

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**École Supérieure de Commerce- Koléa**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Option : *Organisation et Management de l'Entreprise***

**Thème :**

***LE STRESS AU TRAVAIL : CAUSES, CONSEQUENCES***

***ET MOYENS DE PREVENTION***

***Etude de cas : Centre de Recherche des Analyses Physico-chimiques  
«CRAPC »***

**Elaboré par :**

**Melle. BAKACHE Khayra**

**Encadré par :**

**Dr. BERREZIGA Amina**

**Maître de Conférences A- ESC**

**Année Universitaire : 2016 – 2017**



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

## **École Supérieure de Commerce- Koléa**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Option : *Organisation et Management de l'Entreprise***

**Thème :**

***LE STRESS AU TRAVAIL : CAUSES, CONSEQUENCES ET  
MOYENS DE PREVENTION***

***Etude de cas : Centre de Recherche des Analyses Physico-chimiques  
«CRAPC »***

**Elaboré par :**

**Melle. BAKACHE Khayra**

**Encadré par :**

**Dr. BERREZIGA Amina**

**Maître de Conférences A- ESC**

**Année Universitaire : 2016 – 2017**



## *Remerciements*

*Je commence mes remerciements par louange à Allah qui m'a éclairci le chemin du savoir et m'a donné la volonté et la patience nécessaire pour la réalisation de ce travail.*

*En premier lieu, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à la personne qui, au moment où je désespérais le plus, n'a cessé de me supporter et de m'encourager à aller de l'avant et d'avoir accepté de m'encadrer durant la réalisation de ce mémoire, j'ai nommé : mon encadreur Docteur*

***BERREZIGA AMINA.***

*Je tiens à adresser mes sincères remerciements à tous le personnel du Centre de CRAPC, notamment Mr. NAOUI Fathi qui m'a encadré et a accepté de partager son expérience et ses connaissances.*

*Mes sincères remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de l'ESC et surtout*

***Mr. BELAIDI Abdelaziz***

*Merci à tous et à toutes.*

## **DÉDICACES**

*Dieu merci de m'avoir aidé, protégé, montré le bon chemin et guidé vers la réussite.*

*Ce travail modeste est dédié premièrement :*

*À la mémoire de mon cher PAPA, À l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral, que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.*

*À la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; Maman que j'adore.*

*À mes chers frères **Abdenour, Moussa et Ismail** et mes adorables sœurs **Waniss et Sara** et katkouta **Rihina**.*

*Aux beaux frères **Bilel et Hakim**.*

*Je tiens à faire une dédicace toute particulière :  
Mon oncle **Rachid** et ma deuxième sœur **Achoik**.  
Mon oncle **Abdelghani** et tata **Fatima Zohra**.*

*À la personne qui est toujours à mes côtés, et qui m'avait tout donné, merci **Islam**.*

*Je dédie tout aussi à tous mes amis et plus particulièrement à  
**Meriem, Zineb, Miri, Nadjah, Roumaissa, Maryoum, Imen,  
Djihad, Hanene, Fatima et Hiba**.*

*A tous les membres de ma famille, Ainsi qu'à toutes les personnes m'ayant encouragé et témoigné leur soutien tout au long de l'élaboration de mon étude.*

*A ceux que j'aime de tout mon cœur.*

*Khayra*

## Sommaire :

<b>Sommaire des contenus</b>	<b>pages</b>
<b>Remerciements</b>	-
<b>Dédicaces</b>	-
<b>Liste des figures</b>	-
<b>Liste des tableaux</b>	-
<b>Liste des abréviations</b>	-
<b>Introduction générale</b>	A
<b><i>CHAPITRE 1 : Une odysée dans le champ du stress au travail</i></b>	1
<b>Introduction au chapitre</b>	1
<b>Section 1 : Notions fondamentaux du stress</b>	2
1.1-Concept du stress	2
1.2-Définitions du stress	2
1.3-Les phases du stress	4
1.4-Les catégories des personnes stressées	6
1.5- Les composantes et les symptômes du stress	6
1.6- Les causes fondamentales du stress	9
1.7- Les facteurs de stress	11
<b>Section II : Le stress au travail : formes, causes et facteurs</b>	13
2.1- La notion du stress au travail	13
2.2- Définitions du stress au travail	13
2.3- Les formes du stress au travail	14
2.4- Les causes du stress au travail	15
2.5- Les facteurs du stress au travail	16
<b>Section III : Effets et conséquences du stress au travail</b>	20
3.2- Les effets néfastes du stress au travail	20
3.2.1- Les conséquences individuelles	21
3.2.2- Les conséquences organisationnelles	22
<b>Conclusion du chapitre</b>	24
<b><i>Chapitre 02 : Méthodes de gestion du stress au travail et moyen de prévention</i></b>	25
<b>Introduction au chapitre</b>	25
<b>Section I : Prévenir le stress au travail</b>	26
1.1-La prévention du stress au travail	26
1.2- les différents types de prise en charge	26
1.3- les acteurs de la prévention : une responsabilité individuelle et collective	29
<b>Section II : Plan d'action et moyen de prévention</b>	32
2.1- Organisation du travail	32
2.2- Ressources humaines	34
2.3- Le suivi : la prévention au quotidien	37
<b>Section III : Le coach interne</b>	38

3.1-le coach interne : un nouvel acteur pour une nouvelle compétence	38
3.2-le coach interne : définitions et apport	38
3.3-le coach interne : nouvel acteur dans la mise en place d'une stratégie de santé et de bien-être au travail	40
3.4-les interventions concrètes du coach interne dans la mise en place de remèdes face au stress	40
3.5- le développement et la gestion d'une compétence de « management stress »	44
<b>Conclusion du chapitre</b>	46
<b><i>Chapitre3 : Le stress au travail au sein du CRAPC</i></b>	47
<b>Introduction au chapitre</b>	47
<b>Section I : Présentation générale du centre CRAPC</b>	48
1.1-Historique du centre	48
1.2-Le domaine d'activités du centre	48
1.3-Les missions de l'établissement	49
1.4-Organisation et fonctionnement	49
1.5-Organigramme du CRAPC	50
1.6- Organisation scientifique	50
<b>Section II : Déroulement de l'enquête</b>	54
2-1.la démarche de l'enquête	54
<b>Section 3 : Présentation et analyse des résultats</b>	57
3-1.Analyse du questionnaire	57
3.2 Synthèse	84
3.3 Suggestions	86
<b>Conclusion du chapitre</b>	88
<b>Conclusion générale</b>	89
<b>Bibliographie</b>	-
<b>Glossaire</b>	-
<b>Annexes</b>	-

**Liste des abréviations :**

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>CRAPC</b>	Centre de recherche d'analyse physico-chimique
<b>BIT</b>	Bureau International de Travail
<b>NIOCH</b>	National Institute for Occupational Safety and Health
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de Santé
<b>USA</b>	United Stat American
<b>SGA</b>	Syndrome Général d'Adaptation
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>DRT</b>	Direction des Relations de Travail
<b>DGSS</b>	Direction Général de la Sécurité Social

### Liste des tableaux :

<b>N°</b>	<b>Intitulé du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les symptômes de stress	08
<b>02</b>	Les facteurs de stress	11
<b>03</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur l'existence du stress dans le travail	57
<b>04</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur les sources de stress chez CRAPC	59
<b>05</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur les changements ressentis	61
<b>06</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur le niveau de stress	62
<b>07</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur les facteurs de stress liés à la nature de la tâche	64
<b>08</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur les facteurs liés à l'environnement de la tâche	66
<b>09</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur l'impact du stress sur la qualité du travail	69
<b>10</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur la relation entre le stress et l'absentéisme	70
<b>11</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur l'impact du stress sur la prise de décision :	71
<b>12</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur l'impact du stress sur la créativité des employés	72
<b>13</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur le rendement des employés	73
<b>14</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur l'intervention externe pour gérer le stress	74
<b>15</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur l'appréciation de profiter d'une cure de détente	75
<b>16</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur le type de la détente	76
<b>17</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur Les formes de gestion de stress	77
<b>18</b>	Récapitulatif des réponses des cadres sur les facteurs de risques liés au stress	78
<b>19</b>	Le genre des personnes questionnées	80

<b>20</b>	La catégorie socioprofessionnelle des personnes questionnées	81
<b>21</b>	Récapitulatif répartition des personnes questionnées selon l'âge*genre	82
<b>22</b>	Récapitulatif répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté professionnelle * niveau d'instruction	83
<b>23</b>	La situation familiale des personnes questionnées	Annexe2
<b>24</b>	Les types des facteurs de risque	Annexe3
<b>25</b>	L'existance d'une structure de prévention de stress	Annexe3

## Liste des figures :

N°	Intitulé de la figure	Page
<b>01</b>	Syndrome Général d'Adaptation du SELYE	04
<b>02</b>	Définition des niveaux de prévention et détermination de stratégie	28
<b>03</b>	Exemple d'un processus d'audit du stress au travail	41
<b>04</b>	Existence du stress au sein du centre	58
<b>05</b>	Les sources de stress chez CRAPC	59
<b>06</b>	Les changements ressentis par les stressés	61
<b>07</b>	Le niveau de stress chez les employés au sein du centre	63
<b>08</b>	Facteurs de stress au sein du centre liés à la nature de la tâche	64
<b>09</b>	Facteurs de stress au sein du centre liés à l'environnement de la tâche :	67
<b>10</b>	L'impact du stress sur la qualité du travail	69
<b>11</b>	La relation entre le stress et l'absentéisme	70
<b>12</b>	L'impact du stress sur la prise de décision	71
<b>13</b>	L'impact du stress sur la créativité des employés	72
<b>14</b>	L'impact du stress sur le rendement des employés	73
<b>15</b>	Intervention externe pour gérer le stress	74
<b>16</b>	Appréciation de profiter d'une cure de détente	75
<b>17</b>	Type de la détente	76
<b>18</b>	Les formes de gestion de stress	77
<b>19</b>	Etude des facteurs de risques liés au stress	78
<b>20</b>	Répartition selon le genre	80
<b>21</b>	Répartition des personnes questionnées selon la catégorie socioprofessionnelle	81
<b>22</b>	Répartition des personnes questionnées selon l'âge*genre	82
<b>23</b>	Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté professionnelle * niveau d'instruction	83
<b>24</b>	Répartition selon la situation familiale	Annexe2
<b>25</b>	Les types des facteurs de risque	Annexe3
<b>26</b>	L'existence d'une structure de prévention de stress	Annexe3



## ***Résumé :***

L'objectif de ce travail est de présenter un phénomène grandissant dans notre société qui touche incontestablement tous les secteurs d'activité et toutes les catégories socioprofessionnelles. Ce nouveau mal du siècle a de lourdes conséquences. D'une part, sur les salariés, et d'autre part, sur les organisations où il porte atteinte à leur productivité et leur coûte cher.

Pour réaliser cet objectif, nous avons structuré notre travail en deux parties. La partie théorique englobe les fondements théoriques qui concerne la notion du stress et le stress au travail, et la partie pratique est consacrée à l'étude du phénomène étudié, ses principaux facteurs et les moyens de prévention au sein du CRAPC.

**Mots clés :** le stress, le stress au travail, les facteurs du stress au travail, moyens de prévention.

## **Summary:**

The objective of this work is to present a growing phenomenon in our society and undoubtedly affects all sectors of activity and all socio-professional categories. This new evil of the century has serious consequences. On the one hand, on the employees, and on the other, on the organizations where it damages their productivity and costs them dearly.

To realize this objective, we can divided our work into two parts. The theoretical part which included the theoretical foundations that deals with stress and work Stress, and the practical part we have been doing, is to take stock of stress factors in the workplace and study the existence of means of prevention to combat this risk within the CRAPC.

**Key words:** stress, stress at work, stress factors at work and means of prevention.

***INTRODUCTION***

***GENERAL***

La mondialisation de l'économie, l'accélération des mutations technologiques et la libération des échanges font que les organisations fonctionnent aujourd'hui dans des cultures de flexibilité, de performance et de compétitivité. Les nombreux changements apparaissent de manière constante et accélérée dans le monde de travail et rendent le contexte professionnel de plus en plus exigeant envers les salariés, en raison de différents facteurs tels que la réduction des effectifs et de l'externalisation, le besoin accru de flexibilité en termes de fonctions, de temps et de compétences, et l'apparition d'un déséquilibre important entre les activités professionnelles et la vie privée. De fait, les transformations qui affectent la valeur et la nature du travail ont ouvert la voie à une augmentation alarmante des statistiques relatives au stress en milieu professionnel.

Malheureusement, les employés sont bien souvent les victimes qui subissent les exigences des nouveaux systèmes conçus dans une optique de maximum de profit. Dès lors, la qualité de vie de travail et l'adaptation des pratiques ergonomique, afin d'améliorer les conditions de travail des employés, sont des modes d'organisation du travail qui permettent d'accroître la satisfaction professionnelle des salariés, bien-être au travail et l'efficacité des entreprises et la performance organisationnelle.

La question du stress au travail est une question importante qui peut être étudiée sous différents angles. Du point de vue de l'organisation en mutation permanente qui génère des tensions des différents natures, d'un point de vue socio-économique qui traduit le changement dans lequel notre société se situe en raison des avancées technologiques constantes et des exigences économiques, de la mondialisation et de l'obligation de faire face aux pays émergents, du point de vue des acteurs institutionnels intervenant sur ce risque et des prises en charge existantes, et du point de vue du salarié qui est confronté à la question du stress de manière quotidienne et qui met en œuvre différents moyens pour y faire face.

A cet égard une intervention sur le stress en organisation doit, pour être complète, agir sur deux niveaux, l'organisation en elle-même en tant que source du stress en raison de problématiques diverses à analyser et l'individu qui subit le stress. Aussi, La phénomène du stress au travail interroge donc sur la question des prises en charge existantes et des acteurs de l'organisation qui peuvent piloter les actions d'amélioration.

Le choix de notre thème n'est pas fortuit, son originalité et son actualité sont des facteurs qui ont motivé notre choix. Ce thème de recherche est motivé aussi par des raisons personnelles, plus spécifiquement motivé par les soucis de notre avenir comme manager tant comme futur cadre qui aura à prendre en charge les ressources humaines. Il nous permet d'approfondir spécifiquement la gestion des ressources humaines surtout le phénomène du stress du personnel en milieu professionnel.

Plusieurs études ont étudié le phénomène du stress au travail à savoir :

M.Loriol(2014), A.Ginitrac(2011) et E.Poirel, Y. Frédéric(2011).

L'objectif de notre travail est triple. Premièrement, il vise à identifier l'existence du stress chez les employés du centre de recherche des analyses physico-chimique « **CRAPC** », bien évidemment après la compréhension du concept du stress au travail via l'odyssée théorique. Deuxièmement, notre préoccupation est de reconnaître les principaux facteurs qui engendrent ce type de stress. Et enfin, nous tenterons de déterminer les moyens de prévention et de gestion du stress au sein de l'organisme du stage.

A ce stade, nous posons la problématique suivante :

**Quelles sont les causes qui peuvent engendrer le stress au travail et quelles seront ses conséquences au sein de l'organisme CRAPC?**

Afin de répondre à cette question, nous l'avons décomposé en plusieurs sous questions :

Q1 : Qu'est-ce que le stress au travail ?

Q2 : Quelles sont les différentes sources du stress professionnel ?

Q3 : Quelles sont les conséquences du stress dans le milieu professionnel ?

Q4 : Quels sont les moyens de prévention du stress au travail ?

Pour répondre à notre questionnement, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : Le stress au travail est le déséquilibre entre les exigences du travail et les capacités de l'employé.

H2 : les stress au travail provient de la tâche et de l'environnement.

H3 : Le stress au travail conduit à la baisse de rendement au travail.

H4: Les moyens de prévention du stress au travail sont diverses et peuvent être déterminés à partir du niveau d'intervention souhaité.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique en se basant sur une démarche hypothético-déductive. Pour la collecte des données relatives à notre travail, nous avons utilisé les outils suivants :

- Une recherche bibliographique qui consiste à consulter les documents ayant trait à un domaine de recherche. Elle nous a permis d'exploiter les ouvrages, les mémoires, les rapports, et les autres documents inédits en rapport avec notre recherche.

- L'enquête par questionnaire : c'est un instrument de prise d'information basé sur l'analyse des réponses à une série des questions posées pour un échantillon d'une population.

- L'observation : Cette technique nous a permis d'observer certaines attitudes des employés au travail pour apporter le complément d'informations que les autres techniques ne nous avaient pas permis d'obtenir.

Et afin d'exploiter au mieux notre questionnaire, nous avons utilisé le logiciel SPSS : Statistical Package for social science et nous avons exposé un ensemble d'outils statistiques qui permettent de mieux exhiber les données et les résultats des deux enquêtes à savoir :

- Les tableaux simples et les tableaux croisés afin de présenter et regrouper les réponses obtenues ;

- Le coefficient « Alpha de Cronbach » pour valider l'instrument de mesure et s'assurer de sa fiabilité et de sa cohérence interne et les outils de la statistique descriptive : effectif et pourcentage.

Pour répondre à notre problématique, notre travail est subdivisé en trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé « une odyssée dans le champ du stress » sera consacré aux généralités sur le stress dans sa première section, diverses définitions, l'identification de ses formes, ses causes ainsi qu'aux facteurs qui engendrent le stress chez les travailleurs dans sa deuxième section. La troisième section permet de souligner les sources et les effets du stress sur l'individu ainsi que sur l'entreprise.

Le deuxième chapitre intitulé « Méthodes de gestion du stress au travail et moyens de prévention » où nous avons tenté d'identifier les méthodes de prévention, le plan d'action qui accompagne les dites méthodes selon des différents niveaux et enfin, l'accent est mis sur le rôle du coach interne pour la prévention du stress au travail.

Quant au troisième chapitre qui sera consacré à l'étude du phénomène du stress au travail au sein de l'organisme du stage CRAPC, sa compréhension via le questionnaire distribué à ses employés et enfin, une tentative de classification des moyens de prévention de ce phénomène selon le niveau d'intervention (organisation – employés) avec une logique temporelle (à court et à moyen terme).

Cette recherche contient des limites principalement résumées dans l'étude du phénomène du stress au travail dans une seule structure et le nombre limité des questionnés dans notre enquête.

# **CHAPITRE I:**

*Une odyssée dans le champ du stress au travail*

## Chapitre I : Une odysée dans le champ du stress au travail

---

Le stress au travail apparaît depuis une vingtaine d'année comme une problématique de plus en plus importante à laquelle les organisations sont confrontées et devenu l'un des problèmes graves de notre temps, non seulement pour les individus dont il met en péril la santé physique et mentale, mais aussi pour les entreprises et les gouvernements. Ce nouveau mal du siècle mobilise l'attention de nombreux acteurs des sphères médicale, sociale, économique et politique à lequel des solutions rapides et efficaces doivent être apportés et attire l'attention de plusieurs chercheurs qui ne cessent de découvrir ses sources et ses effets sur la santé des travailleurs d'une part et des chances d'être moins performant face à la concurrence du marché d'autre part.

Pour cela, le premier chapitre sera consacré au phénomène du stress dans le milieu du travail. Nous l'avons présenté en trois sections ; la première présente le stress d'une manière générale pour donner une idée sur le phénomène, la deuxième définira le stress au travail, ses formes, ses causes et les facteurs qui l'engendrent chez les travailleurs. Enfin, la troisième exposera les sources et les effets du stress sur l'individu ainsi que sur l'entreprise.

## Section1 : Notions du stress

Dans ce qui suit, nous présentons l'historique du stress, les définitions du concept, les principales phases ainsi que les composantes et les symptômes du stress.

Ensuite, nous présenterons les causes fondamentales du stress.

### 1-1/ Historique du stress :

Le mot "stress" a été utilisé pour la première fois par Robert Hooke (Astronome et mathématicien anglais), biologiste et physicien du XVII<sup>e</sup> siècle dans une loi qui décrivait la relation linéaire entre l'élongation d'un ressort (Strain) et la force à laquelle il était soumis (Stress). Bien plus tard, il a été importé par Hans Selye dans le champ de la physiologie et de la médecine.

Hans Selye (médecin canadien) a étudié le stress qu'il appelait à l'origine le syndrome d'adaptation(*SGA*) ; il a d'abord employé le terme stress lorsqu'il complétait ses études médicales à l'Université de Montréal, dans les années 1920. H Selye avait remarqué que tous les patients, peu importe ce dont ils souffraient, avaient quelque chose en commun : ils avaient tous un air malade. Selon lui, ils subissaient tous un stress physique dû à la maladie<sup>1</sup>.

### 1-2/Définitions du stress :

Etymologiquement, le mot stress vient du latin « stringer » qui signifie « serrer » ou encore « Presser ». En vieux français, le stress signifie étroitesse ou oppression<sup>2</sup>.

**D'après le Dictionnaire Larousse<sup>3</sup>**: Ensemble de perturbations biologiques et physiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme.

**Les Encyclopédies Universalis<sup>4</sup> le définissent comme**: Réaction de l'organisme à un agent d'agression ou à un traumatisme quelconque. En fait, stress tend, progressivement, à devenir synonyme d'émotion, le sens de ce dernier s'étant très affaibli. Il est employé aussi, dans un sens plus spécifique, pour désigner les tensions engendrées par des conflits internes non résolus ou des situations insolubles et provoquant des états d'anxiété, voire des états névrotiques.

