

*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, De gestion et des sciences
commerciales
Département sciences de gestion*



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

***La gestion du stress en milieu Organisationnel
Cas : CASNOS de BOUMERDES***

Réalisé par :

ARIB Thamazight

AMMOUR Fatima épouse HAMIDI

Dirigé par :

SI MANSOUR Farida

Jury composé de :

Présidente : HAMMOUTENE OURDIA, Maitre de conférences Classe B, UMMTO.

Examineur : OUAMAR Sabrya Ep Berkal, Maitre de conférences Classe B, UMMTO.

Rapporteur: SI MANSOUR Farida, Maitre de conférences classe B, UMMTO.

Année d'étude : 2018/2019

Remerciements

Pour commencer, Nous aimerions remercier l'ensemble des personnes qui nous ont apporté leur aide , leurs encouragements et leur soutien lors de

l'élaboration de notre travail de recherche :

- en premier lieu notre promotrice madame

Farida si mansour pour ses orientations, ses conseils et ses encouragements ;

- ainsi que l'ensemble des employés de la CASNOS de boumerdes qui nous ont permis de mener une recherche objective ;

-en particulier, le directeur de la CASNOS de BOUMERDES monsieur Sadkaoui Mourad de nous avoir offert le privilège de réunir les sous directeurs pour répondre a notre entretien ;

-sans oublier de remercier monsieur HAMIDI Massi de nous avoir pris sous son aile et de nous avoir encadrées tout au long de notre stage au sein de la CASNOS de Boumerdès ;

- et remercier l'ensemble des sous directeur pour leur accueil et leurs orientations.

Thamazight et Fatima

GLOSSAIRE

Autonomie : Situation d'une collectivité, d'un organisme public doté de pouvoirs et d'institutions leur permettant de gérer les affaires qui leur sont propres sans interférence du pouvoir central.

Attitudes : Ensemble des opinions manifestées par un individu, un groupe social ou une institution, se traduisant par un comportement habituel ou circonstancié.

Baromètre de stress : les baromètres de stress ont pour fonction d'auditer le stress et d'évaluer dans le temps les résultats des actions engagées.

Besoins : Ce qui est nécessaire pour accomplir quelque chose, faire face à une situation.

Culture : Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation.

Climat : Ensemble des conditions de vie, des circonstances qui agissent sur quelqu'un ; milieu, ambiance, contexte : Le climat politique, social.

Coach interne : il apparaît comme celui qui garantit la présence durable et le développement du coaching dans l'entreprise.

Communication : Action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage ; échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse : Le langage, le téléphone sont des moyens de communication.

Comportement : Manière d'être, d'agir ou de réagir des êtres humains, d'un groupe, des animaux ; attitude, conduite.

Conditions de travail : l'ensemble de caractéristiques matérielles et réglementaires qui définissent le contexte du travail.

Conflits : Violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts.

Danger : Ce qui constitue une menace, un risque pour quelqu'un, quelque chose ; situation où l'on se sent menacé.

Émotions : Réaction affective transitoire d'assez grande intensité, habituellement provoquée par une stimulation venue de l'environnement.

Entreprise: Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché ; unité économique de production ; firme : Entreprise industrielle, commerciale.

Épuisement professionnel : désigné par l'anglicisme burnout combine une fatigue profonde, un désinvestissement de l'activité professionnelle, et un sentiment d'échec et d'incompétence dans le travail.

Gestion : Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ; période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire.

Gestion Ressources Humaines : La gestion des ressources humaines (GRH) — anciennement la gestion du personnel — est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Individu : Être humain, personne par opposition au groupe, à la société, à la collectivité, à la masse.

Mondialisation : Élargissement du champ d'activité des agents économiques (entreprises, banques, Bourses) du cadre national à la dimension mondiale.

Motivation : Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.

Normes : Ensemble des règles de conduite qui s'imposent à un groupe social.

Liste des abréviations

APA : Association Américaine de Psychologie
A.P.F.S : Allocation Permanente sur le Fonds Social
AT: Accident de Travail
BIT : Bureau International de Travail
CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances
C.A.A.V : Caisse Algérienne d'Assurance Vieillesse
C.A.P.A.S : Caisse d'Assurance et de Prévoyance des Agents de la SONELGAZ
CASNOS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés
C.A.V.N.O.S : Caisse d'Assurances Vieillesse des Non-Salariés
C.C : Caisse des Cheminots
CDD : Contrat à Durée Déterminé
C.G.R.A : Caisse Générale des Retraités Algériens
CHSCT: Comité d'Hygiène , de Sécurité et des Conditions de Travail
CNAS: Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs
CNESST : Commission des Normes, de l'Equité, de la Santé et de la Sécurité au Travail.
C.N.M.A : Caisse Nationale de Mutualité Agricole
CO : Comportement Organisationnel
C.S.S.M : Caisse de Sécurité Sociale des Mineurs
DRH : Direction des Ressources Humaines
E.N.M.G : Etablissement National des Marins Pêcheurs
EPI : Equipements de Protection Individuelle
GRH : Gestion des Ressources Humaines
HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement
INRS : Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail
MP : Maladie Professionnelle
NIOSH : National Institute for Occupational Safety and Health
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OIT : Organisation International du Travail
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
OST : Organisation Scientifique du Travail
RH : Ressources Humaines
RPS : Risques Psychosociaux
SST : Santé et Sécurité au Travail

LE SOMMAIRE

Introduction générale	01
CHAPITRE 1 : Le cadre conceptuel et théorique du concept de travail	05
Introduction.....	05
Section : Histoire et contexte d'évolution du travail en milieu organisationnel	06
1. L'émergence du concept du travail.....	06
2 La structuration organisationnelle du travail.....	09
3. Le travail et la culture organisationnelle.....	11
Section2 : Le travail et la qualité de vie de l'individu dans l'organisation	14
1. Les relations hiérarchiques dans la qualité de vie de l'individu.....	14
2. Les conditions de travail et la qualité de vie au travail.....	17
3. La motivation, la satisfaction et rendement de l'individu au travail.....	19
Section 3 : Le travail et les risques au travail	23
1. Généralités sur les risques professionnels.....	23
2. Présentation des risques sociaux.....	25
3. Les risques psycho-sociaux.....	27
CHAPITRE 2 : Le stress en milieu professionnel	32
Introduction.....	32
Section 1 : Généralités sur le concept de stress	32
1. La présentation du concept de stress.....	32
2. Les facteurs de stress au quotidien.....	34
3. Le stress et les caractéristiques individuelles	36
Section 2 : Le stress professionnel	40
1. Les généralités sur le stress professionnel.....	40
2. Les modèles explicatifs de l'émergence du stress au travail	43
3. Les facteurs de stress en milieu organisationnel.....	51
Section 3 : Les stratégies de gestion du stress en milieu organisationnel	55
1. Les stratégies de prévention et d'intervention du stress en milieu organisationnel.....	55
2. Les baromètres et audit du stress	56
3. Le coaching interne dans la gestion du stress	58
Conclusion.....	62
CHAPITRE 3 : Pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS de Boumerdès	63
Introduction	63

Section 1 : Historique et évolution de la CASNOS	63
1. Historique de la CASNOS	63
2. Présentation de la CASNOS de Boumerdès	65
3. Présentation de la Casnos de Boumerdes.....	66
Section 2 : Présentation de l'enquête sur le stress professionnel au sein de l'organisme CASNOS de Boumerdès	68
1. Les résultats de l'enquête	69
2. Les taux de stress des enquêtés	106
3. Les résultats de l'entretien.....	109
Section 3 : Synthèse des facteurs et stratégies de gestion de stress au sein de la CASNOS de Boumerdes	113
1. Synthèse des facteurs du stress au sein de la CASNOS de Boume.....	113
2. Les stratégies de gestion de stress au sein de la CASNOS de Boumerdès.....	115
3. Les suggestions pour diminuer le taux de stress au niveau de la CASNOS de Boumerdès.....	115
Conclusion.....	116
Conclusion générale.....	117

Depuis quelques années, les entreprises sont confrontées à une problématique épineuse en milieu organisationnel qui est ‘le risque-psycho-social’, connu pour avoir des effets sur la ressource humaine, et aussi sur l’organisation. Le « *le stress professionnel* » y constitue un phénomène majeur au vu de ses répercussions sur les employés. Appelé la maladie du siècle, le stress menace toutes les ressources humaines sans exception et se caractérise par son aspect pluridimensionnel (*la psychologie, la sociologie, et l’économie...*).¹

Le stress est identifié comme étant une réponse physiologique et psychologique de l’organisme de l’être humain aux événements donnant naissance à un état qui contrebalance l’équilibre du corps et de l’esprit. Il peut, en effet, jouer un rôle positif quand il motive et stimule l’individu pour l’exécution des tâches qui nécessite un fort degré de compétences physiques et mentales mais il peut devenir également, dans la majorité des cas, une menace lorsque celui-ci dépasse une certaine limite.

Considéré comme un phénomène non négligeable par les différents acteurs de l’organisation, un intérêt croissant lui est accordé par la recherche de solutions adaptées. En milieu organisationnel, le stress professionnel est lié au changement accéléré du monde du travail avec la mutation de l’environnement économique qui génère des tensions de différentes natures. Du point de vue socio-économique, le stress est dû au développement de la société, à l’évolution des technologies de l’information et de la communication ainsi qu’aux exigences accrues de l’entreprise sous l’effet de la mondialisation et de la rude concurrence au niveau international. Tous les facteurs cités ont fait qu’au niveau individuel, le stress est lié à la réduction des effectifs et des temps de repos mais aussi à l’individualisation des tâches et à l’accélération des délais de réalisation de celles-ci, entraînant un déséquilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de l’individu². Notre propos ici ne s’attardera pas sur le stress dans son volet individuel mais il reviendra sur ses contours dans l’organisation.

Dans ce cadre bien précis, le stress a connu une forte croissance car selon un rapport publié en 2000 par le bureau international du Travail (BIT) dans la revue « *Mental health in the work place* », il est estimé qu’un travailleur sur 10 souffre de troubles d’anxiété et de surmenage dans le monde risquant, de ce fait, une hospitalisation ou le chômage³. En 2016 l’Organisation

¹ <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html> Consulté le 16/08/2019 à 11h00.

² CLAUDE BERGHMANS, « stress au travail », éd DONUD, Paris, 2010, p 04.

³ Rapport du BIT sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux Etats Unis, en Finlande, en Pologne et aux royaumes unis 10 octobre 2000 accessible sur https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008282/lang--fr/index.htm Consulté le 15/07/2019 à 11h00.

Internationale du Travail (OIT) déclare que 20 à 25% des travailleurs des pays développés et en voie de développement seraient concernés par le stress au travail.⁴

Aux USA ,une étude menée par l'institut national pour la santé et la sécurité professionnelle (*NIOSH*) en collaboration avec l'Association Américaine de Psychologie (*APA*) déclarent qu'en 1985, un tiers à un quart de la population souffre du stress professionnel .En 2007, une étude américaine avance que 28% des américains souffrent des symptômes liés au stress au travail dont 77% des symptômes sont d'ordre physique et 73% d'ordre psychologique sachant que 48% déclarent que leur niveau de stress au travail a augmenté lors des cinq (05) années qui ont précédé l'enquête.⁵

En Europe, un rapport datant de l'année 2000 de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail révèle que 57% des travailleurs interrogés attestent que leur santé est affectée par le travail dont 30% par des problèmes physiques et 28% par des troubles liés au stress⁶. Parmi les pays de l'Union Européenne, la Grèce et Chypre font apparaitre le plus grand taux de stress aux cotés de la France sachant que 38% des français avouent êtres tendus au travail contre une moyenne européenne de 27%. En Allemagne, un (01) allemand sur quatre (04) révèle avoir un problème de stress au travail et en moyenne un (01) travailleur sur cinq (05) a des problèmes liés au travail, selon les résultats de la 3^{ème} enquête européenne sur la qualité de vie au travail. En 2018, 90% des maladies sont provoquées par "les situations permanentes de stress ainsi que par la fatigue imposée", écrit le Site Web d'information américain Business Insider.⁷

En Algérie, le stress professionnel commence à prendre de l'ampleur, selon la directrice de l'Institut National de Prévention des Risques Professionnels (INPRP), ainsi que les surmenages et les tentatives de suicide sur les lieux du travail. Les médecins tirent, d'ailleurs, la sonnette d'alarme et appellent à prendre sérieusement en considération le stress auquel font face les travailleurs. Ainsi, lors d'une journée scientifique sous le thème du bonheur, il est admis que les conditions de travail influent négativement sur la santé des employés causant le stress qui conduit à des tentatives de suicides prenant pour exemple deux compagnies qui avaient sollicité leurs services après avoir enregistré des cas de suicides au sein de leurs organismes.⁸

⁴Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail 28avril 2016 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/ed_protect/--protrav/-safework/documents/publication/wcms_466548.pdf consulté le 10/08/2019 à 16h00.

⁵ Traduit de : <https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/default.html> consulté le 10/08/2019 à 17h00.

⁶ <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress> consulté le 10/08/2019 à 17h30.

⁷ <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20180724/146857.html> consulté le 10/08/2019 à 17h35.

⁸ <http://ALgerie-focus.com/ Stress et suicides au travail> consulté le 11/07/2019.

Toutefois, dans le cas particulier des pays en développement, un large spectre de facteurs extérieurs au milieu de travail aggravent la teneur du phénomène de stress professionnel : inégalités hommes-femmes, absence de démarches participatives, mauvaise gestion de la pollution industrielle, ou encore analphabétisme, mauvaises conditions de vie, systèmes de transport déficients avec un contexte général de pauvreté...⁹

Cet ensemble de constats appelle à une prise en charge sérieuse du stress professionnel par une gestion qui nécessite que l'intervention soit mise au point premièrement au niveau organisationnel en tant que source du stress et deuxièmement au niveau de la ressource humaine en tant que victime du stress professionnel.

A partir de là, nous avons articulé notre objet de recherche autour du questionnement suivant :

« Dans quelles mesure une organisation est-elle à même de recourir à des stratégies lui permettant d'aider ses ressources humaines à faire face à cette menace de plus en plus grandissante du stress professionnel, dans un milieu de travail tel que la Caisse Nationale Algérienne des Travailleur Non-Salariés (CASNOS) ? »

Traiter cette question centrale nécessite de répondre aux sous-questions suivantes :

- **Comment a évolué le concept de travail et quels sont les contours de ce dernier ?**
- **Comment appréhender le concept de stress professionnel en milieu organisationnel ?**
- **Quel est le degré de stress ressenti par les travailleurs de la CASNOS de Boumerdès et quelle est la réaction de cette dernière face à ce phénomène ?**

Dans ce contexte, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Les conditions de travail et la qualité de vie au travail sont des facteurs déclencheurs du stress professionnel au sein de la CASNOS de Boumerdès ;
- **Hypothèse 2** : Le taux de stress au sein de la CASNOS de Boumerdès est élevé ;
- **Hypothèse 3** : La CASNOS de Boumerdès minimise le phénomène de stress professionnel et ne déploie pas de stratégie pour y faire face.

A travers la problématique posée et la confrontation théorique et empirique des hypothèses formulées, nous nous efforcerons de :

- Déterminer le rapport entre le travail et le stress professionnel ;
- Déterminer les facteurs du stress et l'impact de celui-ci sur la performance individuelle et organisationnelle ;
- Connaitre les différentes stratégies organisationnelles de gestion du stress professionnel.

⁹ http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789242591651_fre.pdf consulté le 11/07/2019 à 20h30.

Par ailleurs, notre attachement à traiter de cette thématique est en lien avec les motivations suivantes :

- C'est un thème d'actualité très en vogue dans les sociétés contemporaines ;
- Le manque d'études sur ce thème au niveau de la faculté de gestion des ressources humaines de l'université de Mouloud MAMMERY ;
- Approfondir nos connaissances et compétences à gérer le stress professionnel en milieu organisationnel en tant que futures gestionnaires des ressources humaines.

Aussi, la volonté de recourir à une démarche scientifique qui permettra de réaliser les objectifs de la recherche et de répondre à la problématique posée a imposé, dans notre cas, l'utilisation d'une approche qualitative exploratoire alliant entre la méthode méthodes descriptive et analytique. La recherche documentaire a donc été de mise jumelée à une enquête par questionnaire auprès des employés de la CASNOS et à un entretien avec les le directeur et les sous- directeurs de l'organisation.

De ce fait, nous avons structuré notre mémoire autour de trois principaux chapitres. Dans le premier, nous avons voulu revenir sur le contexte de base dans lequel apparait le stress professionnel en nous intéressant à l'évolution de la notion de travail en milieu organisationnel et à ses contours. Le second chapitre a permis d'asseoir les fondements du stress professionnel et d'identifier les facteurs qui en sont à l'origine en insistant sur les principaux modèles le définissant et sur les approches mises en œuvre pour le prévenir ou l'atténuer.

Concernant la partie pratique, nous avons voulu faire ressortir, après une brève présentation de l'organisme d'accueil, le degré de stress ressenti par les employés de l'organisme en mettant l'accent sur les modalités envisagées et envisageables afin d'y remédier.

Chapitre I : Evolution de la notion du travail en milieu organisationnel

Avant de traiter le stress et le mal-être au sein d'une organisation, il apparaît nécessaire de le replacer dans le cadre qui en est l'origine. Aussi, s'imprégner du concept du travail et de son évolution à travers les époques permettra de comprendre la manière et les circonstances par lesquelles ce sujet aussi prégnant s'est imposé de fait dans la réalité des organisations à travers le monde entier.

Pour débiter notre partie théorique nous commencerons tout d'abord par un premier chapitre qui porte sur le travail, connu pour être l'un des facteurs du déclenchement du stress professionnel, nous allons démontrer l'impact de l'évolution du travail sur l'individu. Nous allons présenter sur la première section : l'émergence du contexte du travail en milieu organisationnel, puis nous allons étudier dans la deuxième section : l'impact du travail sur la qualité de vie de l'individu puis présenter de manière convenable l'amélioration de la vie de l'individu au travail avec et des conditions de travail dont l'amélioration des relations hiérarchiques mais aussi le développement de la culture organisationnelle dont la priorité est devenu sur la satisfaction de l'individu. Dans la troisième section nous allons traiter un phénomène qui est apparu ressèment en milieu organisationnel malgré le développement des pratiques de gestions et l'amélioration de la qualité de vie de l'individu au travail qui sont : les risques liés au travail dont les risques psychosociaux. Nous allons étudier leurs facteurs et leurs impacts sur l'organisation et sur la ressource humaine ainsi que leurs types dont de stress professionnel.

Section 1 : Histoire et contexte d'évolution du travail en milieu organisationnel

Le travail prend actuellement une forme différente d'il y a plusieurs centaines d'années, jusqu'à même devenir un lieu synonyme de stress et d'inconfort. Il apparaît important de se demander comment le travail s'est conceptualisé au fil des siècles pour comprendre comment cette tendance s'est imposée sur le lieu de travail aujourd'hui.

1. L'émergence du concept de travail

Si nous devons définir une date précise à partir de laquelle l'homme a réellement commencé à travailler, celle-ci se situerait à partir de la découverte de l'agriculture au néolithique, il y a plus de dix mille ans. Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement physique, il a une dimension psychologique voire psychosociologique.

1.1 L'histoire du travail

Le travail est un ensemble d'activités et efforts nécessaires pour produire un bien ou un service afin d'obtenir un résultat déterminé. Le sens du contexte du travail diffère selon les sociétés et les périodes de l'histoire :

1.1.1 Le travail au moyen-âge

Avant le moyen-âge, la Grèce antique ne disposait pas de mot pour désigner le travail, il relève de la nécessité de le confier aux esclaves. Celle-ci valorise les activités en lien avec la sphère de liberté et appelle la mise en œuvre de la raison. Cette même logique de dévalorisation du travail prendra également place dans l'empire romain.

Au moyen-âge, on assistera à une valorisation progressive de l'activité commerciale, agricole et artisanale. L'église jouera un rôle primordial, à ce niveau, en associant le travail à de nouvelles valeurs morales. Le protestantisme avec MARTIN LUTHER affirmera avec force la nécessité morale du travail où celui-ci deviendra un devoir. Travailler finira même par constituer une obligation inscrite dans le droit tandis que la mendicité et l'oisiveté, seront considérées comme sources de trouble et donc sévèrement réprimées. Des explications sont avancées pour rendre compte de cette transformation des idées : matérielles telles que le développement des technologies, et idéologiques ainsi que le changement des mentalités mais également économiques.¹

¹ Claude Louche, « *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concept de base et applications* », éd Arman collin, Paris, 2007, p35.

1.1.2 Le travail au XIX siècle

Durant cette période, le travail fait l'essence de l'homme, cette idée est présente chez Marx pour qui l'homme s'affirme en façonnant la nature par le travail. Le travail devient constructif du lien social et une source d'épanouissement personnel. Ainsi, Djahoda considère que le travail remplit des fonctions latentes et importantes, il structure la temporalité des individus en donnant des contraintes de gestion du temps telles que les horaires. Il assure les contacts sociaux en dehors de la famille, l'insertion de l'individu dans le collectif, grâce à la production des biens ou à la délivrance du service. Il intègre l'individu dans la société en définissant son statut social et son identité.¹

1.1.3 Le travail à partir des années 1970

Durant cette période, les entreprises sont placées face à la concurrence, le développement des technologies de l'information et de la communication (*NTIC*), la mise en service de l'automatisation du processus de production avant de transformer considérablement l'ensemble des organisations et des pratiques professionnelles. On assiste au passage à une société postindustrielle dans laquelle plus de la moitié des salariés travaillent dans le secteur des services. On constate aussi un accroissement de l'autonomie à partir des années 1990 dont l'objet est en relation avec l'amélioration des qualifications des salariés, le développement des nouvelles technologies et politiques de gestion des ressources humaines qui accompagnent la mutation du travail pour se confronter à l'aléatoire et à l'imprévu.²

1.1.4 Le travail à partir des années 2000

Cette période est étayée par une intensification du travail sous plusieurs formes, avec une distension du rapport avec le travail qui devient de plus en plus abstrait. Il impose, en effet, la manipulation de codes, le contrat avec l'objet produit se dématérialise. Ainsi, les vieux livres font place à des tableaux Excel, à des logiciels informatiques de comptabilité et à des tableaux de bord...etc.

1.2 Origine étymologique et définitions du concept de travail

L'origine étymologique du mot travail est venue du latin populaire « *Tripaliar* » qui veut dire torturer. Au cours de l'histoire le concept du travail a été développé par plusieurs auteurs de différents courants. Ainsi, selon COLSON : « *Le travail est l'emploi que l'homme*

¹Daniel Mercure, Jan Spurk « *le travail dans l'histoire la pensée occidentale* », éd les presse de l'université Laval, Québec, p27.

²Zarifian.P, « *objectif compétence pour une nouvelle logique* », ed liaison, Toulouse, 1999, p 229.

fait de ses forces physiques et morales pour la production des richesses et des services ». Il se distingue par ses buts, son utilité et la valeur des produits qu'il crée.¹

Karl Marx décrit le travail dans son ouvrage intitulé « *Le capital* » comme la technique de transformation par l'homme de la nature qui, à son tour, rétroagit sur l'homme.²

Le travail est donc perçu comme l'ensemble des activités et des efforts, nécessaires pour produire quelque chose, pour obtenir un résultat déterminé.

1.3 Les courants d'approches du concept de travail

Les problématiques au travail ont changé au fur et à mesure de l'évolution historique des organisations et de leurs centres d'intérêt.

1.3.1 Le travail selon l'école classique

L'école classique domine au XX^e siècle avec l'émergence de la société industrielle. Frederick Winslow Taylor avec l'organisation scientifique du travail, Henry Ford et Max Weber avec l'organisation bureaucratique en sont ses principales figures. Elle considère l'organisation comme une machine et l'individu comme un simple facteur de production.

Taylor propose une nouvelle organisation du travail destinée à réorganiser les processus de production, afin que chaque homme et chaque machine produisent la plus grande quantité possible de marchandises avec comme principes : La division verticale ; la parcellisation et la spécialisation des tâches et l'instauration de salaires différentiels aux pièces (*à piece rate system*). Ces derniers ont fini par déshumaniser l'individu, devenu un automate caractérisé par la démotivation, l'absentéisme et les grèves répétées dues à la monotonie et à la répétitivité des tâches, mais aussi à la dégradation de la santé des ouvriers qui étaient soumis à des cadences de travail excessives.³

1.3.2 Le travail selon l'école des relations humaines

L'école des relations humaines se développe vers la fin des années 1930 après la crise de 1929 mais aussi en réaction aux principes de l'école classique qui considérait l'être humain comme un simple facteur de production. L'école des relations humaines, est aussi appelée l'école psychologique car elle perçoit l'individu comme un être doté d'une personnalité, mais aussi comme une ressource car celle-ci est plus dynamique que celle de facteur de production qu'utilisait Taylor. Elle suggère donc que l'individu possède des capacités cognitives et un potentiel qu'il est utile de développer et de mobiliser.

¹ C. Corson, N. Clément, « *Cours d'économie politique. Théorie générale des phénomènes économiques* ». 2e édition, Gauthier Villards et Félix Alacan, Paris, 1924, p22 accessible sur : https://patrimoine.enpc.fr/document/ENPC02_COU_8_21563_1907_1?image=25#bibnum

² Traduit de : Carl MARX, *Le capital*, édition sociales, 1948, p180.

³ Laurent Bélanger, Jean Mercier, « *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations* », édition les presses de l'université LAVAL, Québec, 2006, pp23-30.

Selon l'école des relations humaines, l'homme ne recherche pas exclusivement un salaire adapté mais il aspire aussi à un niveau de vie satisfaisant, à faire partie d'un groupe où il a sa place et est reconnu. Il a besoin de satisfaire des besoins fondamentaux et d'avoir une bonne qualité de vie au travail dont : la communication, l'échange, l'appartenance, les stimulations positives, la reconnaissance des efforts fournis et la valorisation de ses capacités. Si ces besoins sont comblés, l'homme augmente lui-même sa production et sa contribution aux résultats de l'entreprise.¹

2. La structuration du travail en milieu organisationnel

Avec le développement du contexte du travail, apparaissent les grandes entreprises dans le monde. Celles-ci ont engendré une évolution des pratiques de gestion et d'organisation du travail. Au fil du temps, le travail au sein d'une organisation s'est structuré avec des éléments différenciateurs.²

2.1 La présentation d'une organisation

L'organisation est un groupe humain structuré par une ou des actions communes. L'organisation se distingue de la famille ou bien d'un village par des particularités qui sont la création de biens ou des actions en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs. L'organisation de travail quant à elle est l'ensemble des activités qui ont pour objectif la répartition et la coordination des tâches et la responsabilité.³

2.2 Les composantes d'une structure organisationnelle

Une structure est avant tout l'organisation des parties d'un système, qui lui donne sa cohérence et en est la caractérisation permanente.⁴ Les composantes d'une structure organisationnelle sont :

2.2.1 Le sommet stratégique

C'est le groupe d'acteurs qui a le pouvoir de prise de décision et de contrôle au sein de l'organisation, leur fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse ses missions de manière efficace et réponde aux attentes de ceux qui contrôlent l'organisation.

2.2.2 Le centre opérationnel

Il s'agit d'un groupe de personnes dont le travail est directement lié au processus de production de bien et de services, leur rôle est de procurer les éléments nécessaires pour le processus de production.

¹ SIMON L.DOLAN, TINA SABA, SUSAN E. JACKSON. RANDALL S. SCHULER, « *La gestion des ressources humaines*, » 3^e édition ERPI, Quebec 2002, p 90.

²Idem.

³Idem, p 89.

⁴<http://www.larousse.fr/français/structure>. consulté le 06/08/2019 à 9h30.

2.2.3 La ligne hiérarchique

Elle fait le pont entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel, elle regroupe les cadres dirigeants qui sont dans le niveau intermédiaire des deux pôles et occupe la fonction de superviseurs des tâches des subordonnés.

2.2.4 La technostructure

Au fur et à mesure que l'organisation se complexifie, celle-ci réclame un nouveau groupe de spécialistes que MINTZBERG surnomme 'les analystes'. Les analystes remplissent des tâches administratives et interviennent dans le contrôle du travail des autres¹.

2.2.5 Les fonctions de support logistique

Selon MINTZBERG, un large nombre d'organisations ajoutent des unités appelées 'le staff du support logistique' qui sont des analystes qui assurent différentes fonctions en interne.

2.2.6 L'idéologie

Selon MINTZBERG, chaque organisation possède une idéologie qui représente la culture de l'entreprise et qui se présente comme un ensemble de rituels, de croyances, de traditions mais aussi de types de relations au sein de l'organisation. L'idéologie englobe l'ensemble d'idées, d'opinions des leaders sur la structure qui influence le comportement des employés et définit les fonctions de toutes les structures.²

2.3 L'évolution des structures organisationnelles

Minzberg, en 1982, a proposé une typologie qui découlait de la synthèse des travaux sur les facteurs de contingence façonnant les structures des organisations. Son travail touche essentiellement la sphère du dispositif organisationnel dont on a 5 typologies :

2.3.1 La structure simple

Fondée sur la supervision directe, elle est dominée par son dirigeant, qui représente le leader du groupe, on a absence des autres éléments qui forment la structure tels que : la technostructure, la fonction support logistique et la ligne hiérarchique.

2.3.2 La bureaucratie mécaniste

C'est la formation naturelle des 6 éléments de la structure. Fondée sur la standardisation des résultats des procédés. Elle se caractérise par une ligne formelle d'autorité ou chaque personne a un responsable direct, l'espace entre le sommet stratégique et le centre opérationnel augmente.

¹ JEAN PIERRE HELFER, MICHEL KALIKA, JACQUES ORSNI « *Management stratégique et organisation* » 8^{ème} édition Vuibert, , paris 2010 ? p301.

² HENRI MINTZBERG, « *Le management, voyage au centre de l'organisation* », éd Eyrolles, Paris, 1998,p 155.

2.3.3 La bureaucratie professionnelle

Fondée sur la standardisation des qualifications à l'inverse, de la précédente, elle se caractérise par une certaine décentralisation en faveur de l'opérationnel et dispose d'un pouvoir fort.

2.3.4 La bureaucratie divisionniste

Fondée sur la standardisation des résultats. Il s'agit d'une forme voisine de l'une ou l'autre des deux précédentes généralement de grande taille, où le contrôle se fait par l'objectif à atteindre.

2.3.5 Androcratie : (*Organique*)

Fondée sur le jugement mutuel, la structure androcratique se décrit comme émergente et à la mode à l'époque. La décentralisation des tâches et la formalisation du travail, avec un mécanisme de liaison du travail pour encourager les échanges entre les experts mais aussi favoriser le transfert de connaissances et un partage de groupe et ainsi développer de nouveaux produits et améliorer le cadre de vie de l'individu.¹

3. Le travail et la culture organisationnelle

La concurrence mondiale, l'innovation, le développement des pratiques organisationnelles et des idéologies ont fait naître plusieurs types de cultures organisationnelles, dont les priorités diffèrent l'une de l'autre mais ont un impact sur le comportement et le rendement de l'individu au travail.

3.1 Définition de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle représente le 6ème élément de l'organisation. Selon Robbins, Decenzo, Coutler et Rolling, la culture organisationnelle désigne : « *les normes, valeurs, croyances, ainsi que les principes et traditions et pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres. Dans la plupart des cas, ces valeurs et ces pratiques partagés ont évolué dans le temps avec le développement de l'environnement du travail et déterminent maintenant « comment les choses se font ».*²

3.2 La culture organisationnelle et les priorités organisationnelles

Black et mouton ont su montrer la relation entre les concepts de gestion et la culture organisationnelle mais aussi le succès au niveau organisationnel et l'atteinte d'objectifs avec un certain degré de performance grâce au type de culture.

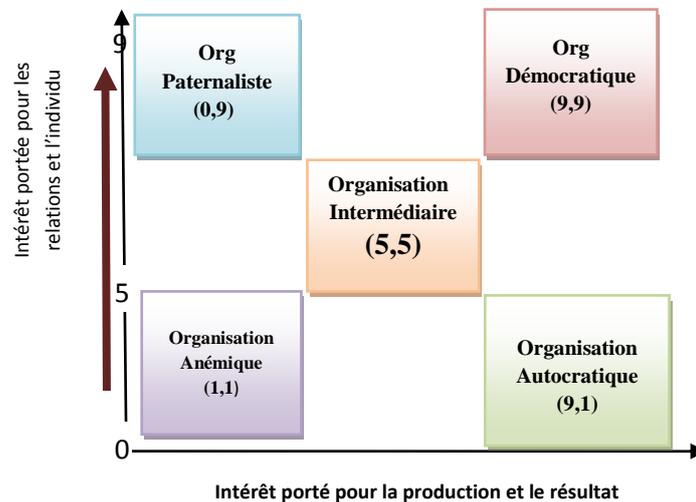
¹ FREDERIQUE ALEXENDRE-BAILLY, DENIS BOUGEOIS, JEAN PIERRE GRUERE, NATALIE RAULET-CROSET, CHRISTINE ROLAND-LEVY, « *Comportement humain et management* » Edition PEARSON,, Paris, 2003 , P53

² S.ROBBINS, D.DECENZO, M.COUTLER, C-C. RULLING, « *management* »,9^eED, p227, Pearson, France.

Chapitre I : Evolution de la notion du travail en milieu organisationnel

La grille de black et mouton illustre les 5 types de cultures organisationnelles selon les styles de gestion qui peuvent exister au sein d'une organisation selon l'idéologie du manager mais aussi chacune est identifiée à partir de 5 positions fondamentales (0,9 ; 9,0 ; 0,0 ; 5,5 ; 9,9) selon leurs priorités pour la tâche ou bien pour les relations sociales.

Figure n°1 : La grille de black et mouton



Source : YVES BERTRAND, « culture organisationnelle », Edition université de Québec, Québec, 2011, P28.

3.2.1 L'organisation autocratique : (9,1)

Elle se caractérise par un management autoritaire centré sur la tâche et est connue pour son désintérêt pour les relations et se base sur la production et le résultat.

3.2.2 L'organisation paternaliste : (0,9)

Elle est caractérisés par un style de management participatif et social, les dirigeants établissent des relations avec leurs subordonnés pour améliorer leur bien-être mais ne considèrent point la production avec un faible intérêt pour les résultats.

3.2.3 L'organisation Anémique : (1,1)

Elle est caractérisée par un management laxiste ou bien « laissez faire », ce type d'organisation à un faible intérêt pour la production et le résultat mais aussi une faible considération pour les relations sociales.

3.2.4 L'organisation intermédiaire (5,5)

Dans ce type de culture les dirigeants cherchent à trouver un compromis entre les deux dimensions donc elle est caractérisée à la fois par un intérêt pour la production et pour les relations sociales.

3.2.5 L'organisation démocratique : (9,9)

D'après les deux auteurs c'est le type de culture le plus efficace où le management est intégrateur. Elle consacre un intérêt pour la production, ainsi que le résultat mais aussi un intérêt pour la satisfaction des besoins et favorise la gestion par objectifs.¹

3.3 La culture organisationnelle dans le comportement et l'efficacité organisationnelle

Après l'évolution de la culture organisationnelle devenu plus humaniste en étant centré sur la satisfaction de l'individu au travail des temps contemporains, celle-ci a eu un impact positif sur le comportement de l'individu et de l'efficacité de celui-ci en milieu organisationnel. Human Synergetic International illustre les différentes cultures organisationnelles (ICO), l'approche proposée se rattache à l'inventaire des cultures organisationnelles illustré dans le tableau n°1 :

3.3.1 La culture constructive

Elle encourage les membres de l'organisation à collaborer de façon à répondre à ses besoins humains supérieurs.

3.3.2 La culture passive défensive

Elle incite les individus à se comporter de façon défensive dans leurs relations professionnelles afin de protéger leurs sécurités.

3.3.3 La culture agressive-défensive

Elle pousse les individus à agir avec force dans leurs relations professionnelles afin de préserver leurs postes et leurs statuts.

Tableau N°1 : Un aperçu de l'inventaire des cultures organisationnelles.

Culture constructive	Culture agressive-défensive	Culture passive défensive
« Les membres agissent de manière défensive » Besoin d'approbation Conformisme Dépendance Evitement	« Les membres collaborent » Réussite Réalisation de soi Rapport plus humains Affiliation	« Les membres agissent avec force et fermeté » Climat conflictuel Rapport de pouvoir Compétition Préformisme

Source : [http : //humansynergiestics.com](http://humansynergiestics.com) consulté le 16/08/2019.

Des trois types décrits, la culture constructiviste est celle qui prédomine au sein de l'organisation hautement performante et les travailleurs qui évoluent au milieu de cette culture

¹ Yves Bertrand, *Op.cit*, P29.

éprouvent une plus grande motivation et satisfaction au travail mais aussi collaborent mieux et présentent un rendement supérieur.¹

Section 2 : Le travail et la qualité de vie de l'individu en milieu organisationnel

Le développement des pratiques organisationnelles au fil des temps ont mis le facteur humain comme une ressource importante que l'entreprise doit motiver, stimuler et satisfaire. Pour cela, l'organisation améliore la qualité de vie et le bien-être de l'individu au travail. C'est un concept intégrant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'interdépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et ses relations avec les Événements de son environnement.²

Les conditions organisationnelles sont les aspects objectifs de l'approche tels que : Le salaire, hygiène, sécurité, droits et liberté dans l'organisation de travail, le point de vue subjectif des travailleurs tels que la vie sociale, les risques professionnels, les relations hiérarchiques... Les comportements consécutifs aux conditions de travail sont relatifs aux sentiments à l'égard de son travail tels que l'insatisfaction, la démotivation et les accidents de travail...³

1. Les relations hiérarchiques dans la qualité de vie au travail

1.1 La présentation du leadership

Pour présenter les relations hiérarchiques on doit tout d'abord présenter le leadership. Le leadership est défini comme le processus par lequel un individu exerce une influence sur d'autres personnes afin qu'elle comprenne et partage sa vision de ce qu'il doit être fait et de la manière de le faire. Il existe plusieurs théories qui traitent le phénomène de leadership dont la théorie des traits de personnalité et la théorie du comportement du leader.

1.1.1 La théorie des traits de leader

Selon cette théorie ce sont des attributs personnels qui permettent de distinguer les leaders et les non leaders mais aussi qui déterminent le succès de celui-ci, et prédisent les résultats organisationnels⁴ : Stabilité émotionnelle et résistance au stress ; Doté d'une énergie et ambitieux ; Désir de pouvoir altruiste ; Motivation de son équipe ; Sens de la

¹<https://www.humansynergistics.com/fr-fr/solutions-de-changement/solutions-de-changement-pour-les-entreprises/outils-de-diagnostic-pour-les-entreprises/inventaire-de-la-culture-d-entreprise>.

²<http://www.bepositive.fr/lexique/qualite-de-vie-au-travail.php> consulté le 16/08/2019 à 14h00.

³ ALAIN GRISARD, « *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie* ». Mémoire de licence en psychologie, Université de Liège, 2012 accessible sur : https://www.academia.edu/31146227/LE_STRESS_AU_TRAVAIL_FACTEURS_DE_RISQUES_EVALUATION_ET_PREVENTION.

⁴ LARENT LAPIERRE, « *Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assurer* », revue dans gestion 2008 (vol33) 01/11/2010 accessible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2008-3-page-12.htm> consulté le 17/08/2019 à 17h00.

communication ; Intelligence émotionnelle ; Persévérance et ténacité ; Connaissances approfondies.

1.1.2 La théorie du comportement du leader

Les théories du comportement de leadership ont pour postulat que le modèle du leadership a des effets dominants sur le rendement et les autres résultats organisationnels, l'étude a été menée par 2 universités aux USA, chacune définit le comportement le plus susceptible de produire un rendement :

1.1.2.1 Le comportement du leader selon l'université du Michigan

En 1940, selon cette université le comportement des leaders se répartit en 2 grandes catégories : Les comportements axés sur les travailleurs et le comportement axé sur la production. Selon ces études, les dirigeants axés sur les travailleurs accordent une grande importance au bien-être de leurs subordonnés par contre les dirigeants axés sur le résultat de la production ne se préoccupent pas de la qualité de vie l'individu. Les chercheurs ont établi que les dirigeants axés sur les travailleurs obtiennent généralement de meilleurs résultats que celui qui s'est axé sur la tâche.

1.1.2.2 Le comportement du leader selon l'université d'Ohio State University

Il existe 2 types de leaders : Le leadership axé sur la considération pour autrui et le leadership sur la structuration des activités.

Comme les dirigeants axés sur les travailleurs, le leader qui a beaucoup de considération pour autrui est très sensible à ce que ressentent les subordonnés et s'efforce à les satisfaire. Par contre, le leader qui privilégie la structuration des activités comme on l'a vu dans la culture organisationnelle centrée sur la production, veille plutôt à préciser les exigences liées à la tâche et à clarifier les autres aspects du travail. Avec les deux principales théories de leadership, on constate que plusieurs facteurs individuels favorisent un leader d'un autre, ce qui a un impact sur le climat du travail dont la qualité de vie de l'individu dans son organisation.¹

1.2 L'évaluation des types de leadership en milieu organisationnel

Selon Duluc Alain, Un bon leader est un leader 'positif', est un leader qui peut augmenter le rendement des subordonnés, en améliorant leur bien-être au travail mais aussi par le fait d'augmenter les bénéfices de l'entreprise. Par contre, un mauvais leader est un leader négatif, qui est nuisible pour son organisation, générateur de stress et d'anxiété au travail, celui-ci diminue le rendement des subordonnés et les résultats de l'entreprise.

¹ CLAUDE LOUCHE, *Op.cit.*, p20.

1.2.1 Le style coercif

Son mode opératoire exige la soumission immédiate, il possède des compétences émotionnelles telles que : Le désir de réalisation des initiatives et la maîtrise en soi.

1.2.2 Le style autoritaire

Son mode opératoire est de mobiliser le personnel autour d'une vision. Ce type de leader a des compétences émotionnelles telles que : La confiance en soi, l'empathie, catalyseur du changement.

1.2.3 Le style affectif (*paternaliste*)

Son mode opératoire est de créer l'harmonie et tisser des liens affectifs. Les compétences émotionnelles sont l'empathie, la capacité de construire des relations, la communication.

1.2.4 Le style démocratique

Son mode opératoire est de forger le consensus via la participation. Ce type de leader a des compétences émotionnelles telles que : La collaboration, la direction d'équipe et la communication.

1.2.5 Le style meneur

Son mode opératoire est de fixer les normes de performance élevées. Ce type de leader a des compétences émotionnelles telles que : Conscience, désir de réalisation, prise d'initiative.

1.2.6 Le style coach

Son mode opératoire est de développer les talents en vue du futur. Ce type de leader a des compétences émotionnelle telles que : Développement des autres, empathie, conscience de soi.¹

1.3 Les relations entre le subordonné et les responsables

Les relations d'autorités sont un ensemble de règles et de procédures permettant le fonctionnement d'une organisation, qu'elles soient formelles ou informelles, elles se présentent sous forme de règles salariales, de consignes de sécurités...etc. L'autorité renvoie à une forme légitime de pouvoir qui s'exerce au sein d'un groupement hiérarchique, un pouvoir légitime de supérieur hiérarchique sur les subordonnés. L'autorité doit être justifiée par un statut mais aussi implique des attentes sur le comportement du supérieur formées par les subordonnés et inversement, ces attentes sont contraintes par des principes de justice.² Le

¹ JEAN-MARIE DESCARPENTRIES , « *Style de leader* », ed Eyrolles, Paris, 2002, p122.

² « *La relation d'autorité employeur et employée une approche employé* » accessible sur <https://www.cairn.info/revue-economique-2007-5-page-1011.htm> consulté le 16/08/2019 à 14h00.

responsable attend du subordonné le respect de l'exécution des fonctions citées sur le contrat de travail mais aussi contribuer à la performance de l'entreprise, en contrepartie les subordonnés attendent une satisfaction des besoins, une rémunération ainsi qu'une reconnaissance des efforts.¹

2. Les conditions de travail et la qualité de vie au travail

2.1 La présentation des conditions de travail

Selon LEPLAT Jacques « *les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conditions au travail. Ces facteurs représentent dans l'ensemble des caractéristiques interne et externe dans lesquelles s'inscrit le travail. Ils sont multiples et interdépendants* ». ²

D'après la théorie des conditions de travail : « *Les conditions de travail sont les caractéristiques matérielles et réglementaires qui définissent le contexte de travail, d'une part les conditions d'une entité et d'autre part par le contexte lui-même* ». Les conditions de vie au travail sont déterminées par les conditions physiques (*postes, rythmes de travail, gestions...etc.*), la réglementation (*durée de travail, aménagement du temps de travail, sécurité...etc.*), commodité (*coutume, bureau, transport...etc.*) et enfin les conditions matérielles (*Bruit, lumière, chaleur, humidité...etc.*). Avec le développement de l'environnement de travail d'autres conditions on fait surface tels que : les conditions mentales et psychosociales.³

2.2 L'hygiène, sécurité et santé au travail

L'employeur est tenu de respecter des règles spécifiques d'hygiène, de sécurité et d'amélioration des conditions de travail en faveur des salariés. A ce titre, il doit mettre à leur disposition tous les moyens nécessaires pour assurer la propreté, la salubrité, des locaux de travail, de restauration ou d'hébergement et améliorer les conditions de travail afin de garantir leur sécurité.⁴

¹ ROBERT HOLMER « *Responsabilité, irresponsabilité, pouvoir* » accessible sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-6-page-67.htm> consulté le 16/08/2019 à 14h00.

² JEAN-PIERRE CITEAU, « *Gestion des RH principes généraux et cas pratique* », 4e édition, DALLOZ, Paris, 2002, p168

³ JEAN-PIERRE CITEAU , « *Gestion des ressources humaines (principes généraux)* », 2ème édition, ARMAND Colin, Paris, 2000 ?P207.

⁴Définition de l'hygiène et sécurité. <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=763&definition=Hygi%C3%A8ne+et+s%C3%A9curit%C3%A9> consulté le 17/08/2019 à 10h00.

2.2.1 L'hygiène de travail

Selon l'organisation internationale de travail (OIT) : « *L'hygiène de travail est la science de prévoir, d'identifier, d'évaluer et de maîtriser, les facteurs et les contraintes propres au travail, ou qui en résulte et qui sont susceptibles d'entraîner la maladie, l'altération de la santé et du bien-être des travailleurs, tout en tenant compte des impacts éventuels sur la communauté avoisinante et sur l'environnement général* ». ¹

2.2.2 La sécurité au travail

Intimement liée à la santé au travail, la sécurité au travail est une démarche pluridisciplinaire qui vise à supprimer ou à réduire les risques d'accidents susceptible de se produire lors de l'exercice d'une activité professionnelle, la notion de sécurité au travail cesse de donner naissance à de nouvelles réglementations, de nouvelles mesures, des innovations.

