karasek :

La situation de forte tension cumule forte exigence et faible autonomie. Elle s'oppose aux activités « actives » (forte exigence, forte autonomie) et « passives » (faible exigence, faible autonomie) et aux activités « peu contraignantes » (faible exigence, forte autonomie).

Il faut noter que dans beaucoup d'organisations, les salariés passent d'exigences faibles couplées à une autonomie forte à des exigences fortes avec une autonomie faible (montée des procédures et de suivi d'objectifs). Ces évolutions mènent inévitablement au stress et aux tensions. Karasek montre ainsi l'importance, dans un contexte d'exigences renforcées, de relever et pas diminuer l'autonomie décisionnelle, sous peine de tensions fortes.

Karasek a intégré une troisième dimension à ce modèle le soutien social qui influence également le stress au travail. Ce soutien contribue à améliorer la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, et à diminuer le turnover et l'absentéisme.

Comment définir ce soutien du supérieur et des collègues ? Ce soutien peut être « instrumental » (arrangements des horaires, répartition des missions, etc.), informatif (transmission de conseils, renseignements sur l'entreprise et les possibilités qu'elle offre en termes de développement de compétences, etc.), émotionnel (manifestation d'affects positifs, protection, réconfort) et jouer sur l'estime du collaborateur (réassurance de la valeur de l'individu, manifestation de reconnaissance). Le soutien émotionnel consiste ainsi à apporter à une personne des sentiments de réassurance, de protection ou de réconfort en lui exprimant les affects positifs que l'on ressent à son égard (confiance, amitié). Le soutien d'estime et de reconnaissance concerne le fait de rassurer une personne sur ses compétences et ses valeurs. Ces encouragements lui permettront de renforcer sa confiance en elle-même dans les

moments de doute, lorsque cette personne craint que les exigences d'une situation n'excèdent ses ressources ses capacités.

Les travaux de Karasek jouent un rôle clé dans l'évaluation des risques psychosociaux. Le questionnaire de mesure selon le modèle « demande / contrôle ». Ce questionnaire évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle, huit pour le soutien sociale. Les réponses proposées sont : « pas du tout d'accord, pas d'accord, d'accord tout à fait d'accord », ce qui permet de les noter de 1 à 4 et de calculer un score pour chacune des trois dimensions.

Ce questionnaire est utilisé dans le cadre de l'enquête menée en France auprès de 50000 personnes. (A. David et autre. 2001. p, 757,758).

3.4 Le modèle transactionnelle de Lazarus et Folkman(1984) :

Selon Lazarus et Folkman (1984) : Le stress est une relation: « Le stress est une relation particulière entre la personne et l'environnement, relation qui est évaluée par l'individu comme excédant ses ressources et menaçant son bien-être. » Selon cette conception, il convient de distinguer très nettement les caractéristiques objectives de l'environnement, ou stressors, des caractéristiques environnementales perçues comme menaçantes par un individu, ou stress perçu, d'une part, et des conséquences dysfonctionnelles éventuelles de ces facteurs ou ajustement ultérieur de cet individu d'autre part. Face à une situation de stress, la personne évalue d'abord l'enjeu de cette situation (stress perçu). Puis elle évalue ensuite les ressources dont elle dispose pour agir, répondre et éventuellement intervenir sur la solution qui pose problème. Enfin, cette appréciation personnelle de l'enjeu et des ressources permet à la personne d'orienter ses réponses par des stratégies d'adaptation ou d'ajustement au stress ou coping.

Le coping est défini comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu ». Deux grands types de coping sont apparus dans la littérature comme des invariants : le coping centré sur le problème qui vise à contrôler ou modifier directement la situation stressante (esprit combatif, confrontation, mise en œuvre de plan d'action) et le coping centré sur l'émotion qui vise à diminuer la tension émotionnelle induite par la situation (éviter, réévaluation positive). Une troisième forme de coping vient se rajouter : le coping centré sur la recherche de soutien social.

3.5 Le modèle de Siegrist : Déséquilibre Efforts/Récompenses

Le second modèle repose sur le déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses obtenues en retour. Il définit deux dimensions, celles des efforts (contraintes professionnelles liées au temps, aux interruptions, aux responsabilités, à la charge physique et à une exigence croissante de la tâche) et celles des récompenses (estime, perspectives de promotions et de salaire, stabilité de la situation de travail) auxquelles est ajoutée une troisième dimension définie comme le surinvestissement et qui concerne des comportements associés à un engagement excessifs dans le travail. Selon Siegrist, un déséquilibre entre des efforts élevés et des récompenses faibles conduit à une situation de détresse émotionnelle, susceptible d'accroître le risque cardio-vasculaire. De plus, un niveau élevé de surinvestissement serait un facteur de risque supplémentaire. Ces deux modèles ont donné lieu à de très nombreux travaux recherchant des situations à risque pour la santé. Ils ont ouvert la voie à un courant de recherche et contribué à la prise en compte du problème à partir de méthodes scientifiques et de données chiffrées. Aujourd'hui, ils ne peuvent rendre compte de toute la complexité du problème. De nombreux facteurs qu'ils soient ergonomiques (caractéristiques de la tâche et des conditions du travail, rythmes, nouvelles technologies), psychologiques (contrôle, charge émotionnelle, personnalité, coping...) et économique et sociétaux (stabilité de l'emploi, modes relationnels, management, équilibre avec la vie extraprofessionnelle, valeurs et sens du travail...) ont été étudiés par ailleurs et doivent être pris en compte.

3. 6 Le modèle « *Person-Environment Fit* » (Frenchet al., 1982) :

L'approche interactionniste suggère que la qualité de l'adéquation entre une personne et son environnement de travail offre fréquemment une meilleure explication du comportement que les différences individuelles ou contextuelles. Dans le modèle (Person-Environnement Fit), l'état de stress est expliqué comme le résultat d'une absence d'adéquation entre l'environnement de travail (variant dans ses exigences et ses récompenses) et les personnes (variant dans leurs attentes et leurs aptitudes). Le stress peut survenir en deux circonstances, lorsqu'il y a un non-ajustement entre les capacités d'une personne et les exigences de la tâche, mais aussi entre les besoins de la personne et ceux pouvant être satisfaits par le travail (récompense). De plus, le modèle *P-E Fit* propose de distinguer d'une part la réalité environnementale et les variables personnelles. Ainsi, en partant sur une telle configuration deux à deux, un manque d'adéquation peut se produire de quatre manières différentes. Il peut tout d'abord y avoir un double manque d'adéquation subjective et objective entre la personne et l'environnement, cette absence d'adéquation s'exprimera dans la manière dont le travailleur perçoit la situation professionnelle. Ce point se retrouvera d'ailleurs dans les théories transactionnelles du stress. Il peut également y avoir un manque d'adéquation entre

l'environnement objectif (la réalité) et l'environnement subjectif (d'où un manque de contact avec la réalité), et également un manque d'adéquation entre les personnes subjectives et objectives (d'où un faible estime de soi).

3.7 Le modèle transactionnel de MacKay et Cooper(1987) :

Le seul modèle transactionnel de stress au travail, à notre connaissance, a été proposé par **Mackay et Cooper (1987)** en reprenant le concept d'équilibre entre les demandes et les ressources. Il distingue les demandes internes (ambition, rigueur...), les ressources internes (capacité physique, habileté, expériences...), les demandes externes (production, qualité...) et les ressources externes (machine, outils, assistance...). Le stress résulterait de l'inadéquation Entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'opérateur à faire face à ces exigences, et/ou l'écart entre les aspirations de l'individu et la réalité professionnelle.

De l'évaluation cognitive de la situation résultent le sentiment de déséquilibre, de stress et un processus de *coping*. Ce mécanisme de *coping* détermine les actions et les comportements qui influencent en boucle de rétroaction les ressources et les demandes. Il détermine aussi les effets physiologiques et influence par rétroaction la perception et l'évaluation cognitive de la situation. Ce modèle est l'un des premiers modèles dynamiques montrant de quelle façon, au cours du temps, les demandes, le stress, le comportement et la santé peuvent interagir. Cependant, selon ce schéma, le stress serait fonction du déséquilibre ressource-demande-aptitude et serait indépendant des stratégies de *coping*. Pour De Keyser et Hansez (1996) , pour bien comprendre ce modèle, il faut considérer :

- l'inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu (aptitudes, ressources).
- la perception de cette inadéquation joue un rôle important dans la génération de stress chez sujet ;
- le déséquilibre entre les stressseurs venant de l'individu (demandes internes) et les ressources fournies par l'environnement de travail pour cet individu ;
- le processus d'évaluation combinant les deux paires de composantes externes-internes. Ce processus permet d'évaluer s'il existe un déséquilibre ou non et détermine si cela pose problème ou si cela posera problème à plus long terme ;
- le résultat qui est le *coping* qui comprend des composantes cognitives, comportementales et physiologiques ;
- la vitesse à laquelle les différentes composantes changent (en secondes ou en années influence la manière dont l'individu réagit ;
- le feed-back, mécanisme important qui comprend des implications d'un point de vue méthodologique.

3.8 L'approche interactionniste du stress au travail :

L'approche interactionniste insiste sur le décalage qu'il peut y avoir entre la situation de travail et l'individu, et qui serait à l'origine du stress. Cet écart résulte d'un déséquilibre entre d'une part les exigences des conditions de travail et, d'autre part, les caractéristiques de l'individu. Cette conception offre l'avantage d'aborder le stress professionnel en fonction des caractéristiques du travailleur, des fonctions du travail et de leurs interactions. Toutefois, si cette approche du stress professionnel prend en compte l'environnement en répertoriant les contraintes de la situation, elle n'est pas à même d'expliquer la manière dont les travailleurs s'y adaptent.

3.8.1 Les origines de l'approche interactionniste

Un des premiers modèles à l'origine de l'approche interactionniste est représenté par les patterns comportementaux A et B. Ce modèle a tenté de mettre en évidence l'interaction possible entre des personnalités dites de type A ou B et les caractéristiques de l'environnement de travail. Dans une célèbre étude (**Ivancevich et Mateson, 1984**) les auteurs montrent que lorsque les caractéristiques des contextes environnementaux de type A ou B sont présents de manière optimale pour chaque type de personne (A ou B), il en résultera une adéquation entre l'individu et son milieu de travail. En revanche, l'absence d'adéquation serait source de stress.