---

<sup>1</sup> [Http://www.stresshumain.ca](http://www.stresshumain.ca)(consulté le 22/03/2017 à 11 :42).

<sup>2</sup> ZABLOCKI (Barbara), du stress au bien être et à la performance, EDIPRO, Paris, 2009, p19.

<sup>3</sup> Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 2012, p.1039.

<sup>4</sup> [Http// :www.medecine-des-arts.com](http://www.medecine-des-arts.com) (consulté le 18/03/2017 à 21 :45).

## Chapitre I : Une odyssée dans le champ du stress au travail

---

D'une autre part, l'**Encyclopédie Encarta**<sup>1</sup> : Agent ou processus physique, chimique ou émotionnel qui s'exerce sur l'organisme et provoque une agression ou une tension pouvant devenir pathologique.

Quant au **Petit Robert**<sup>2</sup> : Le stress est la réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques ainsi qu'aux émotions qui nécessitent une adaptation.

Enfin, le **Dictionnaire de médecine Flammarion**<sup>3</sup> : Agression contre un organisme vivant, par extension : réactions biologiques et psychologiques d'un organisme face à une situation nouvelle de quelque origine qu'elle soit, dangereuse ou agréable.

De ces définitions, nous pouvons déduire plusieurs concepts centraux à savoir : perturbation, émotion, tension, conflit, facteurs psychologiques et adaptation.

D'après **Hans SELYE**<sup>4</sup> : « Le stress est une réponse biologique de l'organisme à toute sollicitation physique ou émotionnelle, agréable ou désagréable, qui désigne de sa part une adaptation ».

**LAZARUS et FOLKMAN**<sup>5</sup> voient le stress comme « comme une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être ».

L'**Accord Européen d'octobre 2004**<sup>6</sup> définit le stress comme « un état qui s'accompagne de plaintes ou de dysfonctionnements physiques, psychiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences et les attentes les concernant »

D'après la **Health and Safety Commission Britannique (1999)**<sup>7</sup> « Le stress est la réaction des gens à des contraintes excessives et autres types d'exigences qui leur sont imposées ».

---

<sup>1</sup> [Http/ :www.medecine-des-arts.com](http://www.medecine-des-arts.com) (consulté le 24/03/2017 à 21 :50).

<sup>2</sup> BAYAD(Mohamed) et BERGHMANS (Claude) : regard croisés sur la gestion du stress professionnel, l'Harmattan, Paris, 2014, p.27.

<sup>3</sup> [Http/ :www.medecine-des-arts.com](http://www.medecine-des-arts.com). Com. (consulté le 24/03/2017 à 21:55).

<sup>4</sup> [Http/ :www.alterhego.fr /documents/souffrance/souffrance11](http://www.alterhego.fr/documents/souffrance/souffrance11). (Consulté le 26/03/2017 à 12 :18).

<sup>5</sup> BERGHMANS (Claude) : stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines, Dunod, Paris, 2010, p.15.

<sup>6</sup> Ibid. p.44.

<sup>7</sup> [Http://bookshop.europa.eu/...stress.../CE2599851FRC\\_001](http://bookshop.europa.eu/...stress.../CE2599851FRC_001). (Consulté le 02/03/2017 à 14 : 30).

## Chapitre I : Une odyssée dans le champ du stress au travail

---

Le stress est donc un état de divergence, d'inadéquation, entre les demandes perçues par le sujet et l'idée qu'il se fait de ses possibilités de réponse.

Le stress provient d'un déséquilibre entre la perception et l'évaluation :

- Des contraintes auxquelles on estime être confronté ;
- Des ressources internes et externes dont on dispose pour leur faire face.

D'après les définitions précédentes, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas une définition unique de stress, en raison de la complexité de ce terme.

### ***1-3/Les phases du stress :***

Selon Hans SELYE<sup>1</sup>, l'individu est dit en état de stress lorsqu'il est incapable de répondre de façon adéquate ou efficace aux stimuli qui proviennent de son environnement. Pour cela,

SELYE utilise le terme « Syndrome Générale d'Adaptation » pour décrire la réaction du corps humaine face au stress qui se déroule en trois phases :

**1.3.1 Phase d'alarme :** Correspond à la réaction de l'organisme face à un agent stressant. SELYE divise la réaction d'alarme en choc et contre choc. Le choc est l'état de surprise à l'agression soudaine. Le choc peut se manifester par une accélération du rythme cardiaque, une augmentation de la profondeur respiratoire, une hypertension ou une hypotension artérielle, une augmentation du tonus musculaire, etc. L'ampleur de la phase de choc dépend essentiellement du degré de la menace, de l'environnement, et des caractéristiques du sujet.

Cette phase peut durer de quelques minutes à 24 heures. Elle est ensuite suivie d'un contre choc au cours duquel l'organisme se ressaisit et met en jeu ses moyens de défense ;

**1.3.2 Phase de résistance :** Lorsque la phase d'alarme poursuit, l'organisme entre en phase de résistance où il réagit et développe des stratégies pour résister à l'agression subie. Il s'agit donc d'une tentative d'adaptation à la situation nouvelle afin de faire face à l'agent stressant.

Cette phase s'accompagne de sécrétion accrue d'hormones corticosurrénales qui permettent de lutter contre le stress ressenti ;

**1.3.3 Phase d'épuisement :** Cette phase intervient lorsque l'organisme n'arrive plus à s'adapter et à supporter l'agent stressant. Toutes les réserves de l'organisme sont consommées, les mécanismes de défenses dépassés, résistances et tensions s'installent jusqu'à l'épuisement.

---

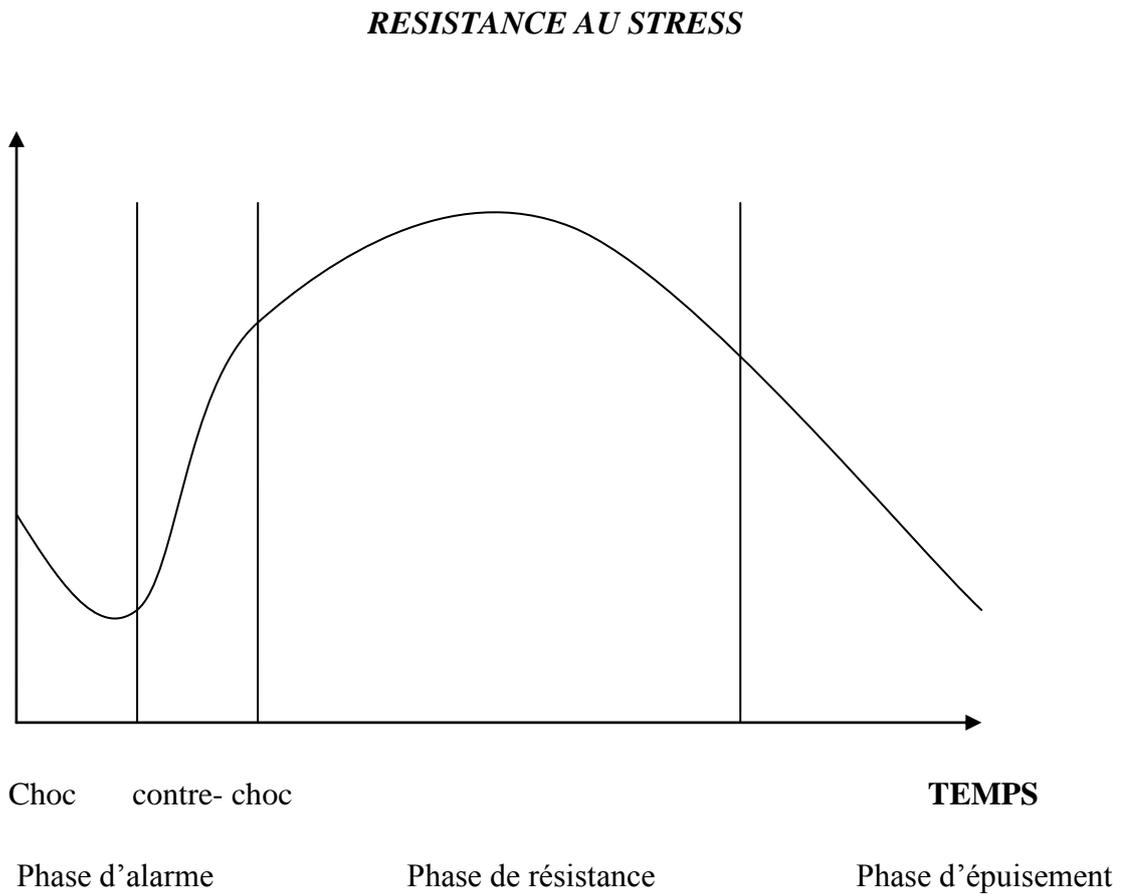
<sup>1</sup> HANS (Selye): le stress de la vie : le problème de l'adaptation, édition Gallimard, Canada, 1975, p.11.

# Chapitre I : Une odysée dans le champ du stress au travail

---

Elle est caractérisée par la fatigue, l'anxiété et la dépression qui peuvent apparait séparément ou simultanément.

**Figure n°1** : Syndrome Générale d'Adaptation du SELYE



**Source** : ROCHE et COLL. : *cyber gagnant technologie : cyberspace et développement du personnel*, édition Maxima Laurent du Mesnil, Paris, mai 2000, p.140.

### ***1-4/les catégories des personnes stressées :***

Dr. BENSABAT<sup>1</sup> classe les personnes stressées en trois catégories :

***Le profil A :*** il correspond aux personnes plus extraverties, qui expriment leur colère, qui réagissent « au quart de tour », qui vivent sur un rythme accéléré, s'énervent facilement, sont souvent en compétition avec les autres .c'est un fonceur qui aime les défis, impatient et toujours dans l'action. C'est souvent un acharné du travail qui sacrifie volontiers sa vie professionnelle .il réussit bien au travail, les horaires importants ne lui font pas peur. Beaucoup de ces personnes sont sujettes aux maladies cardio-vasculaires déclenchées par l'excès de sécrétion d'adrénaline.

***Le profil C :*** il correspond à des personnes plus introverties, qui à l'inverse du profil A sont habitées par le doute .Elles ne sont pas sûres d'elle, refoulent leurs sentiments, leur agressivité et intériorisent leurs difficultés. Elles ruminent et ont du ressentiment .Elles semblent calmes en apparence, mais sont rongées de l'intérieur. L'excès de sécrétion de cortisol provoque chez elles des ulcères, des dépressions, des allergies, une baisse de l'immunité voire des cancers.

***Le profil B :*** c'est le stressé heureux, tranquille et équilibré, qui montre des réactions adaptées à la réalité .Il est réaliste, optimiste, confiant et bien dans sa peau. Il est capable de prendre les bonnes décisions pour résoudre ses problèmes.au niveau émotionnel il est capable de gérer ses émotions et de les exprimer à bon escient .Bref, c'est chacun d'entre nous, lorsque nous gérons convenablement ce qui nous arrive. Cette bonne gestion du stress lui permet d'éviter de déclencher des maladies et de vivre plus en harmonie. Nous sommes souvent un mélange du profil A et C .par exemple, certains commerciaux de profil A qui ont tendance à se mettre vite.

### **1-5/Les composantes et les symptômes du stress :**

Arrivé à ce stade, il est primordial de décrire les composantes du stress ainsi que ses symptômes pour une meilleure compréhension du phénomène.

---

<sup>1</sup> AGNES BLANS (Marie), PAULE LE GALL(Marie), toute la fonction commerciale, DUNOD, 2006, p477.

### **1-5-1/ Les composantes du stress :**

Le stress est composé de<sup>1</sup> :

**1.5.1.1/ L'agent de stress** : C'est la source du stress qui peut être un stimulus d'ordre physique, psychique, cognitif ou social qui nécessite de l'ajustement. Le stimulus du stress peut être d'ordre mineur (dispute légère), important (décès, déménagement), positif (des fiançailles) ou négatif (un conflit), exceptionnel (intervention chirurgicale) ou constant (un travail trop prenant), prévu (un concours) ou inattendu (un incident), etc;

**1.5.1.2 /La réaction de stress** : Lorsque le corps rentre en période de stress, des réactions physiologiques immédiates rentrent en jeu comme l'augmentation du rythme cardiaque, la constriction des vaisseaux sanguins, une broncho dilatation (augmentation du diamètre des bronches) et la montée d'adrénaline. Déclenchées par le système nerveux sympathique, ces réactions assurent que le corps puisse réagir à la situation ;

**1.5.1.3/ L'attitude individuelle** : L'intensité de la réaction de stress dépend du message envoyé par le cerveau aux glandes endocrines, et donc de la perception qu'a l'esprit du stimulus en question. On peut le voir comme plus ou moins dangereux, exigeant ou contraignant. Par exemple, devoir se rendre dans un pays que l'on ne connaît pas peut être source d'une grande angoisse pour certains ou l'occasion excitante de découvrir quelque chose de neuf pour d'autres. Une attitude négative ou des attentes irréalistes donnent également lieu à des problèmes de stress.

### **1-5-2 /Les symptômes du stress<sup>2</sup> :**

Plusieurs symptômes peuvent être décelés par ceux qui nous entourent. Le tableau qui suit identifie quelques indices à surveiller en matière d'habitudes de vie sur plusieurs volets :

---

<sup>1</sup> [Http://www.marie-knab-sophrologie.fr/composantesdustress](http://www.marie-knab-sophrologie.fr/composantesdustress).(consulté le 31/03/2017à 19:40).

<sup>2</sup> DOLAN L (Simon) , GOSSELIN (Eric) et CARRIERE (Jules), psychologie du travail et comportement organisationnel, édition cheneliere,3<sup>eme</sup> ed,canada,2007,p 309.

**Tableau n°1 : les symptômes du stress**

<b>Volets</b>	<b>Symptômes</b>
<i>Psychologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ État dépressif ;</li><li>▪ Anxiété ;</li><li>▪ Irritabilité ;</li><li>▪ Fatigue ;</li><li>▪ Épuisement professionnel.</li></ul>
<i>Somatiques</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Douleurs musculo-squelettiques ;</li><li>▪ Troubles dermatologiques ;</li><li>▪ Dysfonctionnement gastro-intestinal ;</li><li>▪ Troubles cardiovasculaires ;</li><li>▪ Troubles d'ordre génital.</li></ul>
<i>Comportementaux</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tabagisme et fuite dans l'alcool ;</li><li>▪ Troubles de l'appétit,</li><li>▪ Problèmes sexuels ;</li><li>▪ Perte ou gain excessif de poids.</li></ul>
<i>Physiologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Élévation de la tension artérielle ;</li><li>▪ Élévation de rythme cardiaque ;</li><li>▪ Migraines ;</li><li>▪ Stéroïdes élevés ;</li><li>▪ Difficulté respiratoire.</li></ul>

Source : adapté de Dolan et Arsenault

### 1-6/Les causes fondamentales du stress<sup>1</sup> :

On peut parler de stress dès qu'il y a dissonance entre le désir et la réalité.

#### *a- Les causes générales :*

Les deux chercheurs américains HOLMES & RAHE ont publié une liste des causes du stress. Sur une échelle de 0 à 100 mais, il faut noter que certaines personnes accordent une importance relative de chacun des éléments stressants ; les facteurs du stress peuvent varier d'une personne à une autre, et davantage selon la culture.

#### *b- Les facteurs organisationnels :*

La sous-stimulation a le même effet que la sur stimulation sur le rendement, surtout chez les gens dont la vie est axés sur le travail ; des tâches trop lourdes ou trop légères entraînent souvent la maladie.

Vue son caractère impersonnel et l'ampleur de sa structure, la bureaucratie vient en tête des agents liés à l'organisation et porteur de stress. De même l'absence de récompense et le manque de reconnaissance a souvent été cité comme facteur de stress. Aussi la gestion des personnes avec ce qu'elle comporte d'ajustement et négociations a sa part dans le stress.

#### *c- les facteurs personnels :*

Il existe trois types de personnalités (A, B et C) correspondant à 3 façons de réagir au stress :

✓ *Les gens de type A* : ambitieux, perfectionnistes, compétitifs, prennent le risque, et ils sont trois fois sujettes à des troubles cardiaques ;

✓ *Les gens de type C* : calmes, cachant leur souffrance, ils maîtrisent le stress ce que provoque des maladies pernicieuses et dévastatrices comme le cancer, infections, rhumatismes, la dépression nerveuse... ;

Enfin, les gens de type B : sages, réalistes, positifs, calmes, patients... ces personnes s'imposent un rythme naturel de fonctionnement et disposent ainsi de toute l'énergie nécessaire pour résoudre leur problèmes, ces personnes gèrent mieux le stress.

---

<sup>1</sup> [Http// : www. www.redpsy.com/infopsy/stress.html](http://www.redpsy.com/infopsy/stress.html) (consulté le 24/03/2017 à 02 :30).

### ***d- les variables contextuelles :***

En plus de la personnalité, il faut prendre en considération certaines variables contextuelles influençant la résistance au stress, elles concernent les besoins, l'expérience et les valeurs de l'individu, ces variables sont :

#### ***d-1/le lieu de contrôle :***

Peut être interne (la personne se sent personnellement responsable de son échec ou sa réussite) ou externe (la personne attribue le résultat au hasard ou à la chance...) au milieu de travail les gens qui ont un lieu de contrôle interne souffrent moins des tensions parce qu'ils ont une emprise sur les événements et qu'ils dominent la situation ;

#### ***d-2/la perception :***

La façon dont une personne perçoit sa situation au travail conditionne sa façon de vivre le stress ;

#### ***d-3/l'expérience passée :***

L'expérience passée d'un événement peut amener l'individu à y faire face avec plus de calme et de sérénité lorsqu'il se reproduit, ou, au contraire, le provoquer à planifier, ce qui a pour résultat l'augmentation ou la diminution du niveau du stress ;

#### ***d-4/les relations interpersonnelles :***

Selon ce type des relations interpersonnelles qu'entretient un individu, la présence ou l'absence de collègues permet de résister ou non au stress ;

#### ***d-5/les différences individuelles :***

Les différences de valeurs, de besoins amènent des différences de réaction, ce qu'un individu conçoit comme une source de stress peut passer inaperçu chez un autre ;

#### ***d-6/les habitudes de vie :***

Il ya des personnes prédisposées au stress et il est assez facile de les reconnaître dans les entreprises, car ils adoptent des comportements types bien précis.

### 1-7/les facteurs du stress :

Le tableau suivant décrit les facteurs de stress dans plusieurs contextes : vie professionnelle, vie personnelle et familiale et la vie quotidienne.

**Tableau n°02 : Les facteurs de stress<sup>1</sup>**

<i>Domaine</i>	<i>Stresseur</i>
<b>Vie professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La pression ;</li><li>• Les résultats ;</li><li>• Le management ;</li><li>• Les objectifs élevés ;</li><li>• La surcharge du travail ;</li><li>• Les conflits ;</li><li>• Le non reconnaissance ;</li><li>• La performance ;</li><li>• Les restructurations ;</li><li>• Etc.</li></ul>
<b>Vie personnelle et familiale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les difficultés conjugales ;</li><li>• Le divorce ;</li><li>• Les difficultés avec les enfants ;</li><li>• La solitude ;</li><li>• La difficulté avec les parents, les beaux-parents ;</li><li>• Les deuils ;</li><li>• Etc.</li></ul>
<b>Vie quotidienne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les embouteillages ;</li><li>• Les trajets ;</li><li>• Les problèmes financiers ;</li><li>• Les problèmes de logement ;</li></ul>

<sup>1</sup> BLANS (Marie Agnès), LE GALL (Marie Paule) :op.cit, p477.

## Chapitre I : Une odysée dans le champ du stress au travail

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les contrariétés quotidiennes ;</li><li>• Les problèmes de santé ;</li><li>• Etc.</li></ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<i>Domaine</i>	<i>Stresseur</i>
<b>Stresseurs psychologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dire non ;</li><li>• Demandé de l'aide ;</li><li>• Prendre une décision ;</li><li>• Manquer de confiance en soi ;</li><li>• Donner son avis ;</li><li>• Le perfectionnisme ;</li><li>• Etc.</li></ul>

**Source :** adapté d'Agnès et Paule.

Nous retenons que chaque contexte exposé dans le tableau a des facteurs de stress qui lui sont propre d'où la nécessité d'approfondir notre travail en mettant l'accent sur le stress au travail.

## Section II : Le stress au travail : formes, causes et facteurs

### 2-1/La notion du stress au travail :

Le stress au travail est un phénomène social important qui a pris de l'ampleur et touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés modernes. Pour bien comprendre ce phénomène, il est d'abord nécessaire de le définir, exposer par la suite ses formes, sources, facteurs générateurs et enfin, citer ses causes.

### 2-2/ Définition du stress au travail :

Les différentes définitions du stress au travail proposées par les institutions ou les spécialistes sont assez proches et mettent en avant à faire face à des exigences trop élevées générées par le milieu du travail.

**L'OMS**<sup>1</sup>: « Le stress au travail est défini comme l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances, à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face. Le stress peut survenir dans des contextes professionnels très différents, mais il est souvent aggravé lorsque les employés ont le sentiment qu'ils ne sont pas assez soutenus par leurs chefs ou leurs collègues, et lorsqu'ils n'ont pas beaucoup de prise sur leur travail ou sur la façon de s'y prendre pour faire face aux exigences et aux contraintes de celui-ci ».