Sur cela, la tâche des dirigeants de l'entreprise est de réduire au maximum les risques afin de protéger leurs salariés et de préserver leurs intégrités physiques et morales comme par exemple la création d'un comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), des départements hygiène, sécurité et environnement (HSE). ²

2.2.3 La santé au travail

La médecine de travail traite tous les aspects de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail, l'accent étant mis en particulier sur la prévention primaire des risques. Les déterminants de la santé des travailleurs sont multiples et comprennent les facteurs des risques sur le lieu de travail qui peuvent être la cause d'accident, de concert d'affectation de l'appareil locomoteur, de maladies respiratoires, d'une perte de l'audition, de maladie de l'appareil circulatoire, de troubles liés au stress et de maladies transmissibles ou autres. ³

Pour améliorer les conditions de travail ainsi que la sécurité et la santé de l'individu, des politiques et un management de sécurité et de santé au travail a été mis en place par les organisations qui visent à améliorer les performance d'une entreprise en matière de santé et sécurité au travail (SST) en combinant politique de prévention, moyens et personnel dans une démarche d'amélioration continue. ⁴

¹ Introduction à l'hygiène de travail :

https://www.who.int/occupational_health/publications/hygienedutravail131107.pdf consulté le 17/08/2019 à 10h00.

² <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Securite-au-travail-245262.htm> consulté le 17/08/2019 à 10h00.

³ https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/ consulté le 17/08/2019 à 10h00.

⁴ https://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_fr_web.pdf consulté le 17/08/2019 à 10h00.

2.3 L'espace et le temps au travail

L'entreprise s'est longtemps attribué une large part dans la répartition du temps dans la vie de ses collaborateurs qui dans le temps s'est progressivement réduite, effectivement depuis le XIX^e siècle du fait de l'allongement de la durée de vie et de l'action combinée de quatre principaux facteurs :

- L'entrée plus tardive dans la vie active ;
- L'abaissement de l'âge de la retraite ;
- La réduction du temps de travail quotidien et hebdomadaire ;
- L'accroissement des congés annuels et des congés spéciaux.

Aujourd'hui, le temps de travail suit des règles bien précises et a évolué au fil du temps. L'aménagement de temps de travail vise à adapter le rythme de travail du salarié à l'activité.

3. La motivation, la satisfaction et rendement de l'individu au travail

Connu pour être un facteur qui améliore la qualité de vie de l'individu, la motivation est un élément qui est indispensable dans le milieu organisationnel. Le processus de motivation engendre la satisfaction au travail dont l'amélioration du rendement de l'individu.

3.1 La motivation de l'individu au travail

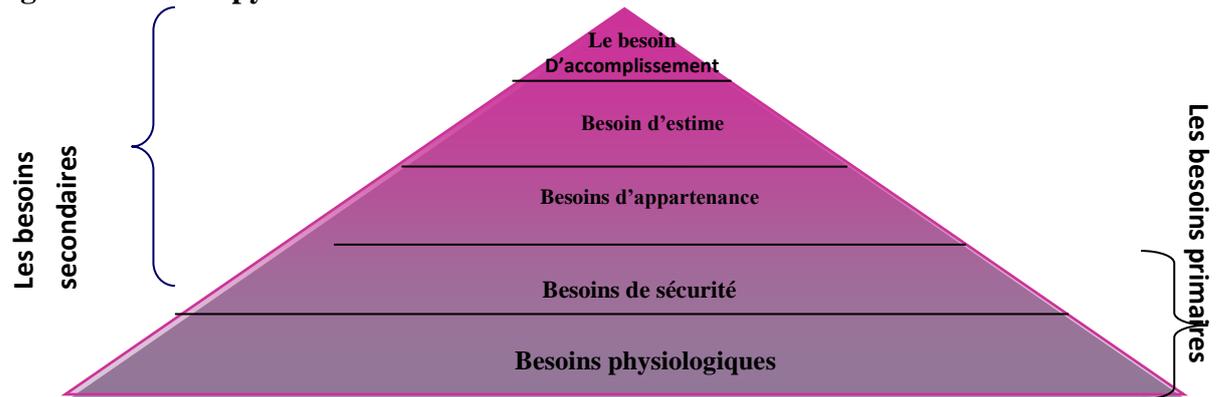
On définit la motivation au travail comme l'ensemble des énergies qui sous-entendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail.

Au cours de l'histoire plusieurs chercheurs se sont concentrés sur la manière la plus efficace de motiver les subordonnées.

3.1.1 La théorie de besoins de MASLOW

Appelé la théorie des besoins, celle-ci est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées lors des années 1940 par le psychologue Abraham MASLOW. Selon Maslow chaque individu travaille pour satisfaire ses besoins, c'est à l'employeur de les satisfaire en vue de les motiver. Chaque besoin satisfait déclenche un autre besoins du niveau supérieur.

Figure N°02 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : tiré et traduit de ABRAHAM MASLOW., « motivation and personality », New York, Harper and Row, 1954.

3.1.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg

Au delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg a montré, grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

- **Les facteurs moteurs** : Qui procurent une satisfaction ;
- **Les facteurs d'hygiène** : Dont l'absence procure une insatisfaction mais, qui lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme étant normaux et ne produisent aucune satisfaction matérielle.

Tableau N°2 : La théorie bi-factorielle de Herzberg (1996)

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité, statut ▪ Relation avec les collègues ▪ Niveau de salaire ▪ Conditions de travail ▪ Relation avec le supérieur ▪ Politique et administration d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement ▪ Avancement ▪ Responsabilité ▪ Travail proprement dit ▪ Reconnaissance ▪ Accomplissement

Source : tiré et traduit de FREDERICK HERZBERG., Work and the nature of man, New York, the Mentor Executive, 1966

3.1.3 La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail appelée « *outcomes* » est en ligne avec sa contribution appelée « *inputs* ».

- **-La rétribution** : Peut-être d'ordre financier (*rémunération, primes...*) ou non (*Reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...*).

- **La contribution** se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que, les aptitudes personnelles, la compétence, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses collègues.

Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver.

3.1.4 La théorie de motivation par l'accomplissement de MC Clelland

Selon cet auteur, il existe trois types de personnalités différentes. Certains ont :

- Un besoins de réalisation (*need of achievement*). A ceux-là il faut proposer des défis et une ascension importante ; ils seront toujours impliqués dans leurs travaux ;
- Un besoins de pouvoir : Il faut leur donner la possibilité d'en obtenir ;
- Un besoins d'affiliation : Il faut donc leurs permettre de s'insérer dans l'équipe de façon agréable.¹

Plusieurs dirigeants ont eu à appliquer les théories de motivation pour stimuler et motiver leurs subordonnés dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail, la satisfaction mais aussi améliorer leur rendement.

3.2 La satisfaction de l'individu au travail

La qualité de vie au travail est l'espace d'équilibre entre la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise. La satisfaction professionnelle se définit comme étant un impact positif que le travailleur éprouve, à divers degrés, à l'égard de son emploi et de son milieu de travail, si ce sentiment est négatif on parlera de l'insatisfaction professionnelle. Dans les deux cas, on parlera d'une attitude et d'une réaction affective de l'individu au travail lui-même et aux tâches qu'il doit accomplir, ainsi qu'aux conditions matérielles et sociales de travail. La satisfaction au travail contient plusieurs facteurs qui sont derrière ce sentiment de satisfaction ou de l'insatisfaction.²

¹ FREDERIQUE ALEXANDRE-BAILLY, DENIS BOURGEOIS, JEAN-PIERRE GRUERE, NATALIE RAULET-CROSET, CHRISTINE ROLAND-LEVY, « *Comportements humains et management* », éd Eyrolles, Paris 2003 ,p129.

² FREDERIQUE ALEXANDRE-BAILLY, DENIS BOURGEOIS, JEAN-PIERRE GRUERE, NATALIE RAULET-CROSET, CHRISTINE ROLAND-LEVY. *Op.cit.*

3.2.1 Les caractéristiques personnelles

L'âge, le niveau d'éducation, les besoins d'accomplissement, le sexe, l'ambition et le statut qui fait appel à des valeurs hédonistes.

3.2.2 Les caractéristiques du travail

La nature des tâches, les interactions avec le milieu organisationnel, le degré d'autonomie, la diversité et la difficulté des tâches, les coédities physiques de travail, la rémunération, le temps et l'espace de travail.

3.2.3 Les caractéristiques de l'expérience de travail

Le style de commandement et du leadership, les structures hiérarchiques, le fonctionnement de l'organisation, la culture organisationnelle, le climat social. La satisfaction vient après la motivation par la réalisation de quelques attentes. Un salarié exprime sa motivation et sa satisfaction par son implication donc l'amélioration du rendement.¹

3.3 Le rendement de l'individu au travail

Le rendement varie selon les degrés d'implication et l'engagement organisationnel de l'individu. L'engagement organisationnel est défini par Thévenet comme : une implication qui traduit et explicite la relation de l'individu et son univers de travail.

L'implication est décrite selon 3 facteurs :

- Une forte croyance et l'acceptation des buts et la culture de l'organisation ;
- La volonté d'exercer des efforts considérables à son profit ;
- Une forte attention de continuer à appartenir à l'organisation

C'est grâce à la motivation et à la satisfaction des besoins de la ressource humaine que l'individu améliore son rendement en améliorant son implication au travail, sa productivité chose essentielle à la performance organisationnelle.²

²JOHN. R. JR SCHERMERHORN, JAMES G. HUNT, RICHARD N.OSBORN. CLAIRE DE BILLY, *Op.cit,p461*.

Section 3 : Le travail et les risques professionnels

Les accidents de travail et les maladies professionnelles causent la mort de deux millions de personnes chaque année. En plus des décès liés au travail, 268 millions d'accidents du travail non mortels suivis d'au moins trois jours consécutifs de congé et plus de 160 millions de nouveaux cas de maladies professionnelles sont à déplorer annuellement.¹

1. La définition des risques professionnels

Selon Jean Pierre July, le risque professionnel est : « tout *risque ayant pour origine l'activité professionnelle- c'est -à-dire le travail, indispensable pour vivre de nos jours. Tout phénomène, tout évènement qui apparaît en milieu de travail et qui présente un danger pour l'homme est appelé risque professionnel* ». Le risque introduit la notion de probabilité, à ce moment-là, le risque est « *un évènement dommageable futur et de réalisation incertaine* » ; donc le risque a des conséquences néfastes.²

1.2 La cartographie des risques

La cartographie du risque est un outil de management des risques qui permet l'identification, l'évaluation, la maîtrise et le suivi des risques. La conception de la cartographie des risques nécessite une démarche rigoureuse. Selon Jiménez Christian, Merlier Patrick et Chelly Dan : « *La cartographie des risques consiste à associer aux processus modélisés les évènements des risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé* ». ³

Selon Catherine Véret et Richard Mekouar : « *la cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. C'est un exercice assez complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé : une série de risques par le fait d'identifier leurs causes ; leurs impacts ; les leviers d'action possibles, les retours d'expériences sur les sinistres antérieurs* ». ⁴

¹De nouveaux problèmes de sécurité et de santé émergent avec les changements au travail rapport de l'organisation internationale du travail sur les nouveaux risques, 2005 accessible sur : https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_686781/lang--fr/index.htm Consulté le 18/08/2019 à 11h00.

² JEAN PIERRE JULY, « *Evaluer les risques professionnels* », éd AFNOR, Bordeaux, 2003, pp14-15.

³ CHRISTIAN JIMENEZ, PATRICK MERLIER ET DAN CHELLY, « *risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit* », revue banque édition, Paris, 2008, p 63.

⁴ CATHERINE VERET ET RICHARD MEKOUAR, « *Risk manager* » éd Dunod, p : 121-122, Paris, 2005.

1.2.1 Les objectifs de l'élaboration d'une cartographie des risques

Selon OCTAVE Jokung Nguéna: « *l'objectif de l'élaboration d'une cartographie de risques est de définir le profil de risques actuel et souhaité et d'avoir une vision globale des risques encourus* ». L'élaboration de la cartographie des risques peut être motivée par les objectifs suivants :

- Partager une vision commune de l'entreprise afin d'avoir une meilleure prévention de défaillances ;
- Etablir un plan d'audit et un plan d'action de réduction des risques ;
- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'entreprise ;
- Décrire précisément les risques majeurs auxquels l'entreprise est confrontée.¹

1.3 La typologie des risques professionnels

Selon la CNESST (*commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité de travail*), plusieurs risques professionnels existent :²

1.3.1 Les risques chimiques

Toutes les matières premières qui rentrent dans un procédé/ produit qui résultent d'une action mécanique, l'évaporation, combustion, décomposition ou d'une réaction chimique.

1.3.2 Les risques biologiques

C'est tout ce qui peut avoir un effet toxique comme par exemple les agents biologiques (*les parasites, virus, bactéries, champignon*).

1.3.3 Les risques physiques

Sont des forces et formes d'énergie (*ex : bruit, électricité, température...*), pour plus de protection il faut utiliser les équipements de protection individuelle (EPI).

1.3.4 Les risques ergonomiques

Tout ce qui a effet sur la santé physiologique (*ex trouble musculo-squelettiques*), comme les tâches répétitives.

1.3.5 Les risques liés à la sécurité

Ces risques peuvent causer des décès, blessures multiples, écrasement...

1.3.6 Les risques psychosociaux

Sont des facteurs liés à la nature du travail comme les contraintes de temps, la surcharge du travail, la violence...

¹ OCTAVE JOKUNG NGUENA: « *Management des risques* », édition Ellipses, 2008, Paris, p133.

²<https://www.csst.qc.ca/jeunes/prevention/securite-premier-emploi/Pages/types-de-risques.aspx> consulté le 18/08/2019 à 11h30.

2. Les risques sociaux

2.1 Les risques liés à la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines d'après P. Roussel est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH.

Par ailleurs, il s'impose pour cette fonction des risques et dans cette étape, le management des risques se présente pour traiter les risques avec un ensemble d'outils, de techniques, et de dispositifs nécessaires, avec la mise en place de stratégie de maîtrise.

Le management des risques est donc ce processus qui vise à recenser, identifier, traiter, maîtriser, anticiper tous les risques auxquels les activités (*la rémunération, le recrutement, la formation, la mobilité...*) de la fonction sont confrontées.

Nous allons essayer de citer les risques liés aux activités de la GRH ainsi que leurs facteurs déclenchant.

Tableau N°3 : Les risques liés à la gestion des ressources humaines :

<i>L'activité</i>	<i>Les facteurs déclenchant</i>	<i>Les risques</i>
Le recrutement	absence ou mauvaise formalisation des besoins en recrutement par le demandeur ; manque d'attractivité de l'organisation sur le marché de l'emploi ; manque de candidats qualifiés ; d'outils de sélection non pertinents ...	la nouvelle recrue sur /sous qualifiée ; échec de recrutement ; démotivation des collaborateurs de la nouvelle recrue ; incompétence ; conflit ; départs prématurés ...
La gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence de fiche de poste, d'une politique d'évaluation de carrière et de compétences ; ▪ absence de communication sur les postes à pourvoir en interne ... 	-turnover, démotivation des salariés, perte de savoir-faire due à la routine professionnelle ; promotion des mauvaises personnes aux mauvais postes ...
La rémunération	grille de salaire non conforme ; absence de politiques salariales, de nomenclature des postes et de grille de salaires ; non-respect de la législation et la convention collective	fraude ; démotivation du personnel ; insatisfaction des personnels ; conflits sociaux ; perte d'une compétence ; turnover ...
La formation	absence de plan de formation ; budget insuffisant ; sélection subjective des personnes en absence ; l'incompétence des formateurs ; absence de dispositif d'évaluation de retour sur l'investissement ; ...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation inutile, inefficace ; ▪ Démotivation des personnels ; ▪ Perte de temps et d'argent ...

Source : CATHERINE VERET ET RICHARD MEKOUAR, « fonction : Risk manager », édition : Dunod, 2005, p 127 .

2.2 Les conflits personnels et interpersonnels

2.2.1 Définition des conflits

Les conflits, sont souvent perçus de façon négative. Ils sont jugés indésirables et insupportables et sont le fruit de personnes intolérantes, velléitaires et conflictuelles.

En réalité, les conflits sont inévitables et font partie du processus de changement. Le plus important n'est pas d'éviter ou d'ignorer les conflits, mais de faire en sorte qu'ils ne soient pas destructifs, pour cela il faut apprendre à négocier les conflits. Les conflits peuvent avoir deux types de résultats :

- **Négatifs** : Ils peuvent consumer toute l'énergie des gens et les détruire. Paradoxalement, la peur des conflits retire parfois toute originalité ou efficacité à un groupe de travail. Personne n'ose prendre d'initiative de peur d'être contré ou ridiculisé ;
- **Positifs** : Ils peuvent donner plus d'énergie et de motivation aux personnes qui aiment la compétition. Ils provoquent l'émulation. (*Les gens sont stimulés, de nouvelles idées peuvent être échangées et les décisions peuvent être meilleures*).

2.2.2 Les types de conflits

2.2.2.1 Conflits personnels :

Ce sont des conflits avec soi-même qui proviennent :

- De besoins conflictuels : On doit faire un choix entre deux options ;
- De frustrations : On ne peut plus faire ce que l'on souhaite, car une personne nous en empêche, comment réagir ? ;
- De rôles contradictoires : Je m'oblige à faire une chose que je réproouve (*donner une gifle*).

2.2.2.2 Conflits interpersonnels

Les conflits entre personnes apparaissent principalement pour trois raisons :

- Différences individuelles : Les gens sont différents (*âge, sexe, croyances, attitudes, valeurs, expériences, formation, qualification, classe sociale, etc.*) et voient les choses différemment ;
- Ressources limitées : Parce que les ressources sont limitées, il est indispensable de les partager. (*Ressources humaines, techniques, financières, etc.*) ;
- Différenciation de rôles : Une personne refuse de faire le travail que son supérieur lui demande de faire, car elle n'est pas d'accord.

2.3 Les risques liés au climat social

Au niveau théorique, le climat social est défini selon Lawler et COLL comme : « *Le vécu de l'environnement du travail et lui donne le statut méthodologique de variables intermédiaires eu égard à sa position de résultat et de la configuration organisationnelle et d'action directe sur le niveau de satisfaction et de performance du système* ». ¹

Au niveau opérationnel le climat social représente : « *Le degré de satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de l'environnement de travail. Son analyse permet donc d'expliquer les caractéristiques du lien entre les salariés et leur entreprise, d'anticiper les risques sociaux collectifs (grève) ou individuels (baisse de productivité) et ainsi permettre un meilleur pilotage stratégique* ». ²

Les risques liés au climat sont les risques d'avoir un mauvais climat au sein de l'entreprise tels que : L'absentéisme, les départs volontaires notamment des nouveaux entrants, les demandes de mutations (*Le turnover*), le niveau de disponibilité de l'encadrement de proximité, les réactions aux notes de la direction, l'efficacité au travail,

la non qualité du travail, le gaspillage, les accidents du travail ou de trajet, les contentieux prud'homaux, les micro-conflits individuels ou collectifs, l'isolement ou refus de relations avec tel(s) ou tel(s), les procédures non respectées ou respectées « *à la lettre* » (excès de zèle), le volume et le ton de la « *communication syndicale* », et les demandes d'acomptes ou de secours. ³

3. Les risques psychosociaux

3.1 La définition des risques psychosociaux

Les risques psychosociaux affectent la santé physique, morale et mentale, provoqués par des conditions de travail et donc induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail qui interagissent avec le fonctionnement mental. ⁴ Les RPS sont des troubles caractérisés par l'apparition chez la personne des signes perceptibles, qui peuvent progressivement s'aggraver. A cette étape, cela peut devenir pathologique. Les risques psychosociaux (RPS) amènent des dangers qui peuvent être : du stress, des violences

¹FAROUK BOUYACOUB, « *entreprise, financement bancaire* » édition casbah, Alger, 2003, p62.

² ALIS DAVIS, CHARLES-HENRI BESSEVRE DES HORT, FRANÇOISE CHEVALIER, JEAN-MARIE PERETTI, BRUNO FABI « GRH, une approche internationale », 3^E Edition, éd Boeck, Paris, 2011, pp648-649.

³ SYLVIE GUERRERO, « *Les outils de l'audit social, optimiser les ressources humaines* » édition Dunod, Paris 2008, p 97.

⁴ M.GOLLAC ET M.BODIER, « *mesurer les risques psychosociaux pour les maîtriser, ministère du travail, de l'emploi et de la santé* », avril 2011, p31.

(*internes ou externes*), l'épuisement ; ce qui engendre des complications néfastes pour la santé du salarié, ses conséquences sont variées et très graves (*stress, dépression...*)¹.

Selon MICHEL GOLLAC, ce sont « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et rationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

On les appelle « *psychosociaux* » car ils sont une interface de l'individu (*le « psycho »*) et de la situation de travail .

3.2 Les facteurs des risques psychosociaux

3.2.1 L'intensité du travail et le temps du travail

L'intensité et le temps du travail sont des facteurs qui influencent l'individu au travail négativement dans son milieu professionnel, voir aussi l'exigence de polyvalence non maîtrisée, les longues journées de travail, les exigences du poste, la qualité du travail, la pression temporelle du travail.²

3.2.2 Le manque d'autonomie et de marge de manœuvre

L'autonomie au travail signifie que l'individu a une possibilité et une liberté d'être acteur de son travail et inclut non seulement les marges de manœuvres (*la possibilité de s'auto-organiser dans son travail*) mais également la participation aux prises de décisions qui concernent son activité, et l'utilisation de ses compétences et leur développement.

3.2.3 Exigences émotionnelles

Cette notion fait référence à la nécessité de maîtriser ses émotions, elles concernent les métiers de services (*exigences de sourire ; tensions avec le public ; contact avec la souffrance ou la détresse humaines ...*)

3.2.4 Rapports sociaux au travail dégradés

Les rapports sociaux au travail sont des éléments qui favorisent la santé au travail, ou au contraire, sachant bien que le milieu professionnel est un lieu de socialisation, ses rapports peuvent prendre plusieurs formes. Ils incluent les relations avec les collègues ou avec la hiérarchie, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des salariés. Ils portent également sur les « *pathologies* » des rapports sociaux comme le harcèlement moral.

¹ INRS. SANTE ET SECURITE DU TRAVAIL, RISQUES PS accessible sur :

<http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6141/ed6141.pdf> consulté le 18/08/2019 à 14h00.

² SAMIR KERNANI, « *Risques psychosociaux et démocratie organisationnelle : un observatoire pour l'Algérie* », le CNAM, 2016, p 54. Accessible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01508828/document> consulté le 18/08/2019 à 15h00.

3.2.5 L'insécurité de l'emploi et du travail

Elle comprend à la fois l'insécurité socio-économique (*la peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire*), et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail (*restructuration, incertitude, sur l'avenir de son métier...*).

3.2.6 Conflit de valeur

Il revient à des conflits éthiques entre les exigences de travail et les valeurs professionnelles, par exemple de faire un travail que l'on juge inutile¹.

3.3 La typologie des risques psychosociaux

3.3.1 La violence au travail

Le bureau international du travail (BIT), définit la violence au travail comme toute action, incident, comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par laquelle une personne est menacée, blessée, attaquée, dans son travail ou du fait de son travail. Selon un rapport de l'organisation de travail, la violence au travail connaît partout dans le monde une nette évolution notamment 'l'argentine, la France, la Roumanie, le Canada, et la Grande-Bretagne ou les fréquences des agressions et les cas d'harcèlement sur le lieu de travail seraient les plus élevés.²

3.3.2 Le harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique peut être défini comme toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser. L'objet ou l'effet d'une dégradation des conditions de travail est susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, la santé et l'avenir professionnel de la personne donc à la santé physique et/ou mentale.³

Il existe une classification en 5 catégories de 45 agissements constitutifs du harcèlement psychologiques dit « *mobbing* » :⁴

- Agissement visant à empêcher la victime de s'exprimer ;
- Agissement visant à isoler la victime ;

¹<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html> Consulté le 19/08/2019 à 10h00.

²108^e Conférence internationale du travail « adoption de nouvelles normes internationales pour combattre la violence et le harcèlement au travail ». Accessible sur : https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/media-centre/news/WCMS_711351/lang--fr/index.htm Consulté le 19/08/2019 à 15h00.

³MARIE FRANCE HIRIGOYEN, « Le harcèlement moral. Violence perverse au quotidien », Ed La Découverte, Paris, 1998, p 65

⁴HEINZ LEYMANN, « Mobbing », La persécution au travail, éd Le seuil, Paris, 1993, 96

- Agissement visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues ;
- Agissement visant à discréditer la victime dans son travail ;
- Agissement visant à compromettre la santé de la victime.

3.3.3 Burn out (*épuisement professionnel*)

Le syndrome de l'épuisement professionnel, ou le Burn out, est l'ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante :

- L'épuisement émotionnel : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles ;
- La dépersonnalisation ou le cynisme : insensibilité au monde environnant, deshumanisation de la relation à l'autre (*les usages, clients ou patients deviennent des objets*), vision négative des autres et du travail ;
- Le sentiment de non - accomplissement personnel au travail : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiments de gâchis...¹

3.3.4 Les accidents de travail(AT)

ABADLIA. F, définit l'accident de travail(AT) comme tout accident ayant entraîné une lésion corporelle imputable à une cause soudaine, extérieure et survenue dans le cadre de la relation de travail. Ainsi, même l'accident survenu pendant le trajet effectué par l'assuré pour se rendre à son travail ou en revenir, est considéré comme accident de travail (*et ce, quel que soit le moyen de transport utilisé*) .

Donc, les (AT) entraînent des lésions corporelles (*physique par exemple les fractures, psychologique par exemple syndrome dépressif suite à une agression*), en présence d'un critère de soudaineté (*choc, chute ou explosion ...*) et un lien avec le travail.

3.3.5 Les maladies professionnelles (MP)

La maladie professionnelle (MP) est définie par la loi 83-13 de 02 juillet 1983 en Algérie à travers ses articles : 63,65 ,11 et 12 comme suit : « *la maladie professionnelle est la conséquence d'une exposition plus ou moins prolongée à des risques qui existent lors de l'exercice habituel d'une profession* ». Elle est due à des expositions à des mauvaises conditions de travail et des risques produits (physiques, chimiques, biologiques, ...).²

¹ [http://www.INRS.fr/risques/épuisement professionnel –burn out/ce-qu-il-faut_retenir .html](http://www.INRS.fr/risques/épuisement_professionnel_burn_out/ce-qu-il-faut_retenir.html) Consulté le 19/08/2019 à 14h00.

² LYAZID BETROUNE ; « *Essai d'analyse des conditions de travail personnel soignant d'un établissement public de santé* » : Op.cit.p33.In actes du colloque CIES 02 : santé et sécurité au travail, développement et Mondialisation –université de Bejaia , 06 et 07 juin 2009.

3.3.6 Le stress professionnel

Le stress est une pathologie qui pourrait se qualifier de mal du siècle. En effet, il touche une grande partie des travailleurs et représenterait un coût supérieur à 1 milliard d'Euro pour la Sécurité Sociale.¹ Il touche principalement le milieu des organisations donnant naissance à ce qui est appelé stress professionnel.

Nous reviendrons sur ces deux notions dans le second chapitre.

¹ Passeport santé. Le stress, le mal du XXIème siècle [en ligne] . Disponible sur : <http://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/DossierComplexe.aspx?doc=stress-mal-xxi-siecle>
Consulté le 15/09/2019 à 14h30.

Conclusion

Les changements survenus dans le monde du travail ont abouti à sa complexification et à des conséquences importantes aboutissant à la survenance de risques du travail, qui existent pourtant depuis l'apparition même du concept de travail. L'avènement et la recrudescence des risques psychosociaux n'ont fait qu'accroître l'intérêt porté à ces risques.

Ces risques psychosociaux font référence à de nombreuses situations mêlant dans une grande confusion causes et conséquences : stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, troubles musculo-squelettiques, etc.

L'éventail des risques professionnels est tellement large qu'aucune entreprise n'y échappe. Tous les chefs d'entreprise sans exception doivent donc s'en préoccuper, non seulement dans le souci légitime du bien-être et de la sécurité de leurs salariés- gage de la bonne santé de l'entreprise – mais aussi parce que la loi leur confère des obligations dans ce domaine.

Le stress est le phénomène le plus en vue dans ces risques. La nécessité de le comprendre en profondeur s'impose de fait puisqu'il s'agit de la pathologie la plus récurrente dans le milieu professionnel et dont les causes œuvrent donner naissance à des situations dramatiques.

Introduction

La révolution industrielle du XIX^e siècle a profondément modifié la nature de l'organisation du travail. Elle a amenée de nouvelles inventions et un endroit de travail spécifique éloigné de la maison (*l'usine au lieu de la ferme*) : la machinerie a augmenté la productivité, exposant cependant les travailleurs à des dangers multiples. Le stress professionnel a fait l'objet de plusieurs études de la plupart des chercheurs lors des 30 dernières années, celles-ci ont eu pour but de convaincre les entreprises et les organisations publiques des conséquences de ce phénomène sur la santé physique et psychique de l'individu. Le stress devient donc une réalité inquiétante dans le monde professionnel et touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés industrielles modernes. Il a, en effet, des conséquences négatives importantes sur le bien-être et la santé des travailleurs mais aussi sur les performances, l'économie et la productivité de la ressource humaine.¹

Pour étudier la gestion du stress en milieu professionnel, nous allons tout d'abord présenter le concept de stress au quotidien puis en milieu organisationnel où il sera également question des différents modèles explicatifs de l'émergence de ce stress et de ses facteurs dans l'organisation, ainsi que de son impact sur la performance. Nous nous intéresserons également aux stratégies individuelles et organisationnelles pour lutter contre ce phénomène.

Section 1 : La généralité sur le stress

Dans cette section, nous allons présenter le stress en général puis nous allons parler de l'émergence du stress et enfin des facteurs qui le déclenchent.

1. La présentation du stress

Le stress est une pathologie qui pourrait se qualifier de mal du siècle. Même si sa présence est avérée mais il fut amplifié par les effets de la vie moderne dont principalement la complexification des exigences dans les activités professionnelles.

1.1 La définition de la notion du stress

Selon E.Grebot, le stress n'est pas un phénomène nouveau, en 1823, le britannique Swan a parlé d'ulcère de stress. En 1872, Darwin lui présente sa théorie de l'évolution où il précise que la peur chez l'homme et l'animal a pour rôle de mobiliser l'organisme afin d'affronter le danger mais ne doit en aucun cas dépasser un certain seuil.²

¹ JOHN LIBBEY, « *le stress professionnel* », disponible sur : https://www.jle.com/fr/revues/ipe/e-docs/le_stress_professionnel_279511/article.phtml consulté le 20/08/2019 à 10h30.

² ELISABETH GREBOT., « *stress et burnout au travail, identifier, prévenir, guérir* », ed Eynelles, 2008, Paris, p150.

En 1915, Claude BERNARD souligne l'importance de l'équilibre d'une personne pour affronter les événements de la vie au quotidien. Cette équilibre est réalisable si l'homme est capable du maintien stable de son milieu interne quel que soit les conditions externes ou les pressions de son environnement. Il déclare que lorsque l'homme perd cette faculté d'autorégulation, un dérèglement de son équilibre apparaît ce qui provoque des dangers pour la santé de l'individu.¹

En 1936, le professeur endocrinologie canadien d'origine autrichienne Hans SAYLE crée le concept biologique du stress qu'il surnomme au début « *Syndrome de l'état de maladie* ». En 1924, les travaux de CANON publiés le 4 juillet 1936 dans le journal 'nature' associe le mot stress à plusieurs maladies grave, mot qu'il emprunta à la physique d'expression anglaise « *Stress and Strain relation* ».

En 1968, le médecin John MASON a conduit une expérience avec deux groupes de singes et il constate que les degrés et les facteurs du stress varient d'une personne à une autre².

Le mot stress trouve ses origines dans le latin « *stringer* » qui veut dire « *serrer* » qu'on trouve dans l'ancien français « *estrece* » ou « *estress* » du verbe « *estrecier* ».

Selon Claude Bernard (1813-1876) : Le stress correspond à une force s'exerçant sur tout Objet. Canon (1929) admet que c'est une réaction de l'organisme devant une menace ce traduisant en terme de lutte (*fight*) ou de fuite (*flight*). Selon SALYE, le stress se traduit par le syndrome général d'adaptation, l'effet du stress peut se propager dans tout l'organisme même entraîné des maladies ou bien la mort.

Donc, le stress est, en général, une réponse physiologique de l'organisme à une situation épuisante, dangereuse ou angoissante. Cette notion a été ultérieurement étendue à tout état de perturbation provoqué par la confrontation avec le danger, une menace physique ou psychique ou bien un environnement difficile.³

¹ FRANÇOISE JOACHIM BEER, « *L'histoire du concept biologique du stress* » disponible sur : <https://www.biusante.parisdescartes.fr/sfhm/hsm/HSMx1977x011x003/HSMx1977x011x003x0135.pdf> consulté le 21/08/2019 à 9h00.

² <https://www.stresshumain.ca/le-stress/> consulté le 21/08/2019 à 11h00.

³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/stress/74848> consulté le 21/08/2019 à 11h30.

1.2 Les typologies du stress

1.2.1 Le bon stress

Quand il ne dépasse pas un certain seuil, le stress est positif car il est normal et utile à la survie de l'individu. Il permet de stimuler la motivation, de mieux juger les paramètres de la situation mais aussi de préparer son corps à l'action et aux conséquences.

1.2.2 Le mauvais stress (*aigu ou chronique*)

Par contre, quand la réaction du stress est si intense ou si durable chez un individu dans des situations courantes, ce stress peut-être aigu quand les symptômes provoqués par le stress sont si intense au point de nuire temporairement aux occupations normales de l'individu (*stress chronique*).¹

2. Les facteurs du stress au quotidien

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. Les facteurs qui déclenchent le stress, au quotidien, sont généralement créés par des relations humaines ainsi que les changements dans la vie quotidiennes tels que les voyages, les changements de température, les chocs culturels mais aussi les événements professionnels, familiaux ou liés aux sentiments ainsi que les changements corporels.

2.1 Les facteurs de stress selon Greenberg

D'après Greenberg (1983), le stress est issu à la fois du stressé et des facteurs de conditionnement.

2.1.1 Les stressés

Un stressé est un stimulus qui a le potentiel d'initier la réaction fuite/combat chez un individu. Selon Mathieu (1979), la présence simultanée de plusieurs stressés mineurs ou leur accumulation dans le temps peut avoir des effets plus graves que la seule présence d'un stressé de plus forte intensité.

McGrath (1970), classe les stressés en quatre catégories distinctes :

- La crainte réelle ou anticipée d'une blessure physique, de la douleur ou de la mort ;
- La crainte réelle d'un traumatisme psychologique ;
- La crainte réelle d'une rupture dans ses relations sociales ;

¹https://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/ArticleComplementaire.aspx?doc=stress_composantes_do consulté le 21/08/2019 à 19h00.

- Le fait de vivre dans un environnement appauvri, peu accueillant et négatif.¹

2.1.2 Les facteurs de conditionnement

Selye désigne comme facteur de conditionnement tout élément qui modifie qualitativement et quantitativement l'impact des stressseurs :

- Les différences individuelles comme l'âge, le sexe, la personnalité ;
- La perception qu'a l'individu du stressseur, l'interprétation de la menace ;
- L'expérience antérieure qui, de façon générale, joue sur les capacités individuelles
- Les relations interpersonnelles ;
- L'importance que prend pour l'individu la capacité de répondre à la demande.²

2.2 L'échelle des facteurs du stress de Holmes et Rahe

C'est en 1967 que Holmes et Rahe mettent au point une nouvelle échelle prenant en compte non seulement l'aspect quantitatif, mais surtout l'aspect qualitatif des événements survenant chez le sujet interrogé. Cette échelle la SRS (*Social Readjustment Scale*) regroupe les facteurs qui peuvent déclencher un stress sur l'individu et qui sont en nombre de 43 :

Tableau N°4 : Echelle SRS (*Social Readjustment Scale*)

1.	Décès du conjoint
2.	Divorce
3.	Séparation avec le conjoint
4.	Détention en prison ou dans un autre établissement
5.	Décès d'un parent proche
6.	Blessure ou maladie grave
7.	Mariage
8.	Licenciement
9.	Réconciliation avec le conjoint
10.	Départ à la retraite
11.	changement important dans la santé ou le comportement d'un des membres de la famille.
12.	Grossesse
13.	Problèmes d'ordre sexuel
14.	Naissance
15.	Changement important au travail
16.	Changement important dans la situation financière
17.	Décès d'un ami proche
18.	Changement de poste
19.	Augmentation importante de querelles avec le conjoint
20.	Hypothèque ou emprunt pour un gros achat
21.	Saisie de bien à la suite d'un défaut de paiement d'hypothèque ou d'emprunt
22.	Changement important dans les responsabilités professionnelles
23.	Départ des foyers de l'un des enfants
24.	Difficultés avec les beaux parents
25.	Exploit personnel marquant
26.	Début ou fin de l'emploi du conjoint en dehors du foyer
27.	Début ou fin du programme d'étude

¹SCHERMERHORN, JOHN. R JR , JAMES G. HUNT, RICHARD N. OSBORN. CLAIRE DE BILLY,OP.cit, p455

²<https://constellation.uqac.ca/1598/1/1457576.pdf> consulté le 22/08/2019 à 9h00.

28.	Changement important dans les conditions de vie
29.	Modification des habitudes personnelles
30.	Problèmes avec les supérieurs
31.	Changement important dans les horaires et ou les conditions de travail
32.	Déménagement
33.	Changement d'école des enfants
34.	Changement important du type de temps de loisirs
35.	Changement important dans les activités religieuses
36.	Changement important dans les activités sociales
37.	Hypothèque ou emprunt pour un achat de moindre importance
38.	Changement important dans les habitudes du sommeil
39.	Changement important dans les fréquences des réunions de familles
40.	Changement important dans les habitudes alimentaires
41.	Fêtes religieuses
42.	Infractions mineures à la loi
43.	Noël.

Source : PHILIP GORWOOD, « mesurer les événements de vie en psychiatrie », éd MASSON, Paris, 2004, p9.

3. Le stress et les caractéristiques individuelles

Qu'il soit lié à la vie professionnelle ou à la vie personnelle, les divers facteurs de stress n'ont pas le même effet sur tous les gens. En fait, deux personnes soumises aux mêmes facteurs de stress le percevront différemment et y réagiront en fonction de leurs caractéristiques propres : traits de personnalité, valeurs, attitude, besoins, antécédents, compétence, âge, sexe...etc. Les caractéristiques individuelles ont donc des incidences déterminantes sur l'intensité du stress provoqué.

3.1. La personnalité individuelle

La personnalité est un important pivot des valeurs et de la culture.

3.1.1. La Définition de la personnalité

La personnalité est, en général, le profil global d'un individu, une combinaison de traits qui font de lui un être unique dans sa manière de se comporter et d'entrer en relation avec autrui. Pour certains, la Personnalité englobe un ensemble de caractéristiques à la fois mentales et physiques. Au fil du temps, plusieurs auteurs ont donné une définition au concept de « *personnalité* » illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 5 : Les définitions de la personnalité salons les auteurs

Allport (1937)	Organisation dynamique dans le cadre de l'individu, des systèmes psychologiques qui déterminent son comportement, caractéristiques et ses pensées.
Linton(1945)	Conglomérât organisé des processus et des états psychologiques appartenant à l'individu.
Eysenck(1950)	Organisation plus ou moins ferme et durable du caractère, du tempérament, de l'intelligence et du physique d'une personne qui détermine son adaptation unique au milieu.
Kelly (1955)	Ensemble de constructions mentales et personnelles que nous établissons pour interpréter le monde.
Byrne (1966)	Combinaison de toute la dimension relativement durable des différences individuelles par rapport auxquelles elles peuvent être mesurées.
Nuttin (1968)	Schéma assez stable et consistant qui donne une idée des significations du comportement.
Beck et Freeman (1990)	Une organisation relativement stable composée de schémas cognitifs qui attache une signification personnelle aux événements. Ces schémas sont responsables de la séquence qui va de la réception du stimulus à l'exécution d'une réponse comportementale.
OMS (1993)	Les patterns implantés de pensées, sentiments et comportement qui caractérisent le style de vie particulier par un individu et son mode d'adaptation. Ils résultent de facteurs constitutionnels, développementaux et du vécu social.
Cottraux et Blackburn (1995)	Intégration stable et individualisée d'un ensemble de comportements, d'émotions et de cognitions Elles correspondent au mode de réactions émotives, cognitives et comportementales à l'environnement qui caractérise chaque individu

Source: JEAN COTTRAUX, IVY MARIE BACKBURN, "psychothérapie cognitives des troubles de personnalité, Éme édition MASSON, Paris,2006, p 21

3.1.2. Les déterminants de la Personnalité et son développement

Les déterminants de la personnalité sont à la fois génétiques/biologiques, et environnementaux, ces deux influences agissent de concert. L'hérédité est responsable de la transmission des parents aux descendants de caractères tels que les traits physiques, le -sexe et certains éléments de la Personnalité. Quant à l'environnement il est lié à des facteurs sociaux, culturels et conjoncturels.¹

3.1.3. Les principaux traits distinctifs sur le plan de la Personnalité

Au début des années 1990, des études ont permis d'élaborer un modèle de personnalité à cinq facteurs qui synthétise les listes interminables de traits de personnalité et les ramène à cinq grandes dimensions appelées « *the Big Five* » dont :

- **L'extraversion** : le fait d'être communicatif, sociable, assuré ;
- **L'amabilité** : le fait d'être facile à vivre, confiant, coopératif ;
- **L'application** : le fait d'être responsable, fiable, persévérant ;
- **La stabilité émotionnelle** : le fait d'être serein, stable, détendu ;
- **L'ouverture à l'expérience** : le fait d'être imaginatif, curieux, large d'esprit.²

¹GEERT HOFSTEDE, GERT JAN HOFSTEDE, MICHAEL MINKOV, « *cultures et organisations (nos programmations mentales)* », 3^e édition Pearson,Paris,2010, p140.

² JEAN COTTRAUX, IVY MARIE BLACKBURN, *Op.cit*,p29.

3.2 Les émotions

Tout individu peut vivre des difficultés qui viennent perturber son bien être mental. Les émotions de tristesse, d'inquiétude, de colère, de peur et de chagrin constituent des réactions naturelles aux événements négatifs qui surviennent dans la vie, elles sont généralement de courte durée. Pour certaines personnes, ces difficultés peuvent persister ou perturber davantage leurs quotidiens.

Meunier et Roland définissent l'émotion comme un état affectif, non inscrit dans la durée, associée à une valence agréable ou désagréable. Donc, l'émotion est une réaction psychologique et physique à une situation, qui survient en réaction à un événement déclencheur. Elle a d'abord une manifestation interne et génère une réaction extérieure elle est provoquée par la confrontation à une situation et l'interprétation de la réalité.¹

3.2.1 Les différents types d'émotions

L'émotion est légitime, elle traduit un ressenti et a une fonction utile. Les chercheurs ont dégagés six grandes catégories d'émotions : la colère, la peur, la joie, l'amour, la tristesse, et la surprise. Celles-ci sont bien distinctes, mais la plupart comprennent des sous-catégories plus nuancées. Elle est généralement brève, puis s'estompe ou laisse place à une autre émotion.²

3.2.3 Le rôle de l'émotion dans le travail

Les émotions jouent un rôle essentiel dans le travail, elles se divisent en deux catégories à savoir les bonnes émotions qui conduisent à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise : accroître la réactivité, favoriser l'entraide et la collaboration. Les mauvaises émotions sont considérées comme étant nuisibles mais elles peuvent être parfois bénéfiques. Le rôle de l'émotion se traduit par :

- L'émotion joue un rôle d'information et de communication ;
- L'importance de se connaître ;
- l'émotion joue un rôle clé dans la formation, la motivation et l'implication.

Les émotions, lorsque elles sont source d'énergie, constituent un moteur puissant mais elles peuvent aussi être un frein ; une source de stress au travail qui peut bloquer, provoquer des effets indésirables et empêcher l'individu d'agir ainsi celles-ci influent sur l'attitude et le comportement de celui-ci en milieu organisationnel.³

¹ CLAUDE LEVY-LEBOYER, MICHEL HUTEAU, CLAUDE LOUCHE, JEAN-PIERRE ROLLAND, « *management des organisations* », édition d'organisation, Paris, 2001, p 337.

² JEAN MARC COLLETTA, ANNA TCHERKASSOF, « *les émotions cognitions, langage et développement* » édition MARDAGA, Paris, 2003, p 45.

³ JEAN MARC COLLETTA, ANNA TCHERKASSOF, *Op.cit*, p 45.

3.3. Le comportement organisationnel

On appelle comportement organisationnel, l'étude du comportement humain au sein des organisations. Il s'agit d'un domaine multidisciplinaire dans lequel on cherche à mieux comprendre les comportements des individus et des groupes, les processus interpersonnels et les dynamiques organisationnelles en vue d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la satisfaction professionnelle. L'apprentissage du CO peut apporter une meilleure compréhension de l'individu et d'autrui dans un contexte de travail. Il pourrait aussi contribuer à la réussite professionnelle dans de nouveaux milieux de travail qui demeureront complexes, mouvants et parsemés de défis.¹

L'étude du comportement organisationnel accorde de plus en plus d'attention aux émotions, à l'humeur mais aussi l'attitude.

3.3.1. L'attitude

On définit l'attitude comme une prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation donnée ou à l'endroit d'une personne, en particulier. Quand on dit aimer ou ne pas aimer quelqu'un ou quelque chose, on exprime une attitude. L'attitude débouche sur une intention comportementale, qui peut ou non se concrétiser, selon les circonstances.

3.3.2 L'impact du stress sur le comportement

Pour parler de l'impact de stress sur l'individu, nous pouvons nous fonder sur deux types de personnalité : personnalité de type A caractérisée par l'impatience et le désir de la réussite, perfectionnisme et la personnalité de type B caractérisée par un caractère calme et par un faible esprit de compétition. Le comportement de la personne A est plus susceptible d'être impactée par le stress et adoptée des attitudes spécifiques au travail tels que :²

- Ne cesser de bouger, de marcher ;
- Les choses ne vont jamais assez vite pour lui et déteste attendre ;
- Il fait plusieurs choses en même temps ;
- Il se sent coupable lorsqu'il se détend ;
- Il essaye d'en faire toujours plus en un laps de temps toujours plus court ;
- Ses gestes sont nerveux et serre les poings et tapotent sur les tables ;

Vous n'avez pas le temps de profiter de la vie.

¹Idem.

² JOHN. R SCHERMERHORN, JR, JAMES G. HUNT, RICHARD N. OSBORN. CLAIRE DE BILLY, *Op.cit*, p 454.

Section 2 : Le stress professionnel

De nos jours, l'environnement du travail est caractérisé par l'économie de l'information, par la mondialisation, la réorganisation des entreprises, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'obsession de la performance ainsi que la compétitivité à outrance tous ces facteurs accroissent la pression sur les travailleurs et qui ont engendrés le stress au milieu professionnel. Selon l'agence européenne de la sécurité et de la santé au travail le stress est le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail et les victimes du stress professionnel sont en instance d'augmentation.¹

1. Les Généralités sur le stress professionnel

L'état de stress survient lorsqu'il existe un déséquilibre entre la perception des contraintes de l'environnement et la perception des ressources propres à l'individu pour y faire face. Or, le stress professionnel en est la matérialisation la plus édifiante.

1.1 Définition du stress professionnel

Pour présenter le stress en milieu professionnel, nous avons fait référence à plusieurs définitions.