3.8.2 Les apports de l'approche interactionniste

La conception interactionniste du stress au travail distingue trois domaines d'influence : l'environnement, le contexte et l'individu. Le stress est alors défini comme une divergence entre la demande de l'environnement et la capacité du sujet à y répondre. Elle souligne l'étroite interaction entre les caractéristiques individuelles, environnementales et contextuelles. Le stress peut alors être compris comme un décalage entre les exigences de travail et les capacités de l'individu. L'évaluation du stress ne peut donc être réalisée qu'en tenant compte de ces trois catégories. Les caractéristiques contextuelles et environnementales contribuent à moduler l'activité, et ce sont elles qui feront l'objet des interventions de type ergonomique, les caractéristiques de l'opérateur interne feront, quant à elles, l'objet d'interventions psychologiques. (www.em-consulte.com –extrait pdf résultat web le modèle Lazarus et Folkman (1984)- em consulte).

4. Les différents types de stress :

4.1 Le stress positive

Selon Seley, « le stress positive qu'il nommera (eu stress) est la réponse positive de notre organisme à une stimulation qui nous permet de survivre ou de bien vivre. » (G.Elisabeth. 2008.p, 14)

C'est-à-dire il donc in désensable à l'adaptation, ou développements et au fonctionnements d'organisme, c'est grâce à lui que l'homme s'adapte et progresse, donc le stress est qualifié de positive lorsque les réactions, adéquate, adaptées, mesurer, proportionnel a la situation et normalement exprimé son effort particulière d'adaptation et sans violace et agressivité permettent une satisfaisante a des difficulté ce type de stress permette aussi une grande incidence ou travail et une forte motivation.

4.2Le stress négative

Selon seleye, « le stress négative qu'il nommera détresse et réaction de l'organisme à une stimulation se traduit par des souffrance ». (B.GERMAIN, 2006, p 39 et 40).

Le stress peut être négative avec les changements perpétuelle de l'environnement d'une façon pénible, donc ce type de stress peut être négative quand les réactions négatives, inadaptées ou disproportionnées, démesurées exprimées, avec violence, agressivités, colères apparaissent et marquent un trouble d'adhésion et causer des maladies

4.3 Le stress chronique :

Il existe également les stressseurs chroniques. Ils sont liés à des situations répétitives, vécues comme pénibles, et correspondent à ce que nous vivons au quotidien. Ils nous mènent inexorablement à la phase d'épuisement. De récents travaux, publiés par des chercheurs de sandiego, ont montré que des sujets atteints de stress chronique aggravait le risque de développer la maladie d'Alzheimer par l'augmentation de la production et de l'accumulation d'agrégats de protéine tau, surtout au niveau de l'hippocampe qui est la région du cerveau impliquée dans l'organisation et le stockage des souvenirs. (Ch.André Pigeet et autre .2016.p, 62,63).

4.4 Le stress aigu :

Le stress aigu relève d'une apparition soudaine liée à une réponse généralement rapide, à un brusque événement dont il est facile d'identifier la cause. La réponse d'une personne à

une situation de stress aigu est associée à un état d'excitation ou d'anxiété qui va rapidement grimper pour ensuite diminuer. A titre d'exemple, une personne peut éprouver un stress aigu en réponse à des situations négatives, telles qu'un abus évident de pouvoir hiérarchique, des conflits au travail avec un client ou un collègue, une prise de fonction dans un nouveau poste, l'introduction de nouvelles procédures dans l'organisation ou encore l'attente de renouvellement d'un contrat. Dans cette phase de stress aigu, l'excitation ou l'anxiété accrue peut produire des réactions physiologiques telles que la bouche sèche, des palpitations cardiaques ou des problèmes cognitifs. Pour la majorité des personnes qui éprouvent une réaction de stress aigu, le retour à la vie normale est attendu dans un laps de temps assez court. (C. Berghmans et autre.2014. P, 29).

5. Les trois phases du stress professionnel :

5.1 La phase de réaction d'alarme :

Lorsque nous sommes à un stimulus soudain et important, notre organisme mobilise immédiatement ses forces de défense. C'est le thalamus qui informe l'amygdale et l'hippocampe. Et c'est la mise en route du système nerveux autonome avec la libération, par les glandes surrénales, d'adrénaline, qui a des effets positifs dans un premier temps.

5.2 La phase stade de résistance :

C'est la phase d'adaptation de l'organisme à l'agent stressant avec l'activation de l'axe hypothalamo_hypophyso_corticosurrénalien. Une libération de cortisol va augmenter le taux de glucose dans le sang, et ainsi permettre d'obtenir l'énergie nécessaire à la bonne action.

5.3 La phase stade de l'épuisement :

Lorsque l'organisme n'est plus en mesure de s'adapter, lorsqu'il y a une perte de contrôle, c'est l'épuisement. La personne n'est plus apte à faire face, les glucocorticoïdes sont alors sécrétés en grand quantité, ce qui épuise l'organisme dans un premier temps. Dans un second temps, on constate une chute du cortisol qui va rendre l'organisme vulnérable avec l'apparition possible de maladies et un probable déficit immunitaire. (Ch. André pigeet, et autre .2016, p 64).

6. Les facteurs de stress professionnel :

A l'origine du stress se trouvent une inadéquation entre l'homme et son travail, des conflits entre ses rôles dans le travail et en dehors du travail et le fait qu'il ne possède pas un degré normal de maîtrise de son travail et de sa vie.

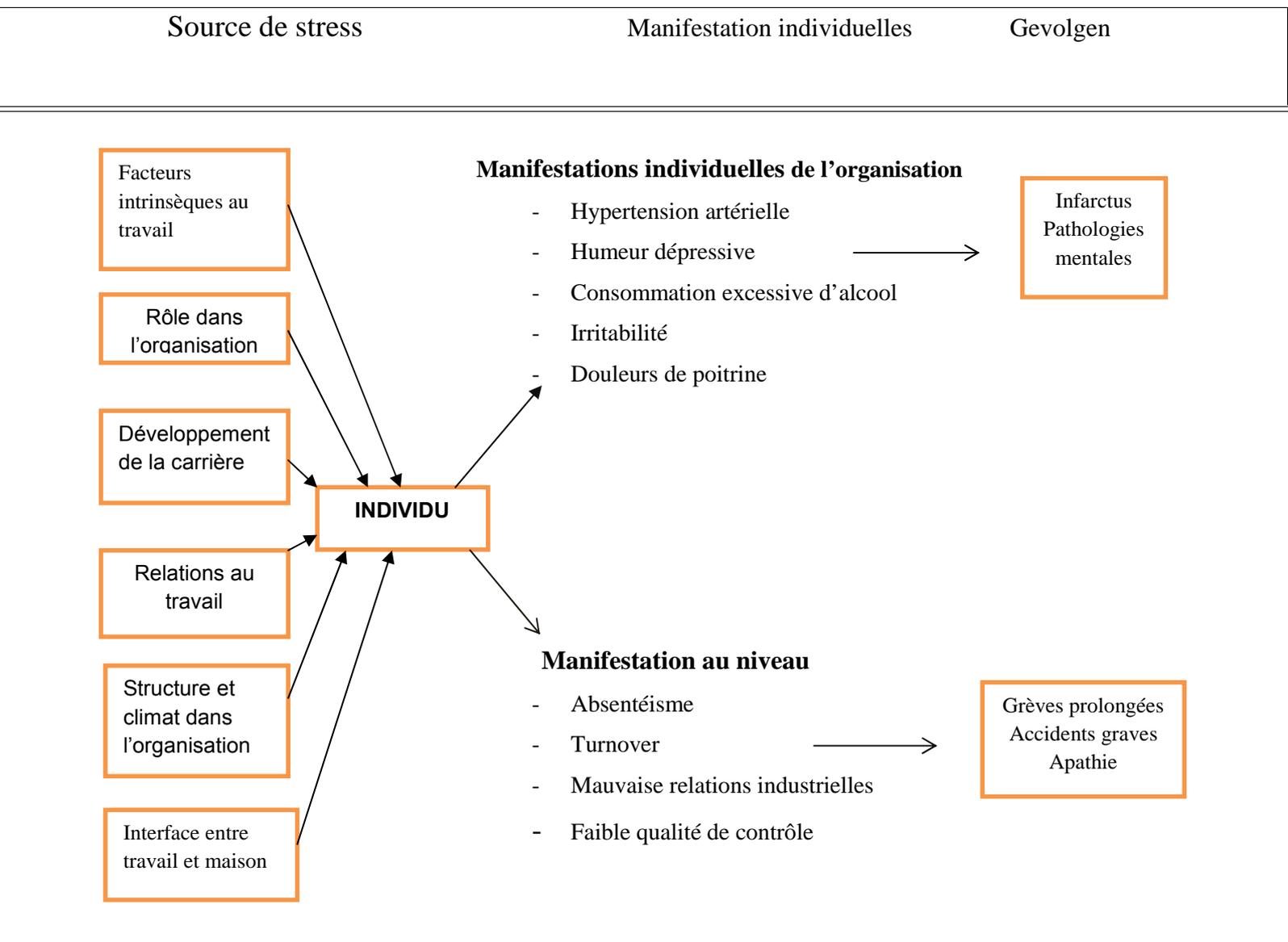
Le stress au travail peut être dû à une multitude de facteurs, par exemple :

- Charge de travail excessive ou insuffisante;
- Temps insuffisant pour achever le travail à son entière satisfaction et à celle des autres;
- Absence de description de poste précise ou de chaîne de commandement;
- Aucune reconnaissance, ni récompense pour un travail bien fait;
- Aucune possibilité d'exprimer des doléances;
- Nombreuses responsabilités, mais peu d'autorité ou de pouvoir décisionnel;
- Supérieurs, collègues ou subordonnés peu coopératifs ou n'apportant guère de soutien;
- Aucune maîtrise, ni fierté du produit fini de son travail;
- Insécurité de l'emploi, poste non permanent;
- Exposition aux préjugés concernant l'âge, le sexe, la race, l'ethnie ou la religion;
- Conditions de travail physiques dangereuses ou désagréables;
- Aucune possibilité d'exploiter efficacement ses aptitudes ou ses dons personnels;
- Présence d'un risque d'erreur qui peut avoir des conséquences graves voire catastrophiques;
- Toute conjonction de ce qui précède.

➤ **Classifications des facteurs de stress professionnel :**

Modèle de Cooper et Marshall : Proposent un modèle pour expliquer les sources de stress et la manifestation individuelle qui l'accompagnent

Figure N°02 : Le modèle de Cooper et Marshall sur les causes du stress



(Direction générale Humanisation du travail. 2006, p 23).

A. Facteurs intrinsèques au travail

- Les mauvaises conditions de travail (poste de travail mal agencé, mauvaise qualité des Outils employés, des horaires de travail imprévisibles, plannings inflexibles);
- Le travail changeant;
- La surcharge de travail (soit avoir trop de travail, soit qu'il soit trop difficile);
- L'insuffisance de travail ;
- Les dangers physiques (peuvent être sources de stress même si les travailleurs se Sentent suffisamment équipés);
- L'adéquation entre l'individu et son environnement et la satisfaction au travail.