**NIOCH-USA**<sup>2</sup>:« Le stress au travail peut être défini comme une réponse émotionnelle qui survient lorsque les exigences du travail ne correspondent pas aux aptitudes, ressources ou besoins du salarié, ce stress peut se traduire par des problèmes de santé, voir des accidents ».

**Définition du BIT**<sup>3</sup> : « Dans le monde du travail, il ya stress chaque fois que la charge qui pèse sur un individu est trop lourde et qu'il n'arrive pas à s'y adapter rapidement ».

**Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail**<sup>4</sup> : « Un état du stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée, à des pressions externes ».

---

<sup>1</sup> SERVANT (Dominique) : *le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitive*, Kindle Edition, Paris, 2013, p.11.

<sup>2</sup>BAYAD(Mohamed) et BERGHMANS(Claude) : Op.cit, p.27.

<sup>3</sup> SERVANT (Dominique) : Op.cit, p.11.

<sup>4</sup>Ibidem.

## Chapitre I : Une odyssée dans le champ du stress au travail

---

A partir de ces définitions, nous retenons plusieurs concepts qui décrivent le stress au travail à savoir ; exigences, pressions, connaissances, capacités, aptitudes, problèmes et contraintes.

De leurs part **BEEHR et NEWMAN (1978)**<sup>1</sup> associent : « Le stress au travail réfère à une situation où des facteurs reliés à l'emploi, qui interagissent avec les travailleurs de manière à modifier les conditions physiologiques et/ou psychologiques tel que l'individu est forcé de dévier du fonctionnement normal ».

Parallèlement **KEYSER et HANSEZ (1996)**<sup>2</sup> définissent le stress psychologique dans la sphère du travail comme « une réponse du travailleur devant les exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer de ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face ».

Nous pouvons comprendre que le stress au travail se définit comme un processus par lequel la personne perçoit et interprète son milieu du travail en relation avec sa capacité d'y faire face.

D'après les définitions précédentes, nous pouvons conclure que le stress au travail est présent lorsque le milieu du travail constitue une menace pour la personne soit par les demandes excessives qu'il impose, soit par l'insuffisance des ressources permettant à l'individu de combler ses besoins.

### **2-3/Les formes du stress au travail :**

Après la compréhension du concept stress au travail, nous nous penchons vers ses principales formes qui se présentent en deux façons. la première est décrite selon l'effet engendré et la seconde selon la durée.

#### **2-3-1 /Selon l'effet engendré<sup>3</sup> :**

Il existe deux types de stress au travail : il s'agit du bon stress et du mauvais stress.

##### **2-3-1-1/ Le bon stress:**

C'est le stress qui résulte de la réaction de l'organisme face à des jugements externes favorables, et à des sentiments éprouvés de façon agréables (plaisir, succès, joie...).

---

<sup>1</sup> [Http// :www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html). (Consulté le 03/04/2017 à 12 :14).

<sup>2</sup> [Http/ :www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html). (Consulté le 04/04/2017 à 13:14).

<sup>3</sup> Chapelle, Frédéric et Benoît, Bon stress et mauvais stress : mode emploi, édition ODILE JACOB, 2007, p15.

## Chapitre I : Une odysée dans le champ du stress au travail

---

Dans le milieu du travail, ce type de stress se traduit par une grande implication au travail et une forte motivation, le désir de réussir ainsi que les réactions positives qui surviennent (surprise, intérêt, plus grande créativité, dépassement de soi et persévérance).

### **2-3-1-2 /Le mauvais stress:**

C'est celui qu'engendre une fatigue de l'organisme nuisible pour l'individu et pour la qualité de son travail. Ce type de stress conduit à la baisse de performance des salariés, et engendre des conséquences néfastes sur leur santé : maux de tête et d'estomac, pensées sombres, irritabilité, difficulté à se concentrer, etc.

### **2-3-2 /Selon la durée :**

Si on prend en considération la notion du stress dans le temps, on peut différencier deux états de stress : aigu et chronique<sup>1</sup>

**2-3-2-1/ le stress aigu :** il se manifeste lorsque le sujet est amené à donner une réponse rapide à une situation nouvelle imprévue et abrupte. Une menace pour l'intégrité de l'organisme est identifiée, un état d'anxiété apparaît ;

**2-3-2-2/le stress chronique :** vient d'une exposition lente à des agents stressants pas toujours clairement identifiés par l'individu. Des tensions s'accumulent au fil du temps et leurs effets deviennent nocifs ; le stress chronique s'apparente au burn out. C'est un processus graduel et sournois taraudant lentement l'énergie et les ressources personnelles.

### **2-4//Les causes du stress au travail<sup>2</sup> :**

- Une mauvaise organisation du travail, c'est-à-dire la manière dont les tâches et les systèmes de fonctionnement sont conçus et gérés, peut être une cause de stress professionnel ;
- Des exigences et des pressions excessives ou ingérables à d'autres égards peuvent être le résultat d'une mauvaise conception du travail, d'une mauvaise gestion et de conditions de travail insatisfaisantes. Elles peuvent aussi résulter du fait que les travailleurs ne reçoivent pas un appui suffisant de leurs collègues ou n'ont pas suffisamment de prise sur leur travail et les pressions qu'il occasionne ;

---

<sup>1</sup> BERGHMANS(Claude), stress au travail : op.cit, p20.

<sup>2</sup> [Http// : www. acepcape.blob.core.windows.net](http://www.acepcape.blob.core.windows.net) (consulté le 21/03/2017 à 14 :56).

- Les résultats de la recherche montrent que le type de travail le plus stressant est celui dans lequel on valorise des exigences et des pressions excessives ne correspondant pas aux connaissances et aux capacités des travailleurs et où ceux d'ont peu de possibilités d'exercer un quelconque choix ou contrôle et reçoivent peu de soutien de leurs collègues ;
- Plus les exigences et les pressions professionnelles sont adaptées aux connaissances et aux capacités des travailleurs et moins ceux-ci sont exposés au stress ;
- Plus les travailleurs reçoivent d'appui dans leurs travail ou en liaison avec leurs travail, moins ils sont exposés au stress ;
- Plus les travailleurs ont de prise sur leur travail et sur la manière de l'exécuter, et plus ils participent aux décisions concernant leur travail, moins ils ont de risque de subir un stress professionnel.

La plupart des causes de stress au travail sont liées à la manière dont le travail est conçu et dont l'organisation ou l'entreprise est gérés. Du fait que ces aspects du travail sont potentiellement dommageables, on les appelle des risques liés au stress ;

Il faut toutefois garder à l'esprit que certains de ces risques ne sont pas universels ou peuvent ne pas être considérés comme dommageables dans certaines cultures.

### **2-5/Les facteurs du stress au travail :**

Les facteurs de stress au travail sont toutes les composantes qui génèrent une tension ou un état de stress chez le travailleur.

#### **2-5-1/ Facteurs liés à la nature de la tâche :**

Turcotte.P cite plusieurs facteurs notamment<sup>1</sup>

✓ **La complexité de la tâche :** Le stress peut naître d'une tâche complexe qui exige un investissement, et qui peut déborder les capacités et les compétences du travailleur. Ainsi, une tâche routinière qui conduit à une sous utilisation des capacités de la ressource humaine peut être une source de stress ;

✓ **L'autonomie de la tâche :** L'autonomie est intimement liée à la responsabilité de salarié face à la tâche. Des études ont montré que les travailleurs qui ont la responsabilité portant sur les personnes sont sous l'effet d'un stress considérable que les gens responsables de la gestion des actifs physiques. L'établissement des procédures détaillées que le salarié doit respecter peut contribuer à réduire leur autonomie ;

---

<sup>1</sup>TURCOTTE (Pierre) : *qualité de vie au travail : antistress et créativité*, édition d'Organisation, Canada, 1982, pp.48-52.

✓ **Le conflit de rôle :** Il est provoqué par la présence simultanée de deux ou plusieurs exigences qui font que la soumission à l'une rend difficile la soumission aux autres. Aussi, le conflit de rôle naît lorsque le travailleur est confronté à des attentes incompatibles de la part de son supérieur, ou bien lorsque les valeurs et les croyances de ce travailleur entrent en contradiction avec les attentes de son supérieur ;

✓ **L'ambiguïté de rôle :** L'ambiguïté de rôle apparaît lorsque les objectifs que le travailleur doit atteindre ne sont pas clairs, lorsqu'il ne sait plus exactement ce qu'il doit faire, ou lorsqu'il ne dispose pas des informations nécessaires pour la prise de décision ;

✓ **La surcharge de rôle :** Elle se produit lorsque la personne se voit confier une mission qu'elle ne pourra mener à bien dans le temps imparti, lorsque la personne se sent incapable d'effectuer convenablement son travail car les tâches qu'il doit accomplir excèdent ses forces ;

✓ **La sous charges de rôle :** Le manque de travail peut être source de stress car le travailleur se sent inutile pour l'entreprise ;

✓ **La participation aux décisions :** Le travailleur souhaite participer aux décisions qui ont un impact direct sur son travail. L'absence de participation crée des tensions et de l'insatisfaction chez le travailleur.

### 2-5-2/ Facteurs liés à l'environnement de la tâche :

On cite notamment<sup>1</sup> :

✓ **Le contexte physique:** Un environnement malsain et des conditions ambiantes de travail difficiles peuvent être générateurs de stress. En effet, la chaleur, la température, la pollution, l'humidité, sont des contraintes qui peuvent nuire à la santé des travailleurs et engendrer du stress chez eux ;

✓ **La structure d'organisation:** Si la structure d'organisation n'est pas adéquate avec les besoins et les attentes du travailleur, elle peut être un facteur de stress. Par exemple, les entreprises qui ont une structure centralisée, n'encouragent pas la participation des ressources humaines aux décisions car elles sont prises seulement par la haute direction ;

✓ **La carrière:** De grands facteurs de stress reliés à la planification et à l'évolution de la carrière mettent en jeu la sécurité de l'emploi, les promotions, et les possibilités de progression. Un salarié peut éprouver du stress en raison d'une promotion

---

<sup>1</sup> KARNAS (Gaussin), Évaluation du stress dans une perspective ergonomique, dans médecine du travail et ergonomie, 1997, pp 70-74.

insuffisante (sa progression n'étant pas aussi rapide qu'il le souhaite) ou excessive (promotion à un emploi qui dépasse les compétences de l'intéressé) ;

✓ **Le système de récompense :** Un travail basé sur des récompenses liées à la performance entraîne une motivation, mais également un stress considérable. Par ailleurs, une entreprise qui ne reconnaît pas le mérite du travail effectué, engendre des frustrations et de l'ennui ;

✓ **Les relations interpersonnelles:** Généralement, elles se situent en trois niveaux :

1/ **Les relations avec le supérieur :** Le style de leadership du supérieur peut être une source de stress. Par exemple, si ce supérieur entretient des relations autoritaires avec ses subordonnés, cela favorise l'apparition des tensions et de conflits, et un climat méfiance chez eux ;

2/ **Les relations avec les collègues :** Une mauvaise relation avec les collègues est un facteur de stress car elle crée un climat d'hostilité et mène à un faible niveau de communication, de satisfaction et de bien-être psychologique ;

3/ **Les relations avec la clientèle :** Deux aspects liés à ce type de relation doivent attirer notre attention. Le premier concerne le nombre de contacts. Le travailleur qui est isolé et pour qui les contacts s'avèrent insuffisants peut souffrir d'ennui, et ça peut le démotiver et le rendre moins satisfait dans leur travail et donc par conséquent plus stressé. Le second a trait aux travailleurs qui doivent déployer beaucoup de pertinence et d'énergie pour répondre aux attentes des clients les plus exigeants.

### 2-5-3/ Facteurs liés à l'individu:

Certains éléments extérieurs à la vie professionnelle peuvent aggraver le stress de la sphère de travail, tel que la vie privée. Aussi certaines caractéristiques personnelles peuvent conduire la ressource humaine au stress. Il s'agit notamment des traits de personnalité et des facteurs socioculturels<sup>1</sup>.

**-La vie privée :** La vie privée peut engendrer du stress chez le personnel dans leur travail.

Ainsi, plus le stress de la vie privée est élevé, moins l'individu dispose de ressources pour faire face au stress de la vie professionnelle ;

---

<sup>1</sup>TURCOTTE (Pierre) : Op.cit, pp.61-69.

## Chapitre I : Une odysée dans le champ du stress au travail

---

**-Traits de personnalité :** De nombreux chercheurs ont démontré que la façon de répondre à une situation de stress était influencée par les traits de personnalité, et déterminent la façon dont la personne perçoit subjectivement les stimuli de l'environnement subjectif. Parmi ces traits on a :

- **La flexibilité :** Les personnes flexibles s'adaptent plus facilement au changement, et cette adaptation considérée l'une des sources les plus fréquentes du stress. Par contre, les personnes dures se sentent plus à l'aise dans les entreprises à caractère bureaucratique ;

- **Une personnalité de type A :** Les gens de types A ont l'esprit de compétition et révèlent ambitieux, perfectionnistes, et semblent avoir un besoin de contrôle élevé. Ils s'accordent peu de loisirs et leur travail est le centre de leur vie. Ces personnes susceptibles de vivre le stress que les personnes de types B qui sont détendues, ouvertes, patientes et peu compétitives.

- **Facteurs socioculturels :** Certains facteurs socioculturels dont le support social et la culture de l'environnement de travail peuvent être générateurs du stress :

- **Le support social :** Le collaborateur qui ne trouve aucun soutien de son entourage, se trouve dans un climat propice à l'apparition du stress ;

- **Culture de l'environnement de travail :** La différence culturelle peut être une source de stress. Ainsi, la culture influe la perception subjective de l'activité et peut articuler les contraintes de travail.

### Section3 : Effets et sources du stress au travail

Cette section met l'accent sur les effets et sources du stress au travail.

#### 3-1/Les sources de stress au travail :<sup>1</sup>

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

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

---

<sup>1</sup> Organisation du travail et stress, série protection de la santé des travailleurs, 2004, n3, p22.

### **3-2/Les effets néfastes du stress au travail :**

Le stress au travail engendre diverses conséquences.

#### **3-2-1/Les conséquences individuelles :**

On dispose d'un grand nombre d'indicateurs pour mesurer les effets néfastes du stress sur la santé des travailleurs. Parmi ceux-ci :

##### **3-2-1-1 /LES Troubles musculo-squelettiques :**

Les Troubles musculo-squelettiques ou TMS sont une conséquence directe des dérives liées aux conditions de travail.

Ce sont des troubles de l'appareil locomoteur qui atteignent les muscles, les tendons, et les nerfs des membres supérieurs et inférieurs au niveau du poignet, des épaules, du coude ou des genoux et provoquent par exemple de nombreuses tendinites professionnelles. Les TMS provoquent des douleurs et une gêne dans les mouvements pouvant entraîner un handicap sérieux dans la vie professionnelle et dans la vie privée.<sup>1</sup>

Le stress au travail augmente considérablement les risques d'exposition des salariés à ce type de maladie, ce qui engendre un coût important à la fois pour la société mais aussi pour l'entreprise.

##### **3-2-1-2/ Le burnout :**

Le burnout ou l'épuisement professionnel a été mis en avant dès les années 1970, il était directement lié aux professions d'aide (médecins, pompiers etc..) qui confrontées à une dure réalité était souvent victime de ce mal. Aujourd'hui le concept de burnout c'est étendu à toutes les professions.

Le burnout est défini comme : «un état causé par l'utilisation excessive de son énergie et de ses ressources, qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé ou encore d'être exténué».<sup>2</sup>

Le burnout est décrit par trois dimensions différentes<sup>3</sup> :

- L'épuisement émotionnel : La personne n'a plus d'énergie, elle se sent vidée. Il s'agit d'un signal de détresse face aux exigences émotionnelles du travail ;

---

<sup>1</sup> [Http://: www.sante-medecine.commentcamarche.net](http://www.sante-medecine.commentcamarche.net) > ... > Rhumatologie > TMS. (Consulté le 29/03/2017 à 16:35)

<sup>2</sup> CANOÛI (Pierre) et MAURANGES (Alain) : le burnout à l'hôpital : le syndrome d'épuisement professionnel des soignants, édition Elsevier Masson, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p.10.

<sup>3</sup> GREBOT (Elisabeth) : stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir, édition d'Organisation, Paris, 2008, pp.108-109.

## Chapitre I : Une odyssée dans le champ du stress au travail

---

- La dépersonnalisation : Elle représente la dimension interpersonnelle du burnout. Elle renvoie à des attitudes impersonnelles, négatives, détachées, méprisantes envers les personnes dont on a la responsabilité : les clients pour les commerciaux par exemple ;

- L'échec de l'accomplissement professionnel au travail : Correspond à un sentiment d'inefficacité, la croyance que les objectifs ne sont pas atteints et la diminution de l'estime de soi. La personne a une vision négative de sa vie professionnelle.

Le burnout a des conséquences négatives sur l'individu qui ne se retrouve plus dans son travail, et qui n'est plus en mesure de s'investir comme il devrait le faire. Il s'agit d'une conséquence en lien direct avec le stress.

### **3-2-1-3/ Le karoshi :**

C'est un terme japonais qui signifie la mort par la fatigue au travail. Le karoshi touche principalement des employés japonais modèles aux horaires de travail illimités, et qui au bout d'un certain temps sont pour la plupart victimes de crises cardiaques.

« Parmi les causes invoquées, le nombre d'heures de travail représente un facteur important, la pression qu'exerce une attitude collective par rapport au travail semble également déterminante »<sup>1</sup>.

### **3-2-2 /Les conséquences organisationnelles:**

Les effets du stress ne présentent pas seulement sur l'individu en termes de préjudice pour sa santé, elles ont également des répercussions sur l'organisation, et un coût pour la société dans son ensemble. En effet, le stress au travail peut porter atteinte à la bonne santé et à la performance de l'organisation. Ainsi, dans les entreprises où le stress est élevé, on peut noter<sup>2</sup> :

- Une augmentation de l'absentéisme et de turn-over ;
- des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés ;
- Une diminution de la performance des ressources humaines et une baisse de créativité ;
- Une dégradation de la productivité et une augmentation des rebuts ou des malfaçons ;
- Une dégradation du climat sociale, et une mauvaise ambiance du travail ;
- Une hausse du taux d'accidents du travail ;
- Des atteints à l'image de l'entreprise ;
- Une augmentation des plaintes des clients.

<sup>1</sup> [Http// : www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp3str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp3str.html). (Consulté le 04/04/2017 à 18:38).

<sup>2</sup> [Http// : portail-des-pme.fr/gestion-du-stress/380-le-stress-et-ses-conséquences-en-entreprise](http://portail-des-pme.fr/gestion-du-stress/380-le-stress-et-ses-conséquences-en-entreprise).(consulté le 21/03/2017 à 12:15).

## **Chapitre I : Une odysée dans le champ du stress au travail**

---

En raison de ses conséquences négatives, le stress coûte cher à l'entreprise, il est non seulement porter atteinte à leur performance dans un marché de plus en plus concurrentiel, mais, à terme, il peut même menacer leur survie.

## Chapitre I : Une odysée dans le champ du stress au travail

---

Le stress au travail est l'un des grands défis que devront relever les entreprises au cours des prochaines années. Les entreprises qui auront le plus de chances de réussir à l'avenir seront celles qui aideront leurs travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aptitudes et aux aspirations des femmes et des hommes qui constituent la vraie richesse des entreprises.

Ce premier chapitre nous a permis de comprendre ce qu'est le stress au travail. En effet après avoir défini ce phénomène, nous avons présenté ses formes qui sont abordées sous deux angles, tout d'abord selon l'effet engendré (stress positif, stress négative), puis selon le temps d'action sur l'individu (stress chronique, stress aigu).

Nous avons également exposé les différents facteurs générateurs du stress et qui sont liés, soit à la nature de la tâche (complexité de la tâche, autonomie reliée à la tâche, rôle inhérent à la tâche, etc.), soit à l'environnement de la tâche (contexte physique, structure d'organisation, système de récompense, etc.), soit au salarié lui-même (la vie privé, trait de personnalité, etc.).

Ensuite, nous avons présenté les effets néfastes du stress au travail, que ce soit sur la santé des salariés ou sur l'efficacité de l'organisation, et ses causes générale.

Enfin, nous avons présenté les sources ainsi que les effets néfastes du stress au travail.

# **CHAPITRE II :**

*Méthodes de gestion du stress au travail et moyens de prévention*

L'impact du stress dans les organisations étant posé clairement, cela due que le monde de travail a connu une profonde mutation liée à son intensification, à des changements organisationnels et enfin à une évolution des secteurs d'activités. Il convient maintenant de se positionner à savoir des prises en charge et des interventions au sein des organisations pour aider les salariés à faire face au mieux au stress et vise à éviter tout problème de santé et de sécurité liés au travail. Bien que ces diverses interventions apportent sans nul doute une certaine valeur ajoutée, elles restent souvent de nature informative et se centrent sur l'individu dans une optique de gestion corporelle des tensions issues du stress en général ressenti sur le lieu de travail.

Pour cela, le deuxième chapitre sera consacré pour voir les différentes méthodes de gestion et de prévention au travail. Nous aurons trois sections : la première vise à identifier les méthodes de prévention, la deuxième servira pour les moyens de prévention ainsi le plan d'action à mettre en place, et puis la dernière mettre la lumière sur le rôle du coach interne pour la prévention du stress au travail.