Selon Nioch, le stress au travail est défini 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 des accidents.

Pour Keyser et Hansez, il s'agit « *une réponse du travailleur devant des exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face* ». ²

Selon l'OMS, « *Le stress au travail est vu comme l'ensemble des réactions que peuvent avoir des employés lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs capacités ni à leurs connaissances, entraînant une remise en cause de leurs aptitudes à pouvoir faire face à ces situations, le stress au travail est avant tout perçu comme un effet négatif pour la productivité des salariés* ». ³

¹PATRICK LEGERON, « Le stress professionnel », L'information psychiatrique 2008/090 (volume 84) pp 809 - 820 accessible sur <https://www.cain.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm> consulté le 24/08/2019 à 10h00.

² LAURENCE LERUSE, « *le stress au travail (facteurs de risque, évaluation et prévention)* », éd SFP Emploi, Bruxelles, 2004, p 15.

³ STAVROULA LEKA, AMANDA GRIFFITHS, TOM COX, « *Organisation du travail et stress* », accessible sur https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/fr/ consulté le 24/08/2019 à 15h00.

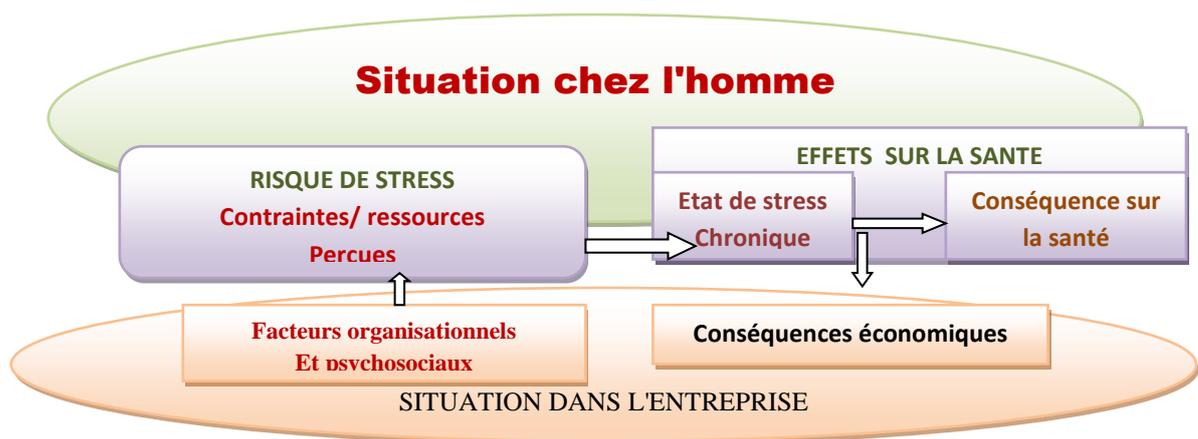
Selon l'OIT, « le stress au travail est la réponse physique et émotionnelle nocive causée par un déséquilibre entre les exigences perçues et les capacités et ressources perçues des individus pour faire face à ces exigences. Le stress au travail est déterminé par l'organisation du travail, la conception du travail et les relations de travail, et se manifeste quand les exigences du travail ne correspondent pas ou dépassent les capacités, ressources ou besoins du travailleur, ou quand les connaissances ou les capacités d'un travailleur ou d'un groupe pour gérer une situation ne correspondent pas aux attentes de la culture organisationnelle d'une entreprise ».¹

Au niveau européen, « un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne des contraintes que lui impose son environnement et de la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement d'ordre psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui est soumise ».²

Dans cette dernière définition trois notions sont à retenir :

- Les contraintes du travail ;
- L'état de tension ou état de stress généré par la perception d'un déséquilibre entre contraintes et ressources ;
- Les conséquences du stress sur la santé et la productivité des salariés.

Figure n°3 : Risque du stress et effets sur la santé



Source: JOHN R. SCHERMERHORN, JAMES G. HUNT, RICHARD N. OSBORN, CLAIRE DE BILLY, Op .Cit, p 458.

¹ Le stress au travail un défi collectif dans la journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail accessible sur :

<https://www.fondation-travailler-autrement.org/2016/05/04/rapport-stress-au-travail-un-defi-collectif-oit/> consulté le 24/08/2019 à 15h20..

²[http:// www.inrs.fr/stress](http://www.inrs.fr/stress) et risques psychosociaux: concepts et prévention consulté le 24/08/2019 à 15h40.

1.2 Les approches du stress professionnel

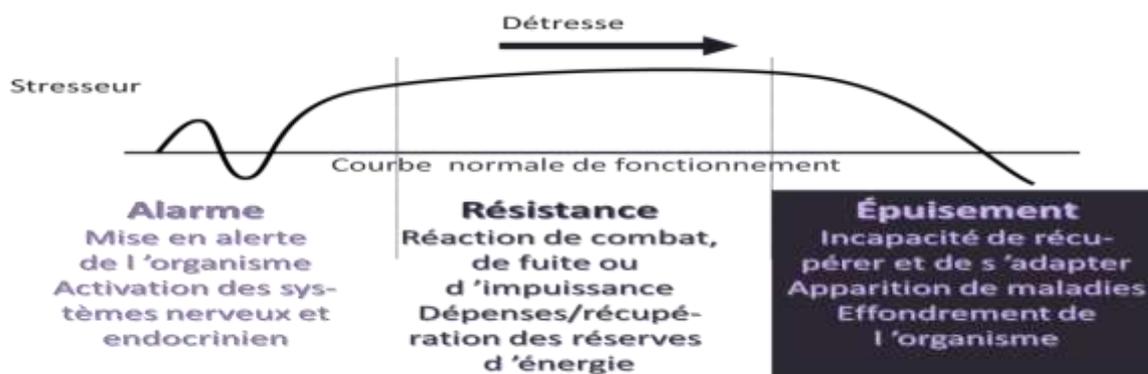
Il existe trois principales approches qui portent sur le stress au travail qui sont différentes l'une de l'autre mais qui se complètent : l'approche physiologique, l'approche psychologique et plus particulièrement l'approche socio-organisationnelle sur qui nous allons nous concentrer dans notre étude du stress en milieu organisationnel.¹

1.2.1 L'approche physiologique du stress au travail

Pour présenter cette approche, nous allons revenir à la définition du stress par le père fondateur du concept du stress qui est Hans SAYLE et qui décrit le stress comme une réponse non spécifique de l'organisme face à une demande et décrit les trois phases successives de réaction de l'organisme face à une situation stressante :

- Premièrement, on fait face à la phase de '*réaction d'alarme*' où l'organisme est confronté à une situation stressante et s'apprête à réagir ;
- Deuxièmement, on a la phase de '*réaction de résistance*' où l'organisme réagit et résiste à la situation alarmante ;
- La troisième et dernière phase est la phase '*réaction d'épuisement*', elle survient quand la phase de résistance se prolonge ou s'intensifie et les ressources de l'organisme peuvent être absorbées ce qui provoque un stress chronique et un état de fatigue générale.

Figure N°4 : Les phases du stress



Source : HANS SAYLE, « le stress de la vie - problème d'adaptation, ed Gallimard, 1975 pp 163-170.

1.2.2 L'approche psychologique du stress

On a vu que la source du stress pouvait provenir de différentes origines et non spécifiques mais aussi, la réponse de l'organisme est la même face au stress mais dans certains cas elle varie d'une personne à une autre comme .Ainsi, par exemple ,les heures supplémentaires pour satisfaire une demande pourraient être vues comme une occasion d'avoir plus de revenu malgré les efforts à fournir alors qu'une autre personne pourrai la voir

¹<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=4216> consulté le 24/08/2019 à 16h30.

comme une corvées qui réduit le temps de repos donc certaines personnes subissent le stress vis-à-vis de cette charge et d'autres non. Cette adaptation peut venir des capacités physiologiques mais aussi psychologiques par le fait que certaines personnes parviennent à moduler psychiquement leurs stress et à en diminuer l'impact.

1.2.3. L'approche socio-organisationnelle

Cette approche porte sur deux axes : les canaux de la sociologie qui sont les collectifs humains et groupes sociaux ainsi que les relations des uns et des autres et un autre axe qui porte sur les canaux de la gestion et qui déterminent dans quelle mesure les interactions des groupes dans les organisations sont à la fois efficaces. Cette approche tente de comprendre le vécu mais aussi le ressenti des individus au travail pour mieux comprendre les causes qui génèrent le stress au salariés plus précisément.¹

2. Les modèles explicatifs de l'émergence du stress au travail

Pour expliquer les modèles d'émergence du stress en milieu organisationnel, nous avons fait référence à plusieurs modèles et approches :

2.1. L'approche transactionnelle de Mc Kay et Cooper

En 1987, les deux auteurs ont conçus un modèle explicatif de l'émergence du stress en fonction du déséquilibre entre les ressources et la demande de l'environnement du travail ainsi que leur interaction.

On distinguera :

- Les demandes externes qui sont les demandes de l'environnement du travail en termes d'exigences de production ou bien les qualités que la fonction requiert par exemple l'ambition et la prise de risque ;
- **Les ressources externes** : Ce sont les moyens mis à la disposition de l'individu pour répondre aux demandes externes telles que les machines, les logiciels...etc. ;
- **Les ressources internes** : Ce sont les capacités qualitatives dont dispose l'individu pour répondre à des demandes externes telles que les compétences physiques, intellectuelles, expériences...etc.

Dans le schéma présenté dans la figure n °, on distingue l'évaluation cognitive de la situation qui résulte du sentiment de déséquilibre entre niveau de stress et stratégie du coping qui est le plan d'action mis en place pour lutter contre le stress. Ce mécanisme de coping détermine les actions et le comportement qui influent en boucle la rétroaction entre la

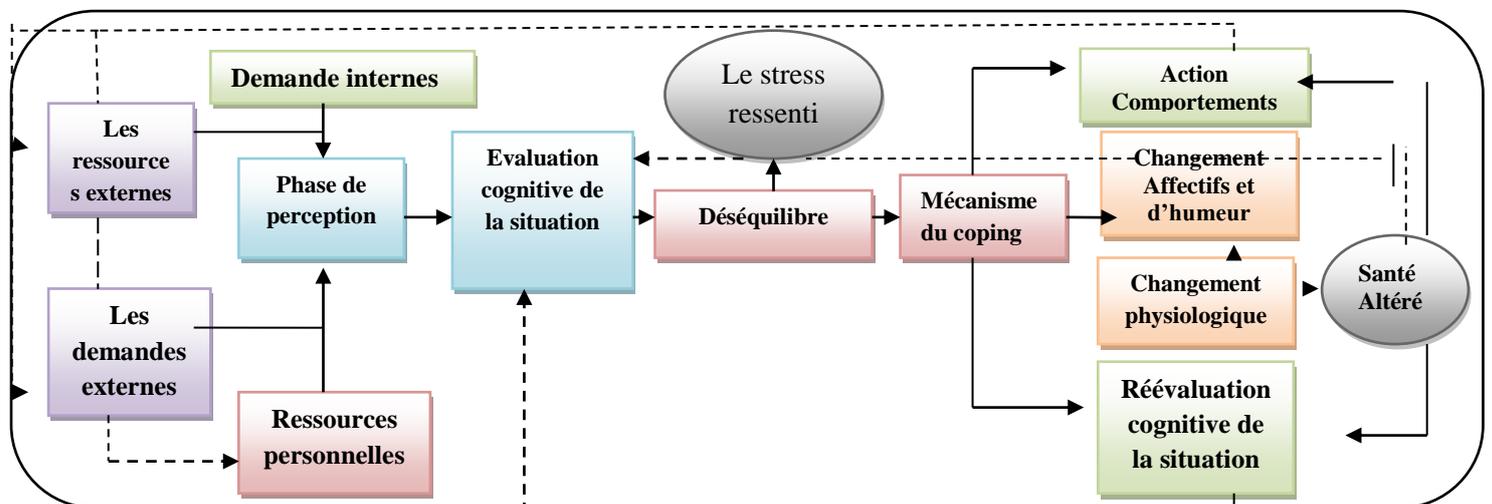
¹ BERNARD MERK, PIERRE-ERIC SUTTER, STEPHANIE BAGGLO, EGLANTINE LOYER, HUBERT LNDLER, « évitez le stress de vos salariés » Ed Eyrolles, Paris,2009, p 68.

perception et l'évaluation cognitive de la situation mais aussi des demandes et des ressources externes sachant que ce mécanisme a un impact psychologique sur la santé de l'individu.¹

Selon ce schéma les facteurs du stress sont :

- L'inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu à combler ces exigences ;
- La perception de cette inadéquation qui joue un rôle important dans la génération de stress chez l'individu ;
- Le déséquilibre entre les stressseurs venant de l'individu et les ressources fournies par l'environnement de travail pour cet individu.²

Figure n°5 : le modèle explicatif de l'émergence du stress de Mc Kay et Cooper



Source : traduit de C. J. MACKAY ET C. L. COOPER, EVAN. T. ROBERTSON « Occupational stress and health: some current issues, dans International Review of Industrial and Organizational Psychology, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987. Accessible sur : <https://lesacreduprintemps19.files.wordpress.com/2012/02/internationalreviewofindustrialandorganizationalpsychologyvol18-caryl-cooper.pdf> consulté le 25/08/2019 à 20h00.

2.2. L'approche de Karnas

En 1997, G. Karnas a élaboré un modèle d'analyse du travail dans le développement du stress au travail, proche du modèle de Cooper. Karnas met en évidence dans son modèle l'importance des interactions tâche-activité mais aussi conditions-conséquences, non seulement à travers des relations causales mais aussi sur le fait qu'une boucle se crée car les conséquences qui agissent sur les causes.

Les caractéristiques des tâches, des conditions de travail, ainsi que de l'opérateur, déterminent le travail à un moment donné qui à son tour a des effets sur l'opérateur mais aussi

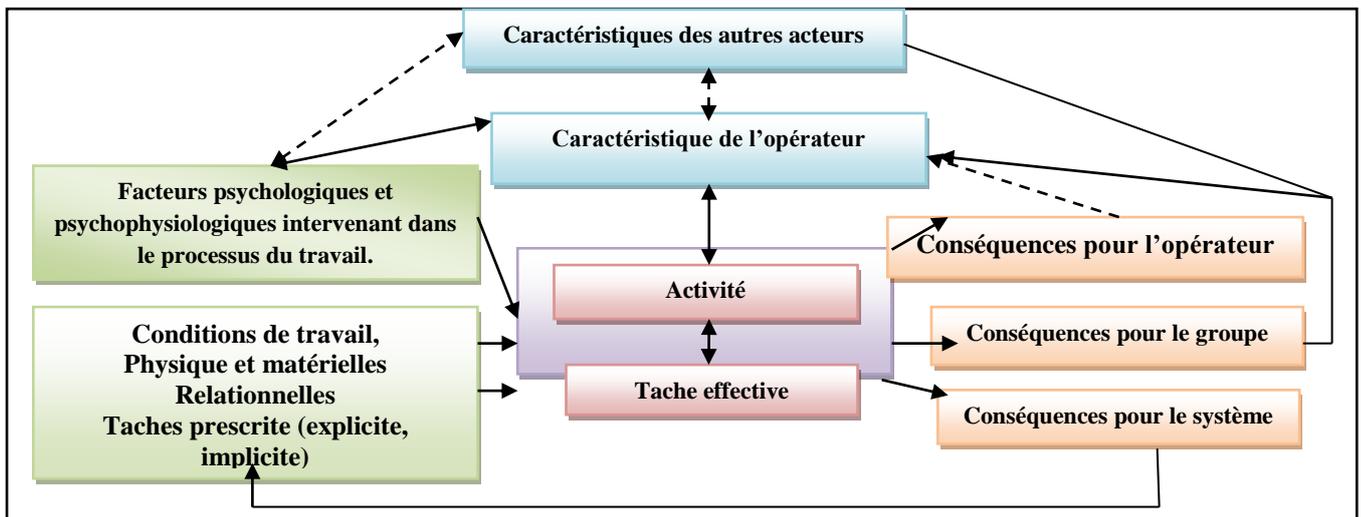
¹ P. GILBERT, F. Pigeyre, « organisation et comportement » éd Dunod, P230.

² V. DE KEYSER et I. HANSEZ, Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques, dans Cahiers de médecine du travail, 1996, pp. 133-144. accessible sur : <https://static.convergencerh.com/>...pdf>

sur tout le système. Les conséquences sur le système ont des effets directs sur la tâche et sur les conditions de travail qui à leur tour ont des effets qui déterminent l'activité.

Le modèle détermine les contraintes de la situation du travail et le rapport exigence/attentes qui détermine à son tour les contraintes internes, individuelles, cognitives et sociales.¹

Figure N°6 : Schémat explicatif des relations entre tâches, activités et opérateur de karnas :



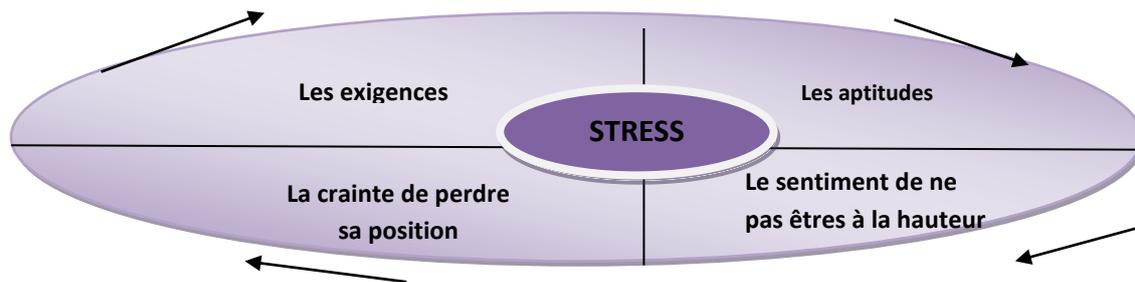
Source : GUY KARNAS, « *Evaluation du stress dans une perspective ergonomique* », Cahiers de médecine du travail, 1997, pp 69-74.

2.3. Le modèle de l'INRCT

Ce modèle représente une approche basée sur la relation «*EXIGENCE-APTITUDE* ». Le travail impose un certain nombre de tâches qui sont appelées «*exigences* » qui évoquent aussi la question de savoir si une personne est en mesure d'exécuter cette tâche appelés «*aptitudes* » qui dépendent des capacités personnelles, des aptitudes acquises ainsi que des moyens qui sont mis à leurs disposition. La situation de stress survient quand on demande à une personne de faire plus qu'elle n'est capable de faire. Le stress en tant que réaction à cette situation, n'apparaît que lorsque la personne a le sentiment de ne pas être à la hauteur de la tâche et ressent comme une menace, provoquant ainsi un sentiment d'anxiété et d'anxiété.

¹ G. KARNAS, *Evaluation du stress dans une perspective ergonomique*, dans *Médecine du travail et ergonomie*, 1997, .69

Figure n°7 : Modèle du stress de L'INRCT.



Source : SIMON MOORS, « organisation et stress : sources et approches », Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles, 1994.

2.4. Le modèle de Kerazek

Kerazek développe un modèle intitulé « *The Job Strain* ». Il s'agit d'un modèle destiné à étudier le degré de risque de la situation professionnelle pour le travailleur. Selon l'auteur, les emplois qui génèrent le plus de stress sont caractérisés par des exigences psychologiques élevées combinées à un faible degré de prise de décision. Ce modèle se fonde sur trois dimensions sources de stress potentiel.¹

2.4.1. Les dimensions du stress professionnel

2.4.1.1. La demande psychologique

C'est la charge psychologique liée à l'accomplissement d'une tâche, à la quantité, à la complexité et à l'imprévu et aux contraintes temporelles, aux interruptions et aux demandes contradictoires. Des délais sans cesse raccourcis, une réduction des effectifs qui entraînent une charge de travaux plus importants, des décisions managériales contradictoire peuvent mener à un stress qui engendre à son tour un épuisement.

2.4.1.2 La latitude décisionnelle

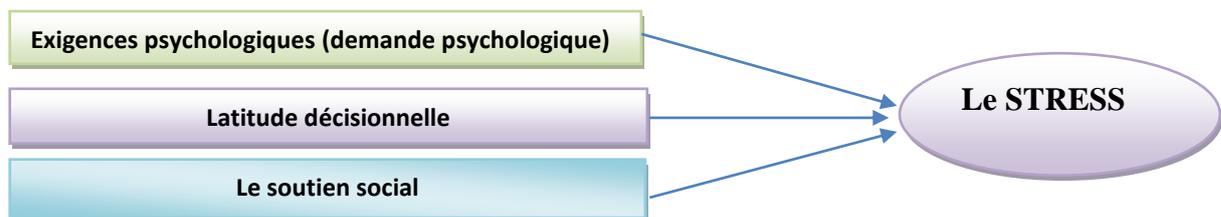
Elle repose d'une part sur l'autonomie décisionnelle qui est la possibilité de prise de décision (*liberté de prise de décision, choix d'organisation de travail, possibilité de s'exprimer concernant son travail*); et d'autre part sur la possibilité d'utiliser et de développer ses compétences au travail (*possibilité d'apprentissage continu, de développer des compétences nouvelles, requises par le travail*). Le travail y est vu comme un facteur d'épanouissement personnel, il est important qu'un collaborateur puisse influencer l'organisation de son travail et bénéficier d'une certaine forme de responsabilité.

¹ Le stress au travail, Facteur de risque, Evaluation et prévention rédigé par la Direction générale Humanisation du travail en novembre 2006 in <http://www.emploi.belgique.be> consulté le 26/082019 à 17h00.

2.4.1.3 Le support social

On peut le rajouter comme troisième facteur, Il se base sur le soutien et la reconnaissance reçus par les collègues et la hiérarchie. Les relations d'entraide entre les collaborateurs ainsi que les responsables. Un soutien social élevé aurait un effet modérateur favorable alors qu'un soutien social faible amènerait un effet défavorable. Selon Karazek, les demandes élevées avec des possibilités de contrôle réduites provoqueront un stress élevé avec une grande liberté d'action qui rendra le travailleur motivé et dynamique.¹

Figure N°8 : Job strain modèle Karazek



Source : Traduit de ROBERT.A. KARASEK ET T. THEORELL, « *Healthy work – stress, productivity and reconstruction of working life* », Basic Books, New York, 1990,p75.

2.2.4.4. Les types de travail selon Karasek

Karasek définit quatre types de travail selon les combinaisons de ces deux facteurs. Leurs répercussions sur le bien-être des travailleurs seraient les suivantes :

- A) Travail monotone:** il s'agit de postes passifs à faible charge de travail et aux possibilités de contrôles réduites. A la longue, une baisse de motivation et de satisfaction professionnelle peut apparaître ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme ;
- B) Travail éreintant:** il s'agit de postes à forte charge de travail et peu de possibilités de contrôle. Ces postes s'avèrent très stressants ;
- C) Travail facile:** il s'agit de postes à faible charge de travail et où l'opérateur dispose de nombreuses possibilités de contrôle ;
- D) Travail exigeant et dynamique:** il s'agit de postes très actifs, à forte charge de travail, engendrant beaucoup de tensions, tout en laissant de grandes possibilités de contrôle.

¹ BARBARA ZABLOCKI, « du stress au bien être et à la performance », ed edipro,Paris,2009,p28.

Le travailleur jouit d'une grande autonomie et prend seul les décisions importantes Il peut exploiter ses connaissances et ses compétences¹.

Tableau n° 6: Les types de travaux selon la combinaison des deux facteurs du job strain :

		Exigences (Charge du travail)	
		Limité	Elevé
Latitude De décision (Possibilité contrôle)	Limité	<i>Travail monotone :</i> ennuie, passif, faible charge du travail, responsabilité et contrôle réduite	<i>Travail éreintant :</i> tension, surcharge
	Large	<i>Travail facile :</i> facilité, détendu	<i>Travail exigeant :</i> Défis, exigeant et dynamique

Source : R.KRAZEK et T.TORELLI, healthy-Stress, productivity and reconstruction of working, basic books, New York 1990.

2.3 L'impact du stress sur la performance

2.3.1 L'impact du stress sur la santé individuelle

À long terme, l'anxiété et la frustration qu'engendre le mauvais stress peuvent compromettre le bien-être physique et mental de l'individu. Les ennuis de santé associés au mauvais stress comprennent les troubles cardiaques et accidents cardiovasculaires, l'hypertension, la migraine, les ulcères gastriques, les abus de substances toxiques, la suralimentation, la dépression, et les douleurs musculaires, pour n'en nommer que quelques-uns. Les cadres et les chefs d'équipe devraient être à l'affût des signes d'un mauvais stress chez eux comme Chez leurs collègues. Par ailleurs, près de 50% de l'absentéisme au travail est lié aux troubles de santé mentale, et cela représente entre 70 et 80 du nombre de jours perdus.²

2.3.2 L'impact du stress sur le rendement

Les propos que nous venons de tenir peuvent vous donner l'impression que le stress n'exerce qu'une influence néfaste sur nos avis. En fait, le stress a deux facettes : l'une est bonne, l'autre mauvaise.

Le bon stress (*ou eustress*) se traduisant par une tension modérée, a des effets bénéfiques tant pour l'individu que pour l'organisation : augmentation des efforts et de l'application au travail, stimulation de la créativité et amélioration du rendement. Ce bon stress se manifeste lorsqu'il y a adéquation entre les capacités d'une personne et les exigences

¹Le stress au travail, Facteur de risque, Evaluation et prévention rédigé par la Direction générale Humanisation du travail en novembre 2006 <http://www.emploi.belgique.be> consulté le 28/08/2019 à 18h00.

² GUILLAUME BOURGAULT-COTE, « le nouveau mal du siècle », le devoir, 2 novembre, Paris, 2007, p A1

de son milieu professionnel, ou entre ses besoins et ceux que son travail lui permet de combler.

En revanche, le mauvais stress (*ou détresse*) a des effets néfastes tant pour l'individu que pour l'organisation : insatisfaction, baisse de motivation et de rendement, absentéisme, erreurs, comportement contraire à l'éthique, maladies et roulement de personnel accru. Ce mauvais stress peut être associé à une tension très faible ou à un excès de tension ; il se manifeste lorsqu'il y a discordance entre les capacités d'une personne et les exigences de son milieu professionnel, ou entre ses besoins et ceux que son travail lui permet de combler.

Ainsi, lorsque les demandes de l'environnement sont trop faibles et que les capacités d'une personne sont sous-utilisées, il est possible de voir apparaître un état d'apathie et les symptômes du mauvais stress. Une personne très compétente qui est réduite à effectuer des tâches simples, répétitives et monotones pourrait en faire l'expérience. De même, une personne soumise à des exigences qui excèdent ses capacités ne pourra répondre adéquatement aux attentes. Comme l'excès de stress affaiblit les défenses psychologiques, les symptômes du mauvais stress risquent d'apparaître.

Ce mauvais stress prend parfois la forme d'épuisement professionnel, état qui résulte de conditions de travail stressantes et qui se manifeste, notamment, par la perte d'intérêt envers le travail, les attitudes négatives au travail et un faible sentiment d'accomplissement personnel. La personne atteinte de ce syndrome ressent un épuisement physique et émotionnel ; elle se sent incapable de répondre aux exigences de son travail et d'en tirer parti.

2.3.2.1. Modèle de Compernolle

Le modèle de Compernolle n'est pas un modèle théorique mais plutôt un modèle d'interprétation. Le schéma suivant représente le rendement de la personne (*en ordonnée*) en fonction du niveau de stress (*en abscisse*).

Figure n°9 : La courbe de Compernolle



Source : SIMON MOORS, *Op.cit.*, p164.

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 de coping faibles...*) et motivation (*l'individu trouve l'énergie, les ressources et possède un contrôle suffisant de la situation pour relever le défi...*).

2.3.3 Les couts et les facteurs déclenchant le stress professionnel

Après avoir vu l'impact du stress sur la santé et sur le rendement de l'individu, nous pouvons avancer que plusieurs autres raisons incitent les organisations à ne pas sous-estimer les problèmes du stress professionnel. Connue pour avoir un impact négatif sur le rendement de l'individu, le stress professionnel engendre des coûts importants pour l'entreprise, chose qui impacte à son tour les performances sociale, financière et économique.

Les statistiques de plusieurs pays montrent que les personnes quittent leur travail à cause des problèmes liés aux stress. L'Institut national de recherche sur les conditions de travail (INRS) a réalisé en 1993, une étude sur le coût du stress qui stipule que le stress professionnel touche un travailleur sur trois, et qu'il est autant dommageable et coûteux pour le travailleur, pour sa famille, pour l'employeur, que pour l'entreprise. Ce point examine donc l'influence des effets du stress sur l'organisation.¹

¹CECILE TROTIN, MARC LASAGNE SOPHIE BOTINI, « COUT DE STRESS EN FRANCE 2007 » accessible sur : <http://www.inrs.fr/dms/inrs/PDF/cout-stress-professionnel2007/cout-stress-professionnel2007.pdf> Consulté le

2.3.3.1 Les couts du stress

A) Au niveau européen :

Le coût du stress d'origine professionnelle était estimé, en 2002, à environ 20 milliards d'euros par an. Le stress serait également à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues. En France, le cout social du stress (*frais de soins, coûts liés à l'absentéisme, aux cessations d'activités et aux décès prématurés*) a été estimé entre 2 et 3 milliards d'euros.¹

Les chiffres liés au stress professionnel sont très importants et la plupart des coûts sont liées soins en santé, absentéisme, et décès prématurés causés par : l'absentéisme, la dépression et les trouble musculo-squelettiques.²Dans une série d'études menées par la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, les coûts et maladies liées au travail sont estimés à 2,33miliard s'euros au Danemark, 2,8 milliard d'euros en Finlande, 6, 3 milliard en Norvège et 6,2 milliards d'euros en Suède. Aux Pays Bas,les coûts estimés de l'absentéisme suite à des maladies professionnelles sont de l'ordre de 12 milliards d'euros . Toujours dans le même pays, un tiers des salariés sont déclarés inaptes au travail chaque année car ils présentent des troubles mentaux dont 58% des cas sont liés au travail. Chaque année deux tiers des personnes quittent leurs emplois pour des raisons médicales souffrant soit de troubles de stress aigu soit de maladie de l'appareil locomoteur.

En Allemagne, une augmentation importante du taux d'absentéisme a été remarquée lors des dernières années avec un coût estimé à 3 milliards d'euros en 2001.³

B) Aux Etats-Unis

Des études montrent que chaque année, approximativement 550 millions de jours de travail sont perdus, et que 54% de ce taux d'absentéisme sont liés au stress professionnel qui coûterait 150 milliard de dollars par années aux institutions américaines.

3. Les facteurs de stress en milieu organisationnel

3.1. Présentation des facteurs de stress selon l'université de LAVAL

À une époque aussi mouvementée que la nôtre, quiconque réfléchit sur sa carrière doit prendre en considération le stress auquel personne n'échappe. Les factures de stress en milieu organisationnel sont de plus en plus nombreuses et variées. Ainsi, une étude réalisée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité de travail dans les organisations de l'Université

¹www.INRS.fr/ stress au travail consulté le 29/08/2019 à 9h30.

² CLAUDE BERGHMANS, « Stress au travail », édition DONOD, Paris, p 49

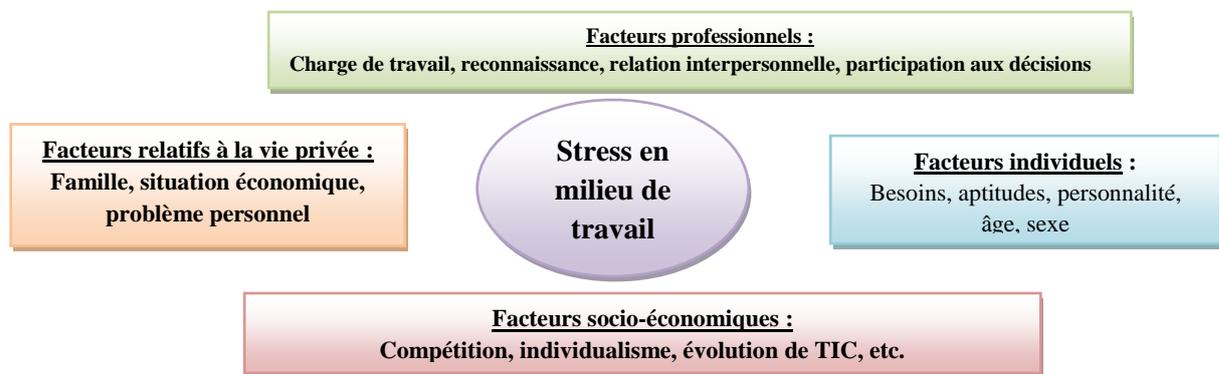
³ MASSOUDI KOOROSH , « *le stress professionnel, une analyse des vulnérabilités individuelle et des facteurs a risque environnementaux* » édition PETER LAND p 16, 2009.

Laval, à Québec, auprès d'entreprises québécoises, a révélé que les plus importantes sources de stress en milieu organisationnel sont, en ordre décroissant :¹

- La surcharge quantitative de travail ;
- Le peu de reconnaissance ;
- Les piètres relations avec le supérieur ;
- Le manque de participation aux décisions de la circulation insuffisante de l'information.

La figure n° indique quatre catégories de facteurs ayant une incidence sur le degré de stress vécu en milieu de travail, à savoir les facteurs professionnels, individuels et socioéconomique et les factures relatifs à ma vie privée.

Figure N°10: Les types de facteurs du stress



Source : JOHN. R JRSCHERMERHORN, JAMES G. HUNT, RICHARD N. OSBORN. CLAIRE DE BILLY, op.cit,p 480.

2.3.2.2. Les facteurs de stress selon l'université d'Ottawa

Personne n'en doute, le travail peut être stressant, et les exigences d'un emploi peuvent rompre l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Selon une étude publiée par Statistique du Canada², un stress élevé constitue la première raison invoquée par les employés qui sont insatisfaits au travail.

Le stress professionnel a plusieurs causes, notamment :

- La surcharge quantitative de travail : la personne doit accomplir une trop grande quantité de travail ;
- Le manque de reconnaissance : la personne ne se sent pas appréciée et estimée à sa juste valeur ;
- Les problèmes de relations interpersonnelles : la personne vit des relations tendues avec ses supérieurs, ses collègues, ou ses clients ;

¹ JEAN-PIERRE BRUNE, CAROLINE BIRON, JOSEE MARTEL ET HANS IVERS, « évaluation de la santé mentale au travail, une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines, chaire en gestion de la santé et de la sécurité de travail dans les organisations », université Laval, Québec, 2002.

² Statistiques Canada, Rapport sur la santé, vol.17, n°4 « le stress et la dépression au sein de la population occupée », Ottawa, ministère de l'industrie, 2006 .

- Le manque d'information : la personne n'est pas tenue au courant des stratégies et des objectifs organisationnels, ou ne dispose pas de toutes les données qui lui permettraient d'accomplir des tâches du mieux possible ;
- La surcharge qualitative du travail : la personne doit accomplir des tâches qu'elle estime être trop complexe compte tenu de ses connaissances, de ses aptitudes et de son expérience ;
- La sous-charge qualitative de travail : la personne doit accomplir des tâches monotones et répétitives qui ne lui permettent pas d'utiliser au maximum l'ensemble de ses aptitudes et d'en cultiver de nouvelles ;
- La sous-charge quantitative de travail : la personne doit accomplir une trop faible quantité de travail ;
- Les contraintes de temps : la personne est soumise à des cadences de travail élevées ;
- L'ambiguïté de rôle : la personne a des incertitudes concernant ce qu'on attend d'elle ou les critères qui serviront à évaluer son rendement ;
- Les conflits de rôle : la personne ne parvient pas à répondre à certaines attentes liées à son rôle, parce qu'elles sont contradictoires ou incompatibles ;
- Le pouvoir décisionnel : la personne n'a pas l'attitude qu'il faut pour planifier et organiser son travail comme bon lui semble ;
- Les horaires de travail : la personne doit travailler de longues heures ou des heures irrégulières.

3.2 Les facteurs de stress selon le modèle de Cooper et Marshall

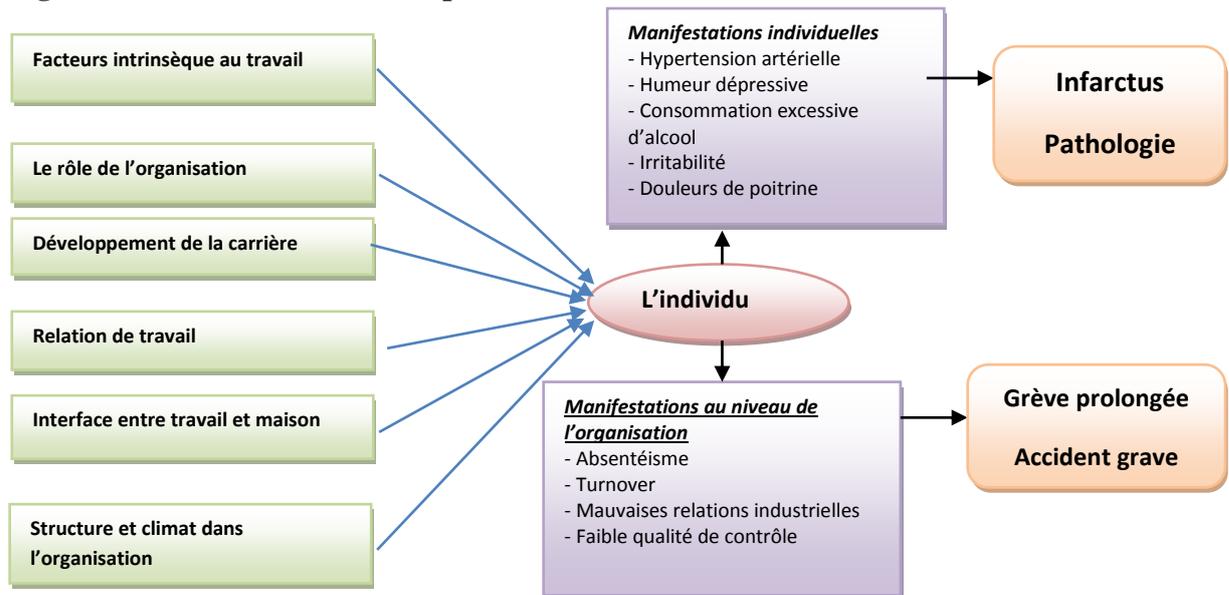
Pour évaluer les facteurs de stress (*parce que c'est à ce niveau que la prévention va agir*), nous pouvons exploiter le modèle de Cooper et Marshall. Ces derniers classent les causes du stress en six grandes catégories.¹

3.2.1 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
- L'insuffisance de travail ;
- Les dangers physiques ;
- L'adéquation entre l'individu et son environnement et la satisfaction au travail.

¹ Le stress au travail, Facteur de risque, Evaluation et prévention rédigé par la Direction générale Humanisation du travail en novembre 2006 disponible sur <http://www.emploi.belgique.be> consulté le 28/08/2019 à 13h00.

Figure n°11 : Le modèle de Cooper et Marshall



Source : Traduit de C. J. MACKAY et C. L. COOPER, « Occupational stress and health: some current issues, dans International Review of Industrial and Organizational Psychology, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

3.2.1.1 Le 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.

3.2.1.2. Le Développement de la carrière

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

3.2.1.3 La Relations au travail

Le soutien des collègues 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, peuvent induire un sentiment de stress.

3.2.1.4 La Structure et le 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.

3.2.1.5 L'Interface entre travail et maison

La sphère familiale peut être aussi 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.¹

Le stress est donc un phénomène complexe qu'il est nécessaire.

Section 3 : Les stratégies de gestion du stress en milieu organisationnel

Le stress constitue une menace pour la santé et la sécurité du travailleur et pour la bonne santé de leur entreprise. L'application de stratégies de gestion du stress permet la mise en place de mécanismes importants mais aussi le suivi des personnes qui sont victimes de cette maladie. Il existe plusieurs stratégies dans la prévention, l'intervention et le coaching.

1. Les stratégies de prévention et d'intervention contre le stress en milieu organisationnel

1.1. La prévention du stress professionnel selon l'INRS

Selon l'INRS, la démarche de prévention du stress au travail est une démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation. Elle suppose qu'un ensemble de conditions soient réunies (*engagement de la direction, implication des représentants du personnel, participation des salariés...etc.*). Cette démarche comprend plusieurs étapes :

- **Préparation de la démarche** : Elle implique la collecte des données et des indicateurs sur le stress ;
- **Identification des sources de stress** : En se faisant aider avec des outils adaptés au contexte tels que la grille d'évaluation des risques, le questionnaire, l'observation au poste de travail et les entretiens avec le personnel ;
- **Définition du plan d'action** : Il s'agit de définir les améliorations à mettre en place et les moyens nécessaires pour y parvenir, planifier et prioriser les actions de prévention ;
- **Mise en œuvre du plan d'action** : Il s'agit d'implanter et de piloter la mise en œuvre des actions ;
- **Le suivi des actions** : C'est la phase de la réévaluation régulière des facteurs de stress qui permet de réajuster la démarche en cas de besoins. D'autres types d'actions contre le stress existent, visant à renforcer la résistance individuelle des salariés : gestion individuelle du stress, formation à la gestion des conflits, thérapies cognitives...etc.²

¹ JEANNE MAGER STELLMAN, « Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, volume 2 », Bureau International du Travail, 2000, p 342

² [http://www.inrs.fr/stress au travail/ prévention](http://www.inrs.fr/stress%20au%20travail/prevention). Consulté le 30/08/2019 à 10h00.

1.2. Les niveaux de prévention du stress en milieu organisationnel

Plusieurs actions peuvent être entreprises pour prévenir le stress et les problèmes de santé psychologiques au travail. En se référant aux travaux de Truchot et Fisher, pour intervenir l'organisation peut le faire en trois niveaux : primaire, secondaire, tertiaire.

1.2.1. La prévention primaire

Il s'agit d'éliminer les sources de stress au travail en agissant directement sur les causes du stress qui sont présentes dans les organisations afin de les réduire ou de les éliminer complètement en cherchant à diminuer l'exposition des travailleurs aux risques présents dans le milieu du travail en vue de limiter les possibilités qu'apparaissent des problèmes de santé psychologiques. La cible de l'intervention peut être autant l'organisation dans sa structure et son fonctionnement que le sujet dans sa capacité à mettre en place des moyens et des outils lui permettant de mieux gérer le stress.

Tableau n°7 : Les avantages et les limites de la prévention primaire

Prévention primaire	
Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapte la situation de travail à la personne. ▪ Agit directement sur la source du stress pour l'éliminer ou la contrôler. ▪ Produire des effets durables ▪ Peut s'intégrer aux activités quotidiennes de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exige un engagement de la haute direction. ▪ Nécessite du temps et de l'énergie. ▪ Peut parfois s'échelonner sur le long terme. ▪ Requiert un investissement en ressources humaines, financières et matérielles.

Source : JOSEE MARTEL MBA, « FAIRE CESSER LE PROBLEME, la prévention du stress au travail », 2003, ED irsst, université LAVAL, Québec, p3.

1.2.2. La prévention secondaire

Contrairement aux interventions du niveau primaire, le niveau de préventions secondaire s'attarde davantage sur les conséquences du stress.

Les interventions du niveau secondaire ont pour but d'aider les individus à développer des connaissances et des habilités pour mieux reconnaître et gérer leurs réactions face au stress., On permet au individus de mieux s'adapter à la situation ou à l'environnement de travail et ainsi de diminuer l'impact du stress.

Tableau n°8 : Avantages et inconvénients de la prévention secondaire

Prévention secondaire	
Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe et sensibilise les travailleurs et les gestionnaires quant à la problématique de la santé psychologique au travail ▪ Permet aux travailleurs et aux gestionnaires de développer des connaissances et des habilités pour mieux faire face au stress 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne modifie pas, ou n'élimine pas les sources du stress ▪ Laisse la responsabilité aux individus de développer leurs ressources ▪ Démarches orientée sur la limitation des dommages ▪ Produit des effets seulement à court terme

Source : JOSEE MARTEL M.B.A,Op.Cit,p4.

1.2.3 Les préventions tertiaires

La prévention tertiaire s'attarde sur les conséquences du stress, elle a pour Objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus qui souffrent. Ces inventions peuvent également prendre la forme d'un programme de retours au travail pour les personnes qui se sont absentes du travail et d'un réseau d'entraide qui fournit habituellement de l'écoute, du soutien et des différences vers des ressources professionnelles si c'est nécessaire.¹

Tableau n° 9: Avantages et inconvénients de la prévention tertiaire

Prévention tertiaire	
Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournit de l'information, de l'aide et du soutien aux personnes qui souffrent d'un problème de santé psychologiques au travail. ▪ Offre des services volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps ▪ Diminue le risque de rechute 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienté sur la personne plutôt que sur la situation de travail ou l'organisation ▪ S'adresse aux personnes qui souffrent ou ont déjà souffert d'un problème de santé psychologiques ▪ Vise plutôt les conséquences que le problème.

Source : JOSEE MARTEL M.B.A,Op.Cit,p4.

1.3 Les types d'intervention contre le stress en milieu organisationnel

En milieu organisationnel, il ressort des interventions pouvant êtres classées dans 5 grandes catégories² :

1.3.1 Les interventions cognitives centrées sur l'information et la formation

Selon Rahe et al, cette intervention vise à délivrer une meilleure connaissance des facteurs de stress et à induire les changements comportementaux et organisationnels adéquats.

Elle a pour objectif d'évaluer l'efficacité d'une intervention de management du stress basé sur le remplissage des questionnaires mesurant le coping et le stress au travail, un feedback personnalisé et un programme éducatif en forme de séance d'information.

¹ DIDIER TRUCHOT, FISHER G.N, « *santé au travail* », édition Dunod, Paris,2002, p 86.

² CLAUDE BERGHMANS, *Op.cit.*, pp 90-110

1.3.2 Les interventions cognitives centrées sur la gestion des émotions

Selon Bond et Al, cette intervention inclue des actions psychothérapeutiques visant à modifier la perception des situations de stress. L'intervention cognitive centrée sur la gestion des émotions par des techniques psychothérapeutiques en vue de diminuer les stress, elle a pour objectif d'évaluer les effets modérateurs sur la santé mentale (*stress au travail*), la motivation et la satisfaction au travail, d'une intervention centrée sur la gestion des émotions et d'une intervention centrée sur la résolution de problèmes.

1.3.3 L'intervention par la pratique d'une activité physique ou de loisir

Selon Boudier et Al, c'est une intervention qui fait appel à la pratique d'une activité physique ou de loisir en vue de diminuer le stress. Elle a pour objectif d'évaluer les effets sur l'apparition et les réductions des troubles musculo-squelettiques, d'une intervention de prévention et de correction des postures et comportement à risques sur le lieu de travail combinée à une intervention visant à favoriser la pratique d'une activité physique.

1.3.4 L'intervention centrée sur des méthodes psychocorporelles

Selon Naito et al, elle vise à délivrer des outils de gestion individuels des états de stress tels que la relaxation, la méditation, et l'autohypnose. Elle a pour objectif d'évaluer l'autohypnose sur la réduction du stress tels que des travailleurs en période de surcharge de travail mais aussi gérer son stress grâce à la méditation et la relaxation au bureau.