B. Rôle dans l'organisation

Des rôles mal définis ou contradictoires, un manque de consignes claires et de ligne de conduite déterminée pour l'exécution du travail ou la prise de responsabilités sont sources de stress.

C. Développement de la carrière

Le manque de perspective de carrière, l'insécurité professionnelle, l'impact de la sur promotion ou de la sous-promotion, des salaires bas sont autant de tresseurs potentiels.

D. Relations au travail

Le soutien des collègues (social et technique) peut être un agent protégeant du stress dans la mesure où il allège les tensions professionnelles (importance d'interagir avec des collègues pendant le travail, les pauses et après le travail). Par contre, de mauvaises relations professionnelles (relations conflictuelles, mauvaise communication avec la hiérarchie) peuvent induire un sentiment de stress.

E. Structure et climat dans l'organisation

De nombreux éléments à ce niveau peuvent être sources de stress: l'absence de consultation des employés, une participation insuffisante aux prises de décision, le manque de contrôle sur le travail, le manque d'autonomie laissée au travailleur.

F. Interface entre travail et maison

La sphère familiale peut être aussi bien un agent modérateur du stress (quand le soutien attendu est présent) qu'une source de stress. Les tensions naissent des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle. Les conflits sont souvent liés aux préoccupations financières,

au temps passé sur le lieu de travail. Tensions également très présentes lorsque les deux partenaires font carrière.

7. Les effets du stress professionnels :

Les effets du stress peuvent toucher les individus physiquement ou psychologiquement mais les effets ne s'arrêtent pas seulement sur l'individu lui-même car il touche également le milieu professionnel dont il exerce son travail. Nous avons donc divisé ces effets là en deux catégories qui sont les suivantes :

7.1 Les effets du stress sur les individus :

Le stress affecte différentes personnes de différentes manières. Le fait de subir un stress professionnel peut entraîner un comportement inhabituel et contre-productif au travail et contribuer à une dégradation de la santé physique et mentale. Dans les cas extrêmes, un stress prolongé ou des événements traumatisants au travail peuvent entraîner des problèmes psychologiques, voire des troubles psychiatriques débouchant sur un absentéisme et rendant le travailleur inapte à reprendre son travail.

Lorsqu'elles sont soumises à un stress, certaines personnes ont des difficultés à conserver un bon équilibre entre leur travail et leur vie privée et peuvent, à cette occasion, adopter des comportements malsains de compensation tels que le tabagisme, la boisson ou l'abus de drogues. Le stress peut aussi agir négativement sur le système immunitaire, portant atteinte à la capacité des individus de lutter contre les infections. Les personnes souffrant de stress professionnel peuvent :

- Devenir de plus en plus déprimées et irritables.
- Etre incapable de se relaxer ou de se concentrer.
- Avoir des difficultés à penser logiquement et à prendre des décisions.
- Se mettre à moins apprécier leur travail et à se sentir moins impliquées.
- Avoir des troubles du sommeil.
- Connaître des problèmes physiques graves tel que : (trouble cardiaques, trouble digestifs, accroissement de la tension artérielle et migraines, trouble de l'appareil locomoteur comme lombalgies et troubles traumatiques des membres supérieurs. fatigue, douleurs (coliques maux de tête, douleur musculaires, articulaires qui conduit aux différentes pathologies comme : diabète, maladies cardio-vasculaire, dépression, nerveuse, anxiété et pathologie de la grossesse

- . Emotionnels : sensibilité, irritabilité ou nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, tristesse, être démotivé et se sentir moins impliqué.
- Intellectuels : perturbation de la concentration entraînant des erreurs et oublis.
- Comportementaux : modification des conduites alimentaires, comportements violents et agressifs et repli sur soi (S. Dominique. 2013 .p ,6)

7.2 Les effets du stress sur l'organisation :

Si du personnel clé de l'entreprise ou si un grand nombre de travailleurs est touché, le stress professionnel peut porter atteinte à la bonne santé et à la performance de cette entreprise/organisation.

Si elles ne fonctionnent pas sainement, les organisations ou entreprises ne tirent pas de leurs employés tout ce qu'ils sont capables de donner, ce qui peut non seulement porter atteinte à leurs performances dans un marché de plus en plus concurrentiel, mais, à terme, peut même menacer leur survie. On estime que le stress professionnel porte atteinte à l'entreprise/l'organisation en :

- Faisant augmenter l'absentéisme.
- Diminuant la motivation des travailleurs.
- Faisant augmenter les fluctuations du personnel.
- Portant atteinte aux performances et à la productivité.
- Faisant augmenter les pratiques dangereuses et les taux d'accidents du travail.
- Faisant augmenter les plaintes des clients et consommateurs.
- Influant négativement sur le recrutement.
- Faisant augmenter les risques de procès et d'actions en justice intentés par des travailleurs victimes du stress.
- Portant atteinte à l'image de l'entreprise tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur (Ibid., p6)

8. Quelques échelles d'évaluation du stress :

- L'échelle d'évaluation du niveau de stress, qu'il soit positif ou négatif(2003)
- L'échelle de **Holmes et Rahe** (1967) dont les items mettent en évidence les changements et les problèmes au cours de la vie.

- Le questionnaire d'évènements **d'Amiel Lebigre** (1985).
- L'échelle d'autoévaluation des évènements existentiels **d'Andrew**(1985).
- Le questionnaire d'évènements de vie de paykel(1987)
- Le manuel d'entretien pour les événements et difficultés de vie (life stress events and difficultiesschedule) de Brown et Harris
- Le « jobcontens questionnaire » de karsasek, qui évalue à la fois les facteurs externes professionnels et le sentiment de contrôle de la personne sur la situation.
- Le questionnaire « perceived stress »de Cohen et Williamson(1988)
- Ces échelles évaluent le plus souvent une dimension particulière d'un problème de stress :
 - - Soit l'importance de l'ensemble des évènements de vie.
 - - Soit plus spécifiquement, des tresseurs professionnels et du stress correspondant.
 - - Soit la réponse d'ajustement aux tresseurs.
 - - Soit l'importance du soutien dont dispose le sujet pour faire face.

(CHARLY Gungi, PDF, 2005, P3, 4. Consulter le 30/12/2019 à 22 :04)

9. Comment prévenir le stress professionnel :

Plusieurs actions de prévention peuvent être posées pour prévenir les problèmes de stress au travail. A cet égard, deux types d'activités peuvent être instaurés. D'abord ceux qui mettent l'accent sur l'organisation et l'environnement de travail (prévention primaire) dont l'objectif est d'éliminer le risque à la source, puis ceux centrés surtout sur l'individu (prévention secondaire et tertiaire) qui s'attaquent davantage aux conséquences du stress au travail.

9.1 La prévention de niveau primaire :

La prévention primaire vise la réduction, le contrôle ou l'élimination proprement dite des sources de problèmes de santé psychologique au travail. On tente ainsi de réduire les impacts négatifs des facteurs de risque organisationnels sur les individus. Ce type d'intervention touche directement l'environnement ou la situation de travail et par le fait même, l'organisation et les pratiques de gestion de travail. Les principales stratégies de prévention proposées sont :

- Tenir régulièrement des réunions d'équipe : les réunions d'équipe peuvent constituer une occasion d'échange et ainsi améliorer les relations entre les employés et avec le supérieur. Elles peuvent aussi permettre de reconnaître le travail accompli et les efforts fournis. Elles représentent également une opportunité de rappeler ou de préciser les

rôles et les tâches de chacun, contribuant ainsi à diminuer l'ambiguïté et les conflits de rôle.

- Encourager un style de management participatif : L'organisation peut décentraliser le processus décisionnel et augmenter ainsi le niveau de participation des travailleurs au processus décisionnel. Cette façon de faire peut avoir un impact positif sur leur sentiment d'appartenance à l'organisation.
- Reconnaître le travail réalisé : La reconnaissance du travail des employés et des gestionnaires est un levier important pour favoriser un bon équilibre psychologique. Cette reconnaissance doit se manifester au quotidien à travers des gestes simples et significatifs.
- Inclure les travailleurs dans le cheminement de carrière : L'organisation peut offrir aux travailleurs des outils leur permettant d'identifier leurs forces, leurs faiblesses, leurs intérêts et leurs buts professionnels. Ils seront ainsi plus en mesure de prendre en charge leur cheminement de carrière.
- Etablir des horaires de travail flexibles : L'organisation peut donner plus de discrétion aux travailleurs quant à la gestion de leur temps de travail. Il leur sera ainsi plus facile de concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle.
- Améliorer les conditions physiques de travail : Ou cela s'avère possible, l'organisation peut réduire à leur minimum notamment les niveaux de bruit, de chaleur ou reconsidérer l'éclairage, le nombre de travailleurs dans un espace, les fournitures et équipements utilisés. Ces facteurs influencent le climat et l'environnement de travail et peuvent, par conséquent, améliorer le confort des individus et leur niveau de performance au travail.

9.2 Le prévention de niveau secondaire :

Consiste, d'une part à informer les individus sur divers thèmes reliés à la problématique de la santé psychologique au travail et d'autre part, à les aider à développer des stratégies individuelles d'adaptation pour mieux gérer les situations à risque. Voici quelques exemples :

- Activités de sensibilisation : ce sont des activités simples, mais qui peuvent favoriser une prise de conscience chez les travailleurs. Il peut s'agir de mémos par le biais du courrier électronique, de diner conférence, d'atelier ou de séminaires sur la santé psychologique au travail.
- Programmes de développement des habiletés :

Ce sont des programmes offerts par l'entreprise qui permettent de renforcer les ressources de la personne pour l'aider à accroître son niveau de résistance aux situations pouvant engendrer des problèmes de santé psychologique au travail, Ils comportent généralement quatre types d'activités.

- Les activités de réflexion qui consistent notamment en des séances de méditation, de respiration ou toute autre forme d'activité pouvant favoriser la détente
- Les activités de restauration cognitive qui font prendre conscience aux individus qu'ils peuvent modifier leurs perceptions et réactions face aux différentes situations à risque afin d'en diminuer l'impact
- Les activités favorisant une modification du style de vie, par exemple, des séminaires sur la gestion du stress ou des conflits
- Les activités qui ont pour but l'amélioration de la santé générale des individus par de l'exercice physique, des habitudes alimentaires saines, des exercices pour favoriser un sommeil réparateur.

9.3 La prévention de niveau tertiaire :

La prévention de niveau tertiaire pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problème santé psychologique au travail. Ces stratégies sont souvent associés aux programmes d'aide aux employés .Elles incluent généralement des services pour conseiller les travailleurs et les orienter, si besoin est, vers des spécialistes .Ces services sont volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps. Bien que la quantité et la qualité des services offerts varient d'une entreprise à l'autre, ils permettent généralement aux individus qui éprouvent des difficultés d'ordre personnel ou liées au travail d'obtenir de l'information, de l'aide et du soutien de la part de conseillers internes ou externes à l'organisation.([cgsst.com/ prévenir_ stress- 3-niveaux- de prévention/12/01/2020](https://cgsst.com/prévenir_stress-3-niveaux-de-prévention/12/01/2020) à 13 :41) .