### **Section1 : Prévenir le stress au travail**

La complexité du phénomène du stress au travail nécessite la mise en place de moyens de prévention vue ses effets néfastes soulignés dans le précédent chapitre.

#### **1-1/La prévention du stress au travail :**

Le phénomène de stress au travail prend de plus en plus d'ampleur à l'échelle de tous les secteurs d'activités. A cet égard un processus de prévention collective doit être instauré afin de juguler ce problème qui touche énormément de salariés, cette démarche préventive consiste à diminuer les sources de stress dans l'entreprise en intervenant de façon ciblée sur l'organisation, les rapports sociaux et les conditions de travail.

#### **1-2/les différents types de prise en charge:**

Plusieurs actions de prévention peuvent être posées pour prévenir les problèmes de stress au travail. Cet égard, deux types d'activités peuvent être instaurées. D'abord ceux qui mettent l'accent sur l'organisation et l'environnement de travail, puis ceux centrés surtout sur l'individu qui s'attaquent davantage aux conséquences du stress au travail. On peut distinguer trois types de prévention au sein des organisations :

##### **1-2-1/la prévention de niveau primaire <sup>1</sup>:**

Dans le cadre de la prévention primaire(prévention à la source), il s'agit d'agir sur les facteurs qui favorisent le stress, tels que ses origines dans l'organisation.la cible d'intervention peut être autant l'organisation dans sa structure et son fonctionnement que le sujet, dans sa capacité à mettre en place des moyens ou des outils lui permettant de mieux gérer le stress ou une interface sujet/organisation.

- Dans une optique réactive, l'intervention peut se positionner sur des modifications de l'environnement de travail ou de la structure de l'organisation ;
- Dans une optique proactive, il convient de créer anticipativement un climat de travail libéré des contraintes du stress ou du moins de favoriser ce type d'environnement préventif.

---

<sup>1</sup> BERGHMANS (Claude), op.cit, p86.

### 1-2-1-1/Les principales stratégies de prévention<sup>1</sup> :

Les stratégies sont les suivantes :

- **Tenir régulièrement des réunions d'équipe** : Les réunions d'équipe peuvent constituer une occasion d'échange et ainsi améliorer les relations entre les employés et avec le supérieur. Elles peuvent aussi permettre de reconnaître le travail accompli et les efforts fournis. Elles représentent également une opportunité de rappeler ou de préciser les rôles et les tâches de chacun, contribuant ainsi à diminuer l'ambiguïté et les conflits de rôle ;
- **Encourager un style de management participatif** : L'organisation peut décentraliser le processus décisionnel et augmenter ainsi le niveau de participation des travailleurs au processus décisionnel. Cette façon de faire peut avoir un impact positif sur leur sentiment d'appartenance à l'organisation ;
- **Reconnaître le travail réalisé** : La reconnaissance du travail des employés et des gestionnaires est un levier important pour favoriser un bon équilibre psychologique. Cette reconnaissance doit se manifester au quotidien à travers des gestes simples et significatifs ;
- **Inclure les travailleurs dans le cheminement de carrière** : L'organisation peut offrir aux travailleurs des outils leur permettant d'identifier leurs forces, leurs faiblesses, leurs intérêts et leurs buts professionnels. Ils seront ainsi plus en mesure de prendre en charge leur cheminement de carrière ;
- **Établir des horaires de travail flexibles** : L'organisation peut donner plus de discrétion aux travailleurs quant à la gestion de leur temps de travail. Il leur sera ainsi plus facile de concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle ;
- **Améliorer les conditions physiques de travail** : Où cela s'avère possible, l'organisation peut réduire à leur minimum notamment les niveaux de bruit, de chaleur ou reconsidérer l'éclairage, le nombre de travailleurs dans un espace, les fournitures et équipements utilisés, etc. Ces facteurs influencent le climat et l'environnement de travail et peuvent, par conséquent, améliorer le confort des individus et leur niveau de performance au travail.

---

<sup>1</sup> [Http// : www.cgsst.com](http://www.cgsst.com) (consulté le 13/04/2017 à 12 :30).

### 1-2-2/La prévention de niveau secondaire<sup>1</sup> :

La prévention secondaire(ou prévention corrective) a pour objectif de réduire les conséquences négatives du stress avant que celles-ci ne prennent des proportions plus graves qui nécessitent une prévention de troisième niveau. À ce niveau, l'objet de cette prévention est surtout le salarié. On cherche à réduire le niveau de stress chez ce derniers en mettent en application différentes approches individuelles ou collectives.

#### 1-2-2-1/ Méthodes apportés pour la prévention secondaire<sup>2</sup> :

➤ **Activités de sensibilisation** : Ce sont des activités simples, mais qui peuvent favoriser une prise de conscience chez les travailleurs. Il peut s'agir par exemple d'ateliers ou de séminaires sur la santé psychologique au travail ;

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

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

#### 1-2-3/La prévention de niveau tertiaire<sup>3</sup> :

C'est une prévention d'urgence intervient lorsque le salarié a subi un traumatisme profond qui nécessite un traitement particulier sur sa personne ainsi qu'une modification de sa situation de travail dans certain cas (poste adapté, modification de la tâche, redéfinition des rôles et des responsabilités).

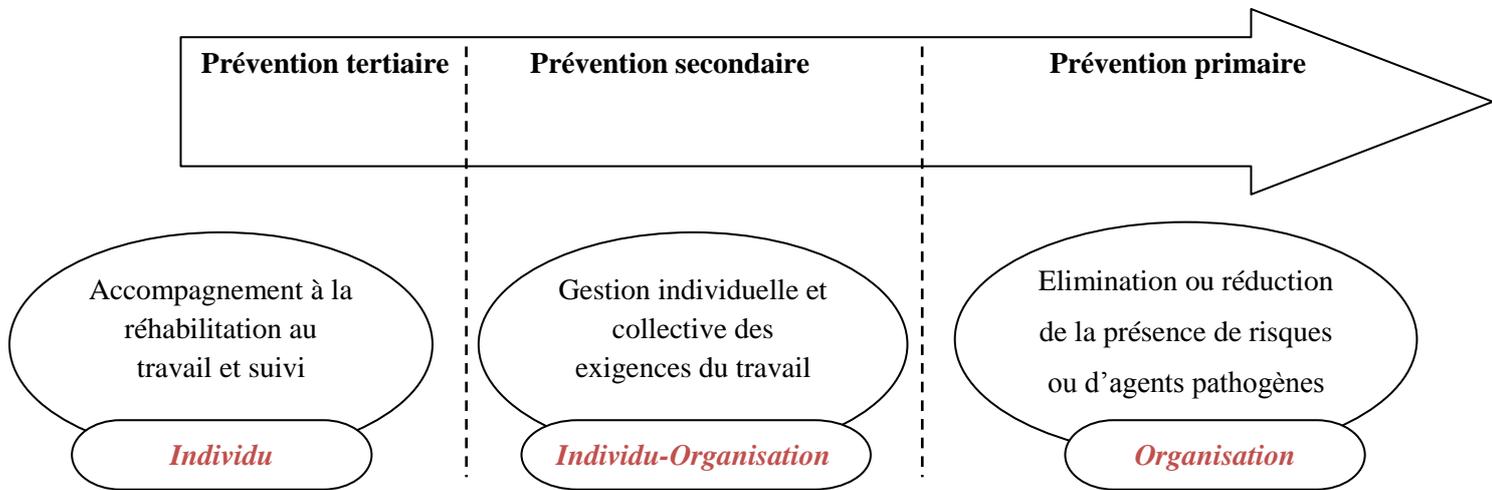
---

<sup>1</sup> BERGHAMANS(Claude), op.cit, p87.

<sup>2</sup> [Http:// :www.cgsst.com](http://www.cgsst.com) (consulté le 13/04/2017 à 15 :23).

<sup>3</sup> BERGHAMANS(Claude), op.cit, p87.

Figure n°2 : Définition des niveaux de prévention et détermination de stratégies.



Source: Présenté par nous- même.

### **1-3/Les acteurs de la prévention : une responsabilité individuelle et collective**

La prévention du stress au travail passe par l'implication de différents acteurs.

Ce faisant, une responsabilité particulière incombe à « l'employeur » et par voie de conséquence au « chef de service » qu'ainsi à l'externe de l'entreprise :

#### **1-3-1/Les ressources au sein de l'entreprise <sup>1</sup>:**

##### **A. Les personnels, les agents :**

Ils sont au premier chef les acteurs de la prévention pour eux-mêmes et pour leurs collègues. Ils sont au centre du dispositif de prévention comme acteurs et comme sujets. Ils connaissent les réalités de leur travail et les sources potentielles de risque qui en découlent. Dans leurs relations quotidiennes avec leurs collègues, ils sont en première ligne pour détecter celles et ceux qui traversent des difficultés. La coopération, la solidarité au sein de l'équipe contribuent à la prévention primaire de manière majeure ;

##### **B. La responsabilité du « chef de service » :**

Conséquence d'une évolution récente, les « employeurs » sont soumis, en matière de santé et de sécurité du travail, aux mêmes exigences que les autres employeurs, conformément aux normes définies au niveau de **BIT** que l'employeur doit « prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » ;

<sup>1</sup> [Http// :www.inrs.html](http://www.inrs.html) (consulté le 25/04/2017 à 11 :22).

### **C. La Direction des Ressources Humaines (DRH) :**

Dans sa mission de gestion des ressources humaines, elle veille à la qualité des relations sociales et des conditions de travail. Elle offre plusieurs points d'entrée permettant d'identifier et de traiter des situations à risque et se trouve naturellement en position de coordonner les dispositifs d'aide et de soutien ;

### **D. Les représentants des personnels et les organisations syndicales :**

Ils ont un rôle majeur d'alerte, de proposition et de concertation pour l'élaboration de solutions. Leur interface entre le terrain et l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention contribue à identifier les situations à risque et à les prévenir ;

### **E. Les médecins de prévention de la DRH :**

Tenus au secret professionnel, ils ont pour rôle de prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail et occupent de ce fait une place centrale dans le dispositif de prise en charge des troubles psychosociaux.

### **1-3-2/ Les ressources extérieures de l'entreprise <sup>1</sup>:**

L'employeur peut également solliciter des spécialistes externes à l'entreprise. Il peut s'agir :

**A. Ministère du travail:** Le Ministère chargé du Travail est chargé:

- de l'élaboration de la politique nationale de prévention des risques professionnels ;
- de la préparation et de l'initiation de textes législatifs et réglementaires ;
- de l'évaluation et du contrôle de l'exécution des programmes de prévention des risques professionnels.

#### **A.1 Structures Centrales du Ministère:**

- Direction des Relations de Travail (**DRT**): structure centrale chargée essentiellement de la coordination, du suivi et de l'évaluation des programmes de risque professionnel, de l'animation des organismes de prévention, ainsi que de l'élaboration de textes législatifs et réglementaires ;
- Direction Générale de la Sécurité Sociale (**DGSS**): Elle a pour rôle, entre autres, de fixer les règles de tarification et les modalités de réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles. Elle participe, à l'élaboration de la politique de prévention et s'appuie au niveau national sur la Caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés (**CNAS**).

---

<sup>1</sup> [Http:// :www.creai-aquitaine.org](http://www.creai-aquitaine.org) (consulté le 24/04/2017 à 18 :30).

### **A.2 Organe spécialisé du Ministère du travail :**

- **L'Inspection Générale du Travail IGT:**

Les missions de surveillance et de contrôle, ainsi que d'information et de conseil, pour tout ce qui concerne l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives aux conditions de travail, à la santé et la sécurité en milieu de travail, sont principalement assurées par l'inspection du travail.

### **A.3 Organismes Sous Tutelle :**

- **Institut National de la Prévention des Risques Professionnels:**

Il est sous tutelle du Ministère du Travail de l'emploi et de la Sécurité Sociale et exerce ses activités au profit des salariés et des entreprises. Il apporte une aide technique aux entreprises en général : études et recherches, formation en matière de prévention, assistance technique et documentaire, information (journaux, affiches, brochures, audiovisuels, site web).

### Section2 : Plan d'action et moyens de prévention

Dans ce qui suit, nous présentons le plan d'action et les moyens de prévention du stress au travail.

- **Plan d'action<sup>1</sup> :**

#### **2-1/ Organisation du travail :**

La politique poursuivie par le Département et les initiatives prises çà ou là offrent de premiers éléments de réponse pour agir sur les deux séries de risques :

➤ ***Les exigences du travail et son organisation qui renvoient à quatre grandes dimensions:***

- la charge de travail ;
- la pression temporelle au travail (horaires atypiques, urgence...);
- la complexité du travail et les exigences émotionnelles (relations avec le public, polyvalence, suppléances, injonctions contradictoires, degré d'autonomie, prévisibilité...);
- les difficultés de concilier vie professionnelle et vie familiale (horaires, éloignement domicile-travail...).

➤ ***Les changements du travail*** : restructurations, réorganisations, déménagements et changements de toute nature.

#### **2-1-1/ Charge et méthodes de travail :**

Optimiser la répartition de la charge de travail en période de réduction des effectifs et au regard des restructurations de l'organigramme s'impose plus que jamais comme objectif majeur de gestion. Mais, outre que certains ajustements ne peuvent se faire que sur le long terme, il n'est pas certain que la **DRH** dispose des outils de pilotage nécessaires pour opérer au mieux cette répartition, est-il important que la **DRH** dispose de la capacité à anticiper des évolutions, à déployer des renforts lors de situations de crise ou pour faire face à une surcharge momentanée de travail.

La répartition de la charge de travail dans les postes, surtout les moins étoffés, doit naturellement requérir toute l'attention des personnels d'encadrement et du chef de poste.

Ainsi que la direction doit être piloté expérimentent de nouvelles méthodes en matière d'organisation du travail, de conduite des réunions et d'utilisation de la messagerie en vue de renforcer l'efficacité du service et d'éviter notamment les horaires tardifs qui affectent particulièrement les agents chargés de famille.

---

<sup>1</sup> [Http // :www.sudbpce.com/wp-content/uploads/2014](http://www.sudbpce.com/wp-content/uploads/2014) (consulté le 16/04/2017 à 19 :27).

- **Action 1** : Poursuivre l'expérimentation menée par la Direction comme une direction qui pilote pour l'expérimentation de nouvelles méthodes de travail ;
- **Action 2** : Encourager les initiatives visant à limiter et mieux répartir la charge de travail ;
- **Action 3** : Demander aux agents de se prononcer, dans le cadre de l'évaluation annuelle et dans celui des réunions de dialogue social, sur la pertinence et l'efficacité des méthodes de travail dans leur service ;

### **2-1-2/ Gestion du temps de travail et modernisation :**

L'aménagement de l'organisation du travail, l'amélioration et la modernisation des méthodes de travail offrent un terrain fertile à l'identification de mesures propres à diminuer les facteurs de risques psychosociaux et donc à prévenir des situations de stress. Parmi les facteurs de stress les plus souvent cités sont « le caractère urgent des tâches, leur multiplicité et les fréquentes interruptions subies par le salarié ».

- **Action 4** : Confier le soin à la **DRH** d'élaborer une charte du temps de travail ;

### **2-1-3/Organisation du travail :**

L'absence d'anticipation ou une anticipation insuffisante des activités à venir, de la charge de travail et des moyens pour y faire face est source potentielle de stress. Il en est de même du travail dans l'urgence et/ou du sentiment, avéré ou non, d'être constamment appelé à travailler dans l'urgence ainsi que de l'absence ou de l'insuffisance de hiérarchisation des tâches par l'encadrement.

- **Action 5** : Confier le soin à la **DRH** d'élaborer une charte des relations entre les services, l'administration et les postes.

### **2-1-4/ La conduite du changement :**

Tout changement important susceptible d'affecter la vie des agents et de leur famille doit faire l'objet d'une information le plus en amont possible et d'une communication adéquate.

Les réaménagements des services centraux et du réseau diplomatique, consulaire et culturel méritent d'être menés dans la transparence et d'être accompagnés d'une information suffisante pour permettre aux intéressés d'y faire face dans les meilleures conditions.

### **1-2-5/ L'environnement de travail :**

Au même titre que les facteurs liés à la tâche et les facteurs liés aux relations interpersonnelles, l'environnement de travail figure parmi les trois principales séries de

facteurs à l'origine du stress professionnel. Il renvoie autant aux aspects matériels (aménagement des locaux, bruit, éclairage...) qu'aux aspects humains de l'environnement de travail (ambiance, ambiguïté des rôles et des responsabilités...). A ce titre, les conditions matérielles de travail, notamment celles des agents travaillant en open space, ne doivent pas être négligées.

### **2-2/ Ressources humaines :**

#### **2-2-1/ Information et sensibilisation :**

Cet aspect du Plan de prévention constitue l'échelon élémentaire et indispensable de la démarche engagée par le Département. La communication est un élément-clef non seulement du Plan de prévention mais de sa réussite en ce qu'elle permet de sensibiliser l'ensemble des agents à la question des risques psychosociaux. Elle contribue à l'appropriation souhaitée de la démarche. Il s'agit tout autant d'informer sur le sujet et sensibiliser les agents à la question du stress au travail que de susciter et d'entretenir un état d'esprit.

C'est pourquoi une communication régulière a été assurée tout au long du processus d'élaboration du Plan, témoignant par là même du souci d'assurer constance et pérennité à la démarche.

- **Action 6 :** Assurer une large diffusion concernant le plan, et sa transmission aux agents plus particulièrement concernés chefs de poste, directeurs, sous directeurs, chefs des Services, à l'occasion de leur prise de fonction ou des stages les y préparant, et sa remise aux agents suivant des formations comportant un volet consacré aux risques psychosociaux ;
- **Action 7 :** Continuer d'alimenter la rubrique sur le stress en faisant notamment connaître les initiatives et bonnes pratiques dont les postes et les services feront part à la DRH ;
- **Action 8 :** Assurer une large communication sur les enquêtes qui seront périodiquement menées.

#### **2-2-2/ Formation :**

La formation constitue l'instrument privilégié de la prévention du stress au travail. L'évolution permanente des métiers, des pratiques et du contexte professionnel nécessite que chaque agent puisse bénéficier de formations tout au long de sa carrière. La prévention du stress et, en ce sens, le développement d'un état d'esprit propice à cette action seront d'autant

mieux assurés que les agents y seront sensibilisés et formés aux diverses étapes de leur parcours professionnel.

- ❖ La politique de formation professionnelle du Département passe tout d'abord par l'inclusion d'un module sur les risques psychosociaux dans un certain nombre de stages destinés à des catégories ciblées d'agents, dans le cadre de la formation aux outils du management et de la gestion d'équipe ;

Par ailleurs, les questions relatives aux risques psychosociaux sont évoquées dans les stages portant sur l'accompagnement du changement et dans les ateliers d'élaboration et de mise en place de « bonnes pratiques » sur l'organisation et les méthodes de travail (conduite de réunions opérationnelles, gestion des priorités, simplification des procédures...).

Ces formations, outre leur contribution à l'objet directement visé, sont susceptibles de fournir utilement des « retours d'expérience », des commentaires et des suggestions sur le plan de prévision.

- **Action 9** : Maintenir et développer les modules de sensibilisation et de formation aux risques psychosociaux dans les formations destinées aux agents A, B et C aux diverses étapes de leur cursus professionnel en s'appuyant sur les « retours d'expérience » ;

- **Action 10** : Rappeler, lors de ces formations, la responsabilité particulière qui incombe aux « chefs de service » et informer les agents d'encadrement sur les moyens à leur disposition ainsi que la marche à suivre pour faire face à des situations de crise.

- ❖ La politique de formation professionnelle du Département passe également par la mise en place de stages spécifiques.

Afin de donner aux agents du Département, toutes catégories confondues, des clés de compréhension des mécanismes comportementaux, de leur permettre d'anticiper et de mieux gérer des situations de tensions et de conflits interpersonnels, des stages de gestion du stress ainsi que des conférences et des ateliers de sensibilisation aux risques psychosociaux. Leur objectif est de sensibiliser les agents à la notion de « risques psychosociaux » et de leur permettre d'identifier les enjeux des RPS, stress et souffrance au travail notamment. Par ailleurs, des sessions de gestion du stress sont systématiquement proposées aux agents appelés à faire face à des contraintes professionnelles spécifiques : première expatriation, fonctions d'agent ressource, secrétaires de chef de poste et/ou des fonctions d'accueil du public.

- **Action 11** : Charger la **DRH** d'élargir progressivement le champ de ces sessions et d'examiner la possibilité de les rendre obligatoires pour les catégories d'agents ainsi définies.

### 2-2-3 /Évaluation des agents d'encadrement :

L'évaluation des agents d'encadrement participe de la modernisation de la gestion des ressources humaines. La responsabilité des agents d'encadrement supérieur et intermédiaire peut être engagée en cas de troubles ou d'incidents de nature psychosociale survenant dans le service dont ils ont la charge. Sans aller jusque-là, une organisation déficiente du travail, une anticipation insuffisante du calendrier des événements ou de la charge de travail, peuvent être à l'origine de sentiments d'anxiété et alimenter le stress.

L'approche de la prévention trouve donc ici toute sa place pour éviter que de telles situations se produisent. Elle conduit en même temps à prendre en compte les qualités humaines et les capacités de gestion des agents d'encadrement dans l'évaluation de leur performance.

- **Action 12** : Renforcer la prise en compte des capacités d'organisation et d'animation de leur équipe des agents d'encadrement intermédiaire, chefs de service et sous directeurs ;
- **Action 13** : Introduire le critère de la capacité à anticiper et organiser le travail de son équipe dans la grille d'évaluation des agents d'encadrement supérieur.