2. Les baromètres et audit de stress en milieu organisationnel

2.1. Présentation des baromètres de gestion du stress professionnel

Afin de s'engager dans une démarche globale et pouvoir agir en amont comme en aval, la gestion des ressources humaines dispose d'outils fiables lui permettant de mettre à jour les réalités du stress en entreprise et de les qualifier. Dans l'optique d'une politique globale, les baromètres de stress ont pour fonction d'auditer et d'évaluer dans le temps les résultats des actions engagées dont l'audit de stress et la méthodologie appliquée.¹

2.2 Les objectifs des baromètres de stress

Le tableau de bord constitue un élément essentiel du baromètre de stress .Il est composé d'indicateurs clé permettant d'identifier, de mesurer et de surveiller le stress professionnel : sa nature, son impact, sa régulation et son évolution. Il permet ainsi d'avoir une vision globale du stress dans l'entreprise.

L'objectif du baromètre est :

¹[http://www.opinionway.com/baromètre Stress/septembre 2003](http://www.opinionway.com/baromètre%20Stress/septembre%202003) consulté le 30/09/2019 à 17h00.

- La prévention et action corrective qui procure aux acteurs de l'entreprise un dispositif global, pour mieux appréhender les réalités de l'entreprise en rapport avec le stress et la qualité de vie au travail ;
- La prévention « à la source » et la mise en place d'actions correctives qui permet la conception d'un programme de prévention et de régulation du stress adapté à l'entreprise ;
- L'évaluation des résultats des actions mises en œuvres permet d'effectuer un suivi dans le temps ;
- Aider la médecine de travail à prévenir et à pister les cas les plus graves de stresseurs.

2.3 Les indicateurs et les méthodologies employées dans l'audit de stress

2.3.1 Les indicateurs de stress

Il existe deux types d'indicateurs : primaires et secondaires. Les indicateurs primaires concernent les pathologies physiques ou psychologiques. Les indicateurs secondaires montrent les sources de tension dans l'organisation à savoir : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, une faible marge de manœuvre, un faible soutien social et une faible reconnaissance, le conflit de valeur et l'insécurité liée à l'emploi. D'autres indicateurs quantitatifs concrets permettent à eux seuls de mesurer le climat social d'une organisation et d'obtenir un aperçu mesurable : le taux d'absentéisme, le taux de turn-over, le taux de démission, le taux de conflits, le taux de retard et le taux d'accidents du travail.

2.3.2 Les étapes de l'audit de stress

Pour appliquer un audit de stress, plusieurs étapes et outils peuvent être utilisés dans la prévention de stress et son diagnostic :

2.3.2.1 Le pré diagnostic

Il s'agit de rassembler les données essentielles telles que : les indicateurs RH (*absentéisme, turn over...*), rapport annuel de médecine de travail, données économiques (*productivité...*).etc. Cette étape permet un dépistage du niveau de stress. Suite aux conclusions une équipe de projet est constituée avec des acteurs concernés pour un audit approfondi.

2.3.2.2 Audit de stress approfondi

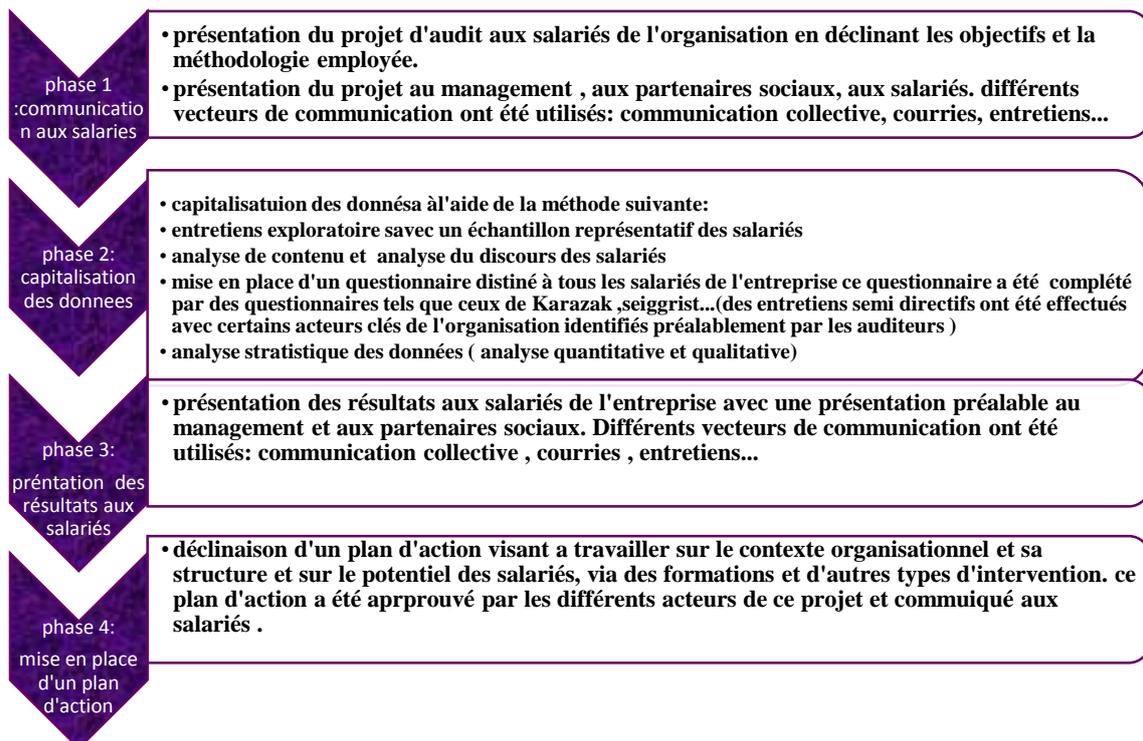
Une équipe d'expert en interne ou bien un cabinet de conseil est chargé de cette mission, ou des données sont recueillies grâce à plusieurs outils tels que : questionnaires, entretiens individuels ou collectifs...etc. Cette étape permet de mesurer les différents

paramètres exposés les facteurs organisationnels, managériaux ou bien individuels ainsi que les conséquences du stress.

2.3.2.3 Un plan d'action adapté

Après une analyse approfondie des données obtenues, les résultats seront ensuite restitués aux acteurs. Un plan d'action peut alors être mis en œuvre. Ce plan est ensuite évalué à intervalle régulier par le baromètre pour s'intégrer au tableau de bord habituel de l'entreprise.

Figure n°12 : exemple d'un processus d'audit du stress au travail



Source : stress au travail par Claude Berghmans

3 Le coaching interne

Le coaching interne, vient accompagner les acteurs de l'organisation à faire face à certaines difficultés de leur environnement organisationnel telles que le changement, la restructuration du travail, mais aussi le stress

Le coach interne peut au préalable agir sur la mise en place d'une culture de prise en compte de gestion des risques psychosociaux et du stress au travail en travaillant sur la coordination et l'accompagnement des différents acteurs clef de l'organisation et en créant une cellule spécifique qui aura pour vocation de gérer cette problématique en apportant des solutions correctives et en contribuant à harmoniser les différents acteurs tels que : la direction de l'entreprise, la direction des ressources humaines, les managers les salariés, le médecin de travail, le psychologue de travail..Etc.

Elle suggère, le rétablissement du dialogue avec plusieurs types d'actions telles que :

- La réhumanisation du monde du travail en construisant une relation de confiance entre l'organisation et ses salariés permettant à la DRH d'axer sa mission sur la valorisation des ressources humaines ;
- La valorisation du collectif en communiquant davantage sur les stratégies adoptées afin de réhabiliter la notion d'équipe ;
- Donner à la commission d'hygiène et sécurité et des conditions de travail (CHSCT) un rôle stratégique en permettant aux salariés d'être élus au poste et de renforcer leur reconnaissance et leur implication ;
- Former tous les acteurs en améliorant la formation des managers et les membres de CHSCT aux problématiques de la santé et du l'organisation du travail ;
- Changer concrètement le quotidien de travail en agissant sur l'environnement de travail (*aménagement de l'espace, le développement de service tels que les crèches d'entreprises..etc.*) ;
- Créer des boîtes à outils, cette initiative permet l'accès plus facile à l'ensemble des formations nécessaires sur la prévention, aux acteurs de l'entreprise ;
- La valorisation des bonnes pratiques grâce à l'élaboration de protocole et de charte et une certification « *santé et qualité de vie au travail* » ;
- Dans cette optique, le coach a un rôle primordial de coordination d'acteurs et d'actions spécifiques et pouvoir mettre en place des actions concrètes qui vont servir à l'optimisation de l'organisation et à la lutte face aux risques psychosociaux et au stress plus précisément.¹

Le coach interne va favoriser l'acquisition et le développement de nouvelles compétences de « *gestion du stress* » en mettant l'accent sur la régulation des cognitions et des émotions, et qui va être inscrite dans le référentiel des compétences de l'entreprise. Cette compétence fera l'objet d'une évaluation au cours de l'entretien annuel de l'évaluation. En assurant le suivi des différents collaborateurs au sein de l'entreprise, le coach interne va devenir le garant de la pérennité de cette nouvelle compétence et va contribuer à l'instauration d'une culture de santé psychologique et bien-être durable au sein de l'entreprise qui va avoir des effets bénéfiques à plusieurs niveaux :

- Sur le climat relationnel : les relations deviennent plus transparentes et moins conflictuelles ;

¹ [http:// www.souffrance-et-le-travail.com](http://www.souffrance-et-le-travail.com)>rapport final souffrance et travail consulté le 14/09/2019

- Sur l'état d'esprit « entrepreneurial » : la culture de bien-être et de santé au travail va améliorer la motivation des collaborateurs, le sens de la responsabilité, l'autonomie, l'esprit d'initiative et l'enthousiasme ;
- Sur les valeurs : la culture de bien-être et de santé au travail va contribuer au respect mutuel au sein de l'entreprise à une dynamique de progression en commun et à un sens de l'éthique social¹.

Conclusion

Après l'étude des différents éléments constituant le stress en milieu organisationnel, ses facteurs ainsi que son influence négative sur la performance individuelle et collective, nous avons pu constater que le stress provenait de l'organisation de la charge de travail en particulier, entraînant des répercussions sur la santé physique et mentale de l'individu mais également sur la société comme le coût de la prise en charge des personnes stressées et la baisse de la productivité des personnes concernées.

Malgré ces fléaux, il existe des stratégies de gestion et de prévention du stress par la mise en place de périodes d'enquêtes afin de prévenir le plus en amont possible le stress professionnel. Il est aussi question de mettre en place des programmes de détente pour les salariés pour connaître leur état de santé tels que : l'élimination des sources de stress, la prise en charge des conséquences du stress ou bien le fait de favoriser l'audit du stress ainsi que le coaching professionnel.

Dans le but de jauger la réalité du stress professionnel dans les organisations algériennes et de sa prise en charge, il sera question dans le chapitre qui suit de revenir sur ces aspects au niveau de notre organisme d'accueil à savoir la CASNOS de Boumerdes.

¹<http://www.souffrance-et-le-travail.com>>rapport final souffrance et travail consulté le 14/09/2019.

Introduction

Notre sujet de recherche se déroule au sein de l'organisme CASNOS de Boumerdes et dans ce chapitre nous allons donner une présentation de la Casnos dans la première section, ou nous allons présenter l'historique et l'évolution de la CASNOS algérienne en générale ensuite de la Casnos de boumerdes. Dans la deuxième section nous allons évaluer le stress professionnelle au sein de la Casnos de boumerdes à l'aide d'une enquête avec un questionnaire et un entretien puis nous allons interpréter les données ou nous allons établir un taux de stress et les causes du stress dans la troisième section nous allons étudier les stratégies de gestion de stress de l'organisme Casnos de boumerdes aider sa ressource humaine à faire face à ce phénomène.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. L'Historique de la CASNOS

La sécurité sociale a été introduite en Algérie, par la décision N°49/045 du 11 Avril 1949 rendue exécutoire par l'arrêté du 10 Juin 1949. Depuis sa création à nos jours, le système de sécurité sociale a connu un développement intense et continu, plus précisément depuis l'indépendance du pays en 1962. De grandes améliorations ont été enregistrées, parmi lesquelles nous citerons notamment la tendance à la généralisation de la protection sociale par son extension à de larges catégories et la simplification des formalités pour l'ouverture.

Le régime des non-salariés existe en Algérie depuis 1958. Il n'a été au départ et jusqu'en 1974 qu'un régime particulier de retraite. Depuis sa création, ce régime a connu trois (03) phases importantes :

1.1. Première phase : Du 01 janvier 1958 au 31 décembre 1970

L'arrêté du 30/12/1957 avait pour objet de préciser les modalités d'application du décret du 24/11/1956 portant institution en Algérie du régime d'allocation vieillesse pour chacune des organisations professionnelles désignées ci-après, ne bénéficiant pas du régime des salariés ou assimilés.

1.2. Seconde phase : Du 01 Janvier 1971 au 31 Décembre 1973

Elle commence par la promulgation du décret N°70/116 du 1er Août 1970 portant organisation administrative des organismes de sécurité sociale : l'organisation du régime non-agricole, du régime des fonctionnaires, du régime minier et du régime des non-salariés des professions non agricoles de sécurité sociale,

Puis, il y eut la promulgation du décret N°70/215 la 15/12/1970 portante création et organisation administrative de la caisse d'Assurance Vieillesse des Non-salariés du secteur

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

agricole. Le régime a été réorganisé par des dispositions de l'ordonnance, 070/89 du 15/12/70, date d'entrée en vigueur du régime qui porte la dénomination « C.A.V.N.O.S ».

Le régime obligatoire a été institué lors de sa création en faveur uniquement des commerçants et industriels, puis il fut étendu aux membres des professions libérales et artisanales.

A compter du 01/01/1971, on assiste à la dissolution de la C.A.V.C.I.A et la C.R.P.I, ainsi que de la caisse des barreaux algériens, le régime des non-salariés sera désormais pris en charge par la nouvelle caisse C.A.V.N.O.S à compter de la même date.

L'ordonnance N°74-87 de la 17/09/1974 porte sur l'extension de la sécurité sociale aux non-salariés qui sont exclus du champ d'application des autres risques concernant les salariés notamment : Les indemnités journalières ; les accidents de travail et les allocations familiales.

Ensuite, il y eut la création de l'allocation permanente sur le fonds social (A.P.F.S.) par la lettre N°2907/SS/SDR/IB du 18/11/1978 au profit des affiliés ne remplissant pas la condition de durée de cotisations (15 années) requise pour bénéficier d'une pension de vieillesse.

1.3. Troisième phase : la loi du 2 juillet 1983

Sous l'emprise de la législation en vigueur au 31 Décembre 1983, il existait huit (08) régimes de sécurité sociale, à savoir :

- Le régime général non – agricole géré par la Caisse Algérienne d'Assurance Vieillesse « C.A.A.V. » ;
- Le régime des mines géré par la Caisse de Sécurité Sociale des Mineurs «C.S.S.M. » ;
- Le régime agricole géré par la Caisse Nationale de Mutualité Agricole «C.N.M.A. » ;
- Le régime des cheminots géré la Caisse des Cheminots « C.C. » ;
- Le régime des marins pêcheurs (*Gens de Mer*) géré par l'établissement National des Marins Pêcheurs (*E.N.M.G.*) ;
- Le régime de la SONELGAZ géré par la caisse d'assurance et de prévoyance des agents de la SONELGAZ « C.A.P.A.S. » ;
- Le régime des fonctionnaires géré par la Caisse de Sécurité Sociale des Fonctionnaires pour le volet assurances sociales et la Caisse Générale des Retraités Algériens « C.G.R.A.» pour la partie retraite des fonctionnaires de la fonction publique ;
- Le régime des non-salariés géré par la caisse d'assurances vieillesse des non-salariés « C.A.V.N.O.S ».

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Ces lois ont été promulguées le 02 Juillet 1983 et applicables à compter du 1er Janvier 1984. Cependant, et en l'absence des textes d'application et devant le vide juridique, deux circulaires d'application sont intervenues, la première en Mai 1984 modifiée et complétée par la seconde circulaire de Mai 1985. Ces deux circulaires ont été modifiées et complétées par la circulaire générale d'application des lois de la sécurité sociale du 10 Novembre 1991.

2. Présentation générale de la CASNOS Algérienne

2.1. Les caractéristiques de la CASNOS

La caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés CASNOS créée par décret exécutif 92/07 du 04 janvier 1992, est chargée de la protection sociale des catégories professionnelles non-salariées dont font partie, entre autres : les commerçants, les artisans, les industriels, les agriculteurs et les membres des professions libérales...

Après sept (07) ans de gestion unique et face aux réalités socio-économiques et aux spécificités du secteur des non-salariés, le système de la Sécurité Sociale fut restructuré. Cette nouvelle organisation visait à renforcer et à stimuler ce secteur et à mettre en évidence une volonté de maîtrise et de rigueur caractérisée par :

- Une structure hiérarchique plus décentralisée ;
- Un sentiment plus affirmé de ses responsabilités collectives ;
- Un grand souci de développement de ses ressources humaines ;
- Une volonté plus vigoureuse de décentralisation fonctionnelle ;
- Une simplification des relations avec l'assuré.

2.2. Les missions de la CASNOS algérienne

Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la caisse a pour mission :

- De gérer les prestations en nature et en espèces des assurances sociales des non-salariés ;
- De gérer les pensions et allocations de retraites des non-salariés ;
- De gérer jusqu'à extinction des droits des bénéficiaires les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er janvier 1984, - d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux alinéas précédents ;
- De gérer, le cas échéant, les prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale ;
- D'organiser, de coordonner et d'exercer le contrôle médical ;
- D'entreprendre des actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social telles que prévues dans l'article 92 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983 susvisée, après proposition du conseil d'administration de la caisse ;

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

- D'entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire après proposition du conseil d'administration ;
- De gérer le fonds d'aide et de secours prévu par l'article 90 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983 susvisé ;
- De conclure, en coordination avec les caisses de sécurité sociale concernées, les conventions prévues à l'article 60 de la loi n° 83- 11 du 2 juillet 1983 susvisé ;
- De procéder à l'immatriculation des assurés sociaux bénéficiaires ;
- D'assurer, l'information des bénéficiaires ;
- De rembourser les dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions ou juridictions appelées à trancher suite à des litiges nés des décisions rendues par la caisse ;
- De conclure des ententes avec les caisses de sécurité sociale en vue de fixer, tel que prévu à l'article 11 du décret exécutif n° 92-07 du 4 janvier 1992 susvisé, les conditions dans lesquelles pourront être mis en œuvre des services du contrôle et du contentieux du recouvrement.

3. Présentation de la CASNOS de Boumerdes

3.1. La situation géographique de la CASNOS de Boumerdes

L'Organisme CASNOS de Boumerdes se situe à 48 km de la ville d'Alger, elle est située sur la route nationale n°24 dans l'immeuble E14 Cité Alliliguia 35000Boumerdes. Elle est limitée au nord par l'université M'Hamed Bougera- faculté des sciences, ainsi que la gare ferroviaire de Boumerdes et la mer. Au sud l'hôtel MEDINA et la Banque d'Agriculture et de Développement Rural ainsi que la route nationale n°24, à l'est par la CAAT de Boumerdes et le boulevard du 1 novembre.

3.2 Organisation structurelle et fonctionnelle des différents composants de la CASNOS de BOUMERDES

La CASNOS est organisée sur le modèle d'une structure centrale reliée par des agences régionales et dirigées par le directeur régional. L'agence régionale comprend :

3.2.1 La Direction Régionale

Elle est chargée de fixer les différentes activités qui doivent être assurées par ses structures, et le plan qui doit être suivi.

3.2.2 Le secrétariat de direction

Cette structure est chargée d'assurer tous les travaux de secrétariat liés aux activités de la direction régionale.

3.2.3 Le service informatique

La CASNOS dispose d'ingénieurs qui ont pour rôle de mettre en place des systèmes d'information répondant à la volonté des gestionnaires dans les différents services pour une meilleure organisation.

3.2.4 Le contrôle médical

Il est composé de trois médecins qui ont pour mission de faire subir un contrôle médical à tout assuré qui se présente pour un remboursement qui suscite le doute et la validation des prises en charge médicales mais aussi donner l'accord de délivrance des cartes chiffa avec un taux de remboursement de 80% ou à 100% pour les malades chroniques..

3.2.5 La sous-direction des administrations et finances

Elle est chargée de suivre et d'organiser la gestion financière et comptable de l'agence, ainsi que la gestion de l'administration et des moyens comme : les encaissements, les chèques impayé.

3.2.6 La sous-direction des Recouvrements

Elle est chargée de suivre le recouvrement des cotisants du conformément aux lois et réglementations en vigueur, et d'attribuer un numéro d'immatriculation pour les assurés. Toutefois, elle est chargée de suivre toutes les opérations relatives aux contentieux au niveau technique et médical prévues par la réglementation et aussi assurer le fonctionnement de diverses commissions, à savoir la commission de recours, qui comprend un seul service juridique.

3.2.7 La sous-direction des prestations

Cette sous-direction est chargée de suivre et d'organiser la gestion des prestations en matière d'assurance sociale et des pensions de retraite, et de suivre les opérations de comptabilité et mandatement et enfin de gérer l'intérêt de l'assuré jusqu'à extinction de droit du bénéficiaire.

3.2.8 Le service de gestion des ressources humaines

Il contribue à la définition des besoins en formation pour leurs analyses et leur traduction, il garantit l'adéquation des formations aux besoins exprimés. Il est chargé de :

- Préparer tous les documents liés à la gestion du personnel dans le cadre du respect de la réglementation en vigueur stipulée dans la convention collective ;
- Etablir tout document relatif aux décisions administratives ;
- Assurer le suivi des décisions disciplinaires ;
- Participer au processus de recrutement et de l'intégration des employés ;

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

- Entretien des relations avec l'ANEM concernant le recrutement ;
- Assurer le suivi administratif du personnel ;
- Suivre le renouvellement des contrats CDD ;
- Suivre la période d'essai auprès du responsable ;
- Suivre les employés durant la période de formation ;
- Assurer la gestion des prestations sociales auprès de la CNAS ;
- Assurer la gestion de mouvement de personnel : recrutement, affectation, titre d'emploi,...
(*Base de données du personnel*) ;
- Gérer les dossiers de la médecine du travail ;
- Réaliser le dossier d'abattement avec la CNAS ;
- La gestion de la paie des salariés.

3.2.9 Le service de gestion des assurances sociales

Il assure la réception des bénéficiaires d'une assurance sociale et fournir l'ensemble des informations pour son orientation.

Section 2 : La gestion du stress au niveau de la CASNOS de Boumerdes

Dans cette partie, nous allons premièrement évaluer le taux de stress des employés de l'organisme de la CASNOS de Boumerdès et cela grâce au test le plus utilisé dans ce domaine qui est le test de « *Kerazek* » qui détermine à la fois le taux du stress au travail ainsi que ses facteurs au, puis nous allons interpréter et analyser les résultats obtenus grâce à un entretien semi directif pour établir les stratégies de gestion du stress de notre organisme d'accueil.

1. Les résultats de l'enquête

1.1 Le déroulement de l'enquête

Pour étudier la gestion du stress professionnel au sein de l'organisme CASNOS de Boumerdès, nous avons mené une enquête à l'aide d'un questionnaire d'enquête sur une population mère de 72 personnes où nous avons distribués 40 questionnaires. Après avoir rassemblé les questionnaires, nous n'avons pu récupérer que 35 questionnaires dont uniquement 28 des questionnaires récupérés étaient aptes à être traités. Nous avons effectué l'analyse des résultats par des tris à plat en utilisant des tableaux munis de graphes. L'interprétation des données des graphes a été complétée par les résultats d'un entretien qui a permis de faire une synthèse sur la situation de stress qui règne au niveau de cet organisme et les stratégies prises en compte pour faire face au phénomène de stress professionnel.

1.1.1 La durée d'enquête

Notre enquête a duré 10 semaines au sein de la CASNOS de Boumerdès (*du 25 septembre au 7 décembre 2019*).

1.1.2 La population ciblée

Lors de notre enquête, nous avons ciblé tout le personnel de la CASNOS de Boumerdès.

1.1.3 Considération d'ordre éthique

Cette enquête a été menée dans le strict respect de l'éthique insistant sur le caractère confidentiel et le respect de l'anonymat.

1.2 La présentation du questionnaire d'enquête

Le questionnaire d'enquête est réparti en plusieurs axes dont l'objectif est d'avoir le maximum d'informations qui traitent de la problématique de stress, ses causes mais aussi pour déterminer le taux de stress de chaque enquêté ainsi que le degré de satisfaction et de motivation au travail :

- **L'axe n°1** : porte sur les données personnelles des enquêtés selon leur niveau d'étude, leurs statuts et leur ancienneté ;
- **L'axe n°2** : concerne les caractéristiques de l'organisation de la CASNOS de Boumerdès, sur la satisfaction de la structure et le type de priorité organisationnelle et de management de la CASNOS de Boumerdès, la satisfaction par rapport au type de leadership ;
- **L'axe n°3** : regroupe les données sur le degré de satisfaction de la qualité de vie au travail par les employés, elle comporte la satisfaction de la vie au travail, la satisfaction des relations entre les collègues et les relations avec le supérieur ;
- **L'axe n°4** : porte sur des données sur la satisfaction des conditions de travail des enquêtés, sur les horaires de travail, l'espace de travail, sur la santé globale de l'individu, et l'amélioration des conditions de travail mais aussi sur la nature des conséquences sur leur santé ;
- **L'axe n°5** : porte sur le degré de motivation et la satisfaction par rapport à la rémunération ;
- **L'axe n°6** : porte sur les caractéristiques individuelles des enquêtés, sur le type de personnalité, le type d'émotion ressentie au travail et les attitudes observées ;
- **L'axe n°7** : porte sur des questions du test de Kerazek qui nous permet de calculer le degré de stress des enquêtés ainsi que leurs causes.

1.2.1 Le test de Karasek

Le modèle demande-contrôle de Robert Karasek (1979) a été l'un des plus cités dans les travaux qui ont pris comme objet de recherche le stress au travail, ou encore ceux qui se sont attachés à l'étude des effets du travail sur l'état de santé et de bien-être des salariés. Karasek a voulu contribuer à une analyse moins grossière des caractéristiques de l'environnement de travail, en démontrant qu'il est essentiel de distinguer : d'une part, les facteurs correspondant à ce qui est attendu du travailleur, à ce qui lui est « *demandé* »; et d'autre part, ceux relatifs à ce qu'il nomme la discrétion ou la latitude de décision, à savoir tout ce que l'organisation du travail génère en se révélant au niveau du travailleur, lui donnant – ou non – les moyens de décider comment répondre de façon adéquate à cette demande.

Le questionnaire de Robert Karasek évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail :

- La demande psychologique ;
- La latitude décisionnelle ;
- Le soutien social.

Il comporte 26 questions : neuf pour la demande psychologique, neuf pour la latitude décisionnelle, huit pour le soutien social. Les réponses proposées sont : « Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord », ce qui permet de les coter de 1 à 4 et de calculer un score pour chacune des trois dimensions. On calcule ensuite la valeur de la médiane de chacun des scores, c'est-à-dire la valeur qui partage l'ensemble de la population enquêtée en deux parties égales : la moitié des salariés se situent au-dessus de ce score, et l'autre moitié au-dessous. (*Voir annexe n°3*)

Le « *Job Strain* » est défini comme une situation où la demande psychologique est supérieure à la médiane et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane, ce qui constitue une situation à risque pour la santé.

En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 21 et le score de latitude décisionnelle inférieure à 72, le salarié est dans le cadran « tendu », et est donc considéré en situation de « *Job Strain* ». L'Isostrain est la combinaison d'une situation de Job Strain et d'un faible soutien social, inférieur à 24.

1.2.2 Le déroulement de l'entretien

L'entretien est une étape importante de notre enquête car d'un côté il permet d'avoir des informations plus approfondies sur la question posée mais aussi connaître le point de vue et le vécu de la personne interrogée au sein de l'organisation. Dans notre enquête, nous avons effectué un entretien de groupe avec le directeur de la CASNOS de Boumerdes en compagnie

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

de l'ensemble des sous directeurs et du médecin de travail de la CASNOS de Boumerdes où nous avons premièrement, présenté nos résultats d'analyse des questionnaires distribués et les données recueillies de chaque question puis nous avons demandé de produire un commentaire les concernant.

1.3 Les résultats de l'enquête

1.3.1 Les caractéristiques de l'échantillonnage

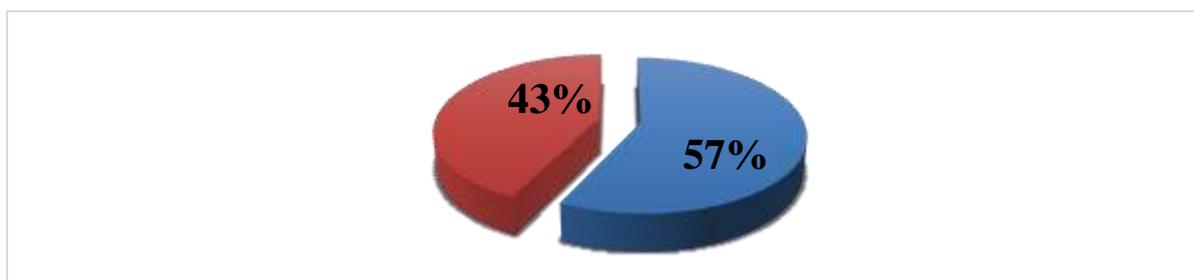
Dans cette partie, nous allons définir les caractéristiques personnelles de l'échantillon utilisé lors de l'élaboration de notre enquête selon L'âge, le sexe, le niveau d'instruction, le statut ainsi que l'ancienneté au sein de l'organisation.

Tableau n°10 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	16	57 %
Féminin	12	43%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°13 : La répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : enquête sur le terrain

A travers les données de ce tableau, on constate que les membres de l'échantillon sont en majorité de sexe masculin estimé à 57.14%, quant à la catégorie de sexe féminin, elle représente 42.85%. La différence entre les deux pourcentages n'est pas importante et cela s'explique par la nature du travail au sein de la CASNOS qui est purement administratif avec des postes qui peuvent être occupés par les deux sexes avec un recrutement basé sur les diplômes obtenus, les qualifications et les compétences individuelles.

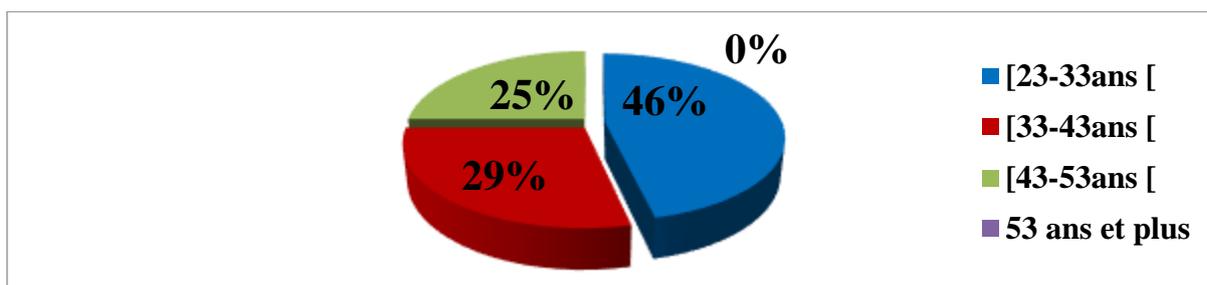
Tableau n°11 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
[23-33ans [13	46.43%
[33-43ans [08	28.57%
[43-53ans [07	25%
53 ans et plus	00	00%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°14 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : enquête sur le terrain

Ce tableau montre que la majorité des éléments de l'échantillon prélevés ont été âgés entre 23 et 33 ans avec un taux de 46.43%, suivis de ceux qui sont âgés entre 33 et 43 ans avec un taux de 28.57%, ce qui signifie que l'échantillon est assez jeune.

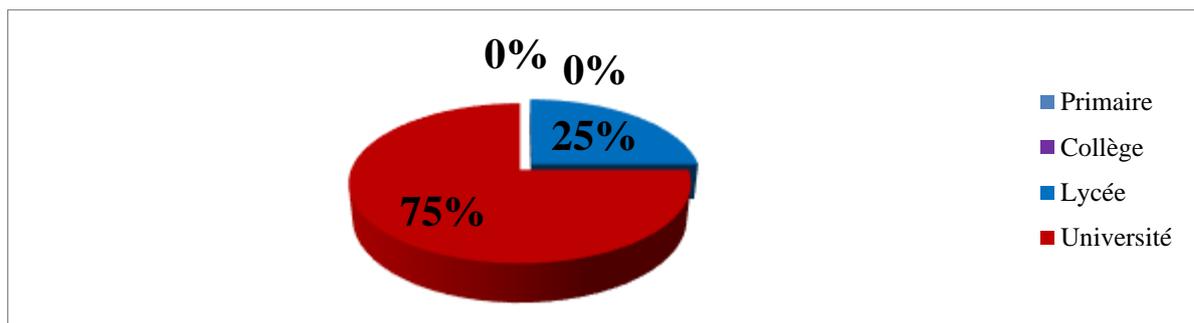
On conclut que la catégorie âgée de 23 à 33 ans domine l'effectif de l'échantillon de l'organisme et cela s'explique par les recrutements qui ont suivi les départs à la retraite entre 2015 et 2018 des employés qui ont eu plus de 30 ans de service auprès des organismes étatiques.

Tableau n°12 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	00	00%
Collège	00	00%
Lycée	07	25%
Université	21	75%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°15 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats obtenus dans ce tableau, on constate que l'échantillon est réparti en deux niveaux principaux : le niveau supérieur qui représente un taux de 75% suivi du niveau secondaire qui représente un taux de 25%.

On considère que le niveau d'instruction dépend du besoin de l'entreprise en termes de compétences, ainsi que la nature de l'activité de la CASNOS de Boumerdès qui est purement

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

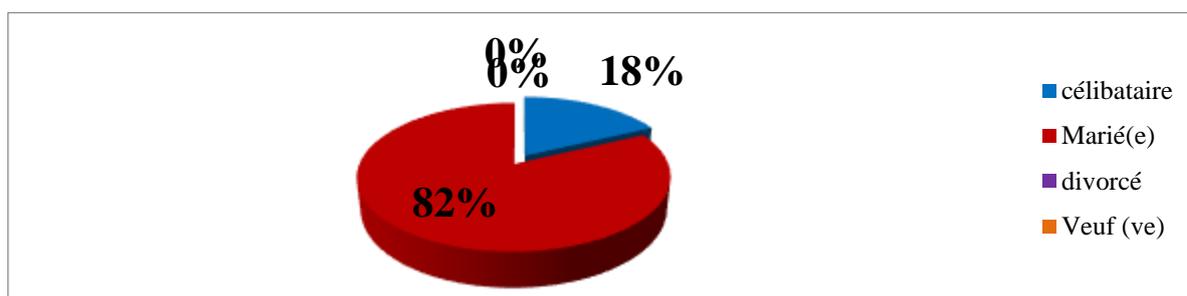
administrative, elle recrute selon les exigences du poste, car un poste de responsabilité exige un niveau d'instruction élevé par rapport à un poste d'exécution.

Tableau n°13 : répartition de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	05	18%
Marié(e)	23	82%
Divorcé	00	00%
Veuf (ve)	00	00%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°16: Répartition de l'échantillon selon la situation familiale



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats obtenus dans ce tableau, on constate que la majorité des personnes interrogées sont mariées avec un taux de 82%, puis le reste de l'échantillon représente des célibataires avec un taux de 18%. Cela s'explique par la tranche d'âge moyenne qui prédomine dans les résultats obtenus mais aussi par la satisfaction des besoins économiques et sociaux des enquêtés ce qui offre aux travailleurs la stabilité personnelle. A ce propos, on déduit que la stabilité des travailleurs leur permet de réaliser leurs objectifs, et de satisfaire leurs besoins personnels et ceux de l'entreprise.

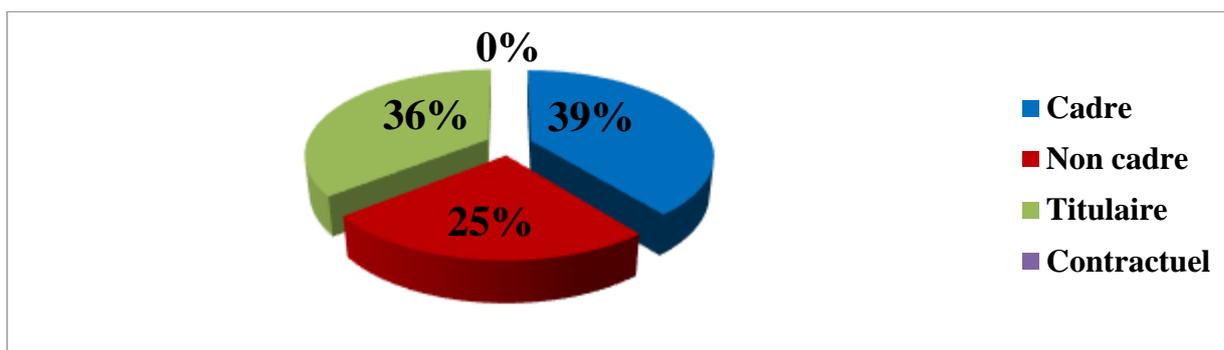
Tableau n°14 :la répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	11	39%
Non cadre	07	25%
Titulaire	10	36%
Contractuel	00	00%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°17 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



Source : enquête sur le terrain

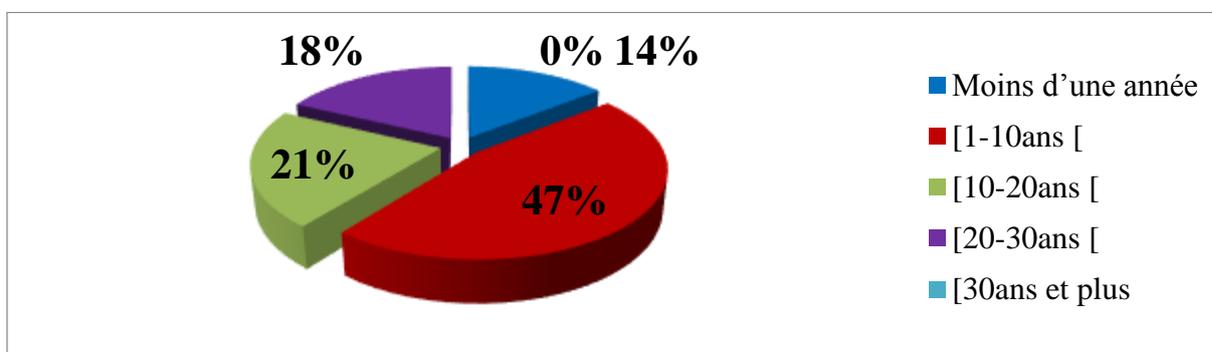
D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des éléments qui représentent l'échantillon sont des cadres avec un taux de 39% suivis des titulaires à un taux de 36% puis des non-cadres avec un taux de 25%. Pour la catégorie contractuelle, on constate qu'aucune des personnes de l'échantillon de l'enquête n'est sous contrat à durée déterminée. Cela explique que l'organisme CASNOS recrute ses collaborateurs sous CDI (*Contrat à durée indéterminée*) leur favorisant la garantie du poste et une carrière professionnelle d'où vient la stabilité sociale et économique en retour du gage de fidélité des employés et leur implication.

Tableau n°15 : La répartition de l'échantillon selon l'année d'expérience.

L'année d'expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins d'une année	04	14%
[1-10ans [13	47%
[10-20ans [06	21%
[20-30ans [05	18%
[30ans et plus	00	00%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°18 : La répartition de l'échantillon selon l'année d'expérience.



Source : enquête sur le terrain

Ce tableau affirme que presque la moitié de l'échantillon se trouve dans la tranche dont l'expérience est entre 01 an et 10 ans avec un taux de 47%, puis viendra la tranche dont

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

l'expérience varie entre 10 et 20 ans avec un taux de 21%, ensuite pour la tranche de 20 à 30 ans d'expérience avec un taux de 17.86%, et seulement 14% pour la tranche de moins d'une année d'expérience et un taux de 00% pour la tranche de plus de 30 ans d'expérience.

Cela s'explique par le niveau d'âge de la population enquêtée où presque la moitié des enquêtés, 47%, ont une tranche d'âge de (23-33ans). Mais aussi la CASNOS de Boumerdes mixe entre la promotion interne de son personnel, et le recrutement externe afin de motiver les salariés pour accroître la productivité.

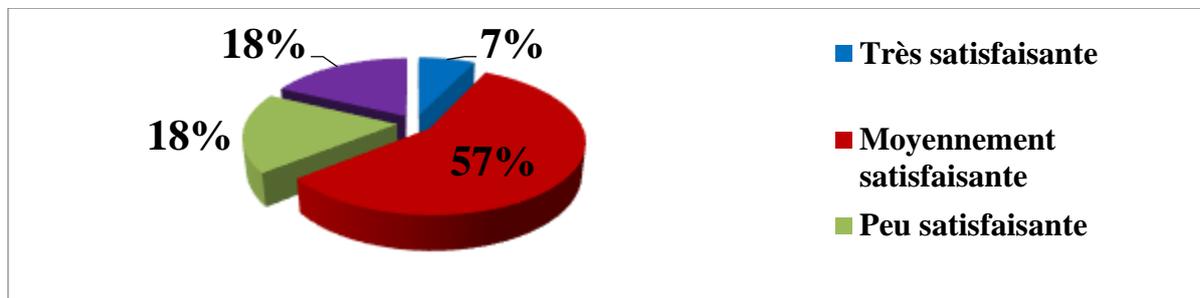
1.3.2 Données de satisfaction des employés sur les caractéristiques de l'entreprise

Tableau n°16 : Le degré de satisfaction de la ressource humaine sur la structure de l'organisme

Avis sur la structure	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	02	7%
Moyennement satisfaisante	16	57%
Peu satisfaisante	05	18%
Pas de tout satisfaisante	05	18%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°19 : Le degré de satisfaction de la ressource humaine sur la structure de l'organisme



Source : enquête sur le terrain

Le tableau représente le degré de satisfaction quant à la structure de l'organisation. On constate que plus de la moitié des enquêtés sont moyennement satisfaits par la structure de leur organisation avec un taux de 57% puis deux taux demeurent équivalents à hauteur de 18% et qui estiment avoir une structure peu satisfaisante et pas du tout satisfaisante. En même temps et enfin, 7% des enquêtés estiment avoir une structure très satisfaisante. On conclut que la structure de la CASNOS de Boumerdes satisfait la majorité de ses employés, étant une structure « organique » qui favorise la décentralisation des tâches et la formalisation du travail, avec un mécanisme de liaison du travail pour encourager les échanges entre les experts mais aussi, favoriser le transfert de connaissances et un partage de groupe et ainsi améliorer le cadre de vie de l'individu.

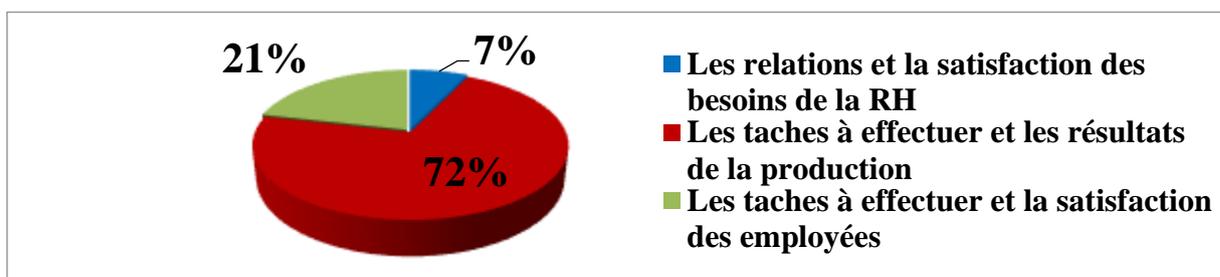
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n°17 : Les avis des enquêtés sur les priorités de leur organisme

Les priorités organisationnelles	Fréquence	Pourcentage
Les relations et la satisfaction des besoins de la RH	02	7%
Les tâches à effectuer et les résultats de la production	20	72%
Les tâches à effectuer et la satisfaction des employés	06	21%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°20 : Les avis des enquêtés sur les priorités de leur organisme



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau, nous constatons que la majorité des enquêtés affirment que les priorités de leur organisation sont « les tâches à effectuer et les résultats de la production » avec un taux de 72% puis 21% penchent plutôt pour « les tâches à effectuer et la satisfaction des employés » et seulement 7.14% affirment que les priorités de leur organisation sont « Les relations et la satisfaction des besoins de la ressource humaine ».

D'après les résultats, on détermine que l'organisation CASNOS a une culture organisationnelle « *autocratique* » qui favorise le résultat ainsi que la production et les tâches devant la satisfaction des besoins de l'individu.

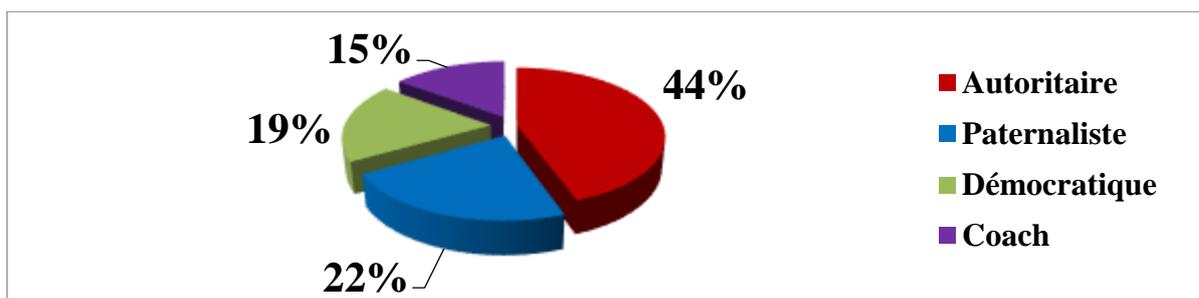
Tableau n°18 : Les avis des enquêtés sur le type de management de l'organisme

Le type de management	Fréquence	Pourcentage
Autoritaire	12	44%
Paternaliste	06	22%
Démocratique	05	19%
Coach	04	15%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°21 : Les avis des enquêtés sur le type de management de l'organisme



Source : enquête sur le terrain

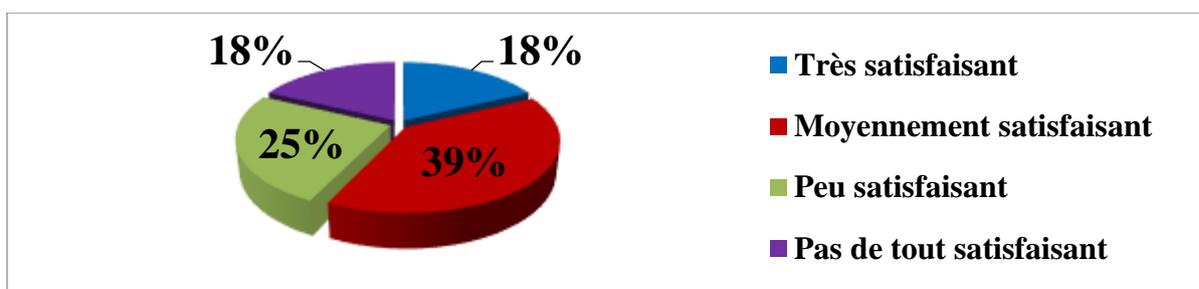
Les résultats du tableau indiquent que presque la moitié de l'échantillon interrogé définissent le management de leur organisation comme un « management autoritaire » avec un taux de 44%, puis 22% considèrent que le management est de type paternaliste, seulement 19% pensent que le management est de type démocratique et enfin 15% pensent que le management de la CASNOS est « un management coach ». D'après les résultats, on peut dire que le management de la CASNOS est autoritaire et en parfaite adéquation avec la culture organisationnelle de la CASNOS dite « autocratique », on peut aussi relier ces résultats à la centralisation de la décision par les organismes étatiques qui offrent peu d'autonomie aux employés où la majorité des organismes étatiques ont un management directif.