Résumé

Après la présentation des différents éléments de stress professionnel nous avons par la suite abordé le stress managériales qui vent être un guide et une orientation pour notre recherche sur le terrain

AXE N°2 : Le stress managériaux

Préambule

Le stress professionnel constitue un phénomène psychosociale qui touche toutes les organisations et les différentes catégories socioprofessionnelles, avec plus au moins d'importance. Le stress est du à un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travaille et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour répondre à ces contraintes.

L'exposition d'un salarié_ manager ou non au stress peut avoir des conséquences sur la santé et déboucher sur des troubles antidépressifs, ou conduire vers un brun-out voire vers des tendances suicidaires.

1. Définition de stress managérial :

Le stress managérial est un stress qui touche spécifiquement les managers. Il est souvent le fruit d'une mauvaise gestion des ressources humaines, de méthode de management inadaptée set de changements d'organisation.

2. Les causes de stress managérial :

- Des contradictions entre les exigences de productivité d'un coté et les exigences de qualité de l'autre
- Des objectifs de réduction des couts et des délais souvent hors de portée
- L'externalisation des taches et la menace de délocalisation
- Les restrictions qui désorganisent l'entreprise
- Une obsolescence des compétences due aux nouvelles technologies

Le rythme du travail, la nécessité d'être constamment par e-mail sur son ordinateur et par téléphone sur son portable

- La flexibilité des horaires pour tenir compte de la demande.
- La difficulté de concilier entre la vie privée et la vie professionnelle
- L'haut niveau de responsabilité

3. Les conséquences de stress managérial sur l'entreprise :

Le stress managérial peut avoir des répercussions sur l'ensemble des salaries. En effet, une conséquence sur la souffrance au travail des salaries. Le stress managérial peut entrainer une augmentation du taux d'absentéisme avec des arrêts de travail à répétition, un turn-over plus

important, un plus grand nombre de dépressions, de troubles cardio-vasculaires et de troubles musculo squelettiques(TMS). Un mauvais management du à stress managérial peut aussi provoquer une augmentation des incidents conflictuels au travail entre collaborateurs.(<http://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/le-stress-managérial-une-situation-a-risque/>).

4. Comment éviter le stress managérial ?

Le stress est considéré comme inhérent à la fonction managériale. Mais non, même s'il a une équipe sous sa responsabilité, des objectifs à atteindre, des obstacles à surmonter, des conflits à gérer, un manager n'est pas nécessairement stressé.

A. Accepter ses émotions

Beaucoup de managers pensent qu'ils doivent paraître invulnérables, et ne s'accordent pas le droit de parler de leurs interrogations ou de leur fatigue à leurs collaborateurs. Effectivement, s'exprimer à chaud, c'est risqué. Car quand on « craque », on a tendance à se déverser sur l'autre, et le stress devient contagieux. En revanche, un manager a intérêt de parler de son ressenti en cas de surcharge, simplement, d'humain à humain. Le manager est aussi une personne au même titre que les collaborateurs, renforce le lien du manager à ses collaborateurs et de plus, le fait de parler de son stress fait baisser de moitié la pression qu'il génère. Double bénéfice donc : l'allègement, et la parité, n'oublions pas le devoir d'exemplarité du manager : s'il est capable d'accepter ses émotions, illicite alors ses collaborateurs à en fait de même.

B. Créer des espaces d'expression

Après avoir accepté ses propres émotions, le manager est alors en capacité de libérer l'expression de ses collaborateurs. Personne n'aime parler des problèmes, mais les ignorer ne fera pas baisser la tensions, bien au contraire, par exemple, au lieu de commencer une réunion par l'ordre du jour, le manager peut consacrer un temps informel au bien être de ses collaborateurs, en demandant à chacun comment il se sent, tout simplement. Cette soupape désamorce les blocages : chacun se sent reconnu, entendu, et sera plus attentif, à condition qu'une partie de la réunion soit consacrée à la recherche des solutions, comment faire pour la régulation se pense et s'organise : quand, comment, ou créer ces espaces de dialogue ?

C. Connaitre ses réactions sous stress

Lors de formation de gestion du stress, les participants apprennent à identifier ce qui le stress, d'une part, et à connaître les effets du stress sur eux et les autres. Or chacun n'a pas le même comportement sous stress, certains crient, s'énervent sur tout le monde d'autres au contraire se renferment. C'est un changement de comportement ou une intensité des réactions qui doit alerter. Le manager peut ainsi apprendre à repérer des signes de stress chez un collaborateur, et lui en parle avant qu'il ne s'ancre et crée des dysfonctionnements.

D. Repérer les signaux et débrancher

On ignore trop souvent les signaux de stress, on les ignore littéralement : soit on ne les reconnaît pas, soit on refuse de les voir. Et alors s'il nous reste deux jours pour finir un projet, on ne s'arrête pas sous or teste d'une migraine et pourtant, on devrait, ne serait ce que quelques instants, voici quelques signaux de stress fréquents :

- Les crispations musculaires
- La difficulté à se concentrer sur une tâche simple
- L'impression de ramer

Et à un niveau d'intensité supérieur :

- La perte de plaisir
- Le manque d'attrait de tout ce qui n'est pas lié au travail

Nous avons tous intérêt à élever notre niveau de conscience du stress, et à réagir à ces alertes. C'est une attitude de survie, en fait : on fuit par réflexe quand on se retrouve face à une bête sauvage, mais on n'identifie pas forcément l'ordinateur comme une cause d'anxiété. Alors que faire quand on sature, quitter la pièce, tout simplement, s'étirer, se programmer un moment pour soi (un déjeuner avec un(e) ami(e), une visite d'expo qu'on a repérée depuis un moment, ou fermer les yeux et écouter l'ensemble des bruits ambiants. L'idée, c'est de faire diversion, quand on est sous stress, alors en reprenant conscience du reste, on réduit son emprise.

E. Lâcher prise et prendre du recul

Lorsqu'on est confronté à une situation stressante, on a un choix : trouver une solution au problème, ou lâcher prise, si par exemple le budget octroyé pour un projet est trop juste, le

manager peut tenter d'obtenir une révision à la hausse, mais si ce n'est pas possible, c'est le moment pour le manager de revenir à sa responsabilité, et de ne pas tout prendre à sa charge.

La sensation de surcharge, de procédures multiples et de reporting exponentiel, sont les principales causes de stress chez les managers, l'autonomisation de ses collaborateurs est essentielle pour tout le monde, car elle est valorisante et suscite l'engagement, Déléguer, laisser une marge de liberté sur le « comment » atteindre le résultat permet en conséquence au manager de passer plus de temps avec son équipe. Faire en sorte que les collaborateurs ne viennent plus voir leur manager au moindre problème est l'aboutissement d'une posture moins « coercitive », celle du manager coach, il s'agit de troquer un peu de contrôle pour une dose de soutien.

Finalement, le premier stade pour ne pas laisser submerger par le stress, c'est d'admettre que l'image du « super manager » qui peut tout gérer tout contrôler, est un mythe, la résistance au stress du manager est alors indissociable de la qualité du lien avec son équipe. (<https://www.devop.pro/5-trucs-pour-resister-au-stress-managerial.html>).

5. Stress managérial trois profils types :

A chaque style de management, un type de stress particulier. En ces temps d'incertitude il est important pour les managers de porter un regard attentif à ce stress spécifique susceptible de les atteindre. Les explications de Raymond Vaillancourt.

Le stress managérial ne relève pas tant des actions à entreprendre mais découle de ce qui caractérise le manager dans l'exercice de ses fonctions, ce qui n'est en rien étonnant puisque le stress est sensible à certaines caractéristiques personnelles.

Ainsi, le stress managérial découlera d'un sentiment de perte qui se déclinera de la façon suivante : une perte d'authenticité pour le manager de puissance, une perte de contrôle pour le manager de pouvoir et une perte de bon voisinage pour le manager politique.

❖ La perte d'authenticité

Pour le manager de puissance, dont la motivation repose essentiellement sur son intérêt et sa capacité d'influencer les autres, le stress lui vient principalement de sa perception de ne pouvoir demeurer authentique à ses yeux dans le management de son organisation. Les querelles de pouvoir, les jeux de coulisses et les contraintes politiques autour de son quotidien

sont pour lui une source d'insatisfaction important. Aussi, l'orque période d'incertitude, ces éléments se retrouvent exacerbés par le contexte ambiant, le niveau de stress de ce type de manager augmente et il est alors tenté de passer autre ces réalités.

Sa recherche de sens, autant pour lui que pour ceux de son organisation, lui semblera de plus en plus difficile à combler, provoquant chez lui une véritable remise en cause de sa capacité à faire face aux défis quotidiens du management. Son sens des responsabilités prendra de plus en plus de place et d'importance dans l'évaluation qu'il sera tenté de faire de son efficacité. Sa distance affective d'avec son travail s'en trouver réduit, augmentant d'autant l'impact de ce dernier sur le malaise ressenti. La vulnérabilité du manager de puissance se trouve donc accrue, en période d'incertitude, et génère un niveau de stress tel qu'il lui faudra déployer des efforts certains pour creuser un écart appréciable entre ce qu'il est comme personne et ce qu'il fait. Sa porte de sortie est à chercher du coté de l'appréciation de lui-même comme personne plutôt que de son appréciation en fonction du travail accompli. Il y a là une source d'apprentissage intéressante pour rendre possible une certaine atténuation du stress auquel il est soumis.

❖ La perte de contrôle

Pour le manager de pouvoir dont la motivation repose sur son intérêt pour le contrôle des personés et des situations, une épée à double tranchants. D'un coté, cette période trouble lui fournit de nombreuses occasions de mettre en pratique les actions qui le font carburer. En effet, cette période présente de nombreuses situations dans lesquelles des décisions rapides s'imposent et qui viennent alimenter le quotidien du manager de pouvoir, habituellement très peu porté sur la délégation. D'un autre coté, le fait justement que de nombreux problèmes se retrouvent sur son bureau, peut provoquer un niveau de stress tel que le manager de pouvoir sera tenté de retourner ce stress vers ses collaborateurs et provoquer ainsi une dégénérescence du climat de travail.