### 2-2-4 /Gestion du personnel :

Le sujet comporte plusieurs aspects susceptibles d'affecter plus particulièrement le stress ressenti par les agents et, en sens inverse, de contribuer à prévenir ce dernier ou à en réduire le risque.

- Les principes et les procédures qui président à l'organisation géré par la DRH pourront être utilement consultés par les agents .L'objectif de prévisibilité constitue le principal axe d'amélioration. Cet objectif ne doit pas être recherché au détriment d'objectifs plus qualitatifs, notamment le respect de la hiérarchie des vœux émis par les agents.

La prévisibilité du mouvement permet aux agents de mieux préparer leur arrivée en poste. Elle passe par des actions de formation et d'information tant en ce qui concerne les conditions matérielles d'installation que les conséquences pour le conjoint et la famille de l'expatriation à venir.

- **Action 14** : Poursuivre l'effort en faveur d'une information plus en amont des agents sur leur future affectation ;
- **Action 15** : Développer l'effort de formation consacré spécifiquement au premier départ en poste ;

- **Action 16:** Veiller à l'actualisation par les postes des guides d'accueil afin de faciliter l'installation matérielle des nouveaux agents.

### 2-2-5 /Animation d'équipe :

**A. Dialogue social :** les réunions de dialogue social ne sauraient dispenser les agents d'encadrement, supérieur et intermédiaire, de communiquer en tant que de besoin avec leurs collaborateurs, les écouter et se concerter avec eux sur les moyens de mieux faire face aux problèmes rencontrés.

**B. Reconnaissance au travail :** il existe une relation étroite entre l'absence de respect et d'estime de la part des collègues et/ou de la hiérarchie et le degré de stress. À cet égard il faut mettre en place des moyens pour reconnaître les mérites des agents.

**Action 18 :** Mener une réflexion sur les moyens d'améliorer la reconnaissance des mérites professionnels des agents.

### 2-3/le suivi : la prévention au quotidien

Les mesures de prévention ne sauraient naturellement dispenser d'un « suivi au fil du temps » qui permette d'identifier ou plutôt de déceler au jour le jour, des situations porteuses de risques (prévention) ou de répondre à des demandes d'intervention (traitement).

Une bonne articulation entre les divers acteurs de la prévention constitue un gage d'efficacité de toute action dans ce domaine.

#### ➤ Les points d'entrée

Met à la disposition des agents rencontrant ou ayant connaissance de situations qu'ils considèrent porteuses de risques psychosociaux : la DRH, la médecine de prévention, les psychologues de la DRH, les assistant(e)s de service social, les organisations syndicales. Sans aller jusqu'à formaliser un partage de l'information, l'efficacité d'une démarche de prévention commande que ces divers points d'entrée invitent les agents concernés à prendre contact avec la DRH.

### Section3 : le coach interne

Les nouvelles exigences de l'environnement ont permis la naissance d'un nouvel acteur dont la place est prépondérante dans les entreprises.

#### **3-1/Le coach interne : un nouvel acteur pour une nouvelle compétence<sup>1</sup> :**

Le monde des organisations, et plus particulièrement de l'entreprise, se situe de plus en plus dans un contexte de changement. Les entreprises évoluent, se restructurent constamment en recherchant l'optimisation et la performance. Les acteurs de ces organisations sont continuellement confrontés au changement permanent, sans pour autant être prêt à l'aborder d'une manière constructive, innovante et pertinente. C'est dans ce sens que le concept de coaching s'est développé, afin d'accompagner ces acteurs face au changement organisationnel et leur permettre d'optimiser au mieux leur potentiel en termes d'adaptation et de performance. Mais ces situations d'ajustement constant sont difficiles et génèrent des tensions psychologiques et du stress qui constituent une réelle problématique pour le management et les acteurs des ressources humaines et de la santé.

A cet égard le coaching va contribuer au développement de comportement plus adaptés face aux changements générant du stress, et notamment, par un renforcement de l'intelligence relationnelle et émotionnelle, et par l'émergence du rôle de manager-facilitateur au sein des entreprises qui deviendront ainsi plus harmonieuses et performantes.

#### **3-2/le coach interne : définitions et apport :**

Nous présentons quelques définitions du concept coach interne et ses principaux apports.

##### **3-2-1/ Définitions :**

**Selon Forestier** : « le coaching est l'action d'accompagner quelqu'un, sur une période limitée, à atteindre un ou deux objectifs déterminés. Il répond à des situations précises comme passer un cap professionnel, améliorer son leadership, gérer un changement organisationnel ou apprendre à maîtriser son stress. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BERGHMANS(Claude), op.cit, pp 231-239.

<sup>2</sup> Gallwey et Whitmore, coaching for performance, Dunod, 2006, p9.

• Michel Moral<sup>1</sup> souligne qu'il existe différentes définitions mais que « des axes récurrents qui donnent une idée de la manière de concevoir les rapports de l'homme et de l'entreprise se manifestent tels que :

- Permettre l'atteinte d'objectifs ;
- Donner du sens à l'action ;
- Libérer le potentiel de l'individu ;
- Contourner les obstacles rencontrés ;
- Responsabiliser les acteurs ;
- Renforcer l'affirmation de soi ».

En ce qui concerne le coach interne dans l'entreprise, il est considéré comme « le coach qui accompagne une personne dans l'atteinte de ses objectifs, de ses challenges, ou ses projets. Il amène le coaché à prendre conscience de ses freins, de ses peurs, de ses émotions, tout en s'assurant qu'il développe les apprentissages nécessaires à son autonomie, sa responsabilisation et son épanouissement ».

### **3-2-2/l'apport du coach interne pour l'entreprise :**

De nos jours, la croissance d'une organisation va de pair avec la croissance des hommes qui y travaillent. C'est la Direction des Ressources Humaines qui assume cette responsabilité et qui peut compter notamment sur l'apport du coach interne pour garantir des actions efficaces d'amélioration. Il est judicieux que le coach soit rattaché à la DRH qui est un accompagnateur des changements avec une vision future des évolutions sociales de l'entreprise. Un DRH convaincu par le coaching va devenir un allié solide au moment de l'élaboration d'une politique de coaching et de mieux-être dans l'entreprise. Le coach interne va notamment venir en appui des actions de formation qui vont permettre à l'ensemble des collaborateurs au sein de l'organisation de développer leur capacité à apprendre, à créer du savoir et à s'adapter à un environnement en constante évolution qui peut générer du stress.

Le coach peut contribuer à la formation et au suivi des personnes en vue de réduire le stress ainsi qu'au développement chez chaque manager de compétence pour devenir un manager facilitateur ou « manager coach ».

Enfin, le coach interne fait partie de l'entreprise et se présente comme « un intrapreneur » qui prend en charge un projet innovant pour le bénéfice de l'entreprise dans laquelle il travaille ».

---

<sup>1</sup> MICHEL(Moral) et PIERE(Angel), Coaching outil et pratique, 3eme édition Armand Colin, Paris, 2007, p18.

### **3-3/le coach interne : nouvel acteur dans la mise en place d'une stratégie de santé et de bien-être au travail <sup>1</sup>:**

Vu l'importance dégagée par le coach interne, il est nécessaire de le situer à des niveaux différents dans l'organisation.

#### **3-3-1/Le coach interne : un maillon important entre les acteurs de l'entreprise :**

Face au nombre croissant de suicide, le problème de la souffrance au travail devient une préoccupation majeure. Ce phénomène interroge les organisations sur les mesures à mettre en place pour faire face à cette préoccupation. Indépendamment des actions menées sur l'origine des stressés au sein des organisations et sur l'augmentation du potentiel d'adaptation des salariés pour faire face au stress, la question des acteurs intervenant dans ce problème se pose. C'est à ce niveau que le rôle du coach interne interroge, quant à sa contribution à la gestion du stress au travail et à la diminution des risques psychosociaux. Le coach interne peut au préalable agir sur la mise en place d'une culture de prise en compte et de gestion des risques psychosociaux et du stress au travail en travaillant sur la coordination et l'accompagnement des différents acteurs clés de l'organisation. Le coach de sa part de position au sein de l'entreprise, et sa connaissance de la culture et des rouages de son organisation va pouvoir contribuer à une bonne coordination des différents acteurs internes et externes concernés par la problématique du stress et favoriser une compréhension commune de la question, afin de mettre en place une réelle stratégie de la lutte face au stress et aux risques psychosociaux.

De ce fait, les différents acteurs de l'organisation vont contribuer à une forme de réhumanisation du monde de travail en centrant leurs réflexions sur le salarié et son bien-être.

Enfin, le coach peut donc avoir un rôle primordial de coordinateur d'acteurs et d'actions spécifiques face à la problématique du stress, ce qui constitue le premier pas pour le traiter. Dans un second temps, il va 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.

---

<sup>1</sup> BERGHMANS(Claude) op.cit, p 240.

### **3-4/Les interventions concrètes du coach interne dans la mise en place de remèdes face au stress<sup>1</sup> :**

Le coach interne peut intervenir à différents stades dans la mise en œuvre d'action de prévention (gestion du stress, risques psychosociaux) au sein des organisations. En se focalisant sur la gestion du stress, le coach va veiller à la mise en œuvre d'actions de prévention durables et mesurables de manière régulières, préalablement identifiées par une phase de diagnostic.

#### ***A .La phase de diagnostic :***

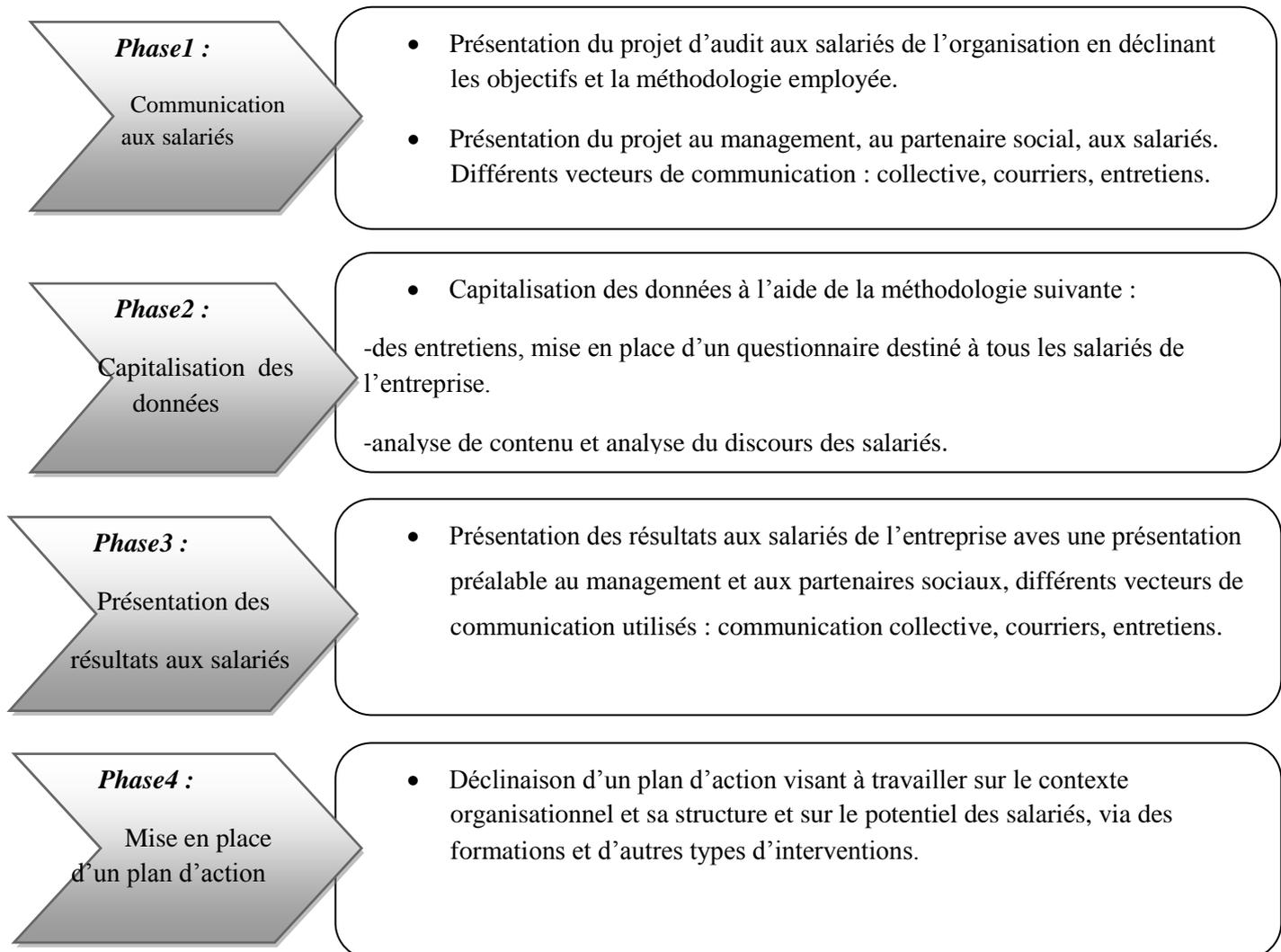
La mise en place d'une phase de diagnostic du stress au sein d'une organisation est une étape très importante, et primordiale afin d'avoir une réelle photographie de la situation de l'organisation. Pour cela le coach interne va pouvoir mener un audit sur stress au sein de l'organisation qui va permettre de faire un état des lieux de la situation, phase primordiale à toute intervention.

- L'audit de stress peut se dérouler de la façon suivante (figure 3) :

---

<sup>1</sup> BERGHMANS(Claude), op.cit, pp245-250.

**Figure n°3 :** Exemple d'un processus d'audit du stress au travail



**Source :** adapté par Berghmans Claude

### ***B. Phase d'intervention : sensibilisation et formation***

**B.1- La mise en place et le pilotage de formation internes :** le coach interne va pouvoir mettre en place des actions de formations ou de prise en charge thérapeutique, permettant aux salariés de mieux faire face aux stressés rencontrés sur le lieu de travail. Le coach va prendre toute sa valeur car il va permettre de piloter ces actions et d'inscrire ces prises en charges au sein d'un processus qui va s'inscrire sur une durée et qui va contribuer à développer une culture d'entreprise spécifique à la gestion du stress.

Dans ce cadre, le coaching va également aider la personne stressée à mobiliser ses ressources pour adapter ses réactions et comportements afin que la personne vive mieux les situations de stress. Le coach interne va accompagner collectivement ou individuellement, la personne concernée dans la prise de conscience de son propre modèle d'interprétation des situations stressantes et va l'aider à considérer d'autres modes d'interprétation et de réaction.

**B.2-L'aide spécifique aux personnes en difficulté :** on est ici dans le cadre de la prévention tertiaire. Il s'agit d'une réponse d'urgence avec une prise en charge médicale et/ou psychologique de personnes qui sont en réelle souffrance (stress, dépression, burnout) et qui n'arrivent plus à faire face aux contraintes liées au travail. C'est à ce niveau que le coach prend tout son sens, car il va permettre d'analyser la configuration de l'organisation qui a fait naître des tensions psychiques. Le coaching a pour objectif d'aider la personne à mieux comprendre ses forces et ses faiblesses, à libérer son énergie et à gérer ses émotions, afin qu'elle puisse évoluer vers la réalisation d'un but précis.

**B.3-l'accompagnement des managers :** le coach interne va favoriser la prise en conscience et la nécessité pour les managers d'être plus en interaction avec leurs collaborateurs, grâce à une meilleure communication au jour le jour et une meilleure prise en considération. Dans ce cadre, le coach interne va aider les managers à mieux se connaître et à devenir des facilitateurs favorisant l'autonomie et le développement des collaborateurs. Il va aider le manager coaché à développer sa capacité à donner du feedback intelligent s'appuyant sur l'observation des faits qui est une information concernant la manière de faire ou le comportement d'un collaborateur, ayant pour but de renforcer ou d'améliorer ou de corriger cette manière de faire ou ce comportement.

### 3-5/ le développement et la gestion d'une compétence de « management stress »<sup>1</sup> :

Au travers différentes interventions sur la gestion du stress au sein de l'organisation, le coach interne va favoriser l'acquisition et le développement d'une nouvelle compétence de « gestion du stress » mettant l'accent sur la régulation cognitions et des émotions, et qui va être inscrite dans le référentiel de compétences de l'entreprise. Il va devenir le garant de la pérennité de cette nouvelle compétence et va contribuer à l'instauration d'une culture de santé et de 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 ;
- Sur un 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 social.

La mise en place d'une compétence de gestion du stress au sein du référentiel de compétences de l'entreprise, permettra d'identifier le niveau d'importance de cette compétence pour la fonction et le niveau de développement du salarié pour cette compétence et le niveau de développement du salarié pour cette compétence.

Par conséquent, l'intervention du coach au sein des organisations sur la question de la gestion du stress au travail prend tout son sens dans une nouvelle ère de gestion de la santé psychologique au travail.

Les conditions de travail et la mise en place d'une politique de santé et de bien-être au sein de l'entreprise sont au cœur des enjeux sociaux et sociétaux et s'inscrivent dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises. Plus précisément, il s'agit s'interroger sur le lien entre choix organisationnels et stress.

Dans ce cadre, le coach interne apparaît comme un acteur important qui va veiller à ce que la culture de santé et de bien-être soit diffusé et préservée dans une vision à long terme, compte tenu des perpétuels changements. Il jouera un rôle d'alerte en cas de

---

<sup>1</sup> BERGHMANS(Claude), op.cit, p251.

dysfonctionnements liés à des changements organisationnels et participera à l'analyse du stress en découlant pour mieux accompagner les personnes impactées. Il favorisera également la collaboration de tous et le partage de bonnes pratiques, ce qui contribuera à rendre les collaborateurs plus heureux, plus efficaces et donc plus performants.

Enfin, pour une meilleure prise en considération de chaque collaborateur au sein de l'entreprise, il serait judicieux de mettre en place une charte pour la responsabilité sociale d'entreprise avec une dimension économique, sociale, environnementale et de société civile. Le coach interne participerait à son élaboration. Plus précisément, en ce qui concerne la dimension sociale, l'entreprise s'engagera à :

- respecter les règles du code au travail dans les domaines de l'hygiène, de la santé, de la sécurité et des conditions de travail ;
- favoriser le parcours professionnel de l'ensemble de ses collaborateurs tout au long de leur carrière et contribuer à l'amélioration de leurs compétences et à leurs développement personnel ;
- lutter contre toute forme de discrimination au sein de l'entreprise ;
- promouvoir le bien-être, la santé et la sécurité au travail ;
- à sensibiliser et à former l'ensemble des collaborateurs à une meilleure gestion du stress ;
- à favoriser un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée ;

## **Chapitre II : Méthodes de gestion du stress au travail et moyens de prévention**

---

Les interventions de prévention du stress se déclinent également selon leur finalité, optimisation de comportements individuels ou amélioration des facteurs collectifs liés à l'organisation du travail. Les démarches visant à améliorer les contraintes organisationnelles s'appuient sur les stratégies de gestion du risque communes à l'ensemble des risques professionnels avec diagnostic collectif, mise en place d'un plan de prévention et évaluation.

# **CHAPITRE III :**

***Etude de cas :***

***CRAPC***

### Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

Le présent chapitre est consacré à l'analyse du stress au travail au sein de l'organisme CRAPC.

CRAPC est le Centre de Recherche d'Analyse Physico-Chimique spécialisé dans la recherche de nouvelles méthodes d'analyses physico-chimique ainsi le développement de nouveaux protocoles chimiques de synthèse et d'applications.

Comme nous l'avons souligné dans notre introduction générale, nous avons adopté une méthodologie descriptive analytique en se basant sur une démarche hypothético-déductive. A cet effet, nous avons émis des hypothèses et à l'issue de notre synthèse théorique ainsi que le questionnaire distribué aux employés du CRAPC nous pourrions confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'une manière synthétique l'organisme « CRAPC », puis en deuxième lieu notre méthodologie de recherche principalement le questionnaire et nous finaliserons par la présentation des principaux résultats obtenus.

### Section 1 : Présentation générale du centre CRAPC<sup>1</sup>

Pour accomplir notre travail de recherche, nous faisons recours à un cas pour bien répondre à la problématique de notre thème de recherche. Le centre de recherche d'analyse physico-chimique « CRAPC » qui nous a accueilli pour réaliser cette recherche.

#### 1-1.Historique du CRAPC :

Le centre de recherche scientifique et technique en analyse physico-chimique(CRAPC) est un établissement public à caractère scientifique et technologique qui s'occupe principalement de la réalisation des programmes de recherche scientifique et du développement technologique. Il a été créé en 1992 par les dispositions du décret exécutif n°92-214 du 23 Mai 1992 sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique et sous la direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique.

Avant quelques années, le centre n'avait pas le statut juridique et formel que dispose aujourd'hui. Il était considéré comme une association scientifique où se rencontrent les chercheurs brillants dans le domaine de la physico-chimie pour bénéficier mutuellement de leurs recherches et leurs informations en échangeant leurs connaissances et leurs techniques de recherche. En 1992, Mr MEKLATI Brahim-Youcef et Mr GUERMOUCHE Moulai Hacem avaient l'honneur de prendre l'initiative et d'être les fondateurs du centre sous le statut d'un établissement public à caractère scientifique et technologique agréé par l'Etat et de le faire connaître au grand public.