Tableau n°19 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur le type de leadership de leur organisme

Le degré de satisfaction des enquêtés sur le leadership	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisant	05	18%
Moyennement satisfaisant	11	39%
Peu satisfaisant	07	25%
Pas de tout satisfaisant	05	18%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°22 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur le type de leadership de leur organisme



Source : enquête sur le terrain

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

D'après les résultats, on constate que 39% des interrogés jugent le leadership « moyennement satisfaisant », puis un quart de la population avec un taux de 25% jugent le leadership « peu satisfaisant » et les autres éléments de l'échantillon avec un taux égal de 18% le jugent « très satisfaisant » et « pas du tout satisfaisant ».

On constate que le leadership de la CASNOS défini par la majorité des enquêtés d'autoritaire satisfait la majorité des enquêtés. Cela est dû au charisme du leader lui procurant un certain pouvoir permettant à son équipe l'atteinte des objectifs de la CASNOS. Sur le terrain, on a pu constater que le directeur de la CASNOS a une personnalité dotée d'une grande ouverture d'esprit, très communicatif et se met volontiers à la disposition de ses employés.

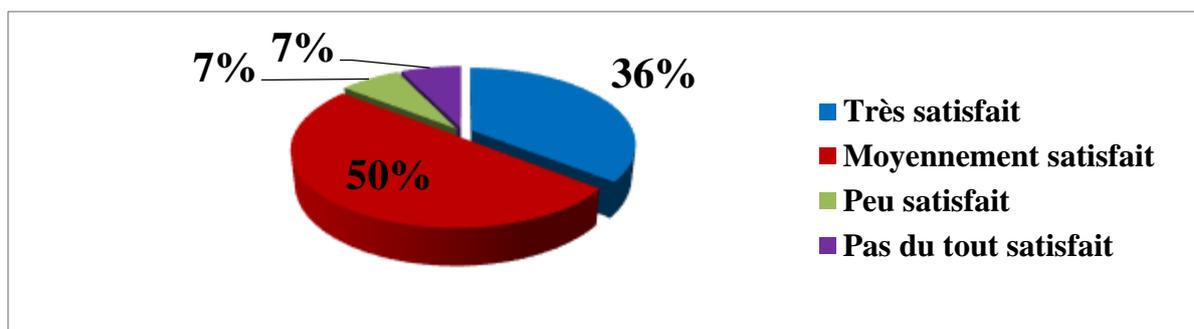
1.3.3 Données sur la qualité de vie au travail

Tableau n°20 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur leurs relations avec leurs collègues

La satisfaction de la relation avec les collègues	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	10	36%
Moyennement satisfait	14	50%
Peu satisfait	02	7%
Pas du tout satisfait	02	7%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°23 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur leurs relations avec leurs collègues



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et de la figure représentée, on constate que la moitié des enquêtés sont moyennement satisfaits par la relation avec leurs collègues avec un taux de 50%, puis 36% des enquêtés estiment que leurs relations avec leurs collègues est très satisfaisante alors que seulement 7% trouvent que leurs relations est peu satisfaisante et 7% la trouvent pas du tout satisfaisante.

On constate qu'il existe de bonnes relations de travail pour de la majorité des employés de la CASNOS de Boumerdès grâce à leur satisfaction par la qualité de vie au

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

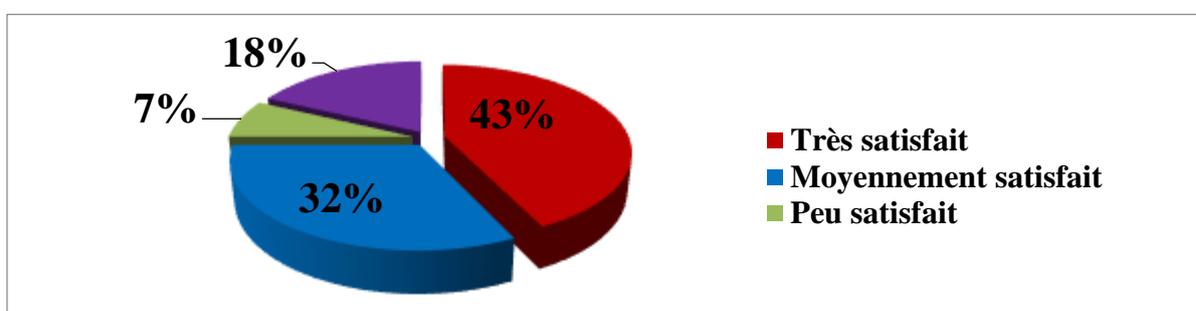
travail mais aussi grâce à leur structure organique qui considère chaque élément comme un organe de l'organisation favorisant leur interaction et leur collaboration.

Tableau n°21 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur leurs relation avec leurs supérieur :

La satisfaction de la relation avec le supérieur	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	12	43%
Moyennement satisfait	09	32%
Peu satisfait	02	7%
Pas du tout satisfait	05	18%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n° 24: Le degré de satisfaction des enquêtés sur leurs relation avec leurs supérieur :



Source : enquête sur le terrain

D'après le tableau et la figure, on constate que presque la moitié des enquêtés sont très satisfaits par leurs relations avec leurs supérieurs avec un taux de 43% puis 32% des enquêtés estiment avoir une relation moyennement satisfaisante alors que seulement 7% trouvent que la relation avec leur supérieur est peu satisfaisante et 18% la trouvent pas du tout satisfaisante.

On déduit que les responsables de la CASNOS de Boumerdès entretiennent de bonnes relations avec les employés, chose qui favorise un bon climat social.

1.3.4. Données sur les conditions de travail

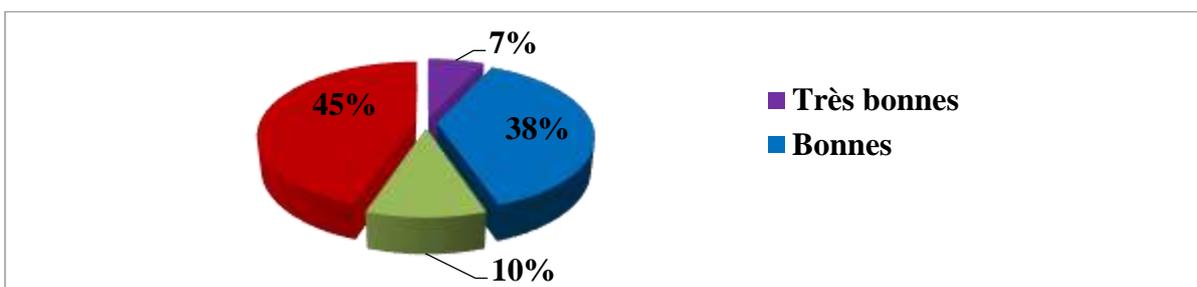
Tableau n°22 : Opinions des enquêtés sur la nature des conditions de travail

Les conditions de travail	Fréquence	Pourcentage
Très bonnes	02	7%
Bonnes	11	38%
Ni bonnes, ni mauvaises	03	10%
Mauvaises	13	45%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°25 : Opinions des enquêtés sur la nature des conditions de travail



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et de la figure, on constate que presque la moitié des enquêtés jugent les conditions de travail mauvaises avec un taux de 45% puis 38% des enquêtés trouvent que leurs conditions de travail sont bonnes, 10% de la population interrogée trouvent qu'elles sont ni bonnes ni mauvaises.

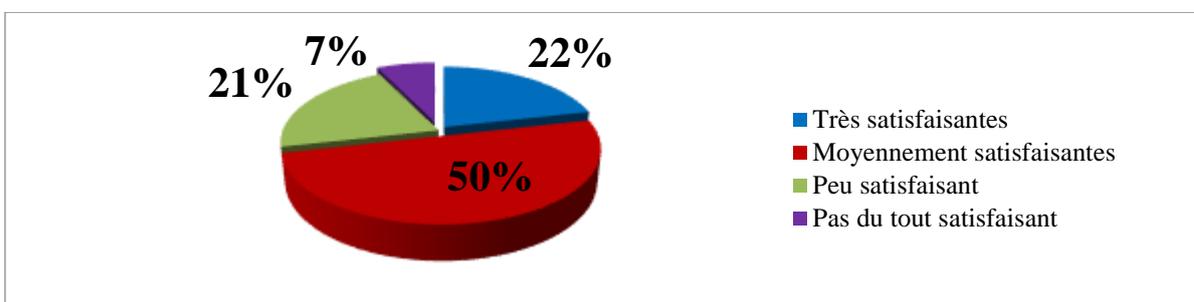
On déduit que les conditions de travail de l'organisme CASNOS de Boumerdès ne sont pas bonnes et cela est dû à l'ancienneté de l'immeuble mais aussi au manque d'espace sur le lieu de travail.

Tableau n°23 : Opinions des enquêtés sur la satisfaction de leurs répartition des horaires de travail

Les horaires de travail	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisantes	06	22%
Moyennement satisfaisantes	14	50%
Peu satisfaisant	06	21%
Pas du tout satisfaisant	02	7%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°26 : Opinions des enquêtés sur la satisfaction de leurs répartition des horaires de travail



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et la figure, on constate que la moitié des enquêtés trouvent la répartition des horaires de travail moyennement satisfaisante avec un taux de 50%, puis 22% trouvent leurs horaires de travail très satisfaisants alors que 21% estiment que leurs

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

horaires sont peu satisfaisants et seulement 7% estiment que leurs horaires de travail ne sont pas du tout satisfaisants.

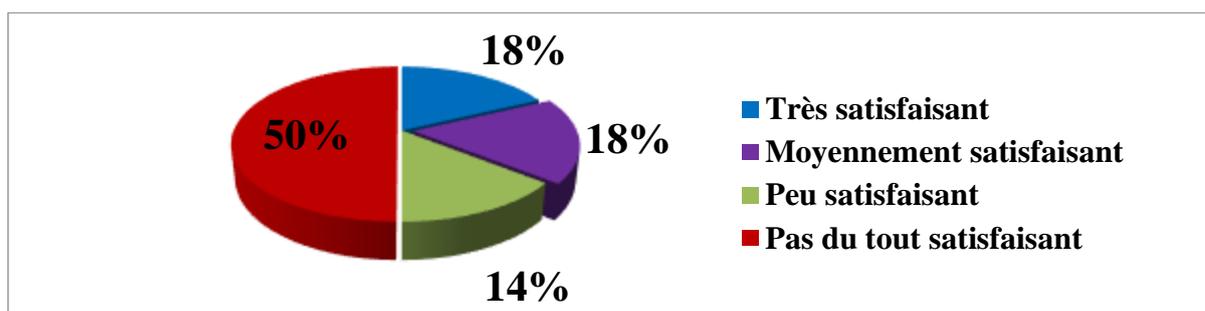
On déduit que les horaires de travail satisfont la majorité des enquêtés, avec des horaires stables de 8heures par jour et de 22 jours par mois ainsi que les journées fériés chômées-payées .On constate que les employés de la CASNOS de Boumerdès ont le temps de récupérer et de profiter de leur vie personnelle.

Tableau n°24 : Opinion des enquêtés sur la satisfaction par rapport à leur espace de travail

L'espace de travail	Fréquences	Pourcentage
Très satisfaisant	05	18%
Moyennement satisfaisant	05	18%
Peu satisfaisant	04	14%
Pas du tout satisfaisant	14	50%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°27 : Opinion des enquêtés sur la satisfaction par rapport à l'espace de travail



Source : enquête sur le terrain

D'après les données du tableau et de la figure, la moitié des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès ne sont pas du tout satisfaits par l'espace de travail avec un taux de 50%, alors que seulement 18% d'entre eux estiment être moyennement satisfaits et 18% estiment que leur espace de travail est très satisfaisant et les 14% restant trouvent leur espace de travail peu satisfaisant.

On déduit que l'espace de travail de la CASNOS de Boumerdès est défini par la majorité des enquêtés comme pas satisfaisant et cela est dû au manque d'espace suite à l'augmentation des effectifs des employées.

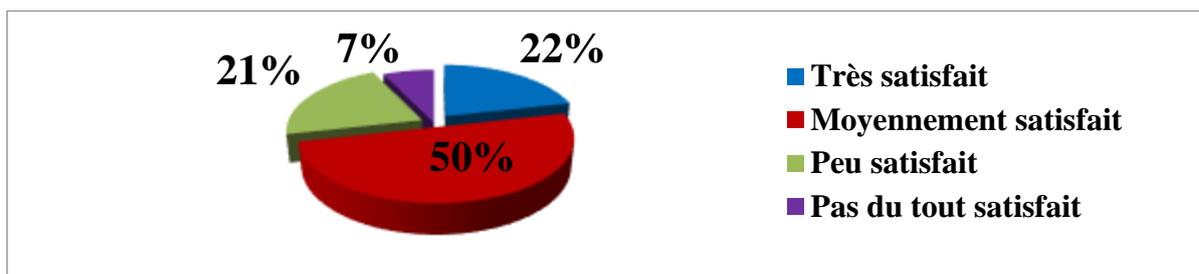
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n°25 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur la qualité de vie au travail

Le degré de satisfaction de la qualité de vie au travail	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	06	22%
Moyennement satisfait	14	50%
Peu satisfait	06	22%
Pas du tout satisfait	02	7%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°28 :Le degré de satisfaction des enquêtés sur la qualité de vie au travail



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et de la figure présentée, on constate que la moitié des enquêtés sont moyennement satisfaits par la qualité de leur vie au travail avec un taux de 50%, puis un taux de 22% des enquêtés estiment être « *très satisfaits* » alors que 21% seulement sont « *peu satisfaits* » et seulement 7% estiment qu'ils ne sont « *Pas du tout satisfaits* » par la qualité de leur vie au travail.

On constate que les enquêtés sont très satisfaits de leur vie au travail. On peut expliquer cela par leur niveau de satisfaction assez élevé en matière d'horaires de travail ainsi que leur espace de travail mais aussi avec la satisfaction par rapport au type de leadership, leur rémunération, leurs relations avec leurs collègues et leurs supérieurs chose qui favorise un climat social prospère qui améliore la motivation de la ressource humaine à atteindre les objectifs fixés.

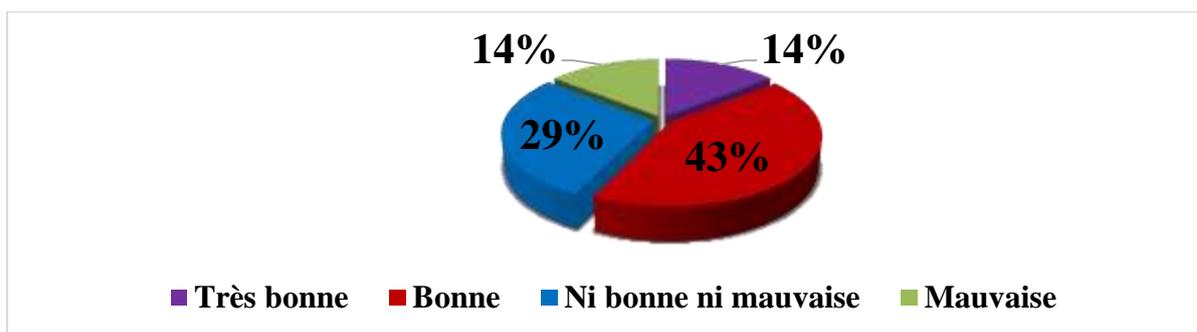
Tableau n°26 : Opinion des enquêtés sur leur état de santé

Etat de santé des enquêtés	Fréquence	Pourcentage
Très bon	04	14.29%
Bon	12	42.86%
Ni bon ni mauvais	08	28.57%
Mauvais	04	14.29%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°29 : Opinion des enquêtés sur leurs état de santé



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et de la figure, on distingue que la majorité des enquêtés jugent leur santé « bonne » avec un taux de 43%, ensuite 29% jugent leur état de santé ni bon ni mauvais et 14% jugent leur santé de très bonne et seulement 14% définissent leur santé de mauvaise.

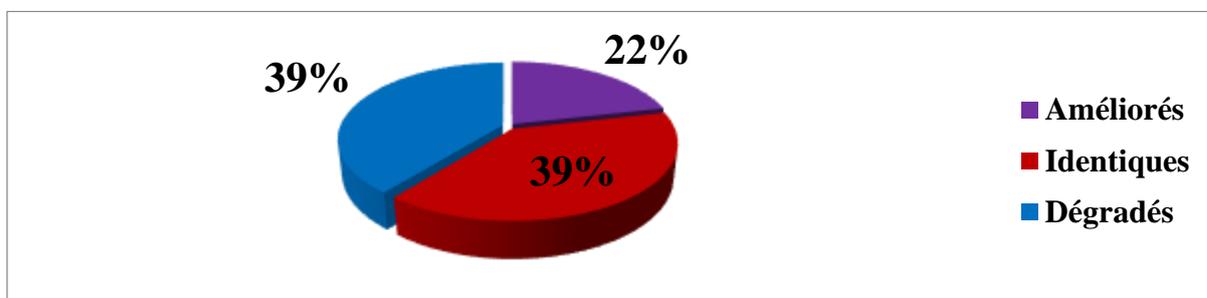
On déduit que la majorité des employés de la CASNOS de Boumerdès sont en bonne santé et cela grâce à la prise en charge des malade par un médecin de travail avec un suivi régulier et une assurance santé mise à la disposition des employées, ainsi que des congés maladies en cas de maladie ou bien de fatigue.

Tableau n°27 :L'évaluation des enquêtés sur leurs conditions de travail lors des 2 dernières années :

Evaluation des conditions de travail	Fréquence	Pourcentage
Améliorés	06	21.43%
Identiques	11	38.39%
Dégradés	11	38.39%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure n°30 :L'évaluation des enquêtés sur leurs conditions de travail lors des 2 dernières années



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et de la figure, on constate que 39% des enquêtés trouvent leurs conditions de travail identiques aux années précédentes alors que le même taux

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

de 39% trouvent que leurs conditions de travail se sont dégradées et seulement 22% des enquêtés estiment que leurs conditions de travail se sont améliorées.

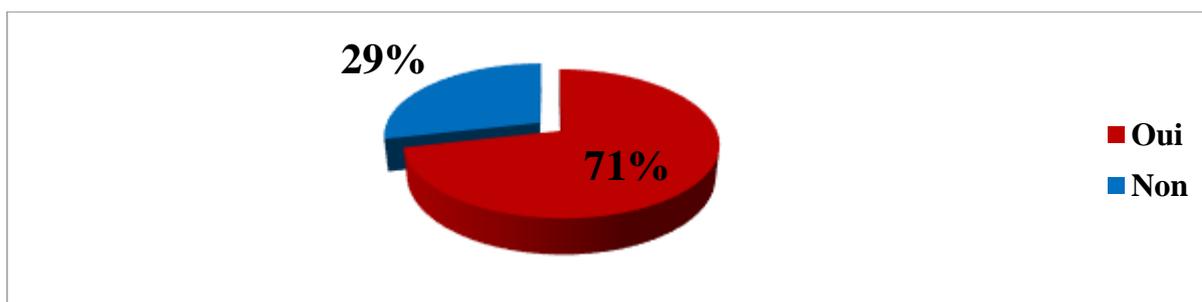
On déduit que la majorité des enquêtés trouvent que leurs espace de travail ne s'est pas amélioré comparé aux années précédentes et on peut relier cette opinion assez partagée à l'insatisfaction des enquêtés par apport à leurs espace de travail et au manque d'infrastructures au sein de la CASNOS de Boumerdès.

Tableau n°28 : Les jugements des enquêtés sur l'existence des conséquences engendrés par leurs condition de travail

Les conséquences	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	71%
Non	08	29%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure n° 31 : Les jugements des enquêtés sur l'existence des conséquences engendrés par leurs condition de travail.



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et la figure, on constate que 71% des enquêtés trouvent que les conditions de travail engendrent des conséquences sur leur santé et seulement 29% trouvent que leurs conditions de travail n'affectent pas leur santé.

On déduit d'après ces résultats que les conditions de travail de la CASNOS de Boumerdès engendrent des conséquences sur la santé des enquêtés de différentes natures.

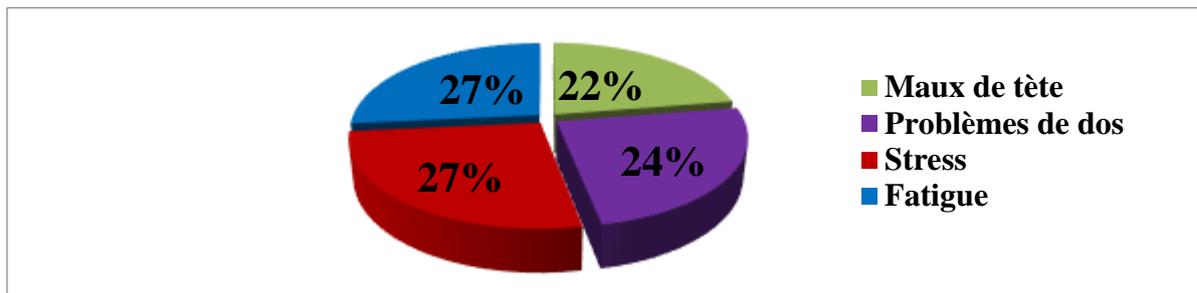
Tableau n°29 : La nature des conséquences engendrées par les conditions de travail sur les enquêtés touchés

La nature des conséquences	Fréquence	Pourcentage
Maux de tête	11	22%
Problèmes de dos	12	24%
Stress	13	26%
Fatigue	13	26%
Total	49	100%

Source : enquête sur le terrain

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°32 : La nature des conséquences engendrées par les conditions de travail sur les enquêtés touchés



Source : enquête sur le terrain

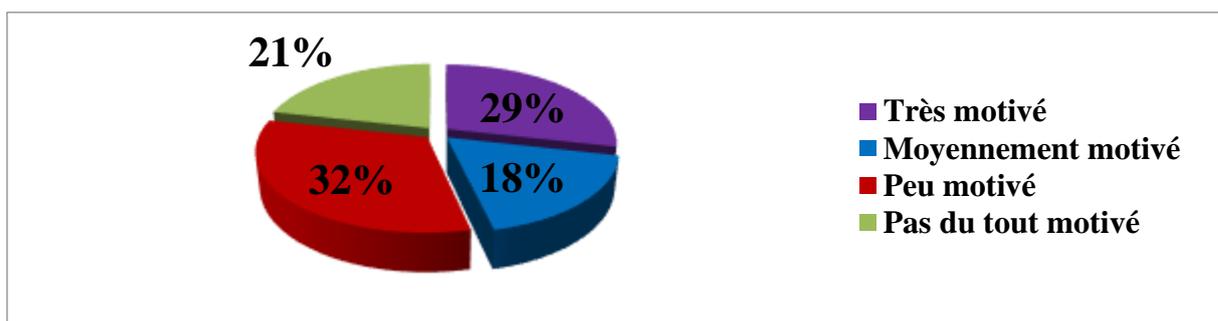
D'après les résultats du tableau, on constate que les conséquences engendrées par les conditions de travail sont multiples et touchent plusieurs individus à la fois. On constate que 27% sont liés au stress et 27% sont représentés sous forme de fatigue ensuite vient le mal de dos avec un taux de 24%. D'après les résultats, on constate que les conséquences les plus fréquentes sont la fatigue et le stress.

Tableau n°30 : Le degré de motivation au travail des enquêtés

Le degré de motivation	Fréquence	Pourcentage
Très motivé	08	28%
Moyennement motivé	05	17%
Peu motivé	09	32%
Pas du tout motivé	06	21%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure n°33 : Le degré de motivation au travail des enquêtés



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et de la figure, on constate que la majorité des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès sont peu motivés et que 29% des enquêtés sont très motivés alors que 21% trouvent qu'ils ne sont pas du tout motivés et que seulement 18% des enquêtés sont moyennement motivés.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

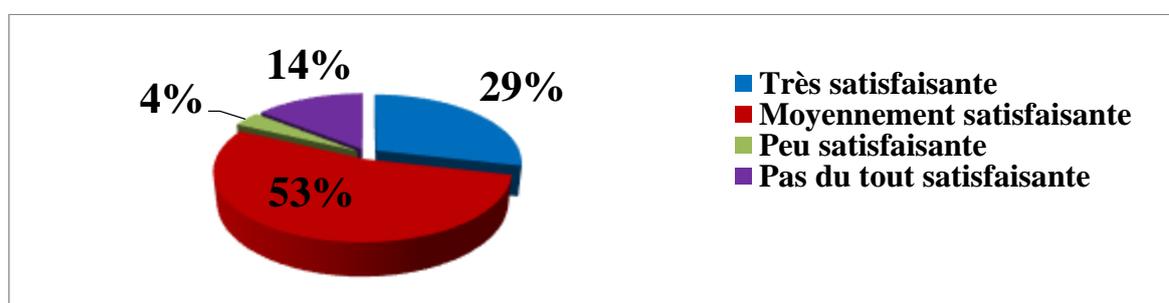
D'après l'analyse des résultats, on déduit que la majorité des enquêtés ne sont pas motivés au travail et cela est dû aux mauvaises conditions de travail dont l'espace de travail et le manque d'infrastructures pour effectuer leurs tâches convenablement.

Tableau n°31 : Le degré de satisfaction des rémunérations des enquêtés

La satisfaction de la rémunération	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	08	29%
Moyennement satisfaisante	15	53%
Peu satisfaisante	01	4%
Pas du tout satisfaisante	04	14%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°34 : Le degré de satisfaction des rémunérations des enquêtés



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau, on constate que plus de la moitié des enquêtés sont moyennement satisfaits par leur rémunération avec un taux de 53% et que 29% sont très satisfaits par celle-ci alors que seulement 14% déclarent être pas du tout satisfaits et enfin 4% trouvent qu'ils sont peu satisfaits.

On déduit que la rémunération de la CASNOS de Boumerdès satisfait la majorité des enquêtés grâce à leur grille salariale mais aussi une rémunération basée sur la fonction occupée et au niveau d'étude obtenu sachant que la majorité sont universitaires. Malgré la satisfaction des besoins en termes de rémunération qui est le moyen de motivation de base de tout organisme étatique algérien, les enquêtés de la CASNOS de Boumerdès restent démotivés à cause de leurs conditions de travail.

1.3.5 Données sur les caractéristiques individuelles des enquêtés :

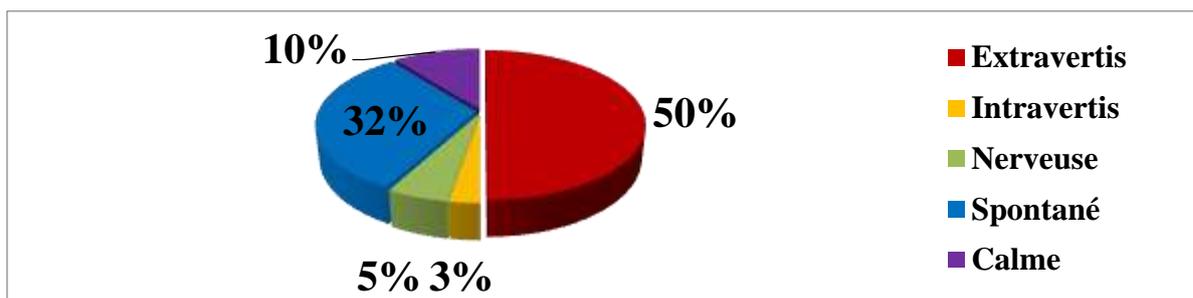
Tableau n°32 : Les caractéristiques personnelles des enquêtés

Les caractéristiques personnelles	Fréquence	Pourcentage
Extraverti	19	50%
Intraverti	01	3%
Nerveux	02	5%
Spontané	12	32%
Calme	04	10%
Total	36	100

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°35 : Les caractéristiques personnelles des enquêtés



Source : enquête sur le terrain

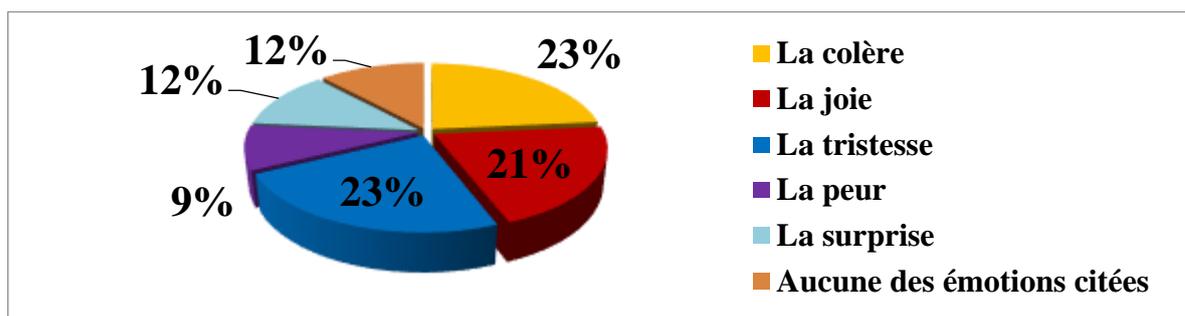
D'après les résultats du tableau, on constate que la moitié des personnes interrogées sont extraverties, 32% d'entre eux sont spontanées et seulement 10% sont de nature calme et 5% de nature nerveuse et seulement 3% sont de nature introvertie. On constate que la majorité des enquêtés sont extravertis et spontanés, chose qui favorise de bonnes relations entre les collaborateurs et améliore le climat social.

Tableau n°33 : Les émotions les plus ressenties par les enquêtés au travail

Les émotions les plus ressenties	Fréquence	Pourcentage
La colère	08	23%
La joie	07	21%
La tristesse	08	23%
La peur	03	9%
La surprise	04	12%
Aucune des émotions citées	04	12%
Total	34	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°36 : Les émotions les plus ressenties par les enquêtés au travail



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats obtenus, on constate que la majorité des émotions ressenties sont la colère ou la tristesse, avec un taux égal à 23% puis 21% des émotions ressenties par les enquêtés sont la joie et seulement 12% éprouvent de la surprise et enfin 9% éprouvent de la peur. On déduit que les enquêtés de la CASNOS de Boumerdès sont stressés et soumis à la fatigue et cela à cause des conséquences des conditions de travail.

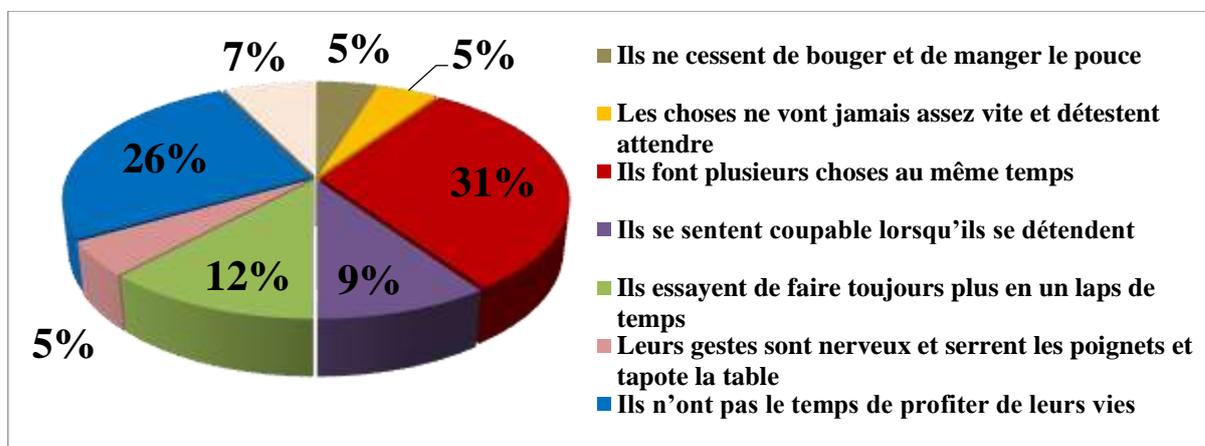
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n°34 : Les attitudes les plus adoptées par les enquêtés au travail

Les attitudes adoptées	Fréquence	Pourcentage
Ils ne cessent de bouger et de manger le pouce	02	5%
Les choses ne vont jamais assez vite et détestent attendre	02	5%
Ils font plusieurs choses au même temps	13	31%
Ils se sentent coupable lorsqu'ils se détendent	04	9%
Ils essayent de faire toujours plus en un laps de temps	05	12%
Leurs gestes sont nerveux et serrent les poignets et tapote la table	02	5%
Ils n'ont pas le temps de profiter de leurs vies	11	26%
Aucune des attitudes mentionnées	03	7%
Total	42	100

Source : enquête sur le terrain.

Figure n° 37: Les attitudes les plus adoptées par les enquêtés au travail



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau et de la figure, on constate sur les 28 personnes interrogées que 31% font plusieurs choses à la fois et que 26% d'entre eux n'ont pas le temps de profiter de leur vie, ainsi que 12% essayent de faire toujours plus en un laps de temps restreint alors que 9% se sentent coupables lorsqu'ils se détendent et 5% ne cessent de bouger et de manger leurs pouces avec le même taux qui déclare que les choses ne vont jamais assez vite et 5% trouvent que leurs gestes sont nerveux, serrent leurs poignets et tapotent sur la table alors que 7% n'ont aucune des attitudes mentionnées.

Les attitudes mentionnées sont les attitudes des personnes affectées par le stress alors on déduit que presque la totalité des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès sont touchés par le stress au travail.

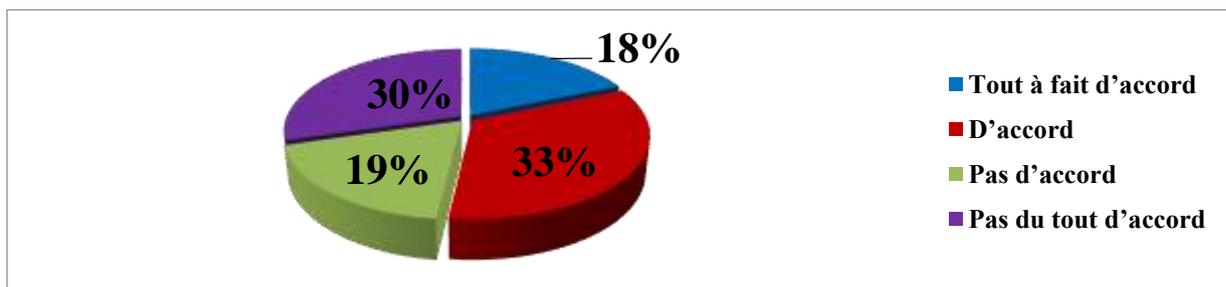
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n°35 : Le degré de présence du stress dans l'activité de la CASNOS.

Le degré de stress	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	05	18%
D'accord	09	33%
Pas d'accord	05	19%
Pas du tout d'accord	08	30%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n° 38: Le degré de présence du stress dans l'activité de la CASNOS.



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats du tableau, on distingue que la majorité de l'échantillon sont d'accord que leur travail est stressant et 18% sont tout à fait d'accord alors que 30% des enquêtés estiment qu'ils ne sont pas du tout d'accord et les 19% restant disent qu'ils ne sont pas d'accord avec l'existence de stress au sein de leur organisation. D'après les résultats, on déduit que la majorité des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès sont touchés par un stress au travail.

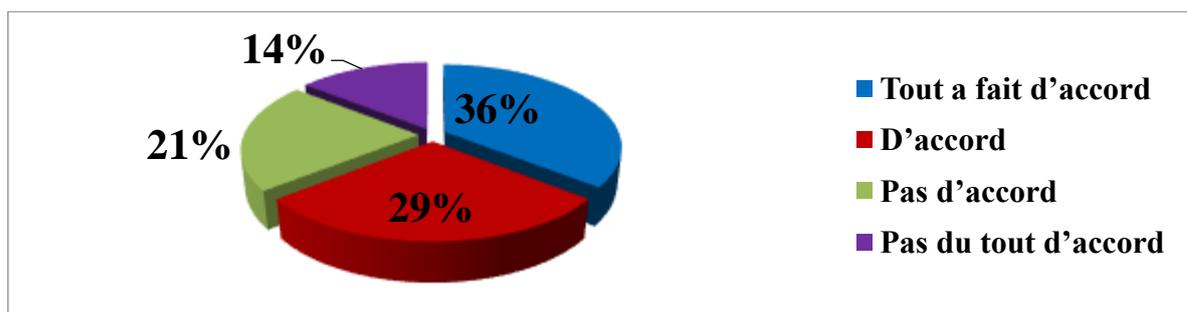
1.3.6 L'analyse du stress des enquêtés

Tableau n°36 : La demande de rapidité d'exécution de travail

Les tâches répétitives au travail	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	10	36%
D'accord	08	29%
Pas d'accord	06	21%
Pas du tout d'accord	04	14%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°39: La demande de rapidité d'exécution de travail



Source : enquête sur le terrain

D'après les données du tableau, on constate que 36% des enquêtés sont tout à fait d'accord sur le fait que dans leur travail ils doivent exécuter des tâches répétitives et 29% des enquêtés sont d'accord avec la question alors que seulement 21% déclarent être pas d'accord avec l'existence de tâches répétitives au sein de leur travail et 14% déclarent être pas du tout d'accord avec ces affirmations.

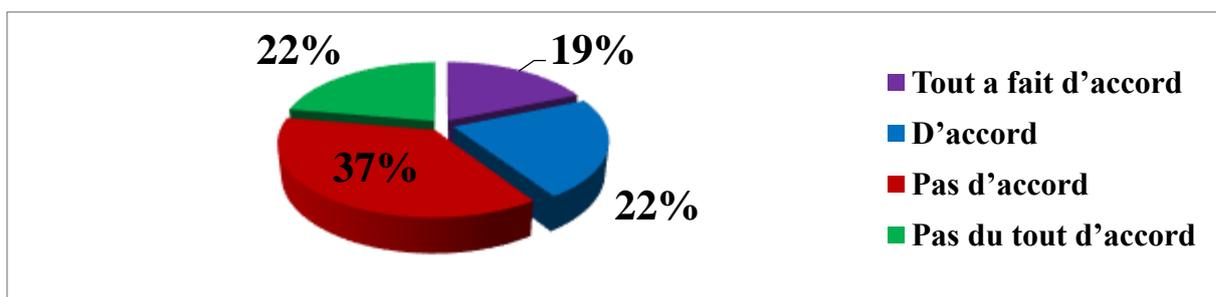
D'après les résultats du tableau, on constate que la majorité des enquêtés trouvent qu'il existe des tâches répétitives au sein de leur fonction et cela peut s'expliquer par la nature des postes au sein de l'organisme CASNOS qui s'occupe de l'assurance des non-salariés.

Tableau n°37 : le degré demandé de quantité de travail excessif par les supérieurs

La quantité de travail demandé	fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	05	19%
D'accord	06	22%
Pas d'accord	10	37%
Pas du tout d'accord	06	22%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°40 : le degré demandé de quantité de travail excessif par les supérieurs



Source : enquête sur le terrain

D'après les données du tableau, on constate que la majorité des enquêtés ne sont pas d'accord avec le fait qu'il existe une grande quantité de travail à réaliser au sein de leur fonction et 22% ne sont pas du tout d'accord, 22% estiment être d'accord sur l'existence de quantités de travail excessives demandées par le poste et 19% estiment être tout à fait

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

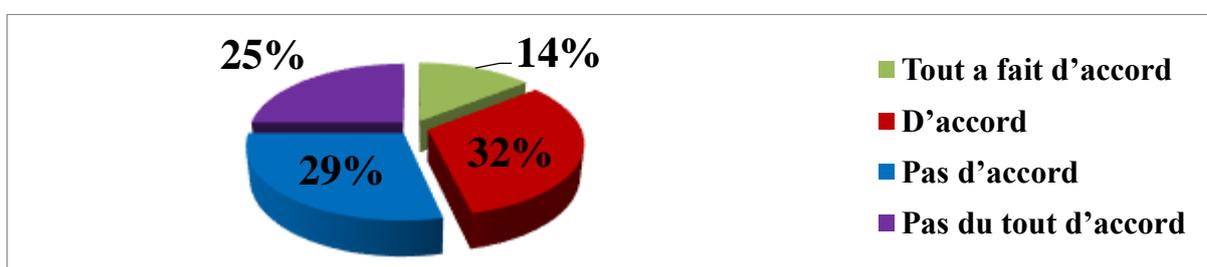
d'accord avec le fait qu'il y a une quantité assez importante de travail demandé par leurs fonctions. On constate que la majorité des enquêtés ont une demande pas du tout excessive de travail au sein de leurs postes.

Tableau n°38 : Le temps nécessaire pour l'exécution correcte du travail

La disposition de temps de travail	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	04	14%
D'accord	09	32%
Pas d'accord	08	29%
Pas du tout d'accord	07	25%
Total	28	100

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°41 : Le temps nécessaire pour l'exécution correcte du travail



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on constate que 32% des enquêtés estiment être d'accord sur le temps nécessaire à leur disposition pour exécuter leurs tâches alors que 29% estiment n'être pas d'accord et 25% estiment être pas du tout d'accord sur la disposition nécessaire de temps de travail alors que 14% considèrent qu'ils ont le temps nécessaire à l'exécution de leur travail. D'après le tableau, les enquêtés ne disposent pas du temps nécessaire pour effectuer correctement leur travail.

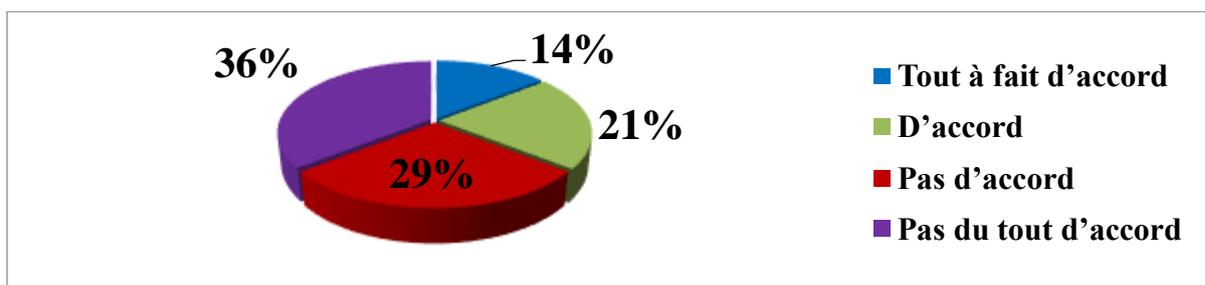
Tableau n°39: Les ordres contradictoires des autres personnes

Les ordres contradictoires des autres personnes	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	04	14%
D'accord	06	21%
Pas d'accord	08	29%
Pas du tout d'accord	10	36%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°42 : Les ordres contradictoires des autres personnes



Source : enquête sur le terrain.

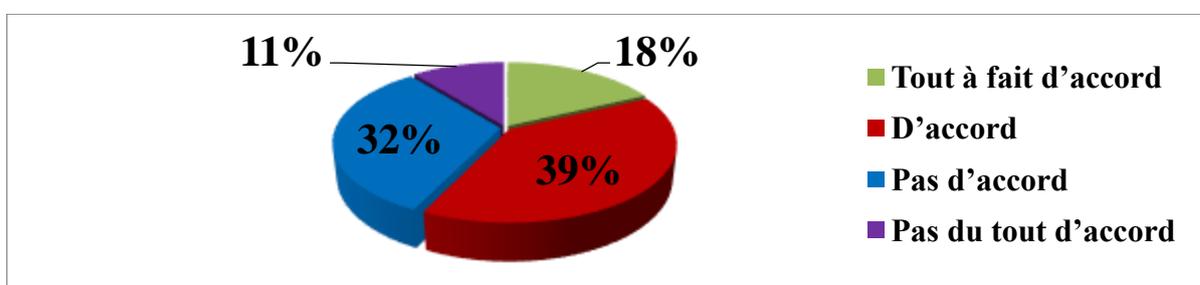
D'après les données du tableau, on trouve que 29% des enquêtés ne sont pas d'accord et que 36% ne sont pas du tout d'accord avec le fait qu'ils reçoivent des ordres contradictoires des autres personnes alors que 21% sont d'accord et 14% sont tout à fait d'accord et estiment avoir des ordres contradictoires avec leurs collègues.

Tableau 40 : L'intensité d'effort demandé par le travail

L'intensité d'effort demandé au travail	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	05	18%
D'accord	11	39%
Pas d'accord	09	32%
Pas du tout d'accord	03	11%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°43 : L'intensité d'effort demandé par le travail



Source : enquête sur le terrain.

Selon les données du tableau, on trouve que la majorité des enquêtés estiment qu'ils sont d'accord sur le fait que leur travail demande des efforts intenses et 18% estiment être tout à fait d'accord sur l'intensité de travail demandé par leur fonction alors que 32% trouvent qu'ils ne sont pas d'accord avec le fait que leur travail demande un effort intense et 11% trouvent qu'ils ne sont pas du tout d'accord avec la question. D'après les résultats du tableau on trouve que la majorité des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès estiment que leur travail demande un effort intense.

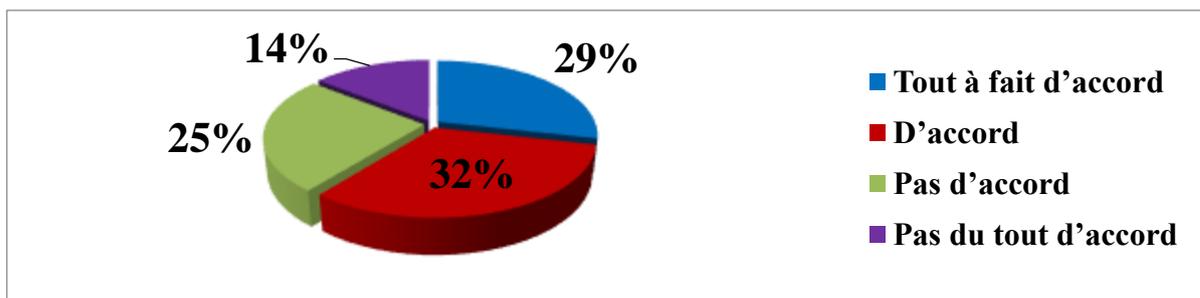
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau 41 : L'intensité de concentration demandée au travail.