Devant cette détérioration, le manager de pouvoir peut avoir l'impression que tout lui échappe et être tenté de renforcer son attitude, s'engageant ainsi dans un cercle vicieux dont il lui est difficile de se sortir. Dans certains cas, cela pourrait aller jusqu'à donner l'impression à ce type de manager de perdre tout contrôle, accroissant ainsi son niveau d'insécurité personnelle, déjà fort important. Malheureusement, le manager de pouvoir apprend peu de ses erreurs puisque son réflexe naturel est de reporter sur l'autre son insécurité. Jusqu'à la rupture, il lui semble que le stress organisationnel est quelque chose avec lequel il faut composé d'autant

plus qu'il y contribue fortement par son attitude. Bref pour le manager de pouvoir, le stress organisationnel est comme un carburant : il peut tout autant le faire avancer que le brûler.

❖ La perte de bon voisinage

Une longue période d'incertitude peut être pour le manager politique sensible à ses relations, une source importante de stress. On reconnaît facilement que c'est lors de telles périodes, que le management a des décisions importantes à prendre pour la suivie de l'organisation et que ces décisions risquent de déplaire à certains. Pour le manager de puissance, c'est là un dilemme majeur qu'il préférerait ne pas avoir à trancher. Favorisant d'emblé été le consensus, ce type de manager apprend rapidement qu'en période d'incertitude, ce dernier est plutôt difficile à atteindre surtout lorsque des décisions draconiennes doivent être annoncées. Cela engendre chez lui un état d'esprit qui risque de l'affecter profondément. Son premier réflexe serait de se retirer le plus loin possible, sans que cela ne paraisse, et éviter ainsi de se retrouver au premier plan.

Malheureusement ce n'est guère possible lorsque l'ensemble de l'organisation, en raison de l'insécurité de la période actuelle, attend de son manager principal qu'il se positionne en champion de l'entreprise et qu'il pose les gestes qui s'imposent. La pression est donc transférée sur un manager peu habitué à la voir aboutir sur son bureau, lui préférant la dilution de cette pression au sein de nombreux comités, cependant, le manager politique peut tirer profit de cet état de stress s'il est en mesure de porter un regard honnête sur lui-même et atténuer sa recherche de « bon voisinage » qui est habituellement son lot quotidien. Ce faisant, il transformerait son besoin en véritable habileté politique qui serait un atout précieux en ces temps difficiles. (<https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1032202-stress-manage...>).



Partie pratique

Chapitre IV

Les études antérieures et discussion des hypothèses

Préambule

Dans ce chapitre, nous présenterons en première partie les études antérieures ayant en relation avec notre thème de recherche en vue de la consolider. Tout d'abord nous allons intéresser aux études relatives aux stress professionnel et les pratiques managériales. En deuxième partie, nous allons nous présenter les différents travaux relatifs avec notre thème de recherche « Le lien entre les pratiques managériales et le stress professionnel. Afin de discuter les hypothèses à travers les résultats de ces études.

1. Les études antérieures :

1.1 Les travaux sur le stress professionnel :

1.1.1 L'étude de L'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) en 2007 : Une étude réalisée par **L'INRS en 2007**, montre qu'1% à 1,4% de la population active française est touchée par une pathologie liée au stress professionnel.

Le cout social du stress au travail représenterait 10 à 20% des dépenses de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la sécurité sociale. La médiatisation des suicides liés aux conditions de travail a poussée quelques entreprises à communiquer sur le stress au travail et à développer des actions. Mais ces actions sont souvent réduites à une prise en charge individuelle des problèmes de stress et ne permettent pas d'en résoudre les causes.

La reconnaissance du stress comme maladie professionnelle, demandée par certains syndicats, mais refusée jusqu'alors, inquiète les entreprises. Elles redoutent que ce mode de prise en charge du stress au travail leur coute beaucoup d'argent mais ne règle pas le problème. **(Ch.trontin.2004.p13).**

1.1.2 L'étude de (Holmes et Rahe(1967) :

Les travaux de **Holmes et Rahe (1967)**, de même que les études ultérieures entreprises par ses chercheurs dans le cadre de ce qui a été désigné sous le nom de «Life Event Research » ont nettement fait ressortir les liens qui existent entre l'environnement social d'un individu et de son état de santé. Les chercheurs en question font intervenir des études longitudinales portant sur les membres de cohortes de population pour lesquels on enregistre la fréquence d'apparition d'évènements stressants au cours d'une période de leur existence. Dans cette approche, des facteurs professionnels de stress peuvent fort bien constituer des événements significatifs de l'existence et contribuer au niveau global de stress. Cette approche présente

certes des problèmes, en ce qui concerne les méthodes de sélection, d'enregistrement, d'interprétation, d'évaluation et de classement. (G.Ferricol, p209).

1.1.3 L'étude de Levi (1970) déclare : « on se rend compte de plus en plus que la vie professionnelle soumet de nombreux travailleurs à des stimuli psychosociaux importants et peuvent être même dangereux. On parle couramment du stress de la vie professionnelle, on mentionne les conséquences de la compétition et les incitations à l'avancement et au succès. Il convient toutefois de ne pas oublier que ce concept englobe également les conséquences des situations conflictuelles avec les camarades de travail, du travail au pièces, de la réduction du travail à des tâches routinières isolées, du travail par équipe, de l'automatisation, des changements technologiques accélérés, de l'urbanisation...etc. » (Fraser .T.M, ,1983,p 37).

1.1.4 L'étude de CSA- Capital (2001) Le stress chez les cadres :

En France, chez les cadres le stress professionnel prend de l'ampleur. **2001**, une enquête **CSA- Capital** révèle que 85% des cadres interrogés disent éprouver du stress dans leur activité professionnelle et pour 86% d'entre eux le stress a plutôt augmenté ces dernières années. L'enquête nationale réalisée par l'Usine nouvelle en 2003 en collaboration avec le cabinet stimulus auprès de plus de 2500 cadres et dirigeants indique que 60% des cadres présentent un niveau élevé de stress, et pour un peu plus d'un quart d'entre eux le niveau de stress atteint représente un danger pour leur santé. Il apparaît également que les cadres et professions intermédiaires ont un niveau de stress supérieur à celui des patrons. En outre, le baromètre stress montre que les cadres interrogés attribuent une note de stress au travail de 6,3 sur 10. En effet, ces derniers estiment que leur entreprise ne prend pas en compte ce phénomène. Le baromètre indique également que parmi les cadres répondants 84% ont le sentiment de devoir travailler plus vite qu'il y a quelques années et 79% ont l'impression que leur charge de travail s'est accrue. (N.tessier.2006. p145).

1.2 Les travaux sur les pratiques managériales et le stress professionnel :

1.2.1 Etude de Stéphanie et Hannebicque (2011):

Plusieurs études ont été réalisées dans ce sens, telle que l'étude de **Hannebicque Stéphanie (2011)** sur les pratiques managériales des cadres de collectivités territoriales et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux. L'objet de cette étude porte sur la question des pratiques managériales appliquées par les cadres territoriaux et sur leurs effets sur l'efficacité professionnelle des agents dont ils ont la responsabilité. Pour traiter cette problématique, il a successivement défini les concepts de management et d'efficacité professionnelle, avec une

attention particulière accordée à la distinction du management pratiqué dans le secteur public avec celui pratiqué dans le secteur privé. Une enquête par entretiens semi directifs effectués auprès de six cadres et de deux agents territoriaux, et le recours à une grille d'auto évaluation des compétences managériales soumises aux cadres rencontrés, a permis de démontrer que le lien entre le mode de management exercé par les cadres et l'efficacité professionnelle des agents ne fait aucun doute.(**Hannebicque Stéphanie, 2011.p3**).

1.2.2 L'étude de Sylvie Codo (2013) :

Cette recherche s'intéresse à l'influence du type d'organisation publique sur le stress des managers. Elle traite également le rôle de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre les conflits de rôle et le stress des managers. Pour cela, l'étude s'appuie sur deux cadres théoriques : l'approche fondée sur les modes de gestion de (**Chanlat,1999**) et le modèle transactionnel du stress (**Lazarus et Folkman, 1984**). Les résultats de la recherche quantitative menée auprès de 404 managers du secteur public permettent de mettre en évidence le rôle de type d'organisation publique dans la perception du stress. Ils révèlent aussi le rôle crucial de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre les conflits de rôle et le stress des managers dans les organisations non-marchandes, notamment chez des managers intermédiaires. Néanmoins, ces résultats n'ont pas été observés auprès des managers dans les organisations publiques marchandes. In fine, les implications de cette recherche sont orientées vers un management du stress et de l'émotion auto-accusatrice. (**S.Codo.2013.p63-s 79**).

1.2.3 L'étude de Journoud et pezé (2012) :

De nombreux travaux ont établi un lien direct entre la santé mentale des travailleurs et les compétences, les comportements et les pratiques du manager. Toute fois, déplore le fait qu'ils existent peu de travaux de recherche traitant des « difficultés de l'exercice hiérarchique et des pratiques de gestion et d'encadrement des personnes ». Il souligne que ce n'est pas le management en lui-même qui est à l'origine du stress mais que c'est bien la qualité de sa mise en pratique par les responsables hiérarchiques qui en est la cause. Il ajoute .Que Il existe des comportements managériaux bénéfique à la santé des travailleurs et qui sont en lien avec les compétences comportementales des managers. Or les managers ne sont pas tous dotés de ces compétences. Un référentiel des compétences dont doivent disposer les managers pour

contribuer au bien être psychologique de leurs subordonnés à été développé par une recherche anglaise du Health and safety Exécutive, l'autorité britannique compétente en matière d'inspection de la santé et de la sécurité au travail. (F.Nathalie.2019.p15).

1.2.4 L'étude de Stéphan pezé (2010) :

La question du mal-être au travail La question du mal-être au travail, que ce soit sous l'angle du stress ou des suicides au travail récemment médiatisés, a brutalement fait irruption dans l'agenda stratégique des dirigeants. Afin d'améliorer la santé des salariés et de promouvoir leur bien-être, il est utile de s'appuyer sur les travaux existants en matière d'interventions de gestion du stress (notamment Brun et al., 2007; Cox et al., 2000; Cooper & Cartwright, 1994; Harvey et al., 2006). Toutefois, si ces travaux identifient les principes de conduite d'interventions efficaces, force est de constater que leur réelle mise en œuvre reste marginale (Hansez et al. 2009 ; AESST, 2010) et centrée sur le type d'action jugé le moins efficace (Cooper & Cartwright, 1994 ; Giga et al., 2003 ; Harvey et al., 2006 ; La Montagne et al., 2006 ; van der Hek & Plomb, 1997). Afin de contribuer à expliciter ce constat et de tracer des pistes pour l'action, nous proposons d'étendre la recherche aux représentations des acteurs, à commencer par celles du dirigeant, décideur clé du déclenchement et des modalités de réalisation des interventions. Nous avons ainsi réalisé une étude exploratoire auprès de créateurs-repreneurs de PME et identifié leur représentation du stress autour de trois éléments : une naturalisation du stress (considéré comme inévitable et nécessaire), son ambivalence (entre connotation positive et négative) et un souci du bien-être des salariés (soutenu par la mise en œuvre d'actions). Les dirigeants interrogés ont, du fait de leur représentation du stress (et de leur stress), un risque de sous-estimation de l'ampleur du stress de leurs employés et ses effets négatifs sur la santé. Nos Résultats soutiennent l'intérêt d'une perspective cognitive pour comprendre le décalage constaté entre l'ampleur apparente du stress au travail et le déficit d'interventions de gestion de ce stress. Nous précisons en conclusion les limites et pistes de recherche pouvant faire suite à cette étude exploratoire. (S. Pezé.2010. p2).