#### 1-2.Le domaine du centre :

L'activité du centre, au premier, était essentiellement tournée vers la recherche de nouvelles méthodes d'analyses physico-chimique ainsi le développement de nouveaux protocoles chimiques de synthèse et d'applications.

Aujourd'hui, le centre continue sa croissance en élaborant une nouvelle stratégie d'extension qui consiste à réaliser quatre unités de recherche en analyses physico-chimiques(URAPC). Ces unités sont subdivisées en dix-sept plateaux techniques en analyses physico- chimiques(PTAPC) implantés à travers le territoire national au sein de certaines universités nationales.

---

<sup>1</sup> Document interne du centre.

Cette nouvelle stratégie a pour but de développer le domaine de l'analyse physico-chimique et d'améliorer le secteur socio-économique, industriel ainsi que les laboratoires relevant des universités algériennes.

### **1-3.Les missions de l'établissement :**

Le centre de recherche a plusieurs missions à savoir :

- La réunion des éléments nécessaires à l'identification des projets de recherche à entreprendre ainsi que les données permettant leur programmation, leur exécution et leur évaluation ;
- Mise en avant du transfert du savoir-faire analytique vers le secteur économique en adéquation avec les besoins en émergence ;
- Constituer un pôle de compétence, de référence et d'expertise scientifique dans son domaine d'activité ;
- Participation au perfectionnement et au développement des nouvelles méthodes d'échantillonnage, d'extraction, et d'analyse ;
- L'impulsion et la favorisation de l'assimilation, la maîtrise, le progrès des sciences et techniques ainsi que l'innovation technologique dans son domaine d'activité ;
- L'assurance d'une vielle scientifique et technologique e rapport avec son objet ;
- La contribution à la valorisation des résultats de la recherche en viellant notamment à leur diffusion, à leur exploitation et à leur utilisation ;
- L'assurance de la formation continue, le recyclage et le perfectionnement des personnels de la recherche ;
- La contribution à la formation par et pour la recherche ;
- L'assurance de la coordination, le suivi et l'évaluation des unités, des laboratoires, ainsi que les équipes de recherche.

### **1-4.Organisation et fonctionnement de l'organisme:**

L'établissement est dirigé par un directeur administré par un conseil d'administration et doté d'un conseil scientifique.

Et comme tous les autres établissements publics à caractère scientifique et technologique, l'organisation interne du centre est fixée par arrêté :

- Conjoint du ministre chargé de la recherche scientifique ;
- Du ministre chargé des finances ;
- De l'autorité chargé de la fonction publique et du ministre de tutelle, s'il ya lieu.

### 1-5. Organigramme du CRAPC<sup>1</sup> :

L'organigramme du CRAPC fait apparaître plusieurs ce qui suit :

### 1-6. Organisation scientifique :

Sous l'autorité du directeur, assisté du directeur adjoint et de secrétaire général, le centre est organisé en :

- Départements techniques ;
- Services administratifs ;
- Divisions de recherche ;
- Services communs.

#### 1-6-1. Les départements techniques du centre :

Les départements techniques, au nombre de deux, sont constitués par :

**1-6-1-1. Le département des relations extérieures et de la valorisation des résultats de la recherche** : est chargé de :

- D'initier des actions en vue de dynamiser la coopération scientifique nationale et internationale dans le domaine de vocation du centre ;
- De promouvoir l'information scientifique et technique dans le domaine d'intervention du centre et de proposer toute mesure à même d'en faciliter l'accès aux utilisateurs ;
- De valoriser les résultats de la recherche scientifique.

**1-6-1-2. Le département de suivi des activités de recherche en analyses physico-chimiques** : est chargé de :

- De centraliser les demandes en matériels scientifiques et technologiques des structures de recherche ;
- De gérer les projets de recherche et assurer la réalisation de travaux de recherche et d'études ;
- De suivi et du développement des équipements scientifiques dans les domaines de vocation du centre ;
- De l'établissement, de la mise en œuvre et de l'entretien des processus du système management qualité.

---

<sup>1</sup> Voir annexe n°1.

### 1-6-2. Les services administratifs du centre :

Chaque service est dédié à une activité bien déterminée.

**1-6-2-1. Les services :** sont organisés en :

- Service du personnel et de la formation ;
- Service du budget et de la comptabilité ;
- Services de gestion des moyens généraux ;
- Bureau de sûreté interne.

**1-6-2-2. Les missions des services administratifs :** sont appelés à prendre en charge les missions suivantes :

- L'assurance du suivi de la carrière des personnels du centre ;
- L'élaboration du projet de budget de fonctionnement et d'équipement du centre ;
- Le maintien de la comptabilité générale du centre ;
- L'élaboration et la mise en œuvre du plan annuel de gestion des ressources humaines ;
- L'élaboration et la mise en œuvre des plans annuels et pluriannuels de formation et de perfectionnement et de recyclage des personnels du centre ;
- L'assurance de dotation en moyens de fonctionnement des structures du centre ;
- L'assurance de la gestion des affaires contentieuses et juridiques du centre ;
- L'assurance de l'entretien et la maintenance du patrimoine mobilier et immobilier du centre ;
- L'élaboration des registres d'inventaires du centre ;
- L'assurance de la conservation et l'entretien des archives du centre.

**1-6-3. Les divisions de recherche du centre :** le centre est composé de quatre divisions de recherche, constituées par :

- La division « chimie des matériaux » ;
- La division « chimie de l'environnement » ;
- La division « produits naturels et sciences des aliments » ;
- La division « santé ».

**1-6-3-1. La division chimie des matériaux :** elle est chargée de mener des études et des recherches sur :

- La synthèse, l'élaboration et la caractérisation physico-chimique des nouveaux matériaux organiques et inorganiques fonctionnels et structurés et leur application.

Suite à la caractérisation physico-chimique des différents matériaux élaborés, les chercheurs du centre CRAPC :

- Proposent des domaines d'applications à ces matériaux ;
- Projettent une valorisation des ressources naturelles du pays en termes de matériaux ;
- Programment des formations pour s'initier à la maîtrise des normes d'analyses en matière des matériaux ;
- Visent la conception de prototypes.

**1-6-3-2. la division chimie de l'environnement :** elle constitue une jeune discipline au sien de la chimie, traite des réactions et effets des substances dans l'eau, l'air et le sol et leurs impacts sur le monde vivant (hommes, animaux, plantes, et microorganismes).

Les différents axes de recherche de la division :

- Synthèse et caractérisation de nouvelles membranes organiques ;
- Etudes de l'évolution spatiale et temporelle de micropolluants organiques volatils, semi volatils, et particulaires sur l'air ;
- Analyses physico-chimiques des eaux souterraines ;
- Traitement du chrome issu de rejets d'usines de traitement de surface ;
- Transformation du phosphore et du fer dans les systèmes aqueux ;
- Analyses des pesticides dans l'environnement humain ;
- Biodégradation du phénol et de ses dérivés par souches bactériennes.

**1-6-3-3. la division produits naturels et sciences des aliments :** elle chargée de mener des études et des travaux de recherche sur :

-les techniques d'extraction, d'analyse physico-chimique, et de contrôle de qualité des produits naturels, industriels, commerciaux et de leurs sous-produits.

Les activités de la division :

- Caractérisation physico-chimique et valorisation de l'huile d'olive Algérienne ;
- Valorisation des plantes aromatiques Algérienne ;
- Traitement des rejets atmosphériques par des procédés catalytiques ;
- Analyse de la composition chimique des particules atmosphériques ;

- Etablissement d'une cartographie de la distribution spatiale et temporelle des polluants.

**1-6-3-4.la division santé :** les efforts de la division portent sur trois axes principaux à savoir, la recherche, la formation, et les activités d'analyse. Les travaux de recherche déjà développés ou menés actuellement sont axés sur :

- La synthèse et l'analyse physico-chimiques des molécules à effet thérapeutique de plantes à caractère médicinal ;
- L'extraction et l'analyse de principes actifs et de résidus de métabolites dans les fluides biologiques ;
- Le contrôle de qualité de composés pharmaceutiques et du développement de techniques d'extraction, de séparation et d'analyse de principes actifs dans différentes matrices.

### Section2 : Le déroulement de l'enquête

L'enquête en question consiste en un questionnaire distribué aux employés de l'organisme.

#### 2-1.La démarche de l'enquête :

Dans la présente section, nous présenterons la démarche méthodologique suivie pour réaliser notre recherche.

##### 2-1-1.Présentation de l'enquête :

En décrivant les différents points de départ d'une recherche, Thietart.R.A note que : « le chercheur peut ainsi utiliser différents points de départ pour élaborer son objet : des concepts, des théories, des modèles théoriques portant sur le phénomène qu'il souhaite étudier, des outils, des approches méthodologiques, des faits observés.... »<sup>1</sup>.

« L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer une information donnée. Elle consiste à collecter les informations auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation »<sup>2</sup>

Pour recueillir ces informations, on élabore un questionnaire établi en fonction des objectifs visés.

##### A. Les étapes de l'enquête :

Pour toute étude quantitative (sondage, enquête....) un plan méthodologique doit être suivi soit :

- L'objectif de l'enquête ;
- Définition de l'échantillon ;
- L'élaboration du questionnaire ;
- Déroulement de l'enquête sur le terrain ;
- Dépouillement et analyse du questionnaire ;
- Suggestions et propositions.

---

<sup>1</sup>Thietard.A.R, « méthodes de recherche en management »,édition Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, p 46.

<sup>2</sup> www.surveystore.info(consulté le 20/05/2017 à 19 :30).

### **B. L'objectif de l'enquête :**

L'objectif de cette enquête est d'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est de connaître comment gérer le stress au travail par le centre de recherche d'analyse physico-chimique ; donc notre objectif consiste à :

- Identifier l'existence du stress au sein du centre CRAPC ;
- reconnaître les principaux facteurs engendrant le stress auprès des employés du centre ;
- Et enfin, déterminer les moyens de prévention et de gestion du stress au sein du CRAPC.

### **C. Le choix de l'échantillon :**

La population de notre enquête, concerne toutes les catégories socioprofessionnelles, elle est constituée de l'ensemble des employés du centre ;

Le questionnaire est destiné aux employés, nous avons pris 10% de la population donc 30 employés considéré comme un échantillon représentatif pour notre étude.

### **2-1-2. L'élaboration et l'administration du questionnaire :**

Le questionnaire se définit comme étant : « une liste de question qui permet de faire aborder, par tous les enquêtés, un ensemble prédéterminé de thèmes et selon un ordre choisi par le responsable de l'étude<sup>1</sup> ».

Concernant notre étude, le questionnaire demeure le moyen de recueillir les informations sur le stress au travail et ses répercussions sur le développement du centre.

Nous procédons à élaborer un questionnaire pour atteindre les résultats. Ce questionnaire est structuré comme suit:

- L'identification sociologique : destinée à recueillir des informations sur la personne questionnée telles que son âge, son niveau d'instruction et son ancienneté dans le centre.
- La perception du stress en milieu du travail: la personne interrogée doit répondre ici aux questions qui portent sur leur perception du stress au travail, dont le but de savoir si le stress existe au sein du centre.
- Les facteurs du stress au travail : il s'agit en première partie d'un ensemble d'affirmations sur les facteurs du stress liés à la nature de la tâche auxquelles le questionné

---

<sup>1</sup> DELERM, (S), HELFER, (J) et ORSONI, (J) : *les bases du marketing*, édition Vuibert, 4eme édition, Paris, 2004, p.65.

## Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

doit donner un degré d'accord correspondant à son opinion. La deuxième partie prend en compte des affirmations sur les facteurs du stress lié à l'environnement de la tâche que le répondant doit les infirmer ou les affirmer.

- Et enfin les méthodes de gestion du stress au travail et de prévention : ici pour voir s'ils existent au sein du centre des moyens pour prévenir le stress ou bien une structure destinée pour le gérer.

### 2-1-3. Le dépouillement du questionnaire :

Les résultats en question sont exposés à travers un ensemble d'outils statistiques réalisés à l'aide du logiciel de traitement des données Statistical Package For Social Science SPSS et à l'aide de Microsoft Excel

Pour valider notre instrument de mesure, nous avons touché tout l'échantillon avec un taux de réponse de 100 % (30 cadres sur 30) ; ce qui nous permet d'arriver à un taux élevé de validité.

D'un autre côté, nous avons utilisé le coefficient alpha de Cronbach qui permet de mesurer la cohérence interne de l'échelle construit à partir d'un ensemble d'items. Le coefficient est de 67.6 % et qui rend notre instrument de mesure validé car il est supérieur à 60%.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	47

### Section 3 : Présentation et analyse des résultats

Après recueil des données, nous nous sommes assuré de toutes les réponses et nous avons codifié toutes les variables, puis nous avons traité les données en utilisant le logiciel SPSS : puis nous avons effectué grâce à ce dernier une analyse statistique grâce à un ensemble d'outils tels que :

- Les tableaux simples et les tableaux croisés afin de présenter et regrouper les réponses obtenues ;
- Le coefficient « Alpha de Cronbach » pour valider l'instrument de mesure et s'assurer de sa fiabilité et de sa cohérence interne;
- Les outils de la statistique descriptive : effectif et pourcentage.

#### 3.1. Analyse du questionnaire :

Dans ce qui suit, nous présentons les réponses obtenues pour chaque rubrique de notre questionnaire.

##### 3.1.1. Rubrique n°1 « La perception du stress en milieu du travail »:

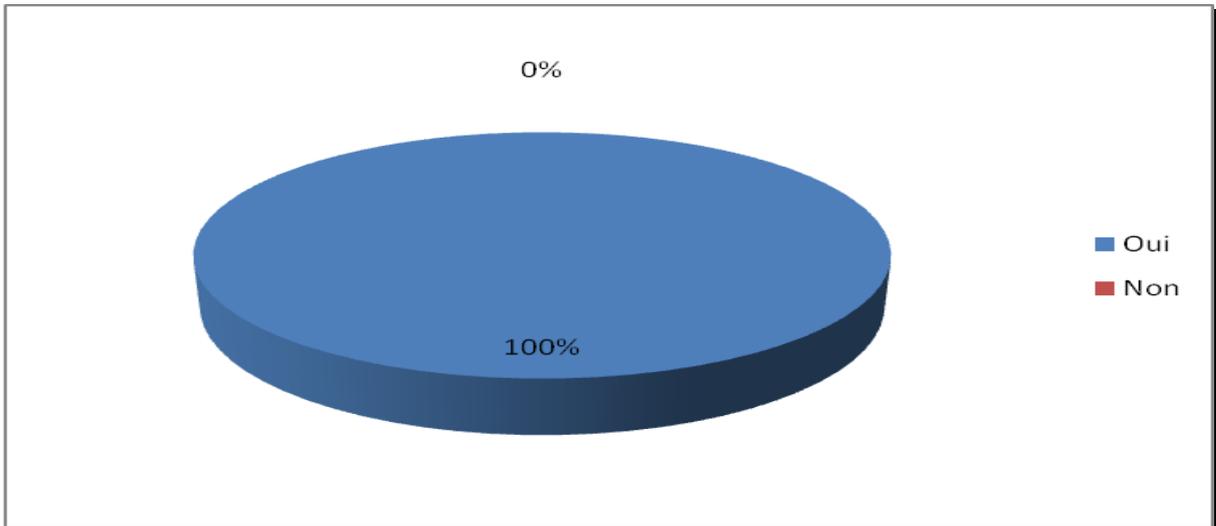
La perception du stress en milieu professionnel est faite à partir du tableau suivant.

**Tableau n°3:** Récapitulatif des réponses des cadres sur l'existence du stress dans le travail

<b>Réponse</b>	<b><i>Fréquence</i></b>	<b><i>Pourcentage</i></b>
<b>Oui</b>	30	100%
<b>Non</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes.

**Figure n°4:** Existence du stress au sein du centre :



Source : élaboré par nous-mêmes.

A l'unanimité, les employés déclarent qu'ils ressentent le stress au travail.

### **2-Les sources du stress :**

Plusieurs raisons peuvent être à l'origine du stress à savoir :

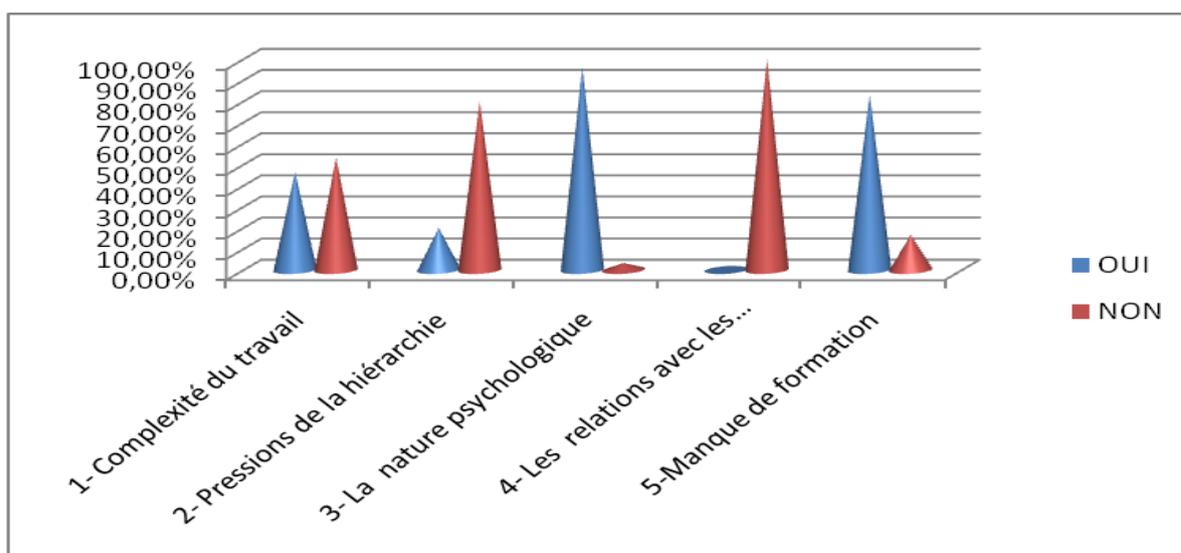
- Complexité de votre travail ;
- Pressions de la hiérarchie ;
- Votre nature psychologique ;
- Vos relations avec les collègues ;
- Manque de formation ;
- Autre (à préciser).

## Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

**Tableau n°4:** Récapitulatif des réponses des cadres sur les sources de stress chez CRAPC

Option de réponse	<i>OUI</i>		<i>NON</i>	
	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
1- Complexité du travail	<b>14</b>	<b>46.7%</b>	<b>16</b>	<b>53.3%</b>
2- Pressions de la hiérarchie	<b>6</b>	<b>20%</b>	<b>24</b>	<b>80%</b>
3- La nature psychologique	<b>29</b>	<b>96.7%</b>	<b>1</b>	<b>3.3%</b>
4- Les relations avec les collègues	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
5- Manque de formation	<b>25</b>	<b>83.3%</b>	<b>5</b>	<b>16.7%</b>

**Figure n°5: Les sources de stress chez CRAPC :**



Source : élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes questionnées, nous constatons que la complexité du travail représente 53.3% comme source du stress au sein du CRAPC et 47.7% disent le contraire.

### Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

Pour la pression de la hiérarchie la majorité ne sont complètement d'accord comme source du stress au travail soit 80%. Quand à la nature psychologique soit 93.7% mentionnent qu'elle est parmi le fait qui engendre le stress chez eux. En ce qui concerne les relations avec les collègues sont aussi infirment comme source de ce risque soit 100%.

Et enfin pour le manque de formation comme source du stress au sein du centre la majorité des interrogés affirment cette information.

Pour conclure, concernant les cavités du stress dans le CRAPC, nous font remarquer que le manque de formation pour les employés et la nature psychologique représentent les premiers indices du stress au travail.

### 3 .Les changements ressentis

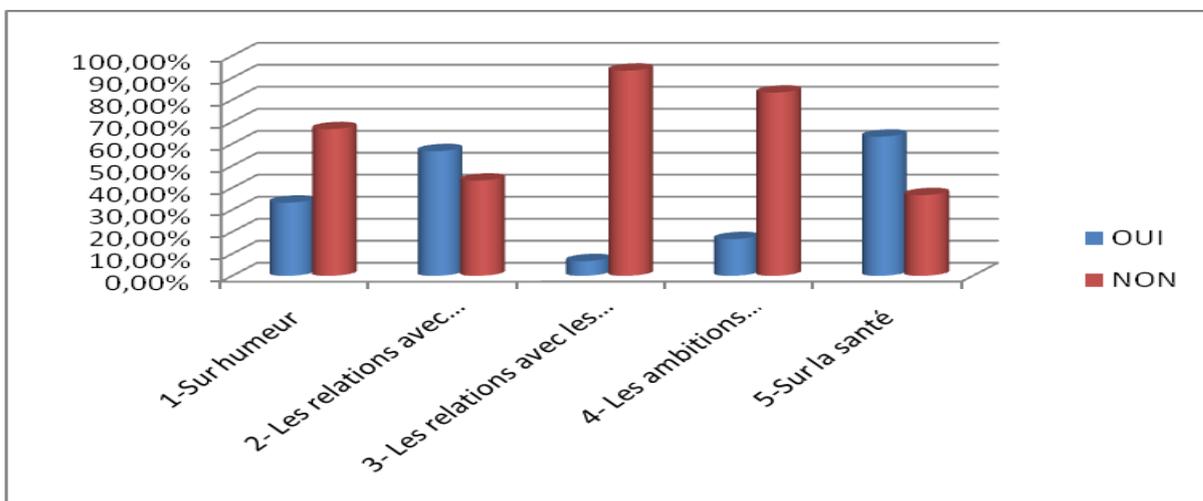
Plusieurs changements peuvent être ressentis comme : l'humeur, la relation avec votre environnement (gens, famille,..), la relation avec les collègues ; les ambitions professionnelles, la santé ;

**Tableau n°5:** Récapitulatif des réponses des cadres sur les changements ressentis :

<i>Option de réponse</i>	<i>OUI</i>		<i>NON</i>	
	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
1-Sur humeur	10	33.3%	20	66.7%
2- Les relations avec l'environnement	17	56.7%	13	43.3%
3- Les relations avec les collègues	2	6.7%	28	93.3%
4- Les ambitions professionnelles	5	16.7%	25	83.3%
5-Sur la santé	19	63.3%	11	36.7%

**Source : élaboré par nous-mêmes.**

**Figure n°6:** Les changements ressentis par les stressés :



Source : élaboré par nous-mêmes.

### Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

Sur l'ensemble des interrogés, on constate que les changements ressentis par les stressés se présentent comme suit :

- La majorité des questionnés disent que le stress n'a pas affecté sur leur humeur soit 66.7% ;
- Pour les relations avec l'environnement ; 56.7% des questionnés affirment que stress touche leur relations avec les gens, la famille, etc. Tandis que 43.3% disent le contraire.
- Pour la question « les relations avec les collègues » 93.3% mentionnent que le risque du stress ne change plus leurs relations.
- En ce qui concerne les ambitions professionnelles la plupart des stressés n'affectent pas sur les désirs au milieu professionnel soit 83.3%.
- Pour les effets du stress sur la santé des stressés, 63.3% des interrogés affirment que stress affecte négativement sur leur santé.

Pour conclure, les changements qui sont engendré par le risque du stress sur les employés du CRAPC, sont leurs relations avec l'environnement ainsi que sur leur santé.

#### 4- Le niveau de stress chez l'employé :

L'analyse du niveau de stress est effectuée à partir du tableau suivant.

**Tableau n° 6:** Récapitulatif des réponses des cadres sur le niveau de stress

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très faible</b>	5	16.7%
<b>Faible</b>	7	23.33%
<b>Moyen</b>	14	46.66%
<b>Elevé</b>	2	6.7%
<b>Très élevé</b>	2	6.7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nous-mêmes.**

**Figure n°7:** Le niveau de stress chez les employés au sein du centre :



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 46% des répondants éprouvent un niveau de stress au travail moyen, 40 % subissent à un niveau de stress au travail faible ou très faible et 14% ont un niveau de stress au travail élevé ou très élevé. Ce qui indique l'existence d'un niveau du stress au travail moyen au sein du CRAPC.

### **3-1-2. Rubrique n°2 : « Les facteurs de stress au travail au sein du CRAPC »:**

#### **A .Les facteurs de stress liés à la nature de la tâche :**

Les facteurs de stress liés à la nature de la tâche sont représentés dans le tableau suivant.

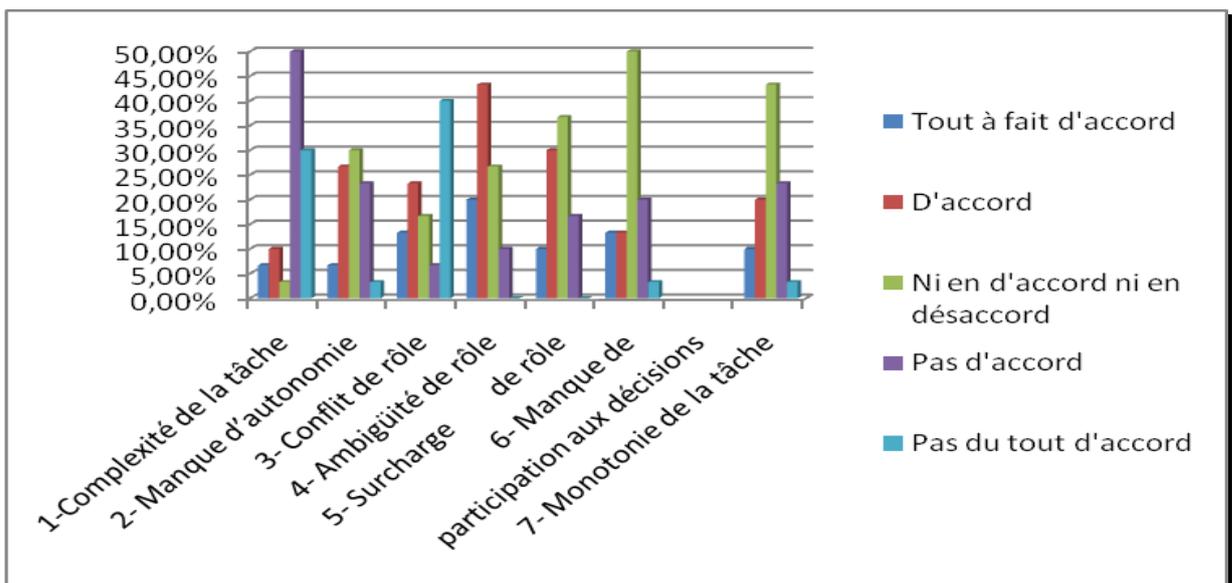
## Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

**Tableau n°7 :** Récapitulatif des réponses des cadres sur les facteurs de stress liés à la nature de la tâche :

<i>Options de réponses</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Ni en d'accord ni en désaccord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>1-Complexité de la tâche</b>	6.7%	10%	3.3%	50%	30%
<b>2- Manque d'autonomie</b>	6.7%	26.7%	30%	23.3%	3.3%
<b>3- Conflit de rôle</b>	13.3%	23.3%	16.7%	6.7%	40%
<b>4- Ambiguïté de rôle</b>	20%	43.3%	26.7%	10%	0%
<b>5- Surcharge de rôle</b>	10%	30%	36.7%	16.7%	0%
<b>6- Manque de participation aux décisions</b>	13.3%	13.3%	50%	20%	3.3%
<b>7- Monotonie de la tâche</b>	10%	20%	43.3%	23.3%	3.3%

**Source : élaboré par nous-mêmes.**

**Figure n°8:** Facteurs de stress au sein du centre liés à la nature de la tâche :



**Source : élaboré par nous-mêmes.**

### Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

Aux questions «je trouve des difficultés dans l'accomplissement de mes tâches », «je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes », la majorité des questionnés ne sont pas d'accord avec ces affirmations. Quand à la complexité de la tâche, 80% des répondants infirment que cette dernière est l'une des sources du stress de leur part. Par contre 20% des répondants affirment que la complexité de la tâche est l'une des sources du stress.

En ce qui concerne le conflit de rôle, 46.7% des répondants mentionnent que ce dernier n'est pas l'un des sources du stress. Par contre, 36.6% des répondants affirment le conflit de rôle comme source du stress au sein du CRAPC.

Pour la question «dans mes tâches, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail », les résultats obtenus montrent que 33.4% des questionnés signalent que le manque d'autonomie de la tâche est une source importante du stress au sein du CRAPC. Seulement 26.6% des questionnés ne sont pas d'accord que l'autonomie de la tâche est l'une des facteurs du stress.

Ainsi à la question « les objectifs de mon poste sont clairs et réalisables », la majorité des questionnés estiment que l'ambiguïté de rôle est l'une des sources du stress (soit 63.3%). Par contre 10% des questionnés ne sont pas d'accord que l'ambiguïté de rôle est une source du stress.

Aux questions « j'ai trop de travail et peu de temps pour le faire », « je ne suis pas intégré (e) aux prises de décisions importantes dans mon service » et « mon travail consiste à répéter continuellement une même série d'opérations », plus que la moitié des questionnés répondent qu'ils sont d'accord avec ces affirmations. Quand à la surcharge de rôle, 30% des répondants signalent que cette dernière est une source importante du stress surtout lorsqu'ils peu du temps pour accomplir leurs tâches assignées. 16.7% des répondants ne sont pas d'accord que la surcharge de rôle est l'une des facteurs du stress au sein du centre.

En ce qui concerne la participation aux décisions, 26.6% des questionnés affirment que le manque de participation aux décisions est un facteur important du stress au sein du centre. 23.3% des questionnés mentionnent que la participation aux décisions n'est pas une source du stress de leur part.

Pour la question « mon travail consiste à répéter continuellement une même série d'opérations », 30 % des répondants signalent que leur stress est causé par la répétitivité et la monotonie de la tâche. Seulement 26.6% des répondants ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

## Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

Pour conclure, concernant les facteurs de stress liés à la nature de la tâche, nous font remarquer que le manque d'autonomie, l'ambiguïté de rôle, la surcharge de rôle, le manque de participation aux décisions et la monotonie de la tâche sont des sources importantes du stress des employés au sein du CRAPC.

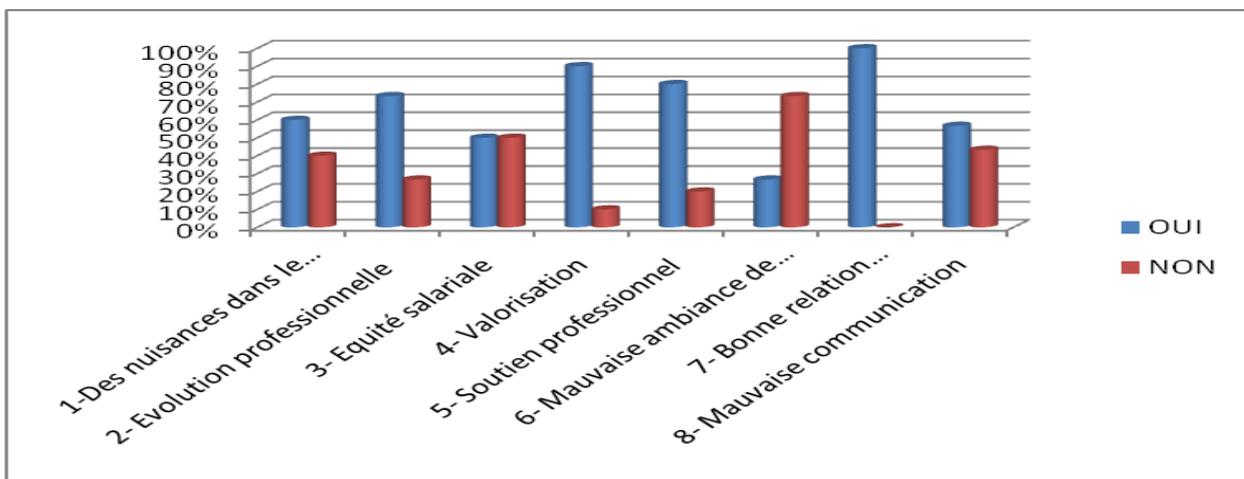
### B. Les facteurs de stress liés à l'environnement de la tâche :

Les facteurs de stress liés à l'environnement sont représentés dans le tableau suivant.

**Tableau n° 8:** Récapitulatif des réponses des cadres sur les facteurs liés à l'environnement de la tâche :

Option de réponse	<i>OUI</i>		<i>NON</i>	
	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>1-Des nuisances dans le travail</i>	18	60%	12	40%
<i>2- Evolution professionnelle</i>	22	73.3%	8	26.7%
<i>3- Equité salariale</i>	15	50%	15	50%
<i>4- Valorisation</i>	27	90%	3	10%
<i>5- Soutien professionnel</i>	24	80%	6	20%
<i>6- Mauvaise ambiance de travail</i>	8	26.7%	22	73.3%
<i>7- Bonne relation interpersonnelle</i>	30	100%	0	0%
<i>8- Mauvaise communication</i>	17	56.7%	13	43.3%

**Figure n°9:** Facteurs de stress au sein du centre liés à l'environnement de la tâche :



Source : élaboré par nous-mêmes.

Pour la question « j'ai des difficultés à cause des nuisances (bruit,...) dans mon espace de travail », la majorité des questionnés répondent que l'une des facteurs du stress au sein du CRAPC est le bruit dans leur espace de travail. Ainsi, 60% des questionnés affirment qu'ils ont des difficultés à concentrer à cause de bruit qui règne leur espace de travail. Par contre, 40% des questionnés mentionnent le contraire.

Concernant la question « l'organisation m'offre la possibilité de perspective de carrière et d'avancement », 80% des répondants mentionnent que le centre leur offre la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise. Par contre, 20% des répondants signalent qu'ils n'ont pas la possibilité de perspective de carrière et d'avancement au sein du CRAPC. Donc, l'évolution professionnelle ne semble pas être une source du stress au sein du CRAPC.

A la question « mon salaire est en adéquation avec mes qualifications et mes responsabilités », la moitié des répondants signalent que l'iniquité salariale est une cause du stress. Ainsi, 50% des répondants affirment que leur salaire n'est pas en adéquation avec leurs qualifications et leurs responsabilités. En revanche, 50% des répondants mentionnent que leur salaire est en adéquations avec leurs qualifications et leurs responsabilités.

Pour la question «vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite », 90% des questionnés affirment qu'ils bénéficient d'une valorisation dans leur travail par leurs collègues et la hiérarchie. En revanche, sauf des 10% des questionnés mentionnent le contraire.

### Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

Concernant la question « mes collègues m'apportent leur appuie quand j'ai des difficultés dans mon travail », tous les questionnés signalent qu'ils reçoivent de soutien professionnel de la part de leurs collègues lorsqu'ils ont des difficultés dans leur travail. Donc, nous pouvons dire que le soutien professionnel n'est pas une source de stress au travail dans CRAPC.

A la question « il ya une mauvaise ambiance à mon travail », 73.3% des questionnés répondent qu'il n'ya pas une mauvaise ambiance dans leur environnement de travail. Seulement 26.7% déclarent le contraire.

Concernant la question « j'ai de bonnes relations avec mes collègues de travail», 80% des répondants déclarent qu'ils ont de bonnes relations interpersonnelles avec leurs collègues de travail. 20% des répondants mentionnent le contraire. Donc, de manière générale, les relations interpersonnelles ne peuvent pas être considérées comme une source du stress au niveau du CRAPC.

En ce qui concerne la communication dans CRAPC, la moitié des questionnés répondent qu'il ya une mauvaise communication entre les collègues et la hiérarchie (soit 56.7%). Tandis que 43.3% des questionné mentionnent la contraire. Donc, la mauvaise communication est une source du stress au niveau du centre.

Pour conclure, concernant les facteurs de stress liés à l'environnement de la tâche, nous font remarquer que l'espace de travail, l'iniquité salariale, et la mauvaise communication sont des facteurs du stress au sein du CRAPC.

### 3-1-3. Rubrique n°3 : L'impact du stress sur le milieu de travail» :

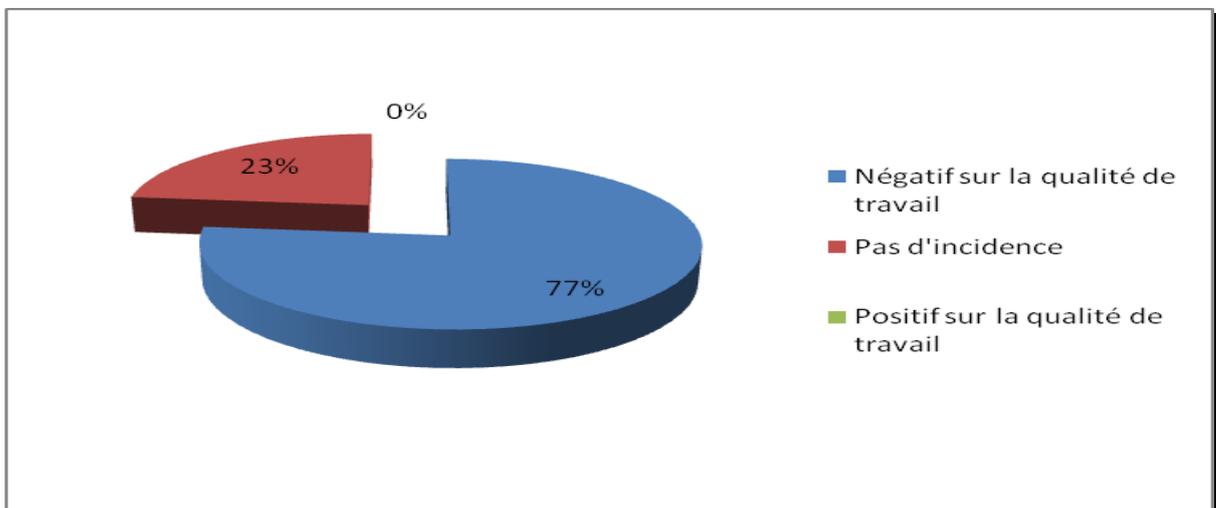
#### 1-L'impact du stress :

L'impact du stress est représenté dans le tableau suivant.

**Tableau n°9** : Récapitulatif des réponses des cadres sur l'impact du stress sur la qualité du travail :

<i>Réponse</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>1-Positif sur la qualité de travail</b>	0	0%
<b>2-Négatif sur la qualité de travail</b>	23	76.7%
<b>3-Pas d'incidence</b>	7	23.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°10**:L'impact du stress sur la qualité du travail :



Source : élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes interrogées, 77% des répondants considèrent que le stress a un impact négatif sur la qualité de leur travail tandis que 23% disent qu'ils n'a pas d'incidence sur la qualité de travail.

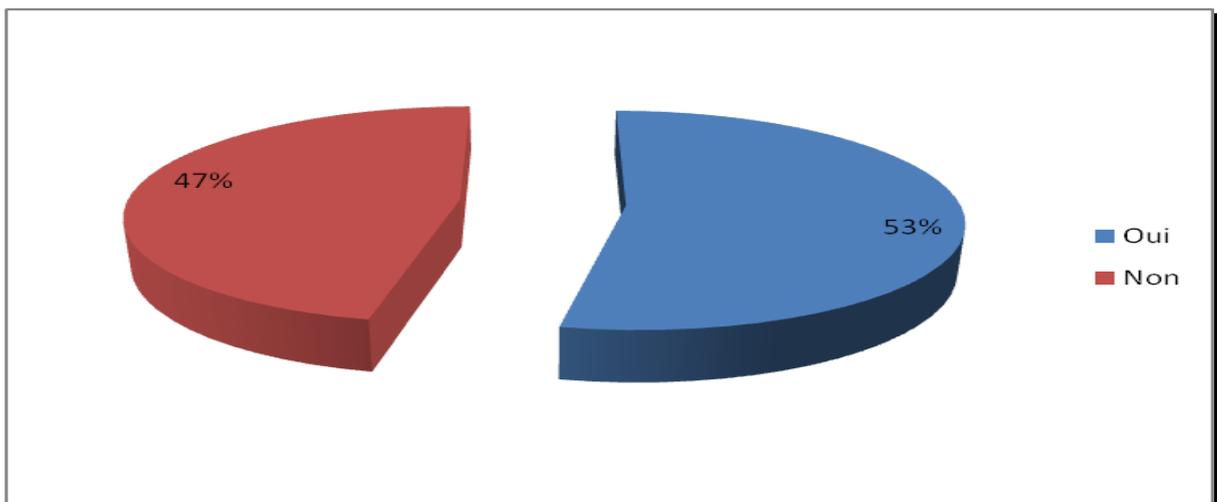
### 2- Le congé de maladie causé par le stress :

Le congé de maladie causé par le stress au travail est représenté dans le tableau suivant.

**Tableau n°10:** Récapitulatif des réponses des cadres sur la relation entre le stress et l'absentéisme :

<b>Option de réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>OUI</b>	16	53.3%
<b>NON</b>	14	46.7%
<b>TOTAL</b>	30	100%

**Figure n° 11:** La relation entre le stress et l'absentéisme :



**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Selon les résultats obtenus, nous constatons que 53% des interrogés mentionnent que le stress va conduire à prendre un congé de maladie dans leur travail contre 47% qui déclarent le contraire.

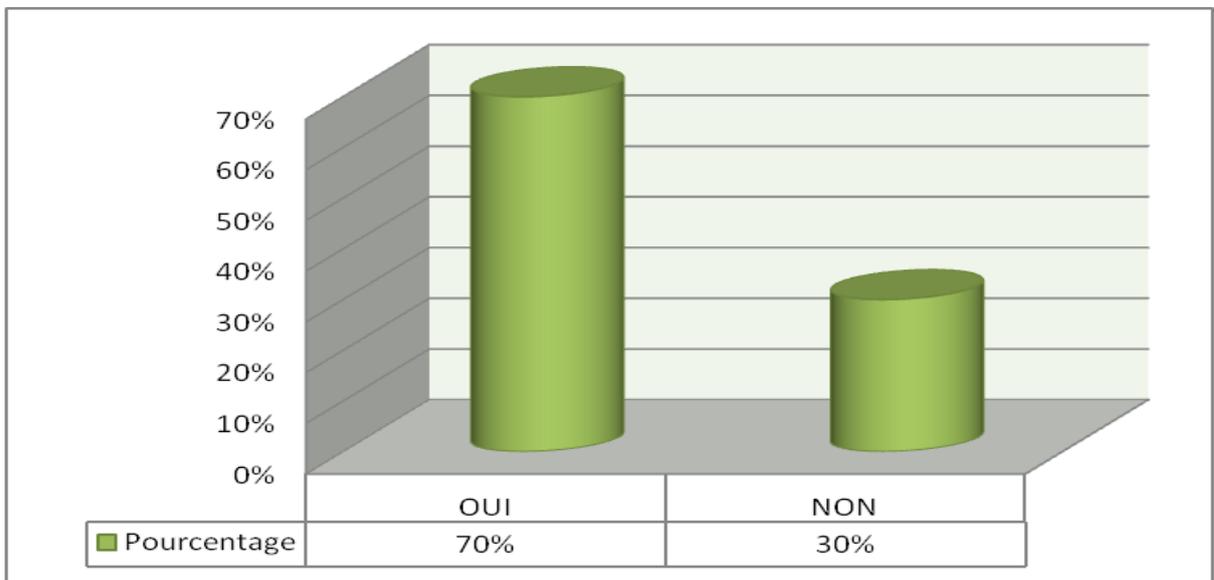
### 3- L'impact du stress au travail sur la prise de décision :

La prise de décision est affectée par le stress au travail comme le présente le tableau suivant.