L'intensité de concentration	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	08	29%
D'accord	09	32%
Pas d'accord	07	25%
Pas du tout d'accord	04	14%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°44 : L'intensité de concentration demandée au travail



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on constate que 32% des enquêtés sont d'accord avec le fait que leur travail demande de longues périodes de concentration intenses et 29% des enquêtés estiment être tout à fait d'accord avec l'existence d'efforts de concentration intenses au travail alors que 25% estiment être pas d'accord et 14% estiment être pas du tout d'accord avec la demande de longues périodes de concentration intense au travail. D'après les résultats, on constate que le travail de la majorité des enquêtés demande une longue période de concentration intense et cela est dû à la nature de leur travail qui nécessite des efforts intellectuels.

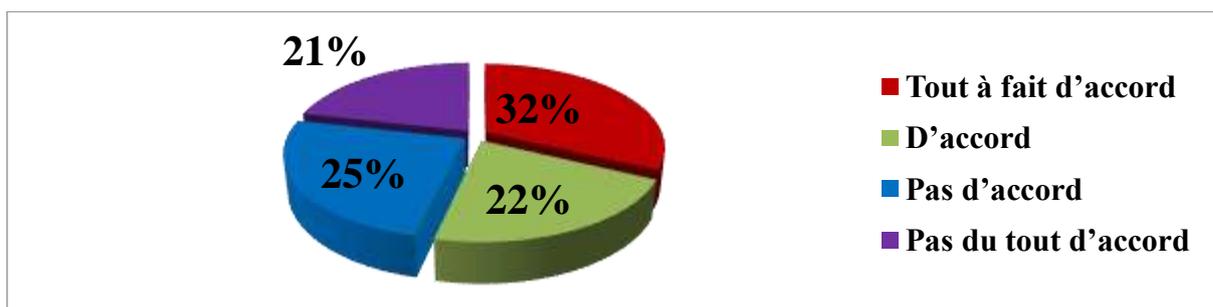
Tableau n°42 : Le degré d'interruption des tâches avant d'être achevées

le degré d'interruption des tâches	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	09	32%
D'accord	06	22%
Pas d'accord	07	25%
Pas du tout d'accord	06	21%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°45 : Le degré d'interruption des tâches



Source : enquête sur le terrain.

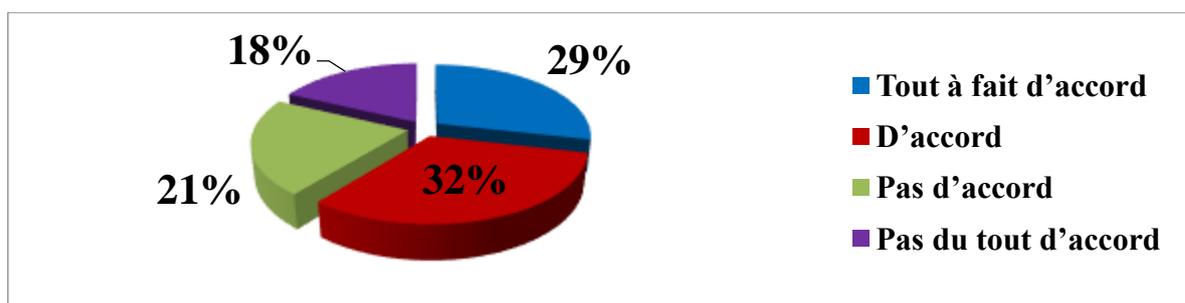
D'après les données du tableau, on constate que 32% des enquêtés sont tout à fait d'accord et 22% sont d'accord sur le fait que leurs tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées et nécessitent de les reprendre plus tard alors que 25% ne sont pas d'accord et 21% ne sont pas de tout d'accord. D'après les résultats du tableau, on constate que le travail de la majorité des enquêtés est souvent interrompu et cela peut être expliqué avec les différentes autres tâches qui peuvent être intégrées dans le travail des enquêtés telles que la réception d'assurés sur leur lieu de travail (*Front office*).

Tableau n°43 : Le degré de pression au travail

Le degré de pression au travail	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	08	29%
D'accord	09	32%
Pas d'accord	06	26%
Pas du tout d'accord	05	18%
Total	28	100

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°46 : Le degré de pression au travail.



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau et de la figure, on constate que 32% des enquêtés estiment être d'accord et 29% tout à fait d'accord avec le fait d'être très bousculés au travail alors que 21% estiment être pas d'accord et 18% estiment être pas du tout d'accord avec cette affirmation. D'après les résultats, on constate qu'en général la majorité des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès sont bousculés au travail.

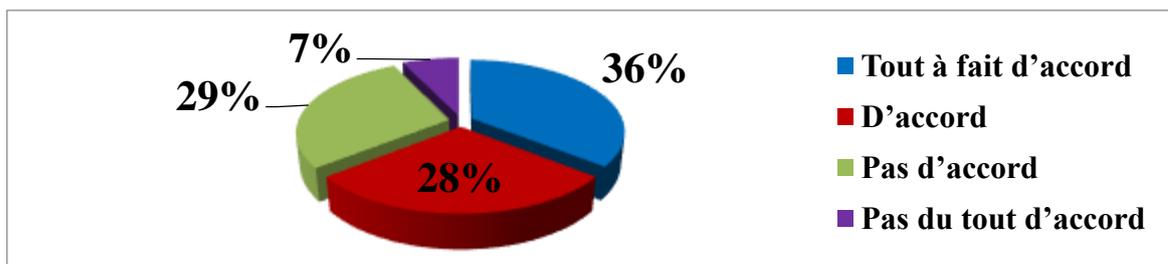
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n°44 : Le degré d'attente du travail des collègues pour effectuer les tâches

le degré d'attente du travail des collègues	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	10	36%
D'accord	08	28%
Pas d'accord	08	28%
Pas du tout d'accord	02	07%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°47: Le degré d'attente du travail des collègues pour effectuer les tâches



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, la majorité des enquêtés avec un taux de 36% estiment être tout à fait d'accord et 28% estiment être d'accord avec le fait que l'attente de travail de leurs collègues ralentit leur propre travail alors que 29% des enquêtés estiment n'être pas d'accord et 7% estiment être pas du tout d'accord sur le fait que l'attente du travail de leurs collègues ralentit leurs travail. D'après les résultats, on constate que le travail de la majorité des enquêtés est ralenti par le travail de leurs collègues.

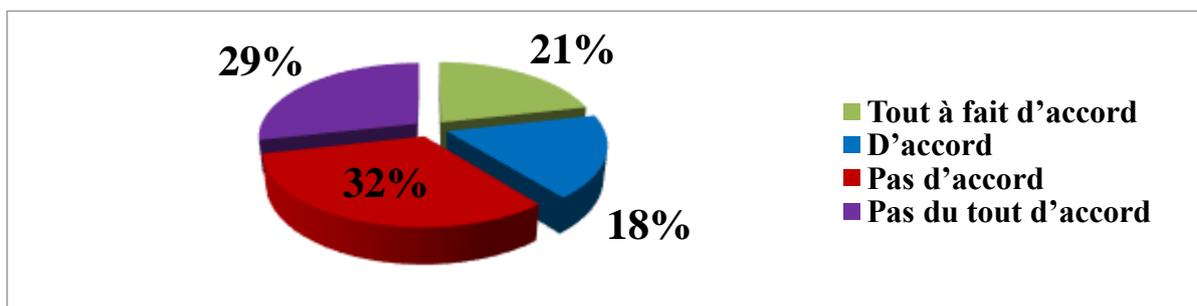
2. La latitude décisionnelle

Tableau n°45 : L'autonomie de prise de décision au travail.

L'autonomie de prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	06	21%
D'accord	05	18%
Pas d'accord	09	32%
Pas du tout d'accord	08	29%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n° 48 :L'autonomie de prise de décision



Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

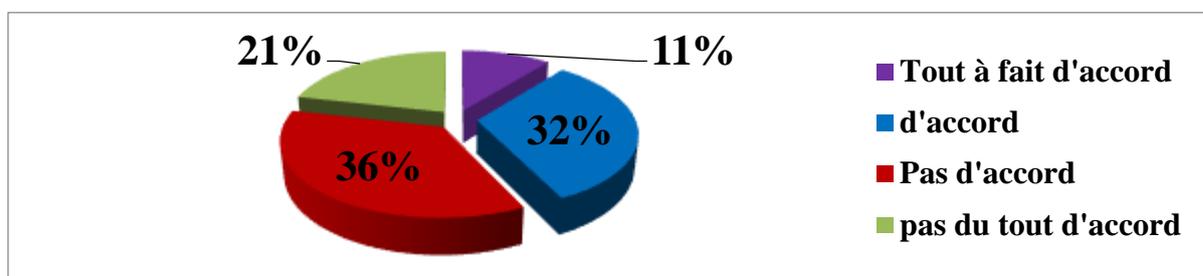
D'après les données du tableau et de la figure, on trouve que 32% des enquêtés estiment être pas d'accord et 29% estiment être pas du tout d'accord avec le fait que dans leur travail, ils prennent des décisions eux même alors que 21% des enquêtés estiment être tout à fait d'accord et 21% autres estiment être d'accord sur le fait que dans leurs fonctions, ils peuvent prendre des décisions eux même.

Tableau n°46 : L'autonomie des enquêtés dans l'exécution de leurs tâches.

L'autonomie d'exécution des taches	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	03	11%
D'accord	09	32%
Pas d'accord	10	36%
Pas du tout d'accord	06	21%
Total	28	100

Source : enquête sur le terrain.

Figure n° 49 :L'autonomie des enquêtés dans l'exécution de leurs tâches



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on constate que 36% de la population interrogée estiment être pas d'accord et 21% des enquêtés estiment être pas du tout d'accord avec le fait que dans leur travail ils ont peu de liberté pour décider comment ils vont exécuter leurs tâches alors que 21% estiment n'être pas du tout d'accord et que 32% estiment être d'accord et 11% estiment être tout à fait d'accord avec le fait que dans leur travail, ils ont la liberté d'exécuter leurs tâches comme ils l'entendent.

D'après les résultats, on constate que la majorité des employés de la CASNOS de Boumerdès interrogés ont la liberté dans l'exécution de leurs tâches et cela est dû à la nature des tâches et du niveau de spécialisation des agents dans leurs tâches.

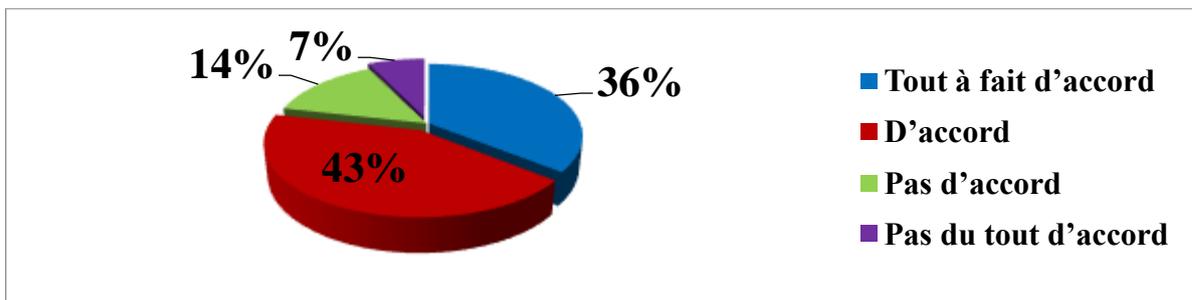
Tableau n°47 : Le degré de répétition des tâches des enquêtés :

Le degré de répétition de la tâche	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	10	36%
D'accord	12	43%
Pas d'accord	04	14%
Pas du tout d'accord	02	7%
Total	28	100

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°50 : Le degré de répétition des tâches des enquêtés



Source : enquête sur le terrain.

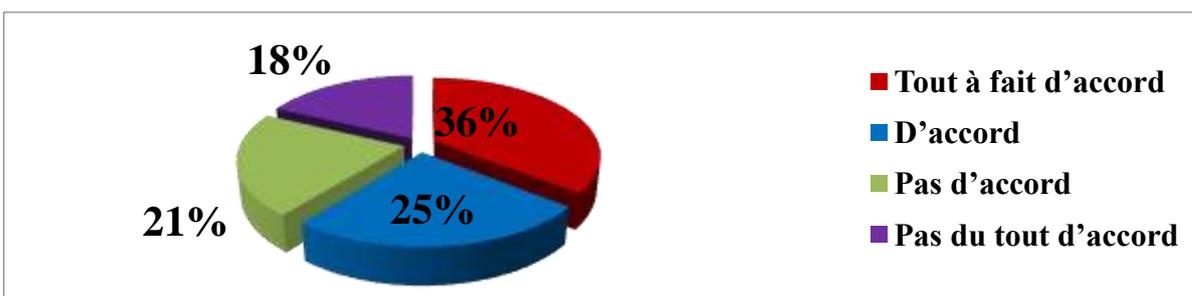
D'après les données du tableau, on trouve que la majorité des enquêtés avec un taux de 43% sont d'accord et 36% sont tout à fait d'accord sur le fait que dans leurs fonctions ils ont des tâches répétitive alors que seulement 14% ne sont pas d'accord et 7% ne sont pas du tout d'accord avec l'existence de taches répétitive dans leurs travail. D'après les résultats du tableau, on constate que la majorité des enquêtés estiment avoir des tâches répétitives dans leurs fonction et cela peut être expliqué par la spécialisation des tâches des employés de la CASNOS de Boumerdès.

Tableau n°48 : Le degré de présence d'activités variées dans le travail

La présence d'activités variées	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	10	36%
D'accord	07	25%
Pas d'accord	06	21%
Pas du tout d'accord	05	18%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°51 : Le degré de présence d'activités variées dans le travail



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on constate que 25% des enquêtés estiment régulièrement avoir des activités variées dans leurs fonctions et 22% estiment avoir parfois des activités variées et 14% estiment avoir tout le temps des activités variées alors que 18% avouent ne pas avoir d'activités variées et 21% avouent n'avoir jamais d'activité variées dans leurs fonctions. D'après les résultats obtenus, on constate que la majorité des enquêtés ont des tâches variées dans leurs fonctions.

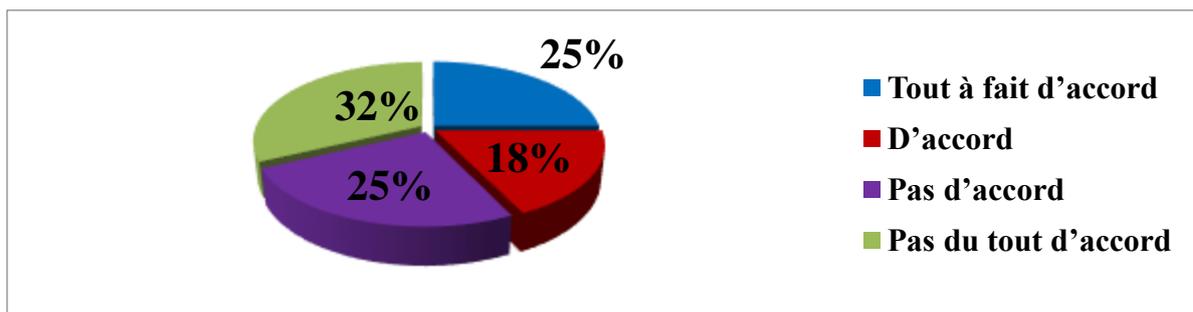
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n°49 : L'obligation d'apprendre des choses nouvelles dans le travail

L'obligation d'apprendre de nouvelles choses	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	07	25%
D'accord	05	18%
Pas d'accord	07	25%
Pas du tout d'accord	09	32%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°52 : L'obligation d'apprendre des choses nouvelles dans le travail



Source : enquête sur le terrain

D'après les données du tableau, on constate que 25% des enquêtés ne sont pas d'accord et que 32% des enquêtés ne sont pas du tout d'accord sur l'obligation d'apprendre de nouvelles choses sur leur travail alors que 25% sont tout à fait d'accord et que 18% sont d'accord sur l'obligation d'apprendre de nouvelles choses au sein de leur travail.

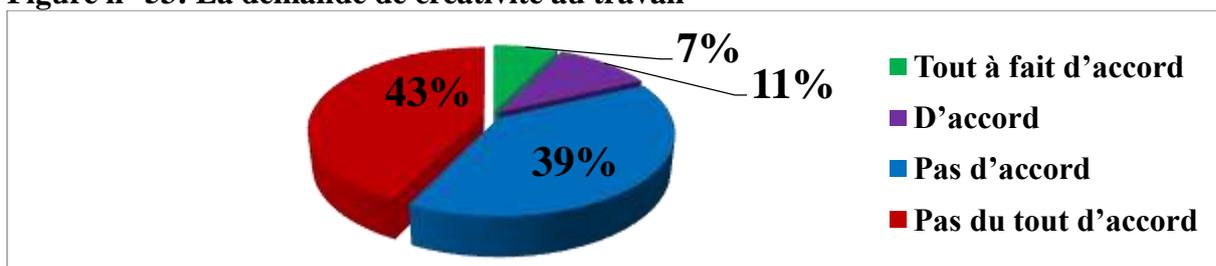
D'après les résultats, on constate que la majorité des employés interrogés de la CASNOS de Boumerdès n'ont pas souvent l'obligation d'apprendre de nouvelles choses dans leur travail et on peut lier cela aux tâches répétitives à exécuter et à la nature de leurs fonctions.

Tableau n°50 : La demande de créativité au travail

La demande de créativité	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	02	7%
D'accord	03	11%
Pas d'accord	11	39%
Pas du tout d'accord	12	43%
Total	28	100

Source : enquête sur le terrain.

Figure n° 53: La demande de créativité au travail



Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

D'après les données du tableau, on constate que la majorité des enquêtés estiment avec un taux de 43% ne pas être du tout d'accord sur le fait que leur travail demande de la créativité et que 39% estiment ne pas être d'accord avec la question posée alors que seulement 11% sont d'accord et que 7% sont tout à fait d'accord sur le fait que leur travail demande de la créativité.

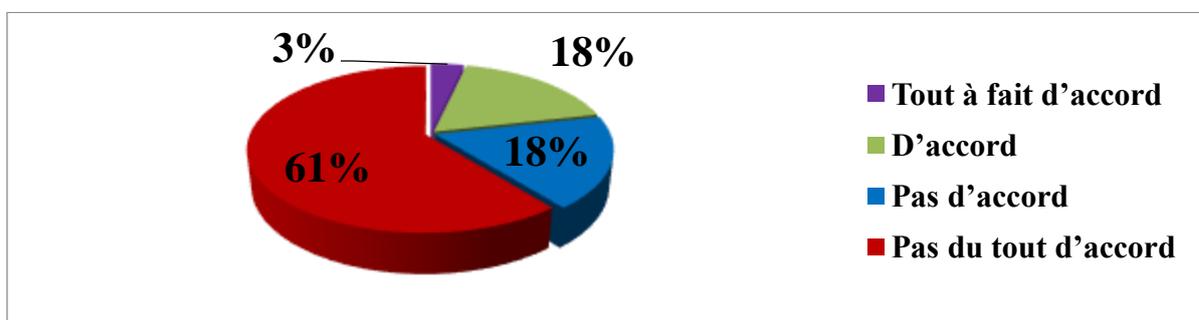
D'après les résultats du tableau, on constate que la majorité des enquêtés de la Casnos de boumerdes estiment que leurs travail ne demande pas de créativité et cela peut s'expliquer par le degré de tâches répétitives et la spécialisation des tache au sein de l'organisme.

Tableau n°51 : La présence d'occasions de développer ses compétences

La présence d'occasions de développer ses compétences	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	01	04%
D'accord	05	18%
Pas d'accord	05	18%
Pas du tout d'accord	17	60%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n° 54: La demande de créativité au travail



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on constate qu'un taux très élevés d'enquêtés de la de 61% estiment être pas du tout d'accord sur la présence d'occasions de développer leurs compétences au travail et que 18% estiment être pas d'accord avec la question alors que seulement 18% estiment être d'accord et seulement 3% estiment être tout à fait d'accord sur le fait qu'il existe des occasions de développer leurs compétences au sein de leurs travail. D'après les résultats, on déduit que la majorité des employés de la CASNOS de Boumerdès interrogés n'ont pas l'occasion de développer leurs compétences au travail.

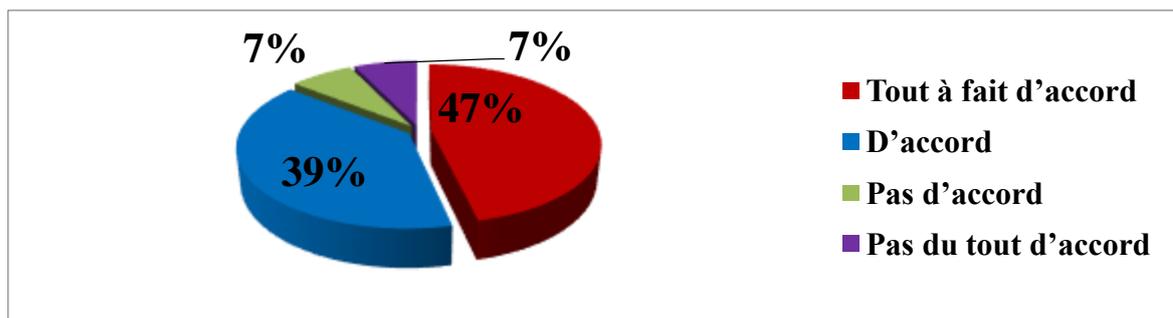
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n°52 : Le degré de compétences obligatoire au poste

L'obligation de compétence au travail	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	13	47%
D'accord	11	39%
Pas d'accord	2	7%
Pas du tout d'accord	2	7%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°55 : Le degré de compétences obligatoires au poste



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on trouve que la majorité des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès sont tout à fait d'accord sur l'obligation d'avoir de hauts niveaux de compétences pour occuper leurs postes et 39% sont d'accord sur le degré de compétence demandé par leur travail alors que seulement 7% estiment ne pas être d'accord et 7% estiment ne pas être du tout d'accord sur le fait que leur travail leur demande un haut degré de compétences.

D'après les résultats obtenus, on estime que la majorité de la population interrogée au sein de la CASNOS de Boumerdès estiment que leur travail est exigeant en matière de compétences et cela peut être expliqué par la nature des tâches effectuées qui nécessitent un fort degré de concentration et un niveau d'études supérieures exigé par la majorité des postes de la CASNOS de Boumerdès.

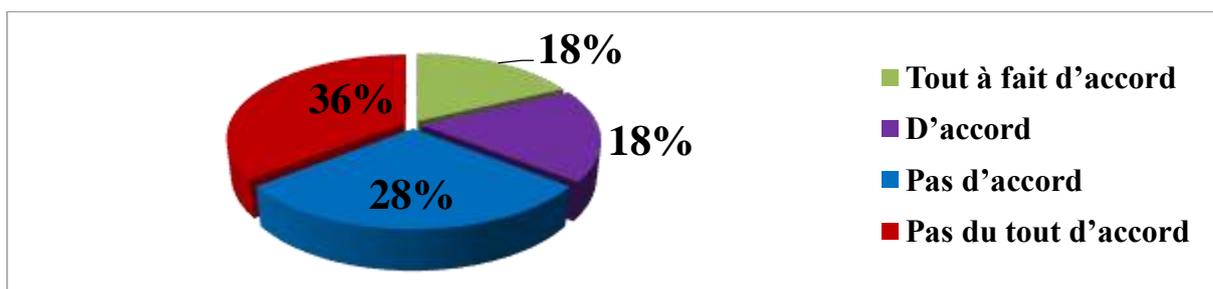
Tableau n°53 : La possibilité d'influer le déroulement du travail par l'employé

La possibilité d'influer le déroulement du travail	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	5	18%
D'accord	5	18%
Pas d'accord	8	28%
Pas du tout d'accord	10	36%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n° 56 : La possibilité d'influer le déroulement du travail par l'employé



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on trouve que 28% de la population interrogée n'est pas d'accord et que de 36% estiment ne pas être du tout d'accord sur la possibilité d'influer le déroulement de leur travail alors que 18% des enquêtés trouvent qu'ils sont d'accord et un autre taux de 18% considèrent être tout à fait d'accord sur le fait qu'ils peuvent influencer le déroulement de leur travail.

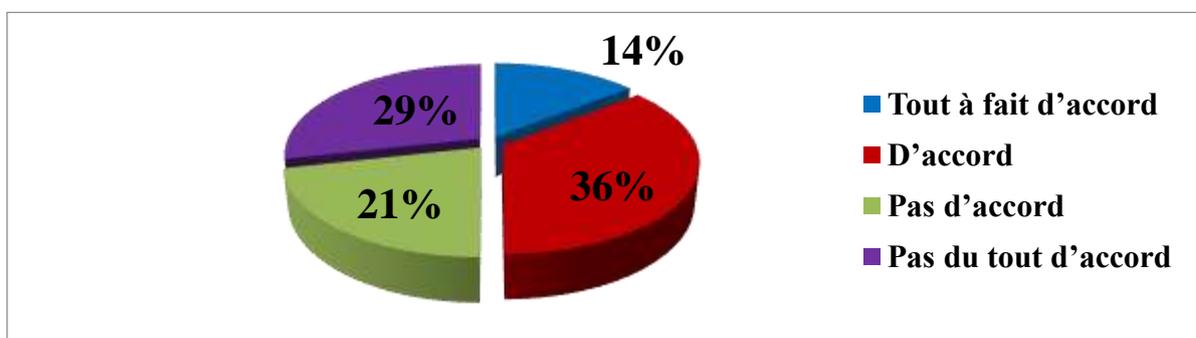
D'après les résultats du tableau, on estime que la majorité de la population enquêtée n'a pas le pouvoir d'influer sur le déroulement de leur tâche et cela peut être expliqué par le type de management exercé au sein de la CASNOS de Boumerdes purement directif où les ressources humaines doivent suivre les directives à la lettre.

Tableau n°54 : Le degré de réussite du supérieur à faire collaborer ses subordonnées

Le degré de réussite du supérieur à faire collaborer ses subordonnées	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	04	14%
D'accord	10	36%
Pas d'accord	06	21%
Pas du tout d'accord	08	29%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°57 : Le degré de réussite du supérieur à faire collaborer ses subordonnées



Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

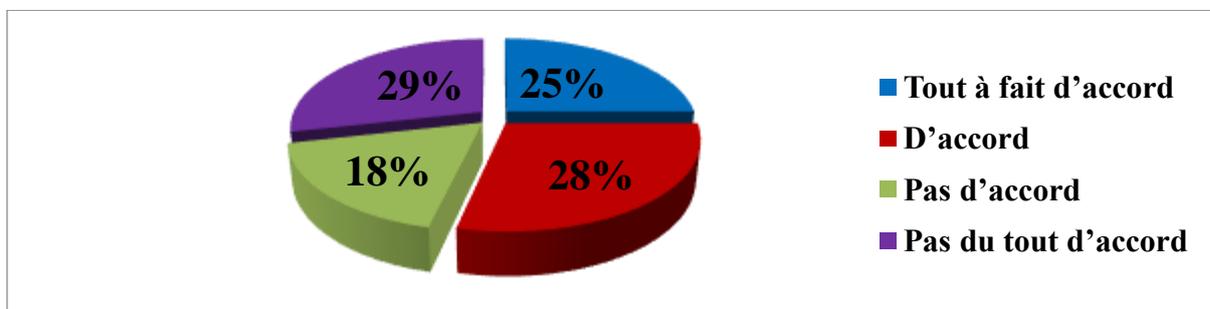
D'après les données du tableau, 36% des enquêtés estiment ne pas avoir la liberté de prise de décision, 21% d'entre eux estiment avoir parfois l'autonomie de prise de décision et 29% ont rarement la liberté de prise de décision et seulement 14% prétendent avoir tout le temps l'autonomie de prise de décision.

Tableau n°55 : Le degré d'aide du supérieur à réaliser les tâches des subordonnés

L'aide du supérieur dans la réalisation des tâches	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	07	25%
D'accord	08	28%
Pas d'accord	05	18%
Pas du tout d'accord	08	29%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°58 : Le degré d'aide du supérieur à réaliser les tâches des subordonnés



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on constate que 29% des individus ne sont pas du tout d'accord et que 18% des enquêtés estiment être d'accord sur le fait que leur supérieur les aide à réaliser leurs tâches alors que 28% sont d'accord et 25% sont tout à fait d'accord sur le fait que leurs supérieurs les aide à réaliser leurs tâches.

D'après les résultats du tableau, on constate que le supérieur des enquêtés aide, en majorité, ses subordonnés à réaliser leurs tâches.

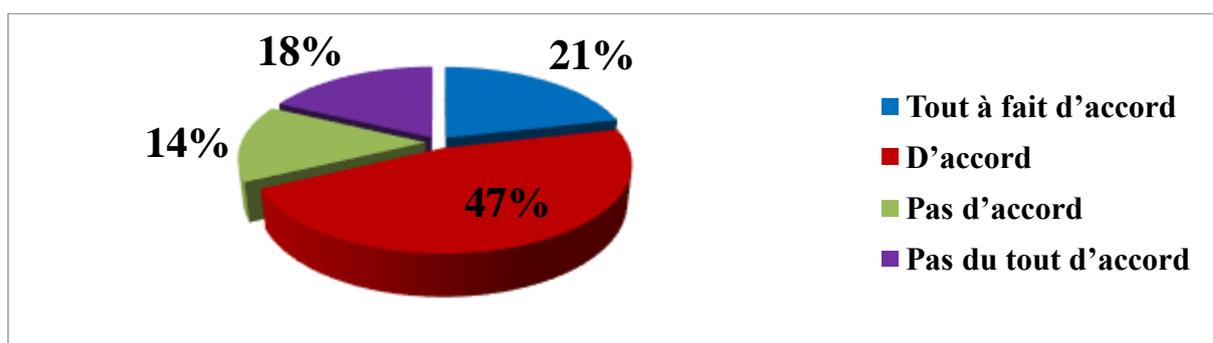
Tableau n°56 : Le degré de compétences professionnelles des collègues

Le degré de compétences professionnelles des collègues	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	06	21%
D'accord	13	47%
Pas d'accord	04	14%
Pas du tout d'accord	05	18%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Figure n°59 : Le degré de compétences professionnelles des collègues



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, 47% des enquêtés estiment être d'accord sur le fait que leurs collègues sont compétents au travail et 21% sont tout à fait d'accord sur la question alors que seulement 14% ne sont pas d'accord et 18% ne sont pas du tout d'accord sur le fait que leurs collègues soient compétents.

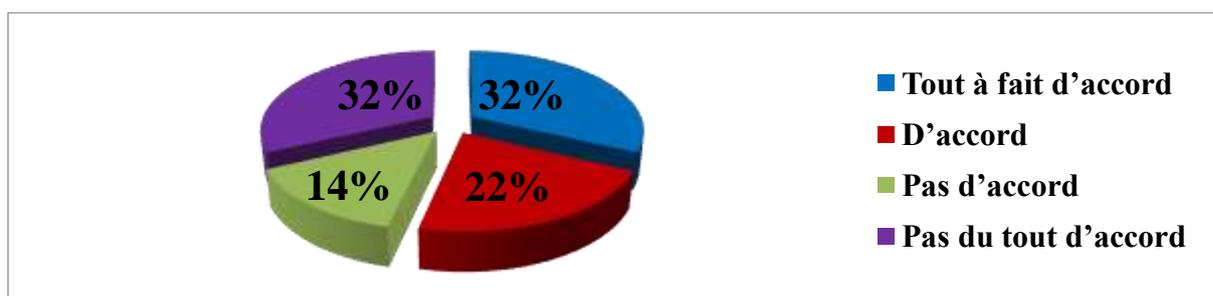
D'après les résultats, on constate que la majorité des employés ont le sentiment que leurs collègues sont compétents au travail.

Tableau n°57 : L'attention portée par le supérieur aux propos des subordonnés

L'attention portée par le le supérieur	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	09	32%
D'accord	06	22%
Pas d'accord	04	14%
Pas du tout d'accord	09	32%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°60 : L'attention portée par le supérieur aux propos des subordonnés



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on constate que la majorité des enquêtés estiment que leur supérieur prête attention à ce qu'ils disent et 22% des enquêtés trouvent que leurs subordonnés prêtent régulièrement attention à leurs propos et seulement 18% trouvent que leur supérieur prête rarement attention à leurs propos et un taux de 14% trouvent que leur supérieur prête parfois attention et 14% répondent que leur supérieur ne prête jamais attention à ce qu'ils disent.

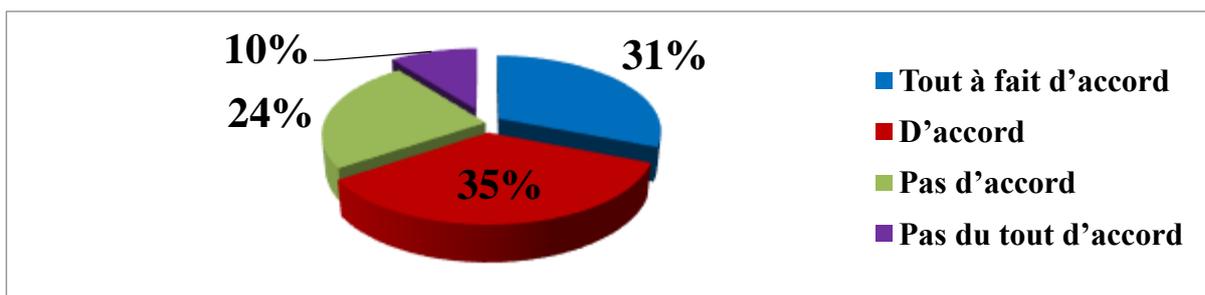
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n°58 : La relation du supérieur avec le bien être des subordonnés

Le supérieur et le bien être des subordonnés	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	09	31%
D'accord	10	35%
Pas d'accord	07	24%
Pas du tout d'accord	03	10%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°61 : Le supérieur et le bien être des subordonnés



Source : enquête sur le terrain.

D'après les données du tableau, on trouve que la majorité des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès avec un taux de 35% sont d'accord et 31% sont tout à fait d'accord en affirmant que leur supérieur se soucie de leur bien être alors que 24% estiment être pas d'accord et 10% pas du tout d'accord sur le fait que leurs supérieur se soucie de leurs bien être.

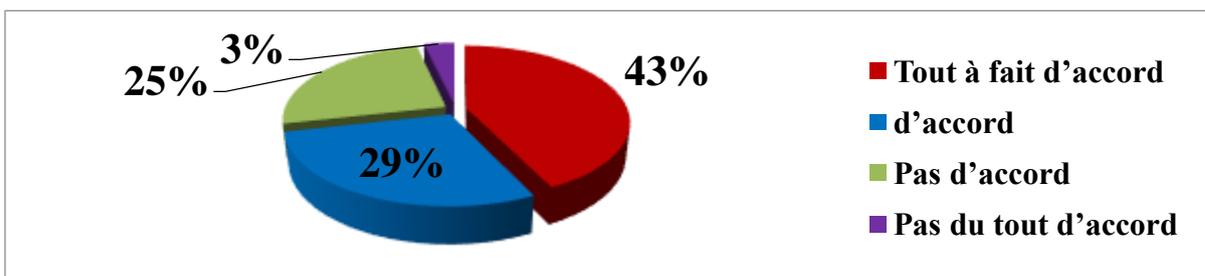
D'après les résultats du tableau, on constate que la majorité des employés estiment que leur responsable se soucie de leur bien-être.

Tableau n°59 : Relations avec les collègues

Le degré d'amitié entre les collègues	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	12	43%
d'accord	08	29%
Pas d'accord	07	25%
Pas du tout d'accord	01	3%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°62 : La relation entre les collègues



Source : enquête sur le terrain.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

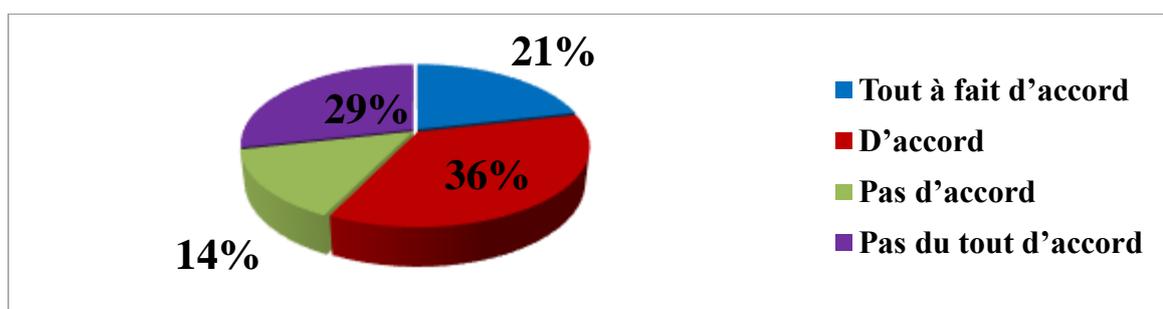
D'après les données du tableau, on constate que 29% des enquêtés estiment être d'accord, 43% sont tout à fait d'accord sur le fait que leurs collègues sont amicaux avec eux et seulement 25% de l'échantillon interrogé considèrent qu'ils ne sont pas d'accord et 3% ne sont pas du tout d'accord sur le fait que leurs collègues soient amicaux avec eux. D'après les résultats du tableau, on constate que la majorité des enquêtés considèrent qu'il existe une réelle amitié entre eux et leurs collègues.

Tableau n°60 : Le degré de manifestation de l'intérêt aux collègues

La manifestation de l'intérêt porté aux e collègues	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	06	21%
D'accord	10	36%
Pas d'accord	04	14%
Pas du tout d'accord	08	29%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°63 : Le degré de manifestation de l'intérêt à des collègues



Source : enquête sur le terrain.

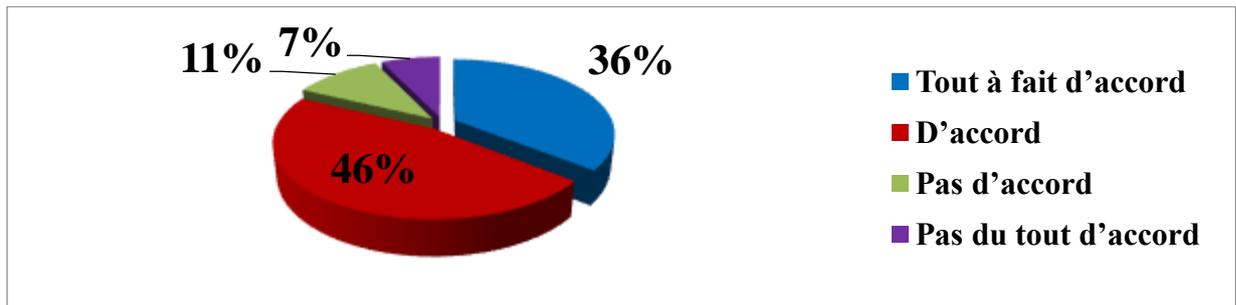
D'après les données du tableau, on constate que 36% des enquêtés sont d'accord ; 21% sont tout à fait d'accord sur le fait que leurs collègues manifestent de l'intérêt à leur égard alors que 14% estiment n'être pas d'accord et 29% estiment n'être pas du tout d'accord sur le fait que leurs collègues leur manifestent de l'intérêt. D'après les résultats du tableau, on estime que la majorité des enquêtés pensent avoir de l'intérêt auprès de leurs collègues.

Tableau n° 61 : L'aide des collègues à mener leurs tâches au travail :

L'aide des collègues à mener les taches au travail	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	10	36%
D'accord	13	46%
Pas d'accord	3	11%
Pas du tout d'accord	2	7%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°64 : L'aide des collègues à mener leurs tâches au travail



Source : enquête sur le terrain.

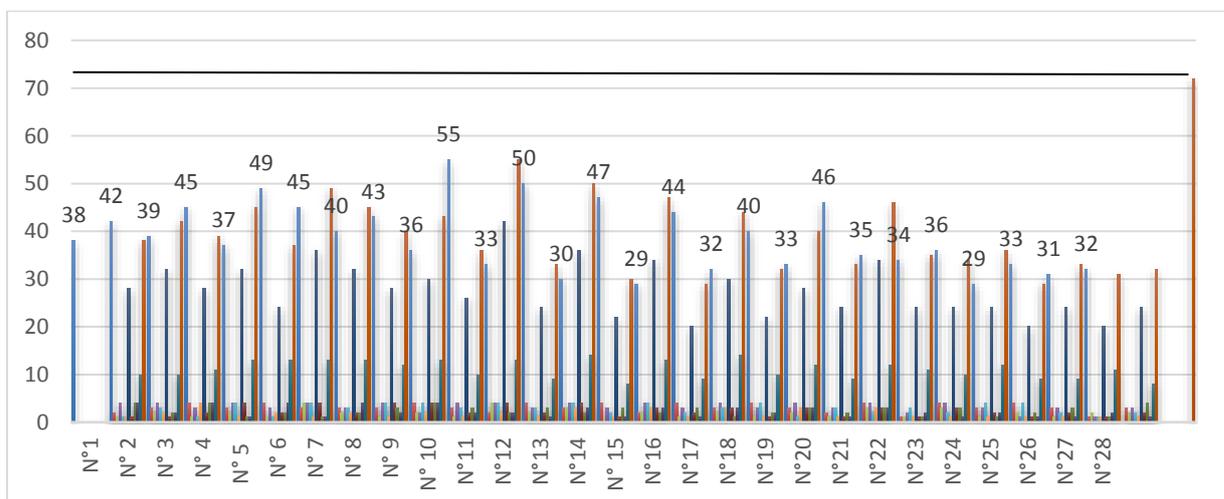
D'après les données du tableau ; on constate que 46% de la population interrogée sont d'accord et 36% des autres enquêtés estiment être tout à fait d'accord sur le fait que leurs collègues les aident à mener leurs tâches au travail alors que seulement 11% ne sont pas d'accord et 7% ne sont pas du tout d'accord sur le fait que leurs collègues les aident à mener leurs tâches au travail. D'après les résultats, on constate que la majorité des enquêtés estiment que leurs collègues les aident à mener leurs tâche au travail donc il existe un soutien social auprès des collègues.

2. Les taux de stress des enquêtés

Pour évaluer le taux de stress des enquêtés de la CASNOS de Boumerdes ; nous avons fait appel au test de Kerazek.

2.1 La latitude décisionnelle

Figure n°65 : La latitude décisionnelle



Source : enquête sur le terrain.

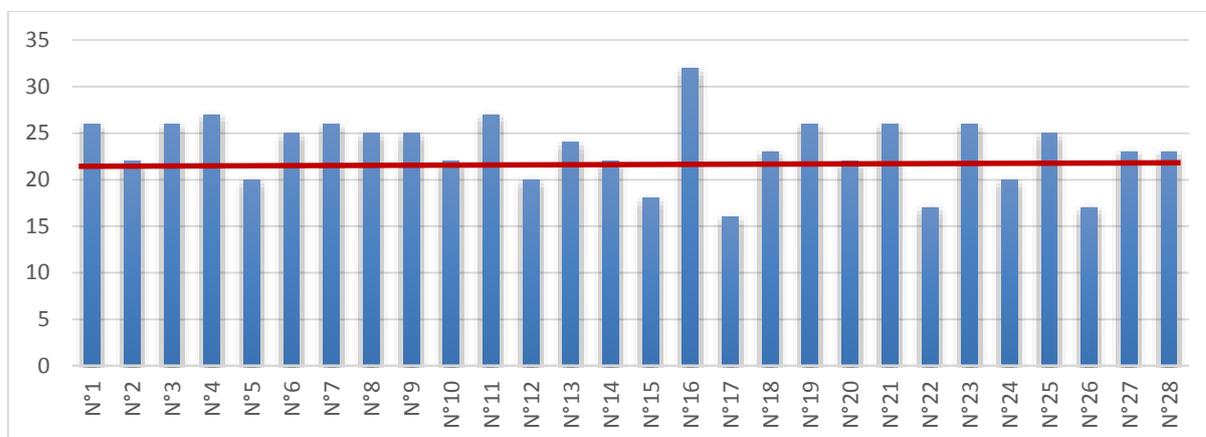
D'après les résultats du tableau en annexe n°7, on constate que la totalité de la latitude décisionnelle de la population interrogée ne dépasse pas le chiffre 55 alors que le seuil de la latitude décisionnelle est de 70 en Europe et de 72 aux USA, donc on estime que les employés

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

interrogés de la CASNOS de Boumerdes ont une faible latitude décisionnelle. (Voir l'annexe n°5).

2.2 La demande psychologique

Figure n°66 : la demande psychologique



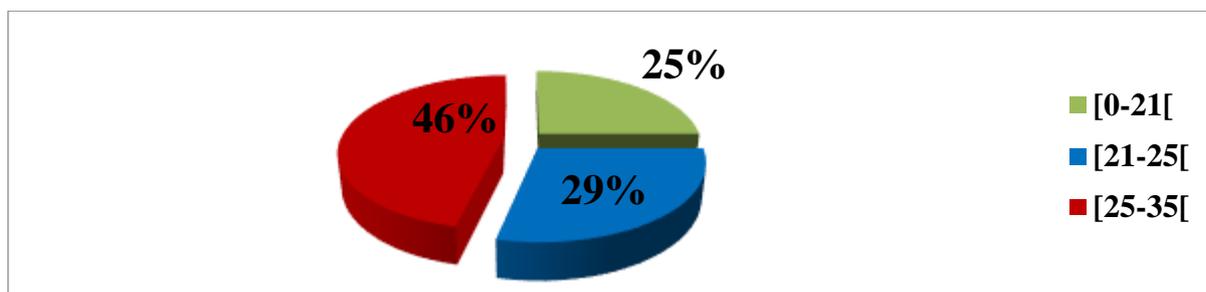
Source : enquête sur le terrain

Tableau n° 62 : Le degré de la demande psychologique

Le degré de demande psychologique	Fréquence	Pourcentage
[0-21[07	25%
[21-25[08	29%
[25-35[13	46%
Total	28	100%

Source : enquête sur le terrain.

Figure n° 67: Le degré de demande psychologique



Source : enquête sur le terrain.

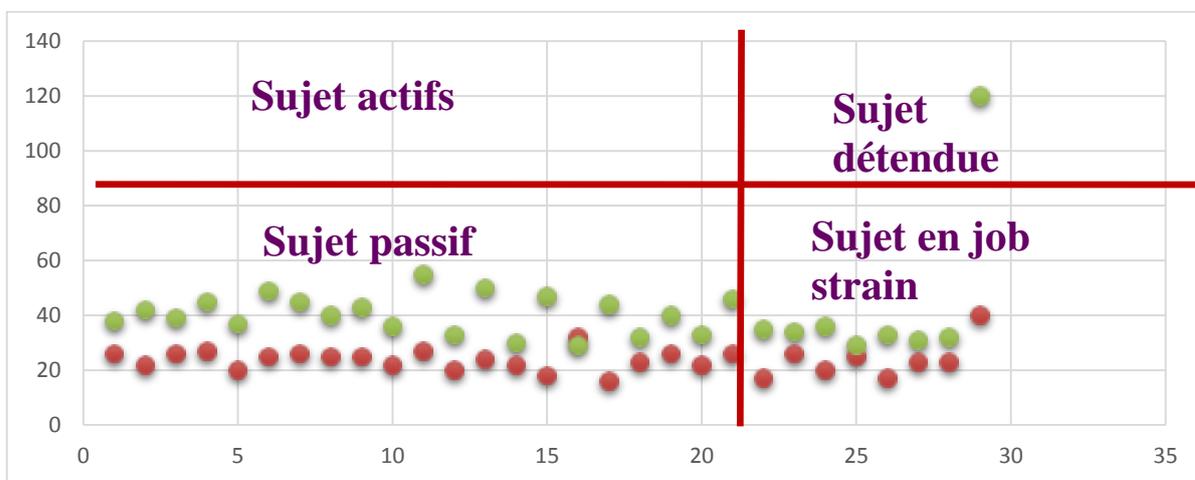
D'après les résultats du tableau et de la figure, on constate que la majorité des enquêtés dépasse le seuil de la demande psychologique qui est de 21 avec 29% de la population interrogée qui ont un degré de 21 jusqu'à moins de 25 et 46% ont une demande psychologique qui varie entre 25 et moins de 30 alors que seulement 25% des enquêtés ont un taux de demande psychologique inférieur à 21.