1.2.5 L'étude de Barabel et Meier (2010) sur le haut niveau de responsabilité :

La fonction des cadres est avant tout une fonction de responsabilité. En effet, on attend des dirigeants qu'ils surveillent, contrôlent et sanctionnent le travail de leurs collaborateurs, mais ils doivent aussi les impliquer, les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise, les aider à s'approprier le changement organisationnel. Cette citation met en avant l'importance de cette

catégorie socioprofessionnelle dans l'encadrement de leurs subordonnées. En effet, elle est appelée à vérifier et examiner leurs tâches, les inciter à participer aux projets de l'entreprise et leur apprendre à maîtriser une situation versatile. Tout cela demande une certaine délicatesse, de l'expertise, de la patience, de la 'habilité, de l'attention, etc., bref, un sens de la responsabilité et de l'engagement envers l'organisation. D'ailleurs, d'après les résultats du baromètre stress d'octobre 2009 de la CFE-CGC, 52% des cadres estiment que leurs responsabilités dépassent leurs compétences et 62% de cette population trouvent qu'elles dépassent leurs capacités de contrôle.

Les propos de ces auteurs (**Chiha.G.2006, Teissier.N.2008**) mettent en évidence le rôle clé des cadres dans l'organisation : d'une part, ils ont à leur charge la gestion et le contrôle de leurs collaborateurs et, d'autre part, ils doivent maîtriser tout changement stratégique et assurer la suivie et la pérennité de l'entreprise (**S. Mhiri .2013.P 91**).

1.2.6 L'étude de Tremblay(2006) sur la conciliation entre vie privé et vie professionnel :

Depuis plus d'une quinzaine d'années, nous subissons des pressions énormes de la part de l'employeur pour travailler plus rapidement ou encore plus d'heures avec moins de ressources et de personnel. Les travailleurs sont aujourd'hui plus stressés, surcharge, fatigue, ils n'arrivent plus à effectuer leur travail durant les heures normales de travail et ont de difficulté à concilier le travail et leur vie personnelle. Chez de nombreuses personnes, le stress professionnel procède principalement de leur inaptitude à trouver le juste équilibre entre vie professionnelle et vie privé. (**K. Mohamed jamoussi dorra .2007.p2**).

1.2.7 L'étude de Salengro (2005) sur le rythme de travail :

D'après **Salengro (2005)**, 95% des dirigeants français ont un accès à internet, un chiffre qui permet de les placer après les américains (99%) et avant les allemands (82%). Le temps est ainsi devenu le temps des bénéfices et de l'argent dans les sociétés modernes, comme l'affirme **Benjamin Franklin**, écrivain et homme politique américain, « time is money » : aussi précieux soit-il, le temps doit être organisé et surtout rentabilisé au maximum. Les cadres sont souvent sollicités au dernier moment pour réalisation d'une tâche donnée et ce, sur des délais de plus en plus brefs. Aujourd'hui, pour faire face à la concurrence acharnée, l'entreprise doit réagir dans l'immédiat, ce qui entraîne un raccourcissement des délais et une

pression permanente : les délais deviennent de plus en plus courts, la livraison passe de quarante-huit heures à vingt-quatre heures et maintenant à douze heures. Les entreprises commerciales en font un argument de vente, en convaincant le client qu'il gagnera du temps en achetant chez eux. La rapidité devient un facteur leur permettant de se différencier par rapport aux concurrents. D'une part, les cadres doivent répondre aux besoins des clients qui commandent à la dernière minute et qui veulent être servis dans l'immédiat sinon ils adoptent des comportements agressifs témoignant de leur impatience et de leur fort niveau d'exigence. D'autre part, ils doivent se plier à la volonté de leur supérieur hiérarchique qui, lui aussi est extrêmement impatient. Ce rythme de travail accéléré contribue inéluctablement à l'augmentation du stress. (op.cit. p,86)).

2. La discussion des hypothèses

2.1 La discussion de 1ère hypothèse :

- ✓ **Les pratiques managériales engendrent un stress chez les managers.**

A travers les études antérieures présentées celle de **Sylvie Codo** sur le stress professionnel dans le secteur public, le cas des managers et, les travaux de **Journoud et Pezé** sur le lien entre le stress professionnel et les pratiques managériales. Qu'il confirme que il ya un lien entre les pratiques managériales et le stress professionnel.

Les rôles principaux du manager sont coordonner des activités et d'animer des groupes. Ce second rôle est ambigu car le manager doit d'une part contrôler et sanctionner le travail de ses subordonnés et de l'autre les impliquer et les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise constate que les managers se concentrent sur la réalisation de l'activité aux dépens de l'animation de leur équipe.

Comme il le confirme **payre (2014)**, que ce n'est pas le management en lui-même qui est à l'origine du stress mais que c'est bien la qualité de sa mise en pratique par les responsables hiérarchiques qui en est la cause.

Basé sur ce qui a été dit à l'avance auparavant nous constatons qu'il devient clair pour nous que il existe un lien entre les pratiques managériales et le stress professionnel, donc on arrive à travers ça de confirmer l'hypothèse qui stipule que Les pratiques managériales engendrent un stress chez les managers.

2.2 La discussion de la 2ème hypothèse :

- ✓ **L'haux niveau de responsabilité est considéré comme une des causes de stress chez les managers.**

Les critères qui définissent le cadre dirigeant sont principalement une grande autonomie d'exercice, un haut niveau de responsabilité, le manager a donc un rôle très important car il est le lien entre la direction et les différents collaborateurs, responsable de la productivité de ses équipes et du résultat final il doit savoir communiquer, motiver, créer du lien, **le tout**. Prend en considération les travaux de **Barabel et Meier(2010)** sur le haut niveau de responsabilité, La fonction des cadres est une fonction de responsabilité est qui demande une certaine délicates, de l'expertise, de la patience, de la 'habilité, de l'attention.

Il renvoie également les résultats du baromètre stress 2009 de la CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement- confédération générale des cadres), 52% des cadres estiment que leurs responsabilités dépassent leurs compétences et 62% de cette population trouvent qu'elles dépassent leurs capacités de contrôle.

A travers les études antérieurs et les recherches nous avons peu dire que le stress managériaux peut être causée par l'haux niveau de responsabilité, et d'après ça on arrive a confirmé l'hypothèse suivante :

L'haux niveau de responsabilité est considéré comme une des causes de stress chez les managers.

1.1 La discussion de la 3ème hypothèse :

- ✓ **La difficulté de consolider entre la vie privée et la vie professionnelle induit un stress managérial.**

Depuis plus d'une quinzaine d'années, nous subissons des pressions énormes de la part de l'employeur pour travailler plus rapidement ou encore plus d'heures avec moins de ressources et de personnel. Les travailleurs sont aujourd'hui plus stressé, surcharge, fatigue, s'ils n'arrivent plus à effectuer leur travail durant les heures normales de travail et ont de difficulté à concilier le travail et leur vie personnelle. Chez de nombreuses personnes, le stress professionnel procède principalement de leur inaptitude à trouver le juste équilibre entre vie professionnelle et vie privé.

Cette difficulté est considérée parmi les principales raisons qui augmentent le stress chez les manageriaux. Ce qui a été enregistré par le baromètre stress d'octobre 2009 installé par la CFE-CGC, 68% de la population étudiée se plaint de l'empiétement du travail sur l'espace

domestique, contre 58% en septembre 2003. En outre, l'enquête travail en question (TEQ) cadres montre que, sur une semaine, un cadre sur deux déclare travailler au moins une heure à son domicile. Egalement considéré par les cadres managers, ils représentent la catégorie socioprofessionnelle la plus concernée par le débordement de la vie professionnelle sur la sphère domestique.

Lallement (2007). Considèrent la conciliation travail/ famille est devenue un problème, l'une des sources du malaise au travail notamment à cause des horaires atypiques, imprévisible. Celles-ci sont des sources de stress qui touchent tous les secteurs d'activité.

Basé sur ce qui a été dit à l'avance auparavant nous constatons qu'il devient clair pour nous que la difficulté de concilier entre la vie privée et la vie professionnelle est l'une des causes de stress chez les managers, donc on arrive à travers ça de confirmer l'hypothèse qui stipule que la difficulté de concilier entre la vie privée et la vie professionnelle induit un stress managérial.

1.2 La discussion de la 4^{ème} hypothèse :

- ✓ **Le rythme de travail, la nécessité d'être constamment par email sur son ordinateur et par son téléphone sur son portable est une source de stress professionnel chez les managers.**

Sur la base des études présentées et notamment celles de **Salengro (2005) sur le rythme de travail**, il y a quelques années, les cadres se sont, peu à peu, mis à utiliser les technologies alors qu'ils ne le faisaient pas du tout auparavant. Il désormais les téléphones portables, les ordinateurs et ils naviguent sur le web.

Que le stress les concerne tout autant que leurs salariés, même s'il peut prendre des formes bien différentes dans ses causes, ses manifestations et ses conséquences sont particulièrement concernés les dirigeants de petites et moyennes entreprises, plus que ceux de grands groupes, tout comme les managers de proximité encadrant de petites équipes sont plus victimes de stress que les cadres dirigeants. On aurait tort de penser que la charge de travail est le seul facteur de stress auquel sont confrontés les managers. Bien sûr, les longues heures de travail et la quantité de tâches à réaliser dans une journée représente à l'évidence un risque majeur d'épuisement.

Ettighoffer et Blanc, (2004). Confirment que la rapidité devient un facteur leur permettant de se différencier par rapport aux concurrents. D'une part, les managers doivent répondre aux besoins

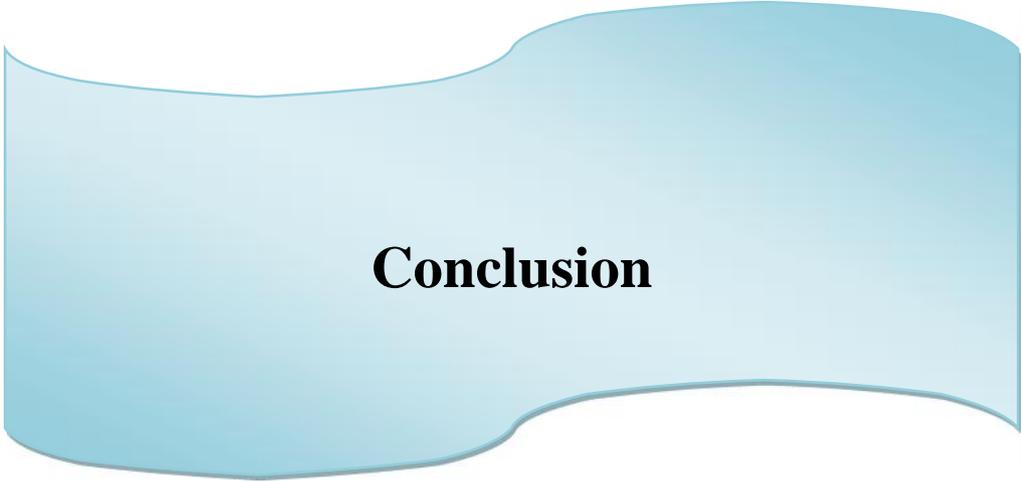
des clients qui commandent à la dernière minute et qui veulent être servis dans l'immédiat sinon ils adoptent des comportements agressifs témoignant de leur impatience et de leur fort niveau d'exigence. D'autre part, ils doivent se plier à la volonté de leur supérieur hiérarchique qui, lui aussi est extrêmement impatient. Ce rythme de travail accéléré contribue inéluctablement à l'augmentation du stress.

Par le développement des nouvelles technologies, les cadres sont plus que jamais mis sous une tension permanente. D'ailleurs, d'après l'enquête réalisée par **Opinion way 2009** pour la confédération française d'encadrement- confédération générales des cadres (CFE-CGC), 56% des cadres déclarent manquer de temps pour accomplir les tâches qu'ils ont à faire et 43% estiment que les objectifs de leur entreprise ne sont pas réalistes. En outre, le baromètre stress de mars 2005, dévoile qu'il existe une nette dégradation du sentiment d'avoir le temps suffisant pour effectuer le travail à faire : en 2003, ils étaient 44% à déclarer qu'ils avaient suffisamment le temps pour accomplir leur travail, contre 51% en mars 2004, 39% en septembre 2004 pour descendre jusqu'à 32% en 2005. Aubert(2003) précise alors que l'instantanéité, en gommant tout délai interdit tout seuil de réflexion, occulte le sensé de la bonne décision stratégique qui devient presque secondaire par rapport à la nécessité de la présenter rapidement un résultat satisfaisant c'est une perte de sens via la perte de maturation. Il y a donc clairement quelque chose de négatif dans ce système qui, en outre, induit de fausses urgences, en modelant un fonctionnement général calqué sur le temps réel et la précipitation.

Basé sur ce qui a été dit à l'avance auparavant nous nous constatait ou il devient claire pour nous que le rythme de travail peu influencé négativement sur la santé psychologique de manager, donc on arrivé à travers ça de confirmé l'hypothèse qui stipule que Le rythme de travail, la nécessite d'être constamment par email sur son ordinateur et par son téléphone sur son portable est une source de stress professionnel chez les managers.

Résumé

A la base de toutes nos recherches basé sur les études antérieures et les travaux des chercheurs, nous avons éclairé la relation qui existe entre les deux variables, le stress professionnel et les pratiques managériales et a travers la discussion des 4 hypothèses, recherche qui intitulé le lien entre les pratiques managériales et le stress professionnel.



Conclusion

Conclusion

En raison de la crise sanitaire Avec cette pandémie de corona virus covid 19 et à l'entrave de ce virus attaqué par l'humanité on à pas peu réalisé et confirmé nos hypothèses sur le terrain.

A travers cette recherche, on a essayé d'aborder la question **des pratiques managériales et le stress professionnel**, en se basant sur nos lectures et nos études antérieurs

L'objectif de notre recherche c'est d'étudier le stress au travail sous l'angle managérial. C'est un sujet vaste qui pouvait être abordé de différentes manières. Dans un premier temps il était intéressant de bien définir le management et les pratiques managérial, la question de ce dernier était l'axe central de cette recherche dans la mesure où à l'heure actuelle il existe un réel problème de fond. Ensuite on à parlé sur le stress au travail qui est un sujet d'actualité qui doit aujourd'hui être au centre des préoccupations. C'est un sujet à appréhender avec la plus grande attention car il impacte toute la population sous différents formes.

L'objectif était donc d'étudier le lien qui existe entre les pratiques managérial et le stress professionnel. Aujourd'hui on parle de management par le stress, qui est censé accroître la productivité de chacun, et tirer le meilleur de ses salariés par une mise sous pression, en clair on utilise le stress comme un vecteur de la productivité et efficacité. Le travail devient un monde où les intérêts d'une minorité sont relayés comme une expression unique sans se préoccuper de ceux qui souffrent de ces cadences infernales.

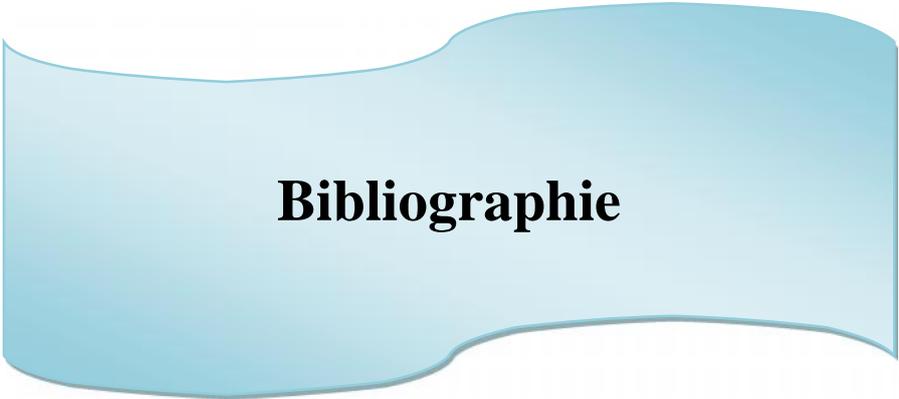
Dans notre recherche intitulé « les pratiques managérial et le stress professionnel », que nous avons pris en considération les études antérieurs et les travaux des praticiens pour but de éclairer notre thématique

Pour la discussion de nos hypothèses, nous avons confirmé les quatre hypothèses : « Les pratiques managériales engendrent un stress chez les managers, l'haute niveau de responsabilité est considéré comme l'un des causes de stress chez les managers, la difficulté de concilier entre la vie privée et la vie professionnelle induit un stress managérial, et la dernière le rythme de travail, la nécessité d'être constamment par email sur son ordinateur et par son téléphone sur son portable est une source de stress professionnel chez les managers. A travers les études antérieures qui discutent notre thème de recherche.

Enfin, nous espérons que cette recherche sur « le lien entre les pratiques managériales et le stress professionnel » est éclairée, et que ce modeste travail sera poursuivi par d'autres chercheurs.

Pour conclure, nous espérons que notre recherche puisse ouvrir des perspectives nouvelles à d'autres recherches sur :

- Les stratégies de coping de stress chez les ménagères
- L'épuisement professionnel chez les ménagères



Bibliographie

Bibliographie

I Ouvrages

1. André Mullenders. (2009). E- DRH outil de gestion innovant, 1ère édition, paris).
2. Claude Berghmans et Mohamed Bayad. (2014). Regard croisés sur la gestion du stress professionnel, paris.
3. Charles- André Pigeot/ Romain Pigeot. Avril. (2016). Le guide du bien-être au travail, paris.
4. Dominique Servant. (2013). « le stress au travail, (prévention et prise en charge thérapeutiques comportementales et cognitives), paris.
5. David Alis, Charles-Henri, Françoise Chevalier, Bruno Fabi, Jean-Marie Pretti. octobre (2011). GRH une approche internationale, Paris, 3eme Edition.
6. Stavroula Leka, Professeur Amanda Griffiths, Tom Cox. Organisation du travail et stress, paris, 3eme Edition.
7. Raymond- Alain Thiétart et coll, Méthodes de recherche en management, 2 ème édition.
8. William Dab, Avril.(2013). Manager santé et sécurité au travail, en France.
9. PAUL MORAND , Lewis et Irène.(1924). Bernard Grasset, paris.
10. Stephen Robbins- David Decenzo , Philippe Gabilliet. (2008) .Management l'essentiel des concepts et des pratiques, paris , 6ème édition.
11. P.BARUZY, Le savoir- dirigé. (1972) . entreprise moderne, édition).
12. Yves Catho-Agnès Vallée. Avril (2014). Guide des pratiques managériales).
13. Eline NICOLAS. (2014). Gestion des ressources humaines, Paris,).
14. Stephen Robbins, Timothy Judge. (2014). Comportements organisationnels, paris, 16 édition).
15. GERMAIN Bettey, 2006, in BOISSIERS.
16. GILBERT Patrick, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, 2005, organisation et comportements éd, Paris).
17. Fraser .T.M, 1983, stress satisfaction au travail, Genève 1ère édition.
18. Frédéric Daubechiese et autre, 2012, stress et trauma dans les services de police et de secours).
19. Christian trontin. SRM, Livre blanc le stress au travail, économiste à l'INRS. Cout de stress : données européennes et étude française. 2004.

20. Mintzberg.(1973). The nature of managerial work, prentice hall, USA.cite par Groningen(R), 2012.

I.I Dictionnaires

1. Ferréol Gilles,(2002). dictionnaire de sociologie, 3éme édition.

II ARTICLES et revus

21. Emmanuel Bayle. (2007)N°75. Article sur Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales.
22. Support de cours, Mm Asmae Dînai, 2011-2012 filière Sciences Economiques et Gestion, Module techniques et Economiques de l'entreprise II Matière Management Général, université Sidi Mohamed Ben Abdallah, FES.
23. Sylvie Codo. (2013) 2 N°6. Article sur le stress professionnel dans le secteur public, le cas des managers, « revue interdisciplinaire management, homme and entreprise ».
24. Lepretre Charlotte. (2013). Concilier stress et prise en soins d'un patient chez les infirmiers, centre hospitalier d'Arras.
25. Direction générale humanisation du travail. Avril. (2004). Le stress au travail facteurs du risque, évaluation et prévention, Bruxelles.
26. Centre national de la Fonction Publique Territoriale. (2002). Pratique managériales, édition, paris.