D'après les résultats des tableaux, on constate que 100% des employés de la CASNOS interrogés ont une latitude décisionnelle inférieure à 72 et 75% ont une demande

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

psychologique supérieure à 21. Selon Kerazek, ces 75% sont « tendus » ce qui veut dire stressés donc considérés en situation de Job Strain. (voir Annexe n°6).

Figure n° 68 : La situation des enquêtés au niveau du stress selon Kerazek

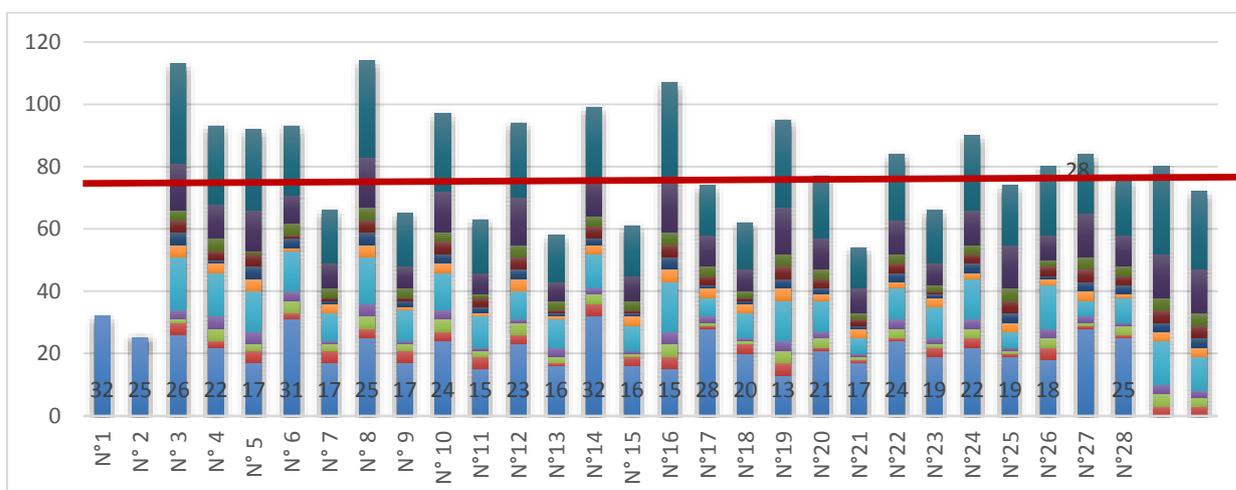


Source : enquête sur le terrain.

Le graphe est structuré de deux axes représentant les valeurs de la demande psychologique d'une part, de la latitude décisionnelle d'autre part. Le stress est dû à une forte demande psychologique avec une faible latitude décisionnelle, lorsque la latitude décisionnelle est faible et la demande psychologique faible le sujet est dit « *passif* », lorsque la latitude décisionnelle est forte, le sujet est détendu, par contre quand la latitude décisionnelle est faible et la demande psychologique forte le sujet est en état de « *job strain* » c'est-à-dire de stressé (tendu). On constate que la majorité des enquêtes de la CASNOS de Boumerdès sont passifs et le reste est en job strain.

2.3 Le soutien social

Figure n°69 : Le soutien social



Source : enquête sur le terrain.

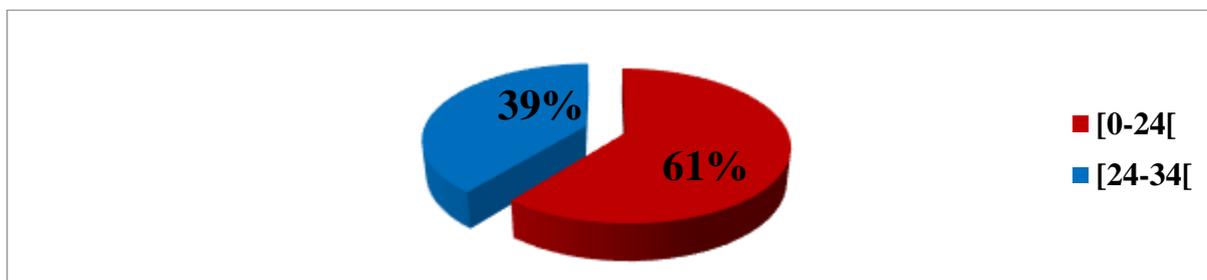
Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Tableau n° 63: la répartition des enquêtés selon le degré de soutien social

Le degré de soutien social	Fréquence	Pourcentage
[0-24[17	61%
[24-34[11	39%
Total	28	100

Source : enquête sur le terrain.

Figure n°70 : la répartition des enquêtés sur leurs degré de soutiens social



Source : enquête sur le terrain.

D'après les résultats du tableau, on constate que 61% de la population enquêtée ont un taux inférieur au seuil de soutien social établi par Kerazek qui est de 24 et 39% sont au-dessus du seuil de 24, donc ils ont un fort soutien social

3 Les résultats de l'entretien

3.1 Données sur les caractéristiques de l'organisation

3.1.1 La structure organisationnelle de la CASNOS de Boumerdes et ses caractéristiques

D'après le directeur et les sous directeurs, la structure organisationnelle de la CASNOS de Boumerdès est une structure qui est composée de plusieurs éléments dont : le directeur, les sous directeurs, les chefs d'équipes et les agents avec plusieurs niveaux organisationnels .Ainsi, l'on trouve le niveau opérationnel avec les agents de guichet, les femmes de ménages et les agents de sécurité (*les exécutants*) puis dans le niveau de gestion, on a les sous directeurs qui possèdent chacun son équipe et sa responsabilité dans la gestion du travail puis on retrouve le directeur qui est au niveau stratégique qui prend des décisions sur l'avancement de la CASNOS de Boumerdès. En ce qui concerne le type de structure, c'est une structure organique où l'ensemble des éléments de l'organisation travaille en collaboration et en interaction avec d'autres éléments où tout dossier doit passer par plusieurs services de la CASNOS pour être signé par le directeur.

3.1.2 Les priorités organisationnelles de la CASNOS de Boumerdès

Selon le directeur de la CASNOS de Boumerdès et la majorité des sous directeurs, les priorités de leur organisme est l'atteinte des objectifs fixés et remplir les délais de réalisation de travail .Leurs priorités sont les résultats de la production, pour satisfaire les attentes des

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

assurés mais aussi répondre aux directives de la direction générale et du ministère de la santé avec l'effectif des assurés au sein de la CASNOS.

3.1.3 Le type de management de la CASNOS de BOUMERDES :

Selon le directeur et les sous directeurs de la CASNOS de BOUMERDES, le management est un management « directif », ceci est expliqué par le fait qu'ils sont chapeautés par la direction générale de la CASNOS algérienne qui leurs impose des lois, des directives et des notes strictes à suivre avec l'obligation de suivre ces notes sous peine d'être sanctionnés. Selon le directeur, un management participatif n'aiderait pas à atteindre les objectifs de l'organisme, ainsi il impose à certains de ses employés de travailler les weekends pour atteindre les objectifs de l'organisation et éviter tout retard sans leur accord.

3.1.4 La satisfaction vis-à-vis du leadership au sein des enquêtés de la CASNOS

Selon le directeur et de la CASNOS de Boumerdès, son leadership, ne peut pas satisfaire l'intégralité de la ressource humaine à cause du manque de communication qu'il y a entre lui et les exécutants car selon lui la communication via l'intranet qui est une communication verbale est un frein à la communication et aussi le manque de temps pour visiter les centres payeurs ou bien les guichets de proximité. Il compte, d'ailleurs, accentuer le contact en face à face au niveau de l'organisme en développant la communication et en élaborant des réunions générales avec l'ensemble des employés de la CASNOS de Boumerdès lors de l'élaboration de nouvelles notes de la direction.

3.2 Les données sur la qualité de vie au travail

3.2.1 Les relations entre les collègues de travail au sein de la CASNOS de Boumerdès

Selon le directeur de la CASNOS de Boumerdès et les sous directeurs, les relations qui existent entre la ressource humaine de l'organisme sont des relations purement professionnelles, la collaboration et le travail d'équipe est encouragé par la direction pour répondre aux objectifs et favoriser un climat social serein mais aussi renforcer les liens entre la ressources humaine, favoriser l'entraide et aussi éliminer tout risque de conflit social.

3.2.2 Les relations entre le supérieur et la ressource humaine :

Selon le directeur de la CASNOS de Boumerdès, les supérieurs entretiennent de bonnes relations au travail avec les subordonnés évitant tout conflit et détérioration du climat social.

3.2.3 Les conditions de travail au sein de la CASNOS de Boumerdes

Selon le directeur de la CASNOS de Boumerdès, les mauvaises conditions de travail de son organisme sont une réalité et celles-ci sont dues au manque d'espace de travail où le bruit, le manque d'aération et de chauffage font partie du quotidien des ressources humaines. Pour faire face aux mauvaises conditions de travail, le directeur de la CASNOS de Boumerdès a consacré tout un budget pour acheter un nouveau terrain afin de construire un nouveau siège qui va satisfaire ses ressources humaines et leur permettre de travailler dans de meilleures conditions de travail.

3.2.4 Les horaires de travail à la CASNOS de Boumerdes :

Selon le directeur de la CASNOS, les horaires de travail varient selon le besoin de l'organisme, selon les périodes d'affluence où les employés sont obligés de faire des heures supplémentaires et de travailler lors de l'heure de repos ou bien de travailler le week-end. En temps normal, les employés travaillent de 8h jusqu'à 14 :30 avec une pause déjeuner de 12h jusqu'à 13h et un weekend de 2 jours avec des vacances de 30 jours selon sa période de recrutement.

3.3 Les données sur la motivation

3.3.1 Les moyens de motivation de la CASNOS de Boumerdes

Selon le directeur et les sous directeurs, les moyens de motivation de la CASNOS de Boumerdès sont la rémunération avec des primes de rendement individuel et collectif .La CASNOS se classe comme second organisme offrant les meilleurs salaires à ses employés après SONATRACH. Mais le manque de motivation des salariés peut être expliqué par les postes occupés car selon le directeur il ya des cas où le supérieur et les subordonnés ont le même niveau universitaire mais n'occupent pas le même poste et cela à cause de la différence en termes d'expérience et de compétence.

3.3.2 Les émotions au travail

D'après le directeur de la CASNOS de Boumerdes, les émotions ressenties au sein de son organisme interprètent la situation de chacun, lui même étant dans la population interrogée ; celui-ci déclare être heureux dans son travail grâce à son statut et à sa responsabilité malgré toutes les contraintes qui vont avec mais la colère et la tristesse ressenties par la majorité des enquêtés peuvent avoir comme source le travail avec les assurés avec récurrence de conflits quotidiens .Dans ce genre d'activité, la peur peut avoir comme explication la crainte de ne pas atteindre les objectifs et avoir du retard au travail.

3.4 Le stress au sein de la CASNOS de Boumerdès

3.4.1 La demande psychologique

Selon le directeur de la CASNOS de Boumerdès, le stress est présent au sein de son organisme et cela est dû à la nature de l'activité avec un effectif de plus de 100000 immatriculés avec un effectif d'employés de 72. La forte demande psychologique est liée aussi aux effectifs des assurés et à la réalisation des objectifs ainsi qu'à l'encadrement des nouveaux employés recrutés mais aussi à cette période de fin d'année où 47000 assurés doivent se présenter pour le renouvellement de leurs contrats d'assurance avec la CASNOS de Boumerdès. Chaque année, 2000 nouveaux assurés s'inscrivent à la CASNOS de Boumerdès mais il faut aussi prendre en considération le versement des retraites et les heures supplémentaires pour répondre aux besoins des assurés qui font que les agents de la CASNOS ont une charge morale élevée pendant les périodes de fin d'années. Selon le directeur, 10 agents de guichet ont été recrutés le mois de novembre pour le partage des tâches entre agents afin de réduire la pression au travail.

3.4.2 La latitude décisionnelle

Le directeur de la CASNOS de Boumerdès explique le manque d'initiative d'utilisation des compétences par la nature du poste et ses exigences surtout celui d'agent de guichet où des tâches répétitives sont une routine pour les agents et l'autonomie décisionnelle varie selon le poste occupé car seul un sous-directeur et un directeur ont le droit de prendre les décisions.

3.4.3 Le soutien social

Le directeur infirme les résultats obtenus par notre enquête et précise qu'il ya toujours un soutien social au sein de ses équipes de travail de la part du directeur, des responsables et des collègues car son organisation est telle une famille où chaque personne doit soutenir son collègue pour arriver aux objectifs et minimiser les taux d'erreurs au travail.

3.4.4 Les stratégies de gestion du stress

Après avoir eu des explications des résultats obtenus, nous avons demandé au directeur, l'état de stress au sein de son organisme mais aussi les stratégies de gestion de stress adoptées pour faire face à ce phénomène.

Après avoir proposé les stratégies de prévention et d'intervention, le directeur de la CASNOS dit n'avoir jamais eu de cas de stress ou de risque psychosocial tel que le burn out au sein de son organisme mais quand il s'agit d'un stress modéré celui-ci fait appel à la première intervention celle d'éliminer les facteurs de stress, de mieux comprendre l'origine du stress de l'employé pour éviter son exposition au risque. Deuxièmement, l'intervention qui

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

s'occupe des conséquences du stress où la victime est soutenue par l'ensemble des collègues pour l'aider à gérer son stress. Par ailleurs, trois médecins de travail sont sollicités au service de la CASNOS de Boumerdès. Dans des cas graves, la CASNOS de Boumerdès permet d'avoir des congés maladie avec un suivi médical d'un spécialiste pour soigner la victime et lui permettre de retrouver ses facultés physiques et mentales et de reprendre son travail dans de meilleures conditions.

Section 3 : Synthèse des facteurs et stratégies de gestion de stress au sein de la CASNOS de Boumerdès

Après avoir enregistré un fort taux de stress au sein de l'organisme CASNOS de Boumerdès, une initiative a été prise par le directeur de cet organisme pour diminuer le taux de stress, le taux de risques psychosociaux et améliorer le bien-être et la qualité de vie des collaborateurs de la CASNOS. Dans cette présente section, nous allons présenter une synthèse des facteurs qui peuvent engendrer un stress au sein de la CASNOS de Boumerdès puis présenter ses stratégies de gestion du stress puis à la fin nous allons présenter une série de suggestions qui vont aider les responsables de la CASNOS de Boumerdès à mieux prévenir et gérer le stress au sein de leur organisation.

1. Synthèse des facteurs du stress au sein de la CASNOS de Boumerdès

Lors de notre enquête, nous avons pu observer des facteurs de stress d'après notre vécu à la CASNOS de Boumerdès mais aussi d'après les résultats des questionnaires d'enquête ainsi que lors de l'entretien avec le directeur et des sous directeurs qui se présentent comme suit :

1.1 Les facteurs liés à la satisfaction des employés concernant les caractéristiques de l'entreprise

Il s'agit, en fait, des éléments suivants :

- Les priorités organisationnelles sont basées sur les tâches et aussi sur les résultats de la production plutôt que sur la satisfaction du personnel ;
- Le management autoritaire incitant le personnel de la CASNOS à répondre aux directives et à obéir aux ordres du responsable hiérarchique sans leur consentement ce qui réduit toute liberté de prise de décisions.

1.2 Les facteurs liés aux conditions de travail

Les facteurs de stress liés aux conditions de travail sont les suivants :

- Les mauvaises conditions de travail dont l'insatisfaction du personnel sur leurs espaces de travail mais aussi sur le manque de conditions matérielles et de commodités au travail ;
- Les conditions de travail ne se sont pas améliorées depuis plusieurs années qui ont engendré des conséquences sur l'état de santé du personnel tels que les maux de tête, la fatigue, les maux de dos et le stress.

1.3 Les facteurs liés à la motivation au travail

Parmi les facteurs les plus importants concernant la motivation au travail, nous pouvons citer :

- le manque de motivation au sein de la CASNOS de Boumerdès pour exécuter le travail demandé hormis le salaire.

1.4 Les facteurs liés aux attitudes et aux émotions ressenties au travail

Les attitudes adoptées et les sentiments ressentis peuvent, d'un côté, être des facteurs de stress et d'un autre côté les conséquences du stress. Les émotions les plus ressenties par le personnel de la CASNOS de Boumerdès sont la tristesse et la peur et des attitudes engendrées par la situation stressante telles que le fait de faire plusieurs choses à la fois mais aussi ne pas avoir assez de temps pour profiter de la vie quotidienne.

1.5 Les facteurs liés à la demande psychologique

Lors de notre enquête, nous avons enregistré une forte demande psychologique qui inclut :

- La rapidité d'exécution des tâches ;
- La demande excessive de travail ;
- L'intensité des efforts et le niveau élevé de compétences demandé au travail ;
- Le degré élevé de pression au travail avec un effectif d'assurés qui se compte par milliers ;
- Le degré élevé d'interruption des tâches au travail.

1.6 Les facteurs liés à une faible autonomie décisionnelle

La faible autonomie décisionnelle est, d'un côté, provoquée par le manque d'occasions de développer les compétences du personnel mais aussi le manque d'autonomie de prise de décision ou bien la liberté d'exécution des tâches du poste occupé.

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

2. Les stratégies de gestion de stress au sein de la CASNOS de Boumerdès

Pour gérer le stress au sein de la CASNOS de Boumerdès, les responsables ont recours à des pratiques de prévention et à d'autres d'intervention lors des épisodes de stress déclarés :

2.1 L'intervention primaire

La CASNOS de Boumerdès a recours à l'élimination des sources de stress au travail par des pratiques telles que :

- L'augmentation des effectifs des travailleurs grâce à un recrutement externe pour réduire la pression au travail. (10 recrutés depuis octobre 2019) ;
- L'amélioration des conditions de travail en finançant un projet d'achats d'un local plus spacieux ;
- L'amélioration de la communication interne du personnel avec une communication descendante plus basée sur le face à face.

2.2 L'intervention secondaire

Elle est basée sur la réduction des conséquences du stress en améliorant la communication entre le personnel et les échanges pour trouver des solutions .Elle consiste également en la facilité d'obtention des billets de sortie et des congés sont donnés au personnel pour trouver des solutions adaptées au problème.

2.3 L'intervention tertiaire

Elle implique la prise en charge des personnes qui sont victimes de stress ou de fatigue par un congé maladie de longue durée et un suivi médical spécialisé de la part des médecins généralistes de la CASNOS de Boumerdès ou bien psychiatriques qui dépend du niveau du stress avec un soutien des collègues lors de la remise au travail.

3. Les suggestions pour diminuer le taux de stress au niveau de la CASNOS de Boumerdès

Après avoir eu les résultats de l'enquête et évalué le taux du stress au sein de la CASNOS de Boumerdès, nous avons proposé un certain nombre de suggestions afin d'améliorer le cadre de vie des ressources humaines et la diminution du stress au sein de cet organisme :

3.1 Suggestions liés à l'amélioration des conditions de vie au travail

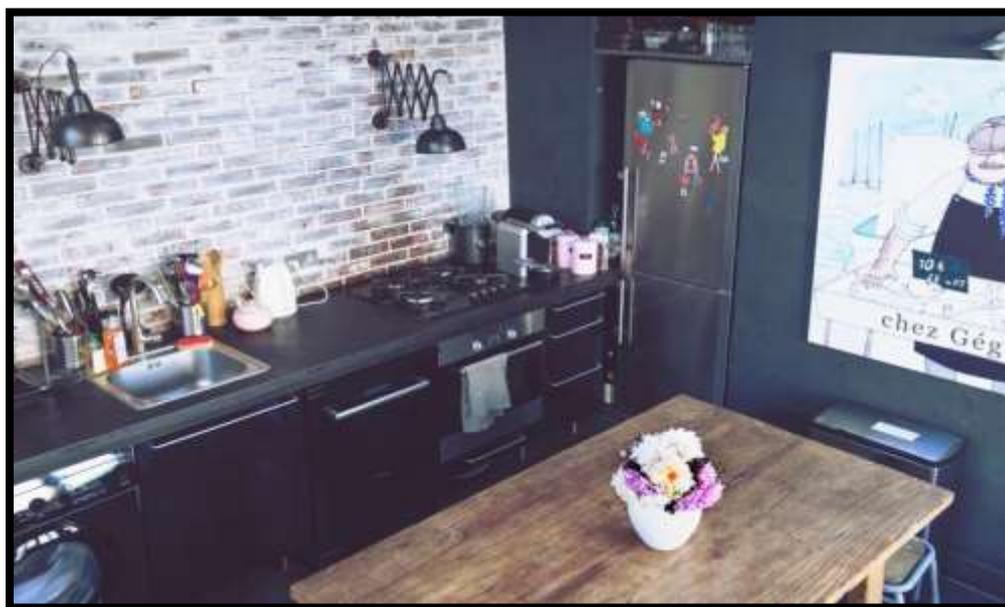
L'amélioration de la qualité de vie au travail peut se faire en améliorant les conditions et l'aménagement du nouveau local de la CASNOS de Boumerdès sous les normes internationales telles que : l'aménagement « Open space » pour mettre moins de cloisons et plus de cohésion .En effet, cet aménagement facilite la communication au sein de l'entreprise

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

créant un levier d'attractivité et une dynamique de groupe qui donne un sentiment de travailler ensemble sous le même projet dans la réalisation des objectifs fixés.



Par ailleurs, les conditions de travail peuvent être améliorées par la création d'une cafétéria avec ou sans personnel pour assurer les services au sein de la CASNOS de Boumerdès et éviter ainsi les déplacements inutiles lors des pauses déjeuner et gagner du temps de repos.



Il est également possible de veiller à la création d'une salle de détente pour les salariés où chaque personne peut se reposer et faire sa prière ou même faire une séance de yoga, avec les matériaux nécessaires lors des pauses ou après le travail.



3.2 Suggestions pour réduire la demande psychologiques au travail

La réduction de la demande psychologique au travail peut se faire par les actions suivantes :

- Renforcer la CASNOS de Boumerdès avec un personnel qualifié pour diminuer la charge du travail ;
- Renforcer la communication entre les ressources humaines et les responsables hiérarchiques pour faire naître un soutien et un esprit d'équipe.

3.3 Suggestions sur la gestion de stress au travail

Afin de mieux gérer le stress au travail, il est possible de :

- Proposer des congés spécifiques aux personnes qui souffrent de fatigues ou qui sont sous pression;
- Mettre en place des séances d'information sur la maladie de stress pour connaître les symptômes de stress, ses facteurs et les moyens de le gérer de manière individuelle ;



- Exercer un audit de stress au sein de la CASNOS de Boumerdès pour établir le niveau de stress et prévenir les cas de stress et les prendre en charge ;

Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

- Mettre en place un psychologue de travail pour aider la ressource humaine à gérer les risques psychosociaux et les aider à surmonter leurs charges au travail ;



- Mettre en point des séances de développement personnel pour améliorer les aptitudes de la ressource humaine à gérer les situations stressantes ;



- Organiser des sorties entre collègues pour améliorer le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe du groupe et oublier la charge du travail et déstresser : randonnées, marathon, match,...



Chapitre III : Les pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS

Conclusion

La gestion du stress au sein de la CASNOS de Boumerdès est un phénomène pris au sérieux, celui-ci est engendré par le management autoritaire, les mauvaises conditions de travail mais aussi par la charge de travail élevée en relation avec le nombre d'adhérents à la CASNOS de Boumerdès.

La nature du poste occupé intervient également dans l'accroissement du stress puisque plus le poste n'inclut des responsabilités importantes, plus l'activité n'est stressante.

Le stress au sein de cet organisme varie d'une période à une autre et il s'accroît à tous les niveaux durant les périodes d'affluence car les dossiers des assurés transitent pratiquement par tous les services.

Pour gérer le stress de ses employés, le directeur de la CASNOS de Boumerdès opte pour un projet d'amélioration des conditions de travail mais aussi pour le recrutement d'agents supplémentaires en vue d'éviter la charge mentale pouvant être néfaste à la ressource humaine.

L'objectif recherché par ces démarches est de faire baisser le taux de demande psychologique. Il est également question de travailler la communication interne en favorisant une communication moins informatisée et avec plus de contact physique pour améliorer le soutien social de ses collègues. D'autres stratégies de stress telles que la prévention et l'intervention primaire, secondaire et tertiaire peuvent être utilisées pour des victimes du stress aux côtés de la stratégie d'amélioration des conditions du travail.

Au cours des siècles, nous sommes à la fois passés de la notion de "Tripalium", associée à la torture, à la notion plus douce de "travail", qui demeure impactée par les styles d'organisations et de management. Finalement, il semble qu'aujourd'hui, aussi bien le monde académique que celui des organisations se recentre sur les attentes et besoins des individus, en laissant une place de taille à la ressource humaine et à son bien-être au travail.

Pourtant, le stress y est permanent, spécialement dans les pays en voie de développement tels que l'Algérie, et porte autant atteinte à la santé psychologique de la ressource humaine, qu'à la santé et la pérennité de l'organisation.

Même si la préoccupation du bien-être de chacun est grandissante, et que l'individu doit être considéré comme une fin et non comme un moyen, avec le capitalisme moderne, ce dernier est souvent utilisé à des fins purement économiques et de rentabilité, laissant de côté son besoin d'épanouissement.

Les entreprises, de nos jours, sont sujettes au stress, puisqu'elles sont soumises à des contraintes de plus en plus importantes dictées par l'accélération des dynamiques de marché et par un quotidien de plus en plus complexe, que cela soit à cause des conditions de travail, le manque de motivation au travail ou des risques professionnels qui engendrent des problèmes d'attractivité, d'absentéisme et de turn-over.

Le stress reste un sujet délicat à traiter car c'est un phénomène nouveau avec lequel l'organisation doit composer mais aussi à cause de la difficulté à identifier de façon précise les employés atteints et ceux qui le sont moins. Par ailleurs, il est vu comme une marque de mauvaise qualité de vie au travail qui donne une image négative de l'organisation. Il concerne d'ailleurs tous les types d'entreprises algériennes ou d'organisations surtout étatiques où le manque d'autonomie et de prise de décision y constituent des contraintes majeures.

Malgré tout, grâce à notre enquête, nous avons pu relever que même si le stress affecte de façon assez prononcée les employés de notre organisme d'accueil du fait de la teneur des efforts exigés des employés et reste un sujet sensible, le directeur de la CASNOS de BOUMERDES, a perçu l'intérêt de s'engager dans des démarches de lutte contre le stress, en tentant de favoriser le bien-être des employés et leurs satisfaction au travail par des mesures qui, même si elles demeurent de faible envergure, visent à mettre en place de meilleures conditions de travail avec le nouveau projet de déménagement vers une nouvelle localisation géographique plus spacieuse. La CASNOS travaille également sur l'amélioration des conditions de communication au sein de l'organisme en se basant sur des supports moins informatisés et en tentant de favoriser les canaux directs fondés sur le contact physique.

La qualité de vie de l'individu au travail est également au menu des stratégies adoptées pour favoriser un environnement général de travail sain permettant d'améliorer le bien-être des employés tant personnellement que socialement. Et un tel engagement semble porter ses fruits puisque beaucoup seraient satisfaits de cette initiative.

Ces constats permettent de confirmer nos deux premières hypothèses car les conditions de travail et la qualité de vie au travail sont réellement des facteurs déclencheurs du stress professionnel au sein de la CASNOS de Boumerdès. Le taux de stress au sein de la CASNOS de Boumerdès est également considéré comme assez important, chose que nous avons pu démontrer par le test de Kerazek. Toutefois, la troisième hypothèse est infirmée du fait de l'existence d'une prise en charge du problème de stress au niveau de cette structure au travers des stratégies mises en place par sa direction.

Cependant, prêter une attention particulière au stress et renforcer les mesures déjà en place s'avèrent importants, non seulement dans le but de contribuer à la bonne santé de chacun mais aussi pour la performance de l'organisation. Il faut toutefois souligner qu'une grande partie des facteurs influençant l'accroissement du stress au travail sont pris en charge par la CASNOS. Nombreux sont d'ailleurs les employés satisfaits de leurs conditions de travail, de leurs relations avec les autres, ... La qualité du leadership, même si elle semble éloignée des standards de notre époque, semble être la seule alternative selon le directeur au vu de la nature et de la délicatesse des dossiers traités par les employés.

Nous retiendrons que derrière ce sujet se cache un enjeu à la fois économique et humain. Néanmoins, il aurait été judicieux d'obtenir l'avis d'un plus grand nombre d'employés au sein de la CASNOS mais aussi voire l'état de stress d'autres agences, particulièrement auprès de la CASNOS de Tizi ouzou ou bien de la direction d'Alger, afin d'élargir notre champ de vision et de ressortir avec une analyse plus accomplie.

Pour clôturer notre travail de recherche de master, il nous semble indispensable des pistes d'exploration sont possibles et que notre analyse mériterait d'être davantage approfondie car le stress est un sujet peu abordé au sein des organisations algériennes mais une réalité cachée par les employeurs sous peine d'être pointés du doigt.

Un travail de recherche sur le stress dans les entreprises algériennes voire une comparaison entre son état des lieux dans le secteur privé et le secteur public est à même de donner un aperçu plus de la problématique du stress en Algérie.

Bibliographie

Ouvrages

1. ALIS DAVIS, BESSEVRE DES HORT CHARLES-HENRI, CHEVALIER FRANÇOISE, PERETTI JEAN-MARIE , FABI BRUNO, « GRH, une approche internationale », 3^E Edition, éd Boeck, Paris,2011.
2. BELANGER LAURENT , MERCIER JEAN , « Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations », édition les presses de l'université LAVAL, Québec ,2006.
3. BERGHMANS CLAUDE, « Stress au travail », edition Donud, Paris, 2010.
4. BERTRAND YVES , « Culture organisationnelle », Edition université de Quebec, 2011.
5. BOUGEOIS DENIS, FREDERIQUE ALEXENDRE-BAILLY,, JEAN PIERRE GRUERE, NATALIE RAULET-CROSET, CHRISTINE ROLAND-LEVY, »Comportements humains et management », 6^{ème} édition, Edition Eyrolles, Paris, 2019.
6. BOUYACOUB FAROUK, « Entreprise, financement bancaire » édition casbah, Alger, 2003.
7. CITEAU JEAN PIERRE, « Gestion des ressources humaines (principes généraux) » 2^{ème} édition, ARMAND Colin, Paris,1999.
8. CITEAU JEAN-PIERRE, « Gestion des RH : principes généraux et cas pratique », 4e édition, DALLOZ, Paris, 2002.
9. COLLETTA JEAN MARC , TCHERKASSOF ANNA, « Les émotions cognitions, langage et développement » édition MARDAGA ,Paris,2003.
10. COTTRAUX JEAN , IVY MARIE BLACKBURN, « Psychothérapies cognitives des troubles de la personnalité », 2^{ème} édition, MASSON, Paris,2006.
11. CROSET,CHRISTINE, FREDERIQUE ALEXANDRE-BAILLY, DENIS BOURGEOIS, JEAN-PIERRE GRUERE, NATALIE RAULET-ROLAND-LEVY, « Comportements humains et management »,éd Eyrolles, Paris ,2003.
12. DESCARPENTRIES JEAN-MARIE, « Style de leader », ed Eyrolles, Paris, 2002.
13. DOLAN SIMON L , TINA SABA, SUSAN E. JACKSON. RANDALL S. SCHULER, « La gestion des ressources humaines, » 3^e édition, ERPI, 2002.
14. DUMAS MARK DAVID ALIS, , GWENAËLLE POILPOT-ROCABOY, « Risques et souffrance au travail »,ed DUNOD, Paris,2010.
15. FENOUILLET FABIEN, « LA MOTIVATION », Dunod, Paris, 2003.
16. GILBERT .PATRICK ,.PIGEYRE, FREDERIQUE , « Organisation et comportement » , 3^{ème} édition, éd Dunod,Paris,2010.
17. GREBOT.ELISABETH, « Stress et burnout au travail, identifier, prévenir,guérir, ed Eynelles, Paris,2008.
18. GUERRERO SYLVIE , « Les outils de l'audit social, optimiser les ressources humaines » édition Dunod, Paris ,2008.
19. HELFER JEAN PIERRE , MICHEL KALIKA, JAQUES ORSNI « Management stratégique et organisation », 8^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010.
20. HERZBERG.FREDERIC, « Work and the nature of man »,New york, the montor executive, 1966.

21. HIRIGOYEN MARIE FRANCE « Le harcèlement moral. Violence perverse au quotidien », Ed La Découverte, Paris, 1998.
22. JIMENEZ CHRISTIAN, MERLIER PATRICK ET CHELLY DAN, « Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », revue banque édition, Paris, 2008.
23. JOKUNG NGUENA OCTAVE, « Management des risques », édition Ellipses, Paris, 2008.
24. JOSEE MARTEL M.B.A, « FAIRE CESSER LE PROBLEME, la prévention du stress au travail », ED irsst, université LAVAL, Québec, 2003.
25. JULY JEAN PIERRE, « Evaluer les risques professionnels », éd AFNOR, Bordeaux, 2003.
26. KOOROSH MASSOUDI, « Le stress professionnel, une analyse des vulnérabilités individuelles et des facteurs à risque environnementaux », édition PETER LAND, 2009.
27. LEFRANCOIS DAVID, « La bible du coaching d'aujourd'hui : tout sur le coaching et son évolution, Maxima, 2009
28. LERUSE LAURENCE, « Le stress au travail (facteurs de risque, évaluation et prévention) », éd SFP Emploi, Bruxelles, 2004.
29. LEYMANN HEINZ, « Mobbing », « La persécution au travail », éd Le seuil, Paris, 1993
30. LEVY-LE BOYER C, Claudee LOUCHE, Jean Pierre ROLLAND « Management des organisations », édition d'organisation, Paris, 2001.
31. MASLOW. ABRAHAM, « Motivation and personality », New york, Haper and row, 1954
32. MARX KARL, « Le capital », édition sociale, 1948.
33. MERCURE DANIEL, JAN SPURK « Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale », éd les presse de l'université laval, Québec, 2003.
34. MERK, BERNARD SUTTER PIERRE-ERIC, BAGGLO STEPHANIE, LOYER EGLANTINE, LNDLER HUBERT, « Evitez le stress de vos salariés » Ed Eyrolles, Paris, 2009
35. MINTZBERG HENRI, « Le management, voyage au centre de l'organisation », édition Eyrolles, Paris, 1998
36. MOORS SIMON, « STRESS & TRAVAIL » institut national de recherche sur conditions de travail
37. ROJOT JAQUES, « Comportement organisationnel et théorie des organisation », édition Vuibert, paris
38. SAYLE HANS, « Le stress de la vie -problème d'adaptation », ed Gallimard, Paris, 1975.
39. SCHERMERHORN, JOHN. R JR, JAMES G. HUNT, RICHARD N. OSBORN. CLAIRE DE BILLY, « Comportement humain et organisation » 4^{ème} édition, ORPI, Paris, 2010.
40. STELLMAN JEANNE MAGER, « Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, volume 2 », Bureau International du Travail, Genève, 2000.
41. VERET CATHERINE, MEKOUAR RICHARD, « Fonction : Risk manager », édition Dunod, Paris, 2005.
42. ZABLOCKI BARBARA, « du stress au bien être et à la performance », ed edipro, Paris, 2009.
43. ZARIFIAN. PHILIPPE, « Objectif compétence pour une nouvelle logique », ed liaison, Toulouse, 1999.

Mémoires

44. BETROUNE LYAZID ; « Essai d'analyse des conditions de travail du personnel soignant d'un établissement public de santé Cas de L'EPH Akloul Ali d'Akbou, Mémoire de Master en Science Economique, Option Economie de la Santé, Université ABDERRAHMANE MIRA de Béjaia, 2011.
45. GRISARD, « Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie », Mémoire de licence en psychologie, Université de Liège, 2012 accessible sur : https://www.academia.edu/31146227/LE_STRESS_AU_TRAVAIL_FACTEURS_DE_RISQUES_EVALUATION_ET_PREVENTION

Autres documents

46. Actes du colloque CIES 02 : santé et sécurité au travail, développement et 2 de Mondialisation –université de Bejaia , 06 et 07 juin 2009.
47. BODIER MARCELINE , GOLLAC MICHEL , « Mesurer les risques psychosociaux pour les maîtriser, ministère du travail, de l'emploi et de la santé, avril 2011.
48. BRUNE JEAN-PIERRE , BIRON CAROLINE , JOSEE MARTEL ET HANS IVERS, "Evaluation de la santé mentale au travail, une analyse des pratiques de gestion des ressources humains, chaire en gestion de la santé et de la sécurité de travail dans les organisations", université Laval, Québec 2002.
49. KARNAS GUY , « Evaluation du stress dans une perspective ergonomique », Les Cahiers de Médecine du Travail, 1997.
50. Le stress au travail un défi collectif dans la journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail
51. Rapport du BIT sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux Etats unis, en Finlande, en Pologne et aux Royaume uni, 10 octobre 2000 .
52. Statistiques Canada, Rapport sur la santé, vol.17, n°4 « le stress et la dépression au sein de la population occupée, Ottawa, ministre de l'industrie, 2006.

Webographie

53. <https://www.cain.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm>
54. <https://static.convergencerh.com/>...pdf>
55. <https://envie-detre-soi.com/relations/reduire-impact-de-mauvaises-relations-au-travail/>
56. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-6-page-67.htm>
57. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf
58. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01508828/document>
59. <https://www.cairn.info/revue-economique-2007-5-page-1011.htm>
60. <http://www.larousse.fr/français/structure>.
61. <https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/default.html>

La liste des tableaux

Tableau n°1 : Un aperçu de l'inventaire des cultures organisationnelles.....	13
Tableau n°2 : La théorie bi-factorielle de Herzberg (1996).....	20
Tableau n°3 : Les risques liés à la gestion des ressources humaines.....	25
Tableau n°4 : Echelle SRS (Social Readjustment Scale).....	34
Tableau n° 5 : Les définitions de la personnalité selon les auteurs.....	37
Tableau n° 6 : Les types de travail selon la combinaison des deux facteurs du job strain.....	48
Tableau n°7 : Les avantages et les limites de la prévention primaire.....	56
Tableau n°8 : Avantages et inconvénients de la prévention secondaire.....	57
Tableau n° 9 : Avantages et inconvénients de la prévention tertiaire.....	57
Tableau n°10 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	71
Tableau n°11 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	71
Tableau n°12 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	72
Tableau n°13 : Répartition de l'échantillon selon la situation familiale.....	73
Tableau n°14 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.....	73
Tableau n°15 : La répartition de l'échantillon selon l'année d'expérience.....	74
Tableau n°16 : Le degré de satisfaction de la ressource humaine sur la structure de l'organisme.....	75
Tableau n°17 : Les avis des enquêtés sur les priorités de leur organisme.....	76
Tableau n°18 : Les avis des enquêtés sur le type de management de l'organisme.....	76
Tableau n°19 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur le type de leadership de leur organisme.....	77
Tableau n°20 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur leurs relations avec leurs collègues.....	78
Tableau n°21 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur leurs relations avec leurs supérieurs.....	79
Tableau n°22 : Opinions des enquêtés sur la nature des conditions de travail.....	79
Tableau n°23 : Opinions des enquêtés sur la satisfaction de leur répartition des horaires de travail.....	80
Tableau n°24 : Opinion des enquêtés sur la satisfaction de l'espace du travail.....	81
Tableau n°25 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur la qualité de vie au travail.....	82

Tableau n°26 : Opinion des enquêtés sur leur état de santé.....	83
Tableau n°27 :L'évaluation des enquêtés sur leurs conditions de travail lors des 2 dernières années.....	84
Tableau n°28 : Les jugements des enquêtés sur l'existence des conséquences engendrées par leurs conditions de travail.....	82
Tableau n°29 : La nature des conséquences engendrées par les conditions de travail sur les enquêtés touchés	84
Tableau n°30 : Le degré de motivation au travail des enquêtés	85
Tableau n°31 : Le degré de satisfaction des rémunérations des enquêtés.....	86
Tableau n°32 : Les caractéristiques personnelles des enquêtés.....	86
Tableau n°33 : Les émotions les plus ressenties par les enquêtés au travail.....	87
Tableau n°34 : Les attitudes les plus adoptées par les enquêtés au travail.....	88
Tableau n°35 : Le degré de présence du stress dans l'activité de la CASNOS.....	89
Tableau n°36 : La demande de rapidité d'exécution de travail.....	89
Tableau n°37 : Le degré demandé de quantité de travail excessif par les supérieurs	90
Tableau n°38 : Le temps nécessaire pour l'exécuter correcte du travail	91
Tableau n°39 : Les ordres contradictoires des autres personnes.....	91
Tableau 40 : L'intensité d'effort demandé par le travail de travail.....	92
Tableau 41 : L'intensité de concentration demandée au travail.....	93
Tableau n°42 : Le degré d'interruption des taches avant d'êtres achevées.....	93
Tableau n°43 : Le degré de pression au travail.....	94
Tableau n°44 : Le degré d'attente du travail des collègues pour effectuer les tâches.....	95
Tableau n°45 : L'autonomie de prise de décision au travail.....	95
Tableau n°46 : L'autonomie des enquêtés dans l'exécution de leurs tâches.....	96
Tableau n°47 : Le degré de répétition des tâches des enquêtés.....	96
Tableau n°48 : Le degré de présence d'activités variées dans le travail.....	97
Tableau n°49 : L'obligation d'apprendre des choses nouvelles dans le travail.....	98
Tableau n°50 : La demande de créativité au travail.....	98
Tableau n°51 : La présence d'occasion de développer ses compétences.....	98
Tableau n°52 : Le degré de compétence obligatoire au poste.....	99
Tableau n°53 : La possibilité d'influer le déroulement du travail par l'employé.....	100
Tableau n°54 : Le degré de réussite du supérieur à faire collaborer ses subordonnés.....	101
Tableau n°55 : Le degré d'aide du supérieur à réaliser les tâches des subordonnés.....	102

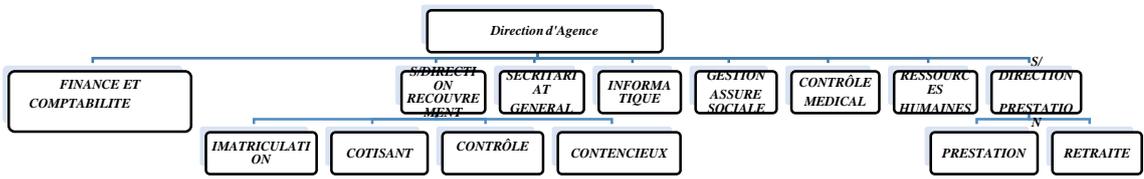
Tableau n°56 : Le degré de compétences professionnelles des collègues.....	102
Tableau n°57 : L'attention portée par le supérieur aux propos des subordonnés.....	103
Tableau n°58 : La relation du supérieur avec le bien être des subordonnés.....	104
Tableau n°59 : Relations avec les collègues.....	104
Tableau n°60 : Le degré de manifestation de l'intérêt à des collègues.....	105
Tableau n° 61 : L'aide des collègues à mener leurs tâches au travail.....	106
Tableau n° 62 : Le degré de la demande psychologique.....	107
Tableau n° 63 : La répartition des enquêtés sur leur degré de soutiens social.....	109

La liste des figures

Figure n°1 : La grille de black et Mouton.....	12
Figure n°2 : La pyramide des besoins de Maslow.....	20
Figure n°3 : Risque du stress et effets sur la santé.....	41
Figure n°4 : Les phases du stress.....	42
Figure n°5 : Le modèle explicatif de l'émergence du stress de Mc Kay et Cooper	44
Figure n°6 : Schéma explicatif des relations entre tâches, activités et opérateur de Karnas.....	45
Figure n°7 : Modèle du stress de L'INRCT.....	46
Figure n°8 : Job Strain modèle Kerazek.....	47
Figure n°9 : La courbe de Compernelle.....	49
Figure n°10 : Les types de facteurs du stress.....	52
Figure n°11 : Le modèle de Cooper et Marshall.....	54
Figure n°12 : Exemple d'un processus d'audit du stress au travail.....	60
Figure n°13 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	71
Figure n°14 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	72
Figure n°15 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	72
Figure n°16 : Répartition de l'échantillon selon la situation familiale.....	73
Figure n°17 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.....	74
Figure n°18 : La répartition de l'échantillon selon l'année d'expérience.....	74
Figure n°19 : Le degré de satisfaction de la ressource humaine sur la structure de l'organisme.....	75
Figure n°20 : Les avis des enquêtés sur les priorités de leur organisme.....	76
Figure n°21 : Les avis des enquêtés sur le type de management de l'organisme.....	77
Figure n°22 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur le type de leadership de leur organisme.....	77
Figure n°23 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur leurs relations avec leurs collègues.....	78
Figure n°24 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur leurs relations avec leurs supérieurs.....	79
Figure n°25 : Opinions des enquêtés sur la nature des conditions de travail.....	80
Figure n°26 : Opinions des enquêtés sur la satisfaction de leur répartition des horaires de travail.....	80
Figure n°27 : Opinion des enquêtés sur la satisfaction sur l'espace de travail.....	81
Figure n°28 : Le degré de satisfaction des enquêtés sur la qualité de vie au travail.....	82
Figure n°29 : Opinion des enquêtés sur leur état de santé.....	83

Figure n°30 :L'évaluation des enquêtés sur leurs conditions de travail lors des 2 dernières années.....	83
Figure n° 31 : Les jugements des enquêtés sur l'existence des conséquences engendrées par leurs conditions de travail.....	84
Figure n°32 : La nature des conséquences engendrées par les conditions de travail sur les enquêtés touchés	85
Figure n°33 : Le degré de motivation au travail des enquêtés.....	86
Figure n°34 : Le degré de satisfaction des rémunérations des enquêtés.....	86
Figure n°35 : Les caractéristiques personnelles des enquêtés	87
Figure n°36 : Les émotions les plus ressenties par les enquêtés au travail.....	87
Figure n° 37 : Les attitudes les plus adoptés par les enquêtés au travail	89
Figure n° 38 : Le degré de présence du stress dans l'activité de la CASNOS.....	89
Figure n°39 : La demande de rapidité d'exécution de travail.....	90
Figure n°40 : Le degré demandé de quantité de travail excessif par les supérieurs.....	90
Figure n°41 : Le temps nécessaire pour l'exécution correcte du travail.....	91
Figure n°42 : Les ordres contradictoires autres personnes.....	92
Figure n°43 : L'intensité d'effort demandé par le travail	92
Figure n°44 : L'intensité de concentration demandée au travail.....	93
Figure n°45 : Le degré d'interruption des tâches	94
Figure n°46 : Le degré de pression au travail.....	94
Figure n°47 : Le degré d'attente du travail des collègues pour effectuer les tâches	95
Figure n° 48 : L'autonomie de prise de décision.....	95
Figure n° 49 : L'autonomie des enquêtés dans l'exécution de leurs tâches	96
Figure n°50 : Le degré de répétition des tâches des enquêtés	97
Figure n°51 : Le degré de présence d'activités variées dans le travail	97
Figure n°52 : L'obligation d'apprendre des choses nouvelles dans le travail.....	98
Figure n° 53 : La demande de créativité au travail.....	98
Figure n° 54 : La demande de créativité au travail.....	99
Figure n°55 : Le degré de compétence obligatoire au poste.....	100
Figure n° 56 : La possibilité d'influer le déroulement du travail par l'employé.....	101
Figure n°57 : Le degré de réussite du supérieur à faire collaborer ses subordonnées.....	101
Figure n°58 : Le degré d'aide du supérieur à réaliser les tâches des subordonnés	102
Figure n°59 : Le degré de compétences professionnelles des collègues.....	103
Figure n°60 : L'attention portée par le supérieur aux propos des subordonnés	103

Figure n°61 : Le supérieur et le bien être des subordonnées	104
Figure n°62 : La relation entre les collègues.....	104
Figure n°63 : Le degré de manifestation de l'intérêt à des collègues.....	105
Figure n°64 : L'aide des collègues pour mener leurs tâches au travail.....	104
Figure n°65 : La latitude décisionnelle.....	104
Figure n°66 : La demande psychologique.....	106
Figure n°67 : Le degré de demande psychologique.....	107
Figure n°68 : La situation des enquêtés au niveau du stress selon Kerazek.....	108
Figure n°69 : Le soutien social.....	108
Figure n°70 : La répartition des enquêtés sur leur degré de soutiens social	109



Annexe 2 : le questionnaire d'enquête

Numéro :.....
Pseudo :.....
Age :.....
Sexe :.....