III Liste des thèses

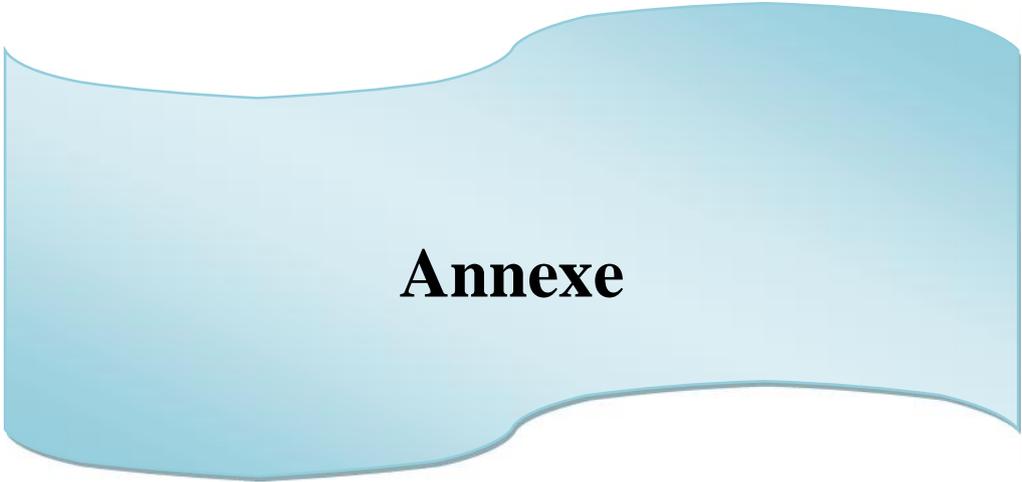
27. Stéphanie Hannebicque, (2011), les pratiques managériales des cadres de collectivités territoriales et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux. Mémoire 1ere année de master management stratégique de l'organisation.
28. . Sinda Mhiri. (2013) .l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres, thèse, Université Nice Sophia Antipolis).
29. Chazot Lucas, 2012, Le stress au travail, Mémoire Master mention Marketing et vente, Université Montpellier. Institut des sciences de l'entreprise et du management.
30. Chazot Lucas. 2012, Mémoire online, ressources humaines, le stress au travail. ISEM Master 2 management.

31. K. Mohamed jamoussi dora, 2007 , La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail, mémoire online mention Ressource humain, Tunis.
32. Ségolène Journoud, Stéphan Pezé. 15 juil. 2011, La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est elle sur la bonne voie ?,mémoire , paris).
33. Fourmentaux Nathalie. (2019). stress professionnel, confiance et pratiques managériales associées à la culture française, mémoire faculté des sciences économique, sociales, politiques.
34. Samir chaqri.(2009). Les écoles de la théorie des organisations, mémoire online en master management stratégique et logistique. Université ibnou zohr.
35. Elghazi Halima. (2014). Type de manager et pratiques entrepreneurial en Algérie (secteur public). Université abobekr Belkaid Tlemcen.
36. Stéphan pezé. (2010) . Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ?.

IV Sites d'internet

37. ((CHARLY Gungi, PDF, 2005, P3, 4. Consulter le 30/12/2019 à 22 :04)
38. www.em-consulte.com –extrait PDF résulte web le modèle Lazarus et Folkman (1984)- em, consulter le 21_01_2020) .
39. . (<http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.PHP?id=lyon2.2010.banet> 07/04/2020 à 10 :00).
40. . (<https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliothèque/dictionnaires/terminologie-risque> 15/04/2020, 15:18).
41. (www. Cnfpt.fr » sites » default files)
42. Institut de gestion du stress. Quelques chiffres sur le stress « en ligne », Disponible sur [http : //WWW institut de gestion du stress.com](http://WWW.institutdegestiondustress.com) consulté (le 19_ 06_2020).
43. INRS Effets sur la santé « en ligne », Disponible sur [http://www institut risques stress effets santé html](http://www.institutrisquesstress.com/effets-sante.html) consulté(le 12_06_2020).
44. . (<http://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/le-stress-managerial-une-situation-a-risque/>). Consulté le 25_07_2020
45. . (<https://www.devop.pro/5-trucs-pour-resister-au-stress-managerial.html>). Consulté le 26_07_2020
46. (<https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1032202-stress-manage...>). 16_08_2020

47. ([https://www.Assistancescolaire.com/eleve/1sTMG/management- des organisations](https://www.Assistancescolaire.com/eleve/1sTMG/management-des-organisations) consulté 7/03/2020).
48. . (<https://fr.Solbrillersalg.Com/5688-descriptive-méthode-characteristics-stages-and-examples>).
49. . (<http://www.toupie.org/dictionnaire/Responsabilité.htm>).



Annexe

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté Des Science Humaines et Sociales
Département Des sciences sociales

Guide d'entretien de recherche sous le thème

« LES PRATIQUES MANAGERIALES ET LE STRESS PROFESSIONNEL »

Cas pratique : ENTREPRISE Générale Emballage à AKBOU

Je suis étudiante en sciences Sociales, option psychologie de travail et d'organisation et GRH de l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia. De préparer mon recherche, ce guide rentre dans le cadre de la présentation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie du travail et des RH. Je vous prie de bien vouloir nous aider par votre participation en répondants à nos questions d'une manière claire et objective.

Je vous assuré que les informations que vous fournissez ne seront que pour des fins purement scientifiques. En fin, je vous remercie d'avance pour votre collaboration et veillez croire l'expression de mon grand respect.

Préparé par :
Melle BOUSSAID Karima

Encadré par :
SLIMANI.N

Année universitaire : 2019/2020

Annexe N°01 : Guide d'Entretien

Les informations générales :

- 1. Age**
- 2. Sexe**
- 3. Niveau d'instructions**
- 4. Ancienneté**

I. Le stress professionnel :

1. Classez-vous votre travail une source à la fois de frustration et de pression ?
2. Sentez-vous épuisé jusqu'à par fois souhaitez mettre fin à votre carrière ?
3. Sentez-vous crispés à cause de votre travail ?
4. Comment évaluez-vous globalement la qualité de votre sommeil ?
5. Lorsque vous-avez un travail à terminé dans un bref délai vous- faites des heures supplémentaires ?
6. Sentez-vous nerveux (eues) au travail ?
7. Sentez-vous que les responsabilités professionnelles interfèrent avec votre vie de famille ?

II. Les pratiques managériales ;

8. Considérez-vous que les pratiques managériales sont l'un des premières factures de stress au travail
9. Pensez-vous que les responsabilités spécifiées par votre poste comme est étant une mission stressante ?
10. Le rythme de votre travail crée chez-vous un sentiment de stress ?
11. Avez-vous hésitez lorsque vous prenez une décision ?

- 12.** A ce que la difficulté à concilier vie privé et vie familiale engendré chez vous un sentiment de malaise ?
- 13.** Prenez vous des décisions tout seul lorsque il ya une situation de crise ?
- 14.** Considérez-vous que l'haut niveau de responsabilité soit une cause de risque ?

Annexe N°2 : Questionnaire de recherches selon le fondateur Karaseks

1 : consigne lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (x) sur ce que vous correspond le mieux .Pour chaque ligne, vous mettez une seul croix (x).

1. Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
2. Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
3. Mon travail me demande d'être créatif	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
4. Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
5. Mon travail demande un haut niveau de compétence	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
6. Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
7. Dans mon travail, j'ai des activités variées	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
8. J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
9. J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
10. Mon travail demande de travailler très vite	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
11. Mon travail demande de travailler intensément	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
12. On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
13. Je dispose du temps nécessaire pour exécuter mon travail	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4

14. Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
15. Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
16. Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
17. Mon travail est très "bousculé"	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
18. Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
19. Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
20. Mon supérieur prête attention à ce que je dis	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
21. Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
22. Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
23. Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
24. Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
25. Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4
26. Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	Pas du tout d'accord Δ1	Pas d'accord Δ2	D'accord Δ3	Tout à fait d'accord Δ4



Table des matières

Table des matières

Sommaire

Listes des tableaux et figures

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche.....	01
Introduction	01
1. Le choix et intérêt de la recherche	03
2. Les objectifs de la recherche	03
3. La problématique	04
4. Les hypothèses.....	06
5. Définition des concepts.....	07
5.1 Le stress professionnel.....	07
5.2 Le manager.....	07
5.3 Les pratiques managériales.....	07
5.4 L' haut niveau de responsabilité.....	07
5.5 Le rythme de travail.....	08
5.6 Conciliation entre vie privé et vie professionnelle.....	08
6. La méthode et la technique Envisagée	08
7. Les difficultés rencontrée.....	09
Chapitre II : Les pratiques managérial.....	10
1. L' historique de management.....	10
2. Définition.....	10
2 .1 Le management.....	10
2.2 Qu' est-ce qu' un manager ?.....	11
2.3 Les pratiques managériales	11
3. Les théories et les approches du management	11
4. Les styles de management	21
5. Le processus managériales	22
6. Les compétences managériales	24
7. Les fonctions de management	25
8. Les rôles de manager	26
9. Les missions de manager	27
Chapitre III : Le stress professionnel	29
A XE N°1 : Stress professionnel.....	29

1. Historique de stress d’hier et d’aujourd’hui	29
2. Définition de stress professionnel.....	30
3. Les théories de stress professionnel	31
4. Les différents types de stress	37
5. Les trois phases du stress professionnel	38
6. Les factures de stress professionnel	39
7. Les effets du stress professionnel	42
8. Quelques échelles d’évaluation du stress	43
9. Comment prévenir le stress professionnel.....	44
AXE N°2 : Le stress managérial.....	46
1. Définition de stress managérial.....	47
2. Les causes de stress managérial.....	47
3. Les conséquences de stress managérial.....	47
4. Comment éviter le stress managérial.....	48
5. Stress managérial trois profils types.....	50

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation des études antérieures et discussion hypothèses.....	53
1. Les études antérieures	53
1.1 Les travaux sur le stress professionnel.....	53
1.1.1 L’étude de L’INRS en 2007 sur le stress professionnel.....	53
1.1.2 L’étude de (Holmeset Rahe1967) sur le stress au travail.....	53
1.1.3 L’étude de Levi (1970).....	54
1.2 Les travaux sur le lien entre les pratiques managériales et le stress professionnel.....	54
1.2.1 Etude de Stéphanie et Hannebicque	54
1.2.2 L’étude Sylvie Codo sur le stress professionnel dans le secteur public, le cas des managers	55
1.2.3 Les travaux de Journoud et pezé sur le lien entre le stress professionnel et les pratiques managériales	55
1.2.4 Les travaux de CSA- Capital (2001) Le stress chez les cadres.....	56
1.2.5 Travaux de Barabel et Meier (2010) sur le haut niveau de responsabilité.....	56
1.2.6 Étude de Tremblay(2006) sur la conciliation entre vie privé et vie professionnel...	57
1.2.7 Les travaux de Salengro (2005) sur le rythme de travail.....	57

2. La discussion des hypothèses.....	58
2.1 La discussion de 1ère hypothèse.....	58
2.2 La discussion de la 2ème hypothèse.....	59
2.3 La discussion de la 3ème hypothèse	59
2.4 La discussion de la 4ème hypothèse.....	60
Conclusion	62
Liste bibliographique	