Dans le cadre d'un travail de recherche universitaire, nous vous prions de répondre à l'intégralité des questions Suivantes.

Thème : la gestion du stress en milieu organisationnel

I. Données personnelles :

Question 1 : Quelle est votre situation familiale ? (célibataire, en couple, divorcé, veuf..)

.....
.....

Question2 : Quel est votre niveau d'étude ?

- A) Primaire
- B) Collège
- C) Lycée
- D) Université

Question 3 : Quel est votre statut (catégorie socio -professionnelle) ?

- A) Cadre
- B) Non cadre
- C) Titulaire
- D) Contractuel

Question 4 : Quelle est votre ancienneté dans l'organisme ?

- De 0 à 5 années
- De 5 à 10 années

De 10 à 15 années

De 15 à 20 années

De 20 à 30 années

Plus de 30 années

Question 5 : Quel est l'intitulé de votre poste ?

.....

II. Données sur l'appréciation de l'employé sur les caractéristiques de l'entreprise :

Question 6 : Quel est votre point de vue sur la structure de votre organisme (hiérarchie, postes, leadership)

.....

Question 7 : Etes vous Satisfait par la structure de votre organisation ?

- A) Très Satisfait
- B) Moyennement satisfait
- C) Peu satisfait
- D) Pas du tout satisfait

Question 8 : Quelles sont les priorités de votre organisme ?

- A) Les relations et la satisfaction des besoins des employés
- B) Les tâches à effectuer et le résultat de la production
- C) Les tâches à effectuer et la satisfaction des employés

Question 9 : Selon vous, quel est le type de leadership qui définit le plus le directeur de votre organisme ?

- A) Autoritaire (directif)
- B) Paternaliste (relationnel, affectif)
- C) Démocratique (participatif)
- D) Coaching

Question 10 : Etes vous satisfait par le type de leadership de votre organisme ?

- A) Très Satisfaisant
- B) Moyennement satisfaisant
- C) Peu satisfaisant

D) Pas du tout satisfaisant

III. Données sur la qualité de vie au travail

Question 11 : Etes-vous satisfait par votre vie au travail?

A) Très Satisfait

B) Moyennement satisfait

C) Peu satisfait

D) Pas du tout satisfait

Question 12 : Les relations que vous entretenez avec vos collègues sont :

A) Très Satisfaisantes

B) Moyennement satisfaisantes

C) Peu satisfaisantes

D) Pas du tout satisfaisantes

Question 13 : Les relations avec votre supérieur sont-elles?

A) Très Satisfaisantes

B) Moyennement satisfaisantes

C) Peu satisfaisantes

D) Pas du tout satisfaisantes

IV. Données sur les conditions de travail

Question 14 : Comment qualifiez-vous les conditions de votre travail ?

A) Très bonnes

B) Bonnes

C) Ni bonnes, ni mauvaises

D) Mauvaises

Question 15 : Votre horaire de travail est ?

A) Très Satisfaisant

B) Moyennement satisfaisant

C) Peu satisfaisant

D) Pas du tout satisfaisant

Questions 16 : Votre espace de travail est :

- A) Très Satisfaisant
- B) Moyennement satisfaisant
- C) Peu satisfaisant
- D) Pas du tout satisfaisant

Question 17 : Comment trouvez vous votre santé globalement ?

- A) Très bonne
- B) Bonne
- C) Ni bonne, ni mauvaise
- D) Mauvaise

Question 18 : Vos conditions de travail lors des deux dernières années se sont-elles ?

- A) Améliorées
- B) Identiques
- C) Dégradées

Question 19 : Vos conditions de travail ont-elles engendré des conséquences sur votre santé ?

- A) Oui B) non

Si c'est oui les quelles ?

- Maux de tête
- Problèmes de dos
- Stress
- Fatigue
- Autres

V. Données sur la motivation et la satisfaction

Question 20 : Quel est votre degré de motivation dans votre travail ?

- A) Pas du tout motivé
- B) Peu motivé
- C) Moyennement motivé
- D) Très motivé

Question 21 : Etes-vous satisfait par votre rémunération

- A) Très Satisfait
- B) Moyennement satisfait
- C) Peu satisfait
- D) Pas de tout satisfait

VI. Données sur les caractéristiques individuelles:

Question 22 : Êtes-vous une personne ?

- A) Extravertie (Sociable et très communicatif)
- B) Introvertie
- C) Nerveuse
- D) Spontanée
- E) Calme

Question 23 : Quelles sont les émotions que vous ressentez le plus dans votre travail ?

- A) La colère
- B) La joie
- C) La tristesse
- D) La peur
- E) La surprise

Question 24 : Avez-vous constaté avoir l'une de ces attitudes

- Vous ne cessez de bouger, de marcher.
- Les choses ne vont jamais assez vite pour vous et vous détestez attendre.
- Vous faites plusieurs choses en même temps.
- Vous vous sentez coupable lorsque vous vous détendez.
- Vous essayez d'en faire toujours plus en un laps de temps toujours plus court.
- Vos gestes sont nerveux. Vous serrez les poings et tapotez sur les tables.
- Vous n'avez pas le temps de profiter de la vie.

VII. Données sur le taux de stress :

Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant le plus faible et 5 étant le plus fort) :

Question 25: A combien évalueriez-vous la présence de stress dans votre activité:

1

Les chiffres présentés devant chaque question correspondent aux intitulés suivants :

- 1- Tout à fait d'accord
- 2- D'accord
- 3- Pas d'accord
- 4- Pas du tout d'accord

Question 26 : Votre travail vous demande-t-il de travailler très vite ?

1 3

Question 27 : Vous demande-t-il d'effectuer une quantité de travail excessive ?

1 3 4

Question 28 : Disposez-vous du temps nécessaire pour exécuter correctement votre travail ?

1

Question 29 : Votre travail vous demande-t-il de travailler intensément ?

1

Question 30 : vous recevez des ordres contradictoires des autres personnes ?

1

Question 31 : Votre travail vous demande-t-il de longues périodes de concentration intenses ?

1

Question 32 : Vos tâches sont-elles souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard ?

1 3

Question 33 : Votre travail est-il très bousculé ?

1

Question 34 : L'attente du travail de votre collègue, ralentit souvent votre propre travail ?

1

Question 35 : Votre travail vous permet-il de prendre des décisions vous-même ?

1 4

Question 36 : Dans votre tâche, avez vous très peu de liberté pour décider comment vous allez effectuer votre travail ?

1 4

Question 37 : Dans votre travail, vous arrive-t-il d'effectuer des tâches répétitives ?

1 3

Question 38 : Dans votre travail, avez-vous des activités variées ?

1 3

Question 39 : Dans votre travail, vous devez apprendre des choses nouvelles ?

1

Question 40 : Votre travail vous demande-t-il d'être créatif ?

1

Question 41 : Avez vous l'occasion de développer vos compétences professionnelles ?

1

Question 42 : Votre travail vous demande un haut niveau de compétences professionnelles ?

1

Question 43 : il vous arrive d'influer sur le déroulement de vos tâches au travail ?

1

Question 44 : Votre supérieur réussit-il à faire collaborer ses subordonnés ?

1

Question 45 : Votre supérieur vous aide-t- il à mener votre tâche à bien ?

1

Question 46 : Les collègues avec qui vous travaillez sont-ils des gens professionnellement compétents ?

1

Question 47 : Votre supérieur prête-t- il attention à ce que vous dites ?

1

Question 48 : Votre supérieur se sent-il concerné par le bien être de ses subordonnés ?

1

Question 49 : Les collègues avec qui vous travaillez sont-ils amicaux ?

1

Question 50 : Les collègues avec qui vous travaillez manifestent-ils de l'intérêt à votre égard ?

1

Question 51 : Les collègues avec qui vous travaillez vous aide ils a mener votre taches bien ?

1

Merci pour collaboration

Annexe 3 :Le test de kerazek

Robert Karasek, professeur de psychosociologie au département Travail et Environnement de l'Université Lowell au Massachusetts (Boston), est le principal auteur, avec Töres Theorell, d'un modèle d'analyse du stress très largement employé dans la littérature internationale, le modèle demande/contrôle (D/C). Dans ce modèle, les atteintes à la santé mentale ou la maladie chronique s'expliquent par le déséquilibre entre les « demandes » adressées aux salariés et le contrôle qu'ils peuvent exercer sur leur travail. La « demande » traduit la charge de travail, les rythmes de travail et le caractère plus ou moins morcelé de l'activité, la complexité des tâches, etc. Le « contrôle », parfois traduit par latitude d'action ou marges de manœuvre, recouvre la possibilité d'organiser plus ou moins son travail, de mobiliser ses compétences, de s'épanouir et progresser dans son travail, etc. Ce qui est le plus pathogène est la situation, appelée Job Strain ou « travail tendu », qui combine une forte demande et un faible contrôle. Par contre un « travail actif » (forte demande et contrôle élevé) ne présente pratiquement pas de sur-risque pour la santé. Quelques années après ses premières publications, Karasek a ajouté le « soutien social qui est l'aide et réconfort des collègues et supérieurs) comme variable modératrice du Job strain.

L'axe « **Demande psychologique** » regroupe trois sous-axes :

Quantité – rapidité

Q10 - Mon travail me demande de travailler très vite

Q12 - On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive

Q13 - Je dispose du temps pour exécuter correctement mon travail

Complexité – intensité

Q14 - Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes

Q11 - Mon travail me demande de travailler intensément

Q15 - Mon travail demande de longues périodes de concentration intense Morcellement, prévisibilité

Q16 - Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard

Q17 - Mon travail est très bousculé

Q18 - Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail

Le score de demande psychologique est donné par la formule : $Q10+Q11+Q12+(5-Q13)+Q14+Q15+Q16+Q17+Q18$

L'axe « **latitude décisionnelle** » regroupe trois sous-axes :

Latitude ou marges de manœuvre

Q4 - Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même

Q6 - Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail

Q8 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

Utilisation actuelle des compétences

Q2 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives

Q5 - Mon travail demande un haut niveau de compétence

Q7 - Dans mon travail, j'ai des activités variées

Développement des compétences

Q1 - Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles

Q3 - Mon travail me demande d'être créatif

Q9 - J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Le score de latitude décisionnelle est donnée par la formule : $4*Q4+4*(5-Q6)+4*(Q8)+2*(5-Q2)+2*(Q5)+2*(Q7)+2*(Q1)+2*(Q3)+2*(Q9)$

L'axe « **soutien social** » distingue le soutien professionnel ou émotionnel, en provenance des supérieurs ou des collègues :

Le soutien professionnel - par les supérieurs :

Q22 - Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés

Q21 - Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien - par les collègues :

Q23 - Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents

Q26 - Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

Le soutien émotionnel :

- par les supérieurs

Q20 - Mon supérieur prête attention à ce que je dis

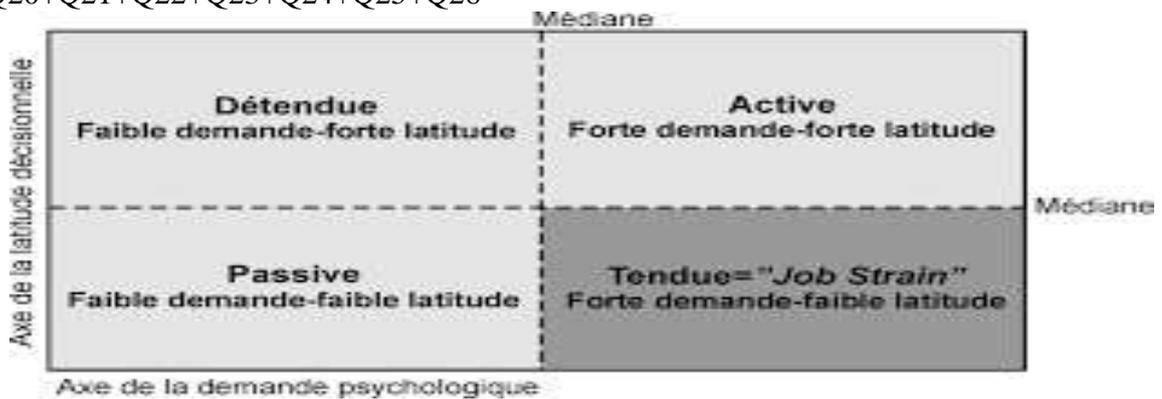
Q19 - Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés

- par les collègues

Q25 - Les collègues avec qui je travaille sont amicaux

Q24 - Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

Le score de soutien social est donné par la formule $Q19+Q20+Q21+Q22+Q23+Q24+Q25+Q26$



Annexe 4 : Le questionnaire d'entretien

Thème : la gestion du stress en milieu organisationnel

Cas de la CaSNOS de Boumerdès

Dans le cadre d'un travail de recherche universitaire, nous vous prions de répondre à l'intégralité des questions suivantes et nous vous remercions pour votre collaboration.

Question n°1 : Lors de notre enquête, nous avons estimé que 57% des enquêtés sont moyennement satisfaits par la structure de votre organisme, monsieur le directeur et messieurs les sous directeurs, quel est le type de structure de la CASNOS de Boumerdès et quelles sont ses caractéristique (ses avantages) ?

Question n°2 : Lors de notre enquête, nous avons trouvé que 72% des enquêtés estiment que les priorités organisationnelles de la CASNOS de Boumerdès sont « les tâches à effectuer et les résultats de la production » alors que 21% ont opté pour « les tâches à effectuer et les résultats de la production ». Et seulement 7% estiment que les priorités de la CASNOS de Boumerdès sont « les relations et la satisfaction des besoins de la ressources humaine ».

Monsieur le directeur êtes vous d'accord avec ces résultats ? Comment pouvez-vous expliquer ce résultat ? A votre avis quelles sont les priorité de votre organisme ?

Question n°3 : Les résultats de l'enquête montrent que presque la moitié de l'échantillon interrogé définissent le management de leur organisation de « management autoritaire » avec un taux de 44%, puis 22% définissent leurs management de « management paternaliste », seulement 19% pensent que leur management est « un management démocratique » et enfin 15% pensent que le management de la CASNOS est « un management coach. Monsieur le directeur êtes vous d'accord avec ces résultats ? Comment pouvez-vous les expliquer ?

Question n°4 : D'après les résultats, on constate que 39% des interrogés jugent leurs leadership de « moyennement satisfaisant », puis 18% de la population interrogée l'estiment comme très satisfaisant , un quart de la population avec un taux de 25% jugent leur leadership de « peu satisfaisant » et les autres à savoir 18% jugent le leadership de leurs organisation « pas du tout satisfaisant ».

Monsieur le directeur êtes vous d'accord avec les résultats et pourquoi ? A votre avis, quel est le type de leadership que vous exercez dans votre organisme ? Expliquez

Question n°5 : D'après les résultats de l'enquête, on constate que la moitié des enquêtés sont moyennement satisfaits par la relation avec leurs collègues avec un taux de 50%, puis 36% des enquêtés estiment que leurs relations avec leurs collègues sont très satisfaisantes alors que seulement 7% trouvent que leurs relations sont peu satisfaisantes et 7% les trouvent pas du tout satisfaisante.

Monsieur le directeur de la CASNOS de Boumerdès ,êtes vous d'accord sur l'opinion des enquêtés ? Comment expliquez-vous ce résultat ?

Question n°6 : D'après les résultats de de l'enquête, on constate que presque la moitié des enquêtés sont très satisfaits par leurs relation avec leurs supérieur avec un taux de 43% puis 32% des enquêtés estiment être moyennement satisfaits alors que seulement 7% trouvent que la relation avec leur supérieur est peu satisfaisante et 18% la trouve pas du tout satisfaisante.

Monsieur le directeur de la CASNOS de Boumerdès comment vous expliquez ces résultats?

Question n°7 : D'après les résultats de l'enquête, on constate que presque la moitié des enquêtés jugent les conditions de travail plutôt mauvaises avec un taux de 45% puis 38% des enquêtés trouvent que leurs conditions de travail sont bonnes, 10% de la population interrogée trouve qu'elles sont ni bonnes ni mauvaises.

Monsieur le directeur de la CASNOS , quel est votre point de vue sur les résultats de l'enquête et comment pouvez vous expliquer ces résultat ?

Question n°8 : D'après les résultats de l'enquête, on constate que la moitié des enquêtés trouvent la répartition des horaires de travail moyennement satisfaisantes avec un taux de 50%, puis 22% trouvent leurs horaires de travail très satisfaisants alors que seulement 21% estiment que leurs horaires sont peu satisfaisants et seulement 7% estiment que leurs horaires de travail ne sont pas du tout satisfaisants.

Monsieur le directeur de la CASNOS de Boumerdès ,quel est votre point de vue sur les résultats ? Et quelles sont les horaires de travail de vos employées ?

Question n°9 : D'après les résultats, la moitié des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès ne sont pas du tout satisfaits par l'espace de travail avec un taux de 50%, alors que seulement 18% d'entre eux estiment être moyennement satisfaits et 18% estiment que leur espace de travail est très satisfaisant et les 14% trouvent leur espace de travail peu satisfaisant Par ailleurs, 39% trouvent que leurs conditions de travail sont restées identiques et 39% estiment que leurs conditions de

travail se sont dégradées. Monsieur le directeur de la CASNOS de Boumerdès, pourquoi les conditions de travail de votre organisme ne satisfont pas la majorité des employés ?

Question n°10 : D'après les résultats de l'enquête, on constate que 32% des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès sont peu motivés et que 29% des enquêtés sont très motivés alors que 21% trouvent qu'ils ne sont pas du tout motivés et que seulement 18% des enquêtés sont moyennement motivés. Monsieur le directeur de la CASNOS de Boumerdès quels sont les moyens de motivation qu'utilise votre organisme ? Est-ce-que les mauvaises conditions de travail influent sur la motivation de vos salariés ?

Question n°11 : D'après les résultats de l'enquête, on constate que plus de la moitié des enquêtés sont moyennement satisfaits par leurs rémunération avec un taux de 53% et que 29% sont très satisfaits par celles-ci alors que seulement 14% déclarent être pas du tout satisfaits et enfin 4% trouvent qu'ils sont peu satisfaits. Monsieur le directeur, quelle est la grille salariale des employés ? Est ce qu'elle leur permet de satisfaire tous leurs besoins économiques ?

Question n°12 : D'après les résultats, on constate que sur les 36 caractéristiques individuelles des enquêtés, on trouve que la moitié d'entre eux sont extravertis ,32% sont spontanés et seulement 10% sont de nature calme et 5% de nature nerveuse et seulement 3% sont de nature introvertie. Monsieur le directeur, quel est votre point de vue sur les caractéristiques personnelles de vos employés et quels sont les avantages pour le climat social ?

Question n°13 : D'après les résultats obtenus, on constate que la majorité des émotions ressenties sont la colère ou la tristesse, avec un taux égal à 23% puis 21% des émotions ressenties par les enquêtés sont la joie et seulement 12% éprouvent de la surprise et enfin 9% éprouvent de la peur. Monsieur le directeur comment pouvez vous expliquer ces résultats et quelles sont les causes des ces émotions ?

Question n°14 : D'après les résultats de l'enquête, on constate que sur les 42 attitudes enregistrées sur les enquêtés , 31% font plusieurs choses à la fois , 26% d'entre eux n'ont pas le temps de profiter de leur vie ,12% essayent de faire toujours plus en un laps de temps restreint alors que 9% se sentent coupables lorsqu'ils se détendent .5% ne cessent de bouger et de manger leur pouce avec le même taux qui déclare que les choses ne vont jamais assez vite et 5% trouvent que leurs gestes sont nerveux , serrent leurs poignets et tapotent sur la table alors que 7% n'ont aucune des attitudes mentionnées. Monsieur le directeur, Sachant que ces attitudes sont les attitudes de personnes stressées comment pouvez-vous expliquer ces résultats ?

Données sur le stress :

Question n°15 : D'après les résultats de l'enquête, on distingue que la majorité de l'échantillon sont d'accord pour dire que leur travail est stressant et 18% sont tout à fait d'accord alors que 30% des enquêtés estiment qu'ils ne sont pas du tout d'accord et 19% disent qu'ils ne sont pas d'accord avec l'existence de stress au sein de leurs organisation. D'après le résultat, on déduit que la majorité des enquêtés de la CASNOS de Boumerdès sont touchés par un stress au travail. Monsieur le directeur, comment pouvez vous expliquer la présence de stress au sein de votre organisme ?

Question n°16 : La latitude décisionnelle prend en compte l'autonomie décisionnelle et l'utilisation des compétences. L'autonomie décisionnelle est le contrôle c'est-à-dire la possibilité de choisir sa façon de travailler et de participer aux décisions qui s'y rattachent. D'après les résultats de l'enquête, on constate que la totalité de la latitude décisionnelle de la population interrogée ne dépasse pas le chiffre 55 alors que le seuil de la latitude décisionnelle est de 70 en Europe et de 72 aux Etats Unis d'Amérique donc on estime que les employés interrogés de la CASNOS de Boumerdès ont une faible latitude décisionnelle. Monsieur le directeur, comment pouvez vous expliquer le fait que les enquêtés de la CASNOS de Boumerdès ont une faible autonomie décisionnelle et un faible taux d'utilisation de leurs compétences au travail. Quelle en est la cause ?

Question n°17 : D'après les résultats de l'enquête, on constate que la majorité des enquêtés dépassent le seuil de la demande psychologique qui est de 21 avec 29% de la population interrogée qui ont un degré de 21 jusqu'à moins de 25 et une autre catégorie de 46% qui ont une demande psychologique qui varie entre 25 et moins de 30 alors que seulement 25% des enquêtés ont un taux de demande psychologique inférieure 21.

Monsieur le directeur comment pouvez vous expliquer ces résultats et quelles sont le type de demandes psychologiques qu'on peut trouver au sein de votre organisme ?

Question n°18 : D'après les résultats de l'enquête on constate que 100% des employés de la CASNOS interrogés ont une latitude décisionnelle inférieure à 72 et 75% ont une demande psychologique supérieure à 21 et selon Kerazek, ces 75% sont « tendus » ce qui veut dire stressés donc considérés en situation de Job Strain. D'après d'autres résultats , on constate que 61% de la population enquêtée ont un seuil de soutien inférieur à celui établi par Kerazek qui est de 24 et 39% sont au dessus du seuil de 24. Donc, la majorité des personnes interrogées ont un faible

soutien social .On estime que la majorité des employés sont stressés. Monsieur le directeur comment pouvez vous expliquer les résultats obtenus?

Question n°19 : après avoir vu les résultats quelles sont les stratégies prise par la CASNOS de Boumerdès pour gérer le stress de ses employés.

Annexe 5 :La latitude décisionnelle

Enquêt	La latitude décisionnelle											
	L'utilisation de compétences							L'autonomie décisionnelle				Résult t total
	Q38	Q36	Q39	Q41	Q37	Q40	Résult	Q34	Q35	Q42	Résult	
N°1	4	2	1	4	1	1	28	1	4	4	10	38
N° 2	3	3	2	4	3	2	32	1	2	2	10	42
N° 3	4	4	1	3	1	4	28	2	4	4	11	39
N° 4	3	3	2	4	4	1	32	4	1	1	13	45
N° 5	4	4	1	3	1	2	24	2	2	4	13	37
N° 6	3	3	4	4	4	1	36	4	1	1	13	49
N° 7	4	3	2	3	3	2	32	2	2	4	13	45
N° 8	2	3	1	4	4	1	28	4	3	2	12	40
N° 9	4	4	2	2	4	2	30	4	4	4	13	43
N° 10	2	3	1	4	3	1	26	2	3	2	10	36
N°11	4	2	4	4	4	2	42	4	2	2	13	55
N°12	2	4	2	3	3	1	24	2	3	1	9	33
N°13	2	3	3	4	4	3	36	4	2	3	14	50
N°14	3	4	1	3	2	1	22	1	3	1	8	30
N° 15	1	2	2	4	4	3	34	3	2	3	13	47
N°16	2	4	1	3	2	1	20	2	3	1	9	29
N°17	1	3	2	4	3	3	30	3	1	3	14	44
N°18	1	4	1	3	4	1	22	1	2	2	10	32
N°19	2	3	2	4	1	3	28	3	3	3	12	40
N°20	1	2	1	3	3	1	24	1	2	1	9	33
N°21	4	4	3	4	2	3	34	3	3	3	12	46
N°22	1	1	1	2	3	1	24	1	1	2	11	35

N°23	1	4	3	4	2	1	24	3	3	1	10	34
N°24	1	3	1	3	4	1	24	2	1	2	12	36
N°25	1	4	2	1	4	1	20	1	2	1	9	29
N°26	3	3	1	3	2	1	24	2	3	1	9	33
N°27	1	1	2	1	1	1	20	1	1	2	11	31
N°28	2	3	2	3	2	1	24	2	4	1	8	32

Source : enquête sur terrain

Annexe 6 : La demande psychologique

La demande psychologique										
Enquêtés	Q26	Q29	Q27	Q28	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Résultats
N°1	4	2	2	4	2	4	4	3	4	26
N°2	1	4	3	3	2	3	1	4	2	22
N°3	3	3	2	4	4	2	4	3	4	26
N°4	1	4	4	2	2	4	2	4	3	27
N°5	3	2	2	4	1	3	4	3	1	20
N°6	2	3	4	3	4	2	1	4	3	25
N°7	4	2	2	1	2	3	3	2	4	26
N°8	3	3	3	3	1	2	4	4	3	25
N°9	2	2	4	2	4	4	2	3	1	25
N°10	4	3	2	1	2	1	1	1	4	22
N°11	3	4	1	4	4	3	4	4	3	27
N°12	2	2	4	1	1	2	2	1	2	20
N°13	4	3	1	3	3	1	3	3	4	24
N°14	3	3	2	2	2	3	1	2	3	22
N°15	1	3	2	3	1	2	4	1	2	18
N°16	4	4	3	1	3	4	3	3	4	32
N°17	2	3	1	3	1	3	1	1	2	16
N°18	4	2	3	2	1	2	4	2	2	23
N°19	3	4	1	3	3	4	2	3	4	26
N°20	2	3	3	1	1	1	4	2	2	22
N°21	4	3	2	3	3	2	2	4	4	26
N°22	3	1	1	3	1	1	3	2	3	17
N°23	4	2	3	2	3	2	4	3	2	26

N°24	1	3	4	2	1	1	2	1	4	20
N°25	4	1	1	1	3	2	3	4	3	25
N°26	2	2	2	2	2	1	1	2	2	17
N°27	4	3	1	1	1	1	2	3	4	23
N°28	3	2	2	2	2	1	3	4	3	23

Source : enquête sur terrain.

Annexe 7 : le soutien social

Enquêtés	Le soutien social										
	Le soutien social de la part de la hiérarchie					Le soutien social de la part des collègues					Résultat total
	Q48	Q47	Q45	Q44	Résultat	Q46	Q50	Q49	Q51	Résultat	
N°1	3	4	1	3	17	4	4	4	3	15	32
N° 2	4	2	4	4	14	3	1	3	4	11	25
N° 3	3	4	2	4	13	4	4	4	1	13	26
N° 4	4	2	4	3	13	1	3	1	4	9	22
N° 5	2	4	2	1	9	3	1	1	3	8	17
N° 6	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	31
N° 7	3	4	2	1	10	1	2	1	3	7	17
N° 8	2	3	4	3	12	3	3	4	3	13	25
N° 9	3	4	2	1	10	1	2	3	1	7	17
N° 10	1	3	4	1	9	4	3	4	4	15	24
N°11	3	1	2	3	9	1	1	1	3	6	15
N°12	2	4	3	2	11	3	2	4	3	12	23
N°13	3	3	1	1	8	3	1	1	3	8	16
N°14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	32
N° 15	2	1	1	2	6	3	1	3	3	10	16
N°16	3	3	1	1	8	3	1	1	2	7	15
N°17	2	4	4	3	13	4	3	4	4	15	28
N°18	4	1	3	2	10	2	2	3	3	10	20
N°19	2	1	1	1	5	3	1	2	2	8	13
N°20	3	1	3	3	10	2	3	3	3	11	21

N°21	4	3	1	2	10	3	1	1	2	7	17
N°22	4	3	3	3	13	2	3	3	3	11	24
N°23	2	1	1	1	5	3	3	4	4	14	19
N°24	4	4	3	3	14	2	1	3	2	8	22
N°25	1	1	1	2	5	3	3	4	4	14	19
N°26	3	1	3	1	8	1	3	3	3	10	18
N°27	4	3	4	3	14	3	3	4	4	14	28
N°28	3	3	3	2	11	3	3	4	4	14	25

Source : enquête sur terrain.

Table des matières

Remerciement

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Evolution de la notion du travail en milieu organisationnel.....	5
Introduction.....	5
1.L'émergence du concept de travail	6
1.1 L'histoire du travail.....	6
1.1.1Le travail au XIX siècle.....	6
1.1.2Le travail au XIX siècle.....	7
1.1.3Le travail à partir des années 1970.....	7
1.1.4Le travail à partir des années 2000.....	7
1.2 Origine étymologique et définitions du concept de travail.....	7
1.3 Les courants d'approches du concept de travail.....	8
1.3.1 Le travail selon l'école classique.....	8
1.3.2 Le travail selon l'école des relations humaines.....	8
2. La structuration du travail en milieu organisationnel.....	9
2.1 La présentation d'une organisation.....	9
2.2 Les composantes d'une structure organisationnelle.....	9
2.2.1 Le sommet stratégique.....	9
2.2.2 Le centre opérationnel.....	9
2.2.3 La technostructure.....	10
2.2.4 La ligne hiérarchique.....	10
2.2.5 Les fonctions de support logistique.....	10
2.2.6 L'idéologie.....	10
2.3 L'évolution des structures organisationnelles.....	10
2.3.1 La structure simple.....	10
2.3.2 La bureaucratie mécaniste.....	10
2.3.3La bureaucratie professionnelle.....	11
2.3.4 Androcratie : (<i>Organique</i>).....	11
3. Le travail et la culture organisationnelle.....	11
3.1 Définition de la culture organisationnelle.....	11
3.2 La culture organisationnelle et les priorités organisationnelles.....	11
3.2.1 L'organisation autocratique.....	12
3.2.2 L'organisation paternaliste.....	12
3.2.3 L'organisation Anémique.....	12
3.2.4 L'organisation intermédiaire.....	12
3.2.5 L'organisation démocratique.....	13
3.3 La culture organisationnelle dans le comportement et l'efficacité organisationnelle.....	13
3.3.1 La culture constructive.....	13
3.3.2 La culture passive défensive.....	13

3.3.3 La culture agressive-défensive.....	13
Section 2 : Le travail et la qualité de vie de l'individu en milieu organisationnel.....	14
1. Les relations hiérarchiques dans la qualité de vie au travail.....	14
1.1 La présentation du leadership.....	14
1.1.1 La théorie des traits de leader.....	14
1.1.2 La théorie du comportement du leader.....	15
1.1.2.1 Le comportement du leader selon l'université du Michigan.....	15
1.1.2.2 Le comportement du leader selon l'université d'Ohio.....	15
1.2 L'évaluation des types de leadership en milieu organisationnel.....	15
1.2.1 Le style coercif	16
1.2.2 Le style autoritaire.....	16
1.2.3 Le style affectif (<i>paternaliste</i>).....	16
1.2.4 Le style démocratique.....	16
1.2.5 Le style meneur.....	16
1.2.6 Le style coach.....	16
1.3 Les relations entre le subordonné et les responsables.....	16
2. Les conditions de travail et la qualité de vie au travail.....	17
2.1 La présentation des conditions de travail.....	17
2.2 L'hygiène, sécurité et santé au travail.....	17
2.2.1 L'hygiène de travail.....	18
2.2.2 La sécurité au travail.....	18
2.2.3 La santé au travail.....	18
2.3 L'espace et le temps au travail.....	19
3. La motivation, la satisfaction et rendement de l'individu au travail.....	19
3.1 La motivation de l'individu au travail.....	19
3.1.1 La théorie de besoins de MASLOW.....	19
3.1.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg.....	20
3.1.3 La théorie de l'équité de J.S. Adams.....	20
3.1.4 La théorie de motivation par l'accomplissement de MC Clelland.....	21
3.2 La satisfaction de l'individu au travail.....	21
3.2.1 Les caractéristiques personnelles.....	22
3.2.2 Les caractéristiques du travail.....	22
3.2.3 Les caractéristiques de l'expérience de travail.....	22
3.3 Le rendement de l'individu au travail.....	22
Section 3 : Le travail et les risques professionnels.....	23
1. Les généralités sur les risques professionnels.....	23
1.2 La cartographie des risques.....	23
1.2.1 Les objectifs de l'élaboration d'une cartographie des risques.....	24
1.3 La typologie des risques professionnels.....	24
1.3.1 Les risques chimiques.....	24
1.3.2 Les risques biologiques.....	24
1.3.3 Les risques physiques.....	24
1.3.4 Les risques ergonomiques.....	24
1.3.5 Les risques liés à la sécurité.....	24

1.3.6 Les risques psychosociaux.....	24
2.Les risques sociaux.....	25
2.1 Les risques liés à la gestion des ressources humaines.....	26
2.2Les conflits personnels et interpersonnels.....	26
2.2.1 Définition des conflits.....	26
2.2.2 Les types de conflits.....	26
2.2.2.1 Conflits personnels.....	26
2.2.2.2 Conflits interpersonnels.....	26
2.3 Les risques liés au climat social.....	27
3. Les risques psychosociaux.....	27
3.1 La définition des risques psychosociaux.....	27
3.2 Les facteurs des risques psychosociaux.....	28
3.2.1 L'intensité du travail et le temps du travail.....	28
3.2.2 Le manque d'autonomie et de marge de manœuvre.....	28
3.2.3 Exigences émotionnelles.....	28
3.2.4 Rapports sociaux au travail dégradés.....	28
3.2.5 L'insécurité de l'emploi et du travail.....	2
3.3 La typologie des risques psychosociaux.....	29
3.3.1 La violence au travail.....	29
3.3.2 Le harcèlement psychologique.....	29
3.2.3 Burn out (<i>épuisement professionnel</i>).....	30
3.3.4 Les accidents de travail(AT).....	30
3.3.5 Les maladies professionnelles (MP).....	30
3.3.6 Le stress professionnel.....	30
Conclusion.....	31
Chapitre 2 : La gestion du stress en milieu professionnel.....	32
Introduction.....	32
Section 1 : La généralité sur le stress.....	32
1. La présentation du stress.....	32
1.1 La définition de la notion du stress.....	32
1.2 Les typologies du stress.....	34
1.2.1 Le bon stress.....	34
1.2.2 Le mauvais stress (<i>aigu ou chronique</i>).....	34
2. Les facteurs du stress au quotidien.....	34
2.1 Les facteurs de stress selon Greenberg.....	34
2.1.1 Les stressseurs.....	34
2.1.2 Les facteurs de conditionnement.....	35
2.2 L'échelle des facteurs du stress de Holmes et Rahe.....	35
3. Le stress et les caractéristiques individuelles.....	36
3.1. La personnalité individuelle.....	36
3.1.1. Les déterminants de la Personnalité et son développement.....	37
3.1.1. Les principaux traits distinctifs sur le plan de la Personnalité.....	37
3.2 Les émotions.....	38

3.2.1 Les différents types d'émotions.....	38
3.2.3Le rôle de l'émotion dans le travail.....	38
3.3. Le comportement organisationnel.....	39
3.3.1. L'attitude.....	39
3.3.2 L'impact du stress sur le comportement.....	39
Section 2 : Le stress professionnel.....	40
1. Les Généralités sur le stress professionnel.....	40
1.1 Définition du stress professionnel.....	40
1.2 Les approches du stress professionnel.....	42
1.2.1 L'approche physiologique du stress au travail.....	43
1.2.2 L'approche psychologique du stress.....	43
1.2.3. L'approche socio-organisationnelle.....	43
2. Les modèles explicatifs de l'émergence du stress au travail.....	43
2.1 Les approches du stress.....	43
2.1.1 L'approche transactionnelle de Mc Kay et Cooper.....	43
2.1.2. L'approche de Karnas.....	44
2.1.3 Le modèle de l'INRCT.....	45
2.1.4 Le modèle de Kerazek.....	46
2.2. Les dimensions du stress professionnel.....	46
2.2.1 La demande psychologique.....	46
2.2.2 La latitude décisionnelle.....	47
2.2.3 Le support social.....	47
2.3 L'impact du stress sur la performance.....	48
2.2.4.4 Les types de travail selon kerazek.....	48
2.3.2 L'impact du stress sur le rendement.....	48
2.3.2.1. Modèle de Compernelle.....	49
2.3.3 Les couts et les facteurs déclenchant le stress professionnel.....	50
2.3.3.1Les couts du stress.....	51
3. Les facteurs de stress en milieu organisationnel.....	51
3.1. Présentation des facteurs de stress selon l'université de LAVAL.....	52
3.2 Les facteurs de stress selon le modèle de Cooper et Marshall.....	53
3.2.1 Facteurs intrinsèques au travail.....	53
3.2.1.1 Rôle dans l'organisation.....	54
3.2.1.2. Développement de la carrière.....	54
3.2.1.3Relations au travail.....	54
3.2.1.4Structure et climat dans l'organisation.....	54
3.2.1.5 Interface entre travail et maison.....	55
Section 3 : Les stratégies de gestion du stress en milieu.....	55
1. Les stratégies de prévention et d'intervention contre le stress en milieu organisationnel...55	55
1.1 La prévention du stress professionnel selon l'INRS.....	55
1.2 Les niveaux de prévention du stress en milieu organisationnel.....	56
1.2.1 La prévention primaire.....	56
1.2.2 La prévention secondaire.....	56
1.2.3 Les préventions tertiaires.....	57

1.3 Les types d'intervention contre le stress en milieu organisationnel.....	57
1.3.1 Les interventions cognitives centrées sur l'information et la formation.....	57
1.3.2 Les interventions cognitives centrées sur la gestion des émotions.....	58
1.3.3 L'intervention par la pratique d'une activité physique ou de loisir.....	58
1.3.4 L'intervention centrée sur des méthodes psychocorporelles.....	58
2. Les baromètres et audit de stress en milieu organisationnel.....	58
2.1. Présentation des baromètres de gestion du stress professionnel.....	58
2.2 Les objectifs des baromètres de stress.....	58
2.3 Les indicateurs et les méthodologies employées dans l'audit de stress.....	59
2.3.1 Les indicateurs de stress.....	59
2.3.2 Les étapes de l'audit de stress.....	59
2.3.2.1 Le pré diagnostic.....	59
2.3.2.2 Audit de stress approfondi.....	59
2.3.2.3 Un plan d'action adapté.....	60
3. Le coaching interne.....	60
Conclusion.....	62
Chapitre 3 : les Pratiques de gestion du stress au sein de la CASNOS de Boumerdes...63	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	63
1. L'Histoire de la CASNOS.....	63
1.1. Première phase : Du 01 janvier 1958 au 31 décembre 1970.....	63
1.2. Seconde phase : Du 01 Janvier 1971 au 31 Décembre 1973.....	63
1.3. Troisième phase : la loi du 2 juillet 1983.....	64
2. Présentation générale de la CASNOS Algérienne.....	65
2.1. Les caractéristiques de la CASNOS.....	65
2.2. Les missions de la CASNOS algérienne.....	65
3. Présentation de la CASNOS de Boumerdes.....	66
3.1. La situation géographique de la CASNOS de Boumerdes.....	66
3.2 Organisation structurelle et fonctionnelle des différents composants de la CASNOS de BOUMERDES.....	66
3.2.1 La Direction Régionale.....	66
3.2.2 Le secrétariat de direction.....	66
3.2.3 Le service informatique.....	67
3.2.4 Le contrôle médical.....	67
3.2.5 La sous-direction des administrations et finances.....	67
3.2.6 La sous-direction des Recouvrements.....	67
3.2.7 La sous-direction des prestations.....	67
3.2.8 Le service de gestion des ressources humaines.....	67
3.2.9 Le service de gestion des assurances sociales.....	68
Section 2 : La gestion du stress au niveau de la CASNOS de Boumerdes.....	68
1. Les résultats de l'enquête.....	69
1.1 Le déroulement de l'enquête.....	69
1.1.1 La durée d'enquête.....	69
1.1.2 La population ciblée.....	69

1.1.3 Considération d'ordre éthique.....	69
1.2 La présentation du questionnaire d'enquête.....	69
1.2.1 Le test de Kerazek.....	70
1.2.2 Le déroulement de l'entretien.....	70
1.3 Les résultats de l'enquête.....	71
1.3.1 Les caractéristiques de l'échantillonnage.....	71
1.3.2 Données de satisfaction des employés sur les caractéristiques de l'entreprise.....	75
1.3.3 Données sur la qualité de vie au travail.....	78
1.3.4. Données sur les conditions de travail.....	79
1.3.5 Données sur les caractéristiques individuelles des enquêtés.....	86
1.3.6 L'analyse du stress des enquêtés.....	89
2. Les taux de stress des enquêtés.....	106
2.1 La latitude décisionnelle.....	106
2.2 La demande psychologique.....	107
2.3 Le soutien social.....	108
3. Les résultats de l'entretien.....	109
3.1 Données sur les caractéristiques de l'organisation.....	109
3.1.1 La structure organisationnelle de la CASNOS de Boumerdes et ses caractéristiques...109	
3.1.2 Les priorités organisationnelles de la CASNOS de Boumerdès.....	109
3.1.3 Le type de management de la CASNOS de BOUMERDES.....	110
3.1.4 La satisfaction vis-à-vis du leadership au sein des enquêtés de la CASNOS.....	110
3.2 Les données sur la qualité de vie au travail.....	110
3.2.1 Les relations entre les collègues de travail au sein de la CASNOS de Boumerdès.....	110
3.2.2 Les relations entre le supérieur et la ressource humaine.....	110
3.2.3 Les conditions de travail au sein de la CASNOS de Boumerdes.....	111
3.2.4 Les horaires de travail à la CASNOS de Boumerdes.....	111
3.3.1 Les moyens de motivation de la CASNOS de Boumerdes.....	111
3.3.2 Les émotions au travail.....	111
3.4 Le stress au sein de la CASNOS de Boumerdès.....	112
3.4.1 La demande psychologique.....	112
3.4.2 La latitude décisionnelle.....	112
3.4.3 Le soutien social.....	112
3.4.4 Les stratégies de gestion du stress.....	112
Section 3 : Synthèse des facteurs et stratégies de gestion de stress au sein de la CASNOS de Boumerdès.....	113
1. Synthèse des facteurs du stress au sein de la CASNOS de Boumerdès.....	113
1.1 Les facteurs liés à la satisfaction des employés concernant les caractéristiques de l'entreprise.....	114
1.2 Les facteurs liés aux conditions de travail.....	114
1.3 Les facteurs liés à la motivation au travail.....	114
1.4 Les facteurs liés aux attitudes et aux émotions ressenties au travail.....	114
1.5 Les facteurs liés à la demande psychologique.....	114
1.6 Les facteurs liés à une faible autonomie décisionnelle.....	114
2. Les stratégies de gestion de stress au sein de la CASNOS de Boumerdès.....	115

2.1 L'intervention primaire.....	115
2.2 L'intervention secondaire.....	115
2.3 L'intervention tertiaire.....	115
3. Les suggestions pour diminuer le taux de stress au niveau de la CASNOS de Boumerdès.....	115
3.1 Suggestions liés à l'amélioration des conditions de vie au travail.....	116
3.2 Suggestions pour réduire la demande psychologiques au travail.....	117
3.3 Suggestions sur la gestion de stress au travail.....	117
Conclusion générale.....	119
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Annexes	

Résumé :

Le développement du travail dans le monde expose de plus en plus les ressources humaines au stress professionnel. Plusieurs facteurs tels que la charge au travail, le manque d'autonomie, l'exigence de compétences, la mauvaise qualité de vie au travail, le surplus de responsabilité ainsi que les mauvaises relations au travail en sont à l'origine. Celui-ci est néfaste pour la santé psychologique et physique de l'individu mais il interfère sur la performance de l'organisation engendrant des coûts cachés importants. L'objet de ce travail est de revenir sur la réalité du stress professionnel en milieu organisationnel, notamment en Algérie en prenant appui sur le cas spécifique de la CASNOS de Boumerdès. Il est également question de mettre en avant les solutions pour intervenir et prévenir le stress et favoriser un climat de travail plus serein de façon à améliorer la santé de la ressource humaine et d'agir sur la pérennité de l'organisation.

Mots-clés : Travail, Risque Socioprofessionnel, Stress, Modèle de Kerazek

Abstract :

The development of work around the world increasingly exposes human resources to professional stress. Several factors such as workload, lack of autonomy, skill requirement, poor quality of life at work, excess responsibility as well as poor relationships at work are at the origin of the professional stress. This is harmful for the psychological and physical health of the individual but it interferes with the performance of the organization generating significant hidden costs. The purpose of this work is to return to the reality of professional stress in an organizational environment, in particular in Algeria by relying on the specific case of CASNOS of Boumerdès. It is also a question of putting forward solutions to intervene and prevent stress and promote a more serene working climate so as to improve the health of human resources and act on the sustainability of the organization.

Key-words : Work, Socioprofessional Risk, Stress, Kerazek Model