**Tableau n° 11:** Récapitulatif des réponses des cadres sur l'impact du stress sur la prise de décision :

Réponse	Fréquence	Pourcentage
<i>OUI</i>	21	70%
<i>NON</i>	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°12:** L'impact du stress sur la prise de décision :



**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes questionnées, nous remarquons que 70% des répondants signalent qu'ils prennent des décisions inadéquates dans leur travail à cause du stress engendré. Seulement 30% nient que le stress leurs conduisent à prendre des décisions inadéquates au travail.

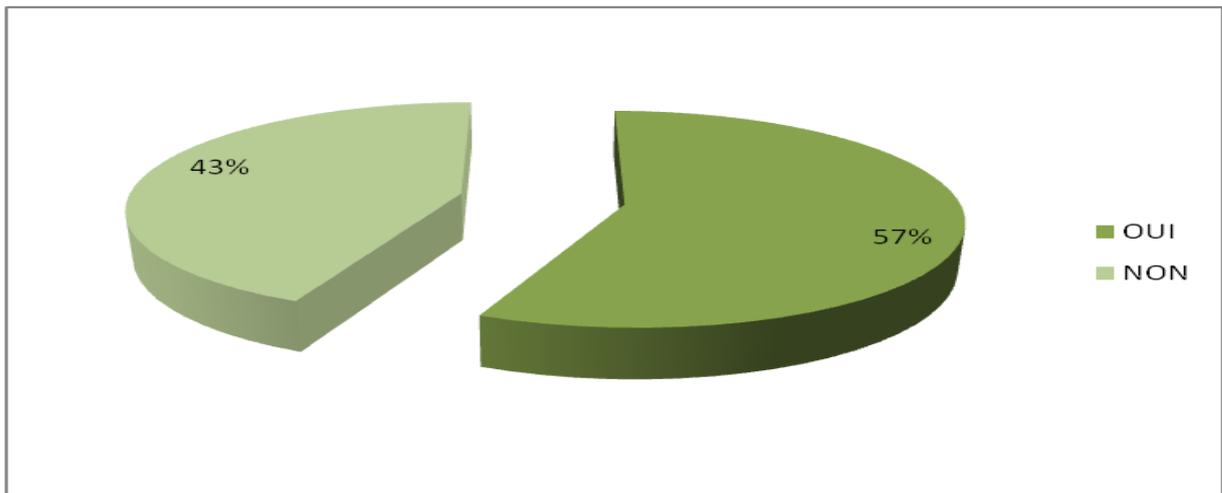
### 4- L'impact du stress au travail sur la créativité au travail :

L'impact du stress au travail sur la créativité au travail est représenté dans le tableau suivant.

**Tableau n° 12:** Récapitulatif des réponses des cadres sur l'impact du stress sur la créativité des employés :

<i>Réponse</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>OUI</b>	17	56.7%
<b>NON</b>	13	43.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°13:** L'impact du stress sur la créativité des employés :



**Source :** élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 57% des questionnés affirment que le stress baisse leur créativité au travail contre 43% qui nient que le stress baisse leur créativité.

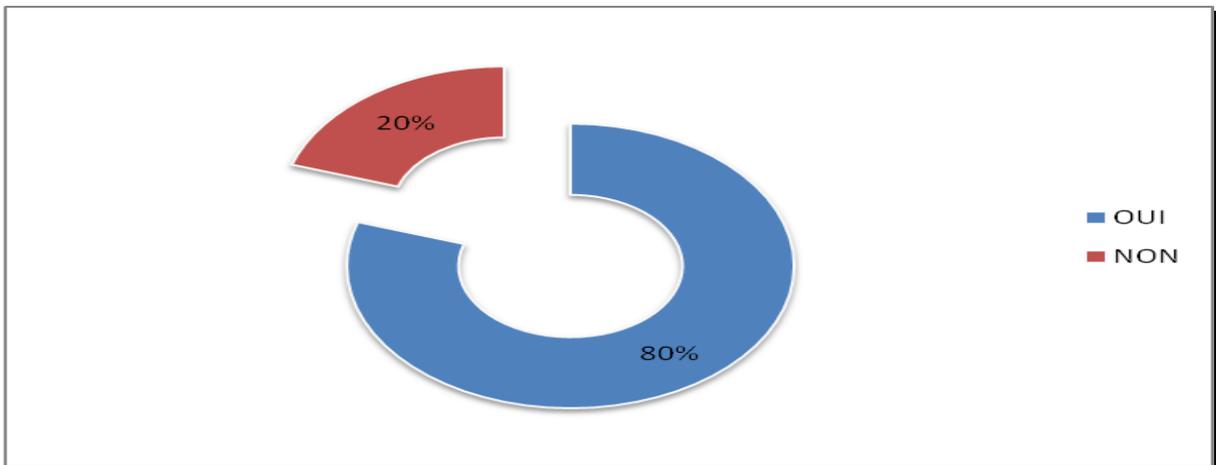
### 5- L'impact du stress au travail sur le rendement :

L'impact du stress au travail sur le rendement est représenté dans le tableau suivant.

**Tableau n° 13:** Récapitulatif des réponses des cadres sur le rendement des employés :

Réponse	Fréquence	Pourcentage
<i>OUI</i>	24	80%
<i>NON</i>	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°14 :** L'impact du stress sur le rendement des employés :



**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes interrogées, la plupart des questionnés déclarent que le stress réduit leur rendement au travail soit 80%, contre 20% des questionnés signalent que le stress n'influe pas sur leur rendement au travail.

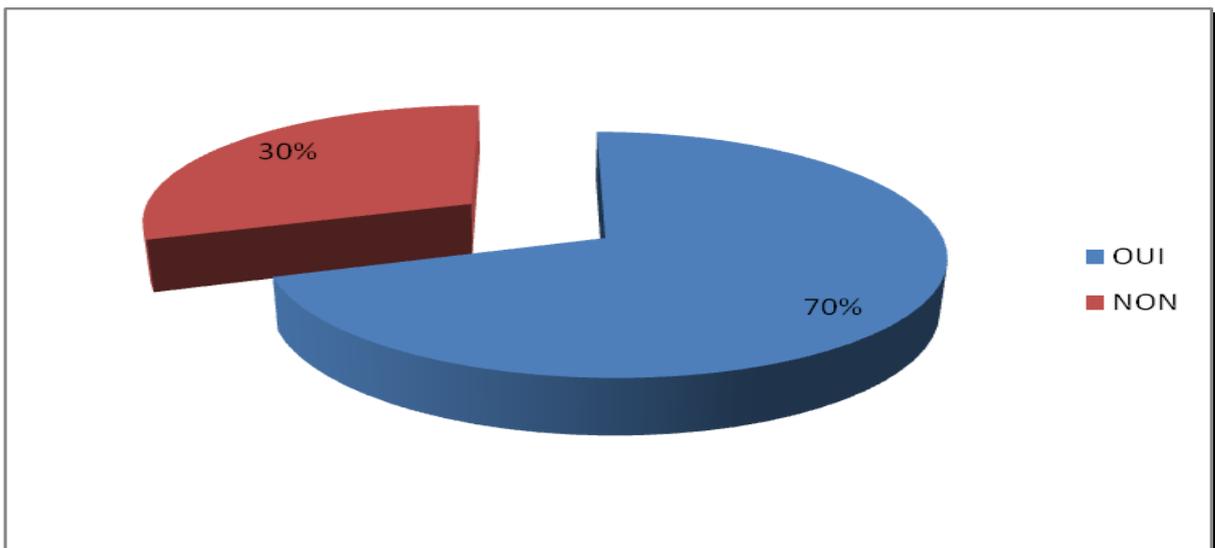
### 3-1-4. Rubrique n°4 « Méthode de gestion du stress au travail et de prévention »:

#### 1- L'intervention externe pour gérer le stress :

**Tableau n° 14:** Récapitulatif des réponses des cadres sur l'intervention externe pour gérer le stress :

Réponse	Fréquence	Pourcentage
OUI	21	70%
NON	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°15 :** Intervention externe pour gérer le stress :



**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Selon les résultats obtenus, nous constatons que 70% des interrogés veulent aller à toute ingérence extérieure pour gérer votre stress. 30% des questionnés ne veulent pas cette intervention.

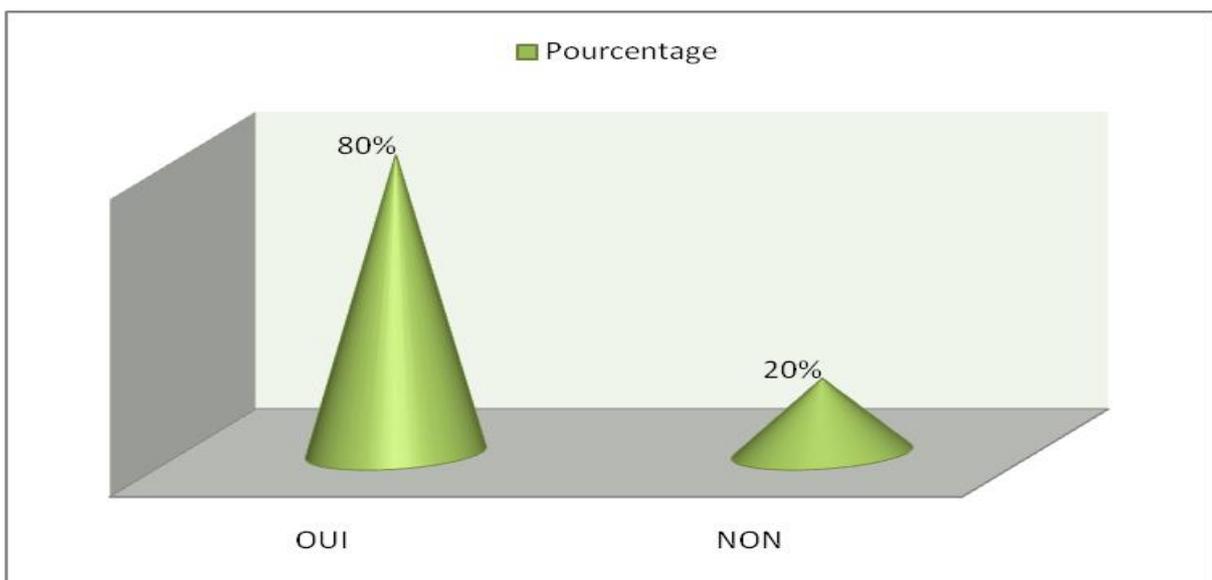
### 2- L'appréciation de profiter d'une cure de détente :

Appréciation de profiter d'une cure de détente par les employés est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau n° 15:** Récapitulatif des réponses des cadres sur l'appréciation de profiter d'une cure de détente :

Réponse	Fréquence	Pourcentage
OUI	24	80%
NON	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°16 :** Appréciation de profiter d'une cure de détente :



**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes interrogées, la plupart des questionnés sollicitent de profiter d'une cure de détente pour apaiser le stress dans leur espace de travail. Seulement 6 personnes ne demandent pas de profiter cette détente (soit 20%).

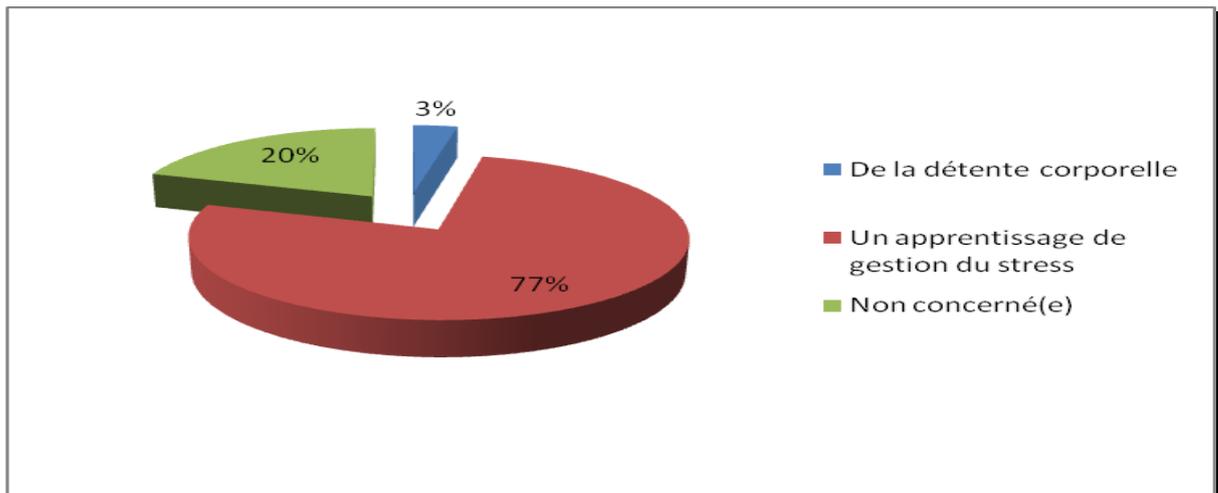
### 3- Les typologies de détente :

Les typologies de détente sont représentées dans le tableau suivant.

**Tableau n°16** : Récapitulatif des réponses des cadres sur le type de la détente :

Réponse	Fréquence	Pourcentage
De la détente corporelle	1	3.3%
Un apprentissage de gestion du stress	23	76.7%
Non concerné(e)	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n° 17:** Type de la détente :



**Source** : élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes interrogées, les stressés qui sollicitent de profiter d'une cure de détente (soit 24 personnes), demandent deux types de détente, d'une part d'une détente corporelle que représente seulement 3.3% tandis que 76.7% intéressés par un apprentissage de gestion du stress au sein du CRAPC.

## Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

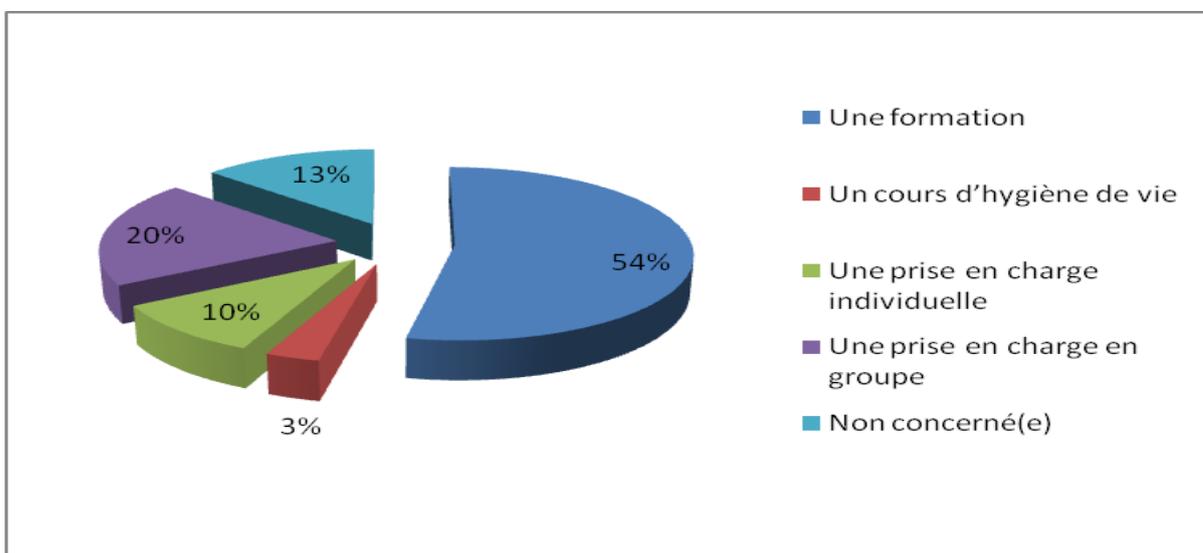
### 4-Les formes de gestion dus stress :

Les formes de gestion du stress sont représentées dans le tableau suivant.

**Tableau n°17** : Récapitulatif des réponses des cadres sur Les formes de gestion de stress :

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Une formation</b>	16	53.3%
<b>Un cours d'hygiène de vie</b>	1	3.3%
<b>Une prise en charge individuelle</b>	3	10%
<b>Une prise en charge en groupe</b>	6	20%
<b>Non concerné(e)</b>	4	13.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°18** : Les formes de gestion de stress :



**Source** : élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des interrogés qui sont intéressés par un apprentissage de gestion du stress, soit 53.3% qui demandent une formation pour gérer leur stress dans le travail, contrepartie d'un 20% pour une prise en charge en groupe, tandis que 10% pour une prise en charge individuelle pour gérer leur niveau du stress au sein de leur espace de travail et seulement 3.3% pour un cours d'hygiène de vie.

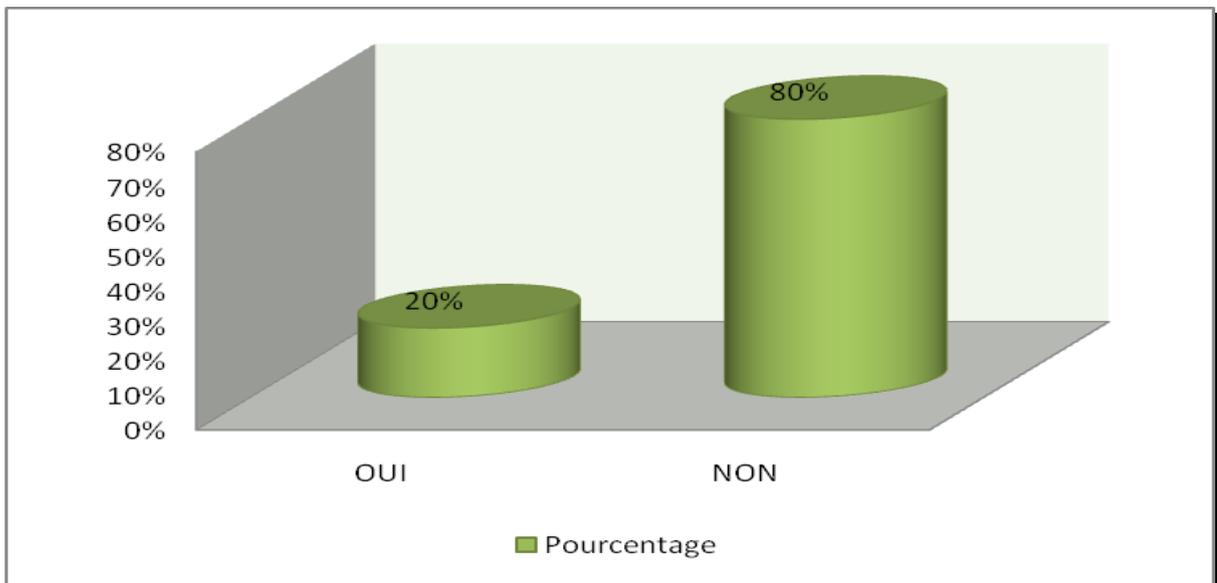
### 5-Les facteurs de risques liés au stress :

Les facteurs de risques sont représentés dans le tableau suivant.

**Tableau n°18** : Récapitulatif des réponses des cadres sur les facteurs de risques liés au stress :

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>OUI</b>	6	20%
<b>NON</b>	24	80%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°19** : Etude des facteurs de risques liés au stress :



**Source** : élaboré par nous-mêmes.

Selon les résultats, nous constatons que la plupart des questionnés au sein du CRAPC soit 80% mentionnent que leur centre n'analyse pas régulièrement les facteurs de risque liés au stress. Soit 20% disent le contraire et cela dû le manque de communication entre la hiérarchie et le groupe de travail.

### 3.1.4-Traitement des questions ouvertes

#### **A/ La définition du stress au travail par les employés :**

Sur l'ensemble de personnes interrogées, la plupart définissent le stress au travail comme un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre.

Tandis que d'autres employés au sein du CRAPC disent que le stress c'est l'ensemble des réactions peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnels ne correspondant pas à leurs connaissances et à leur capacités.

En plus, d'autres mentionnent que le stress professionnel lorsqu'il existe une surcharge de travail ou bien des responsabilités difficiles à assumer et surtout de mauvaises conditions de travail.

Enfin, le stress au travail c'est toute situation où une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'elle attendait de sa mission en entreprise et ce qu'on lui demande de faire.

#### **B/ L'apport des dirigeants pour réduire le stress au travail :**

D'après les réponses obtenues par les interrogés, nous remarquons que les dirigeants n'interviennent plus pour réduire le stress des employés, mais les questionnés disent que les employés entre eux essaient d'intervenir.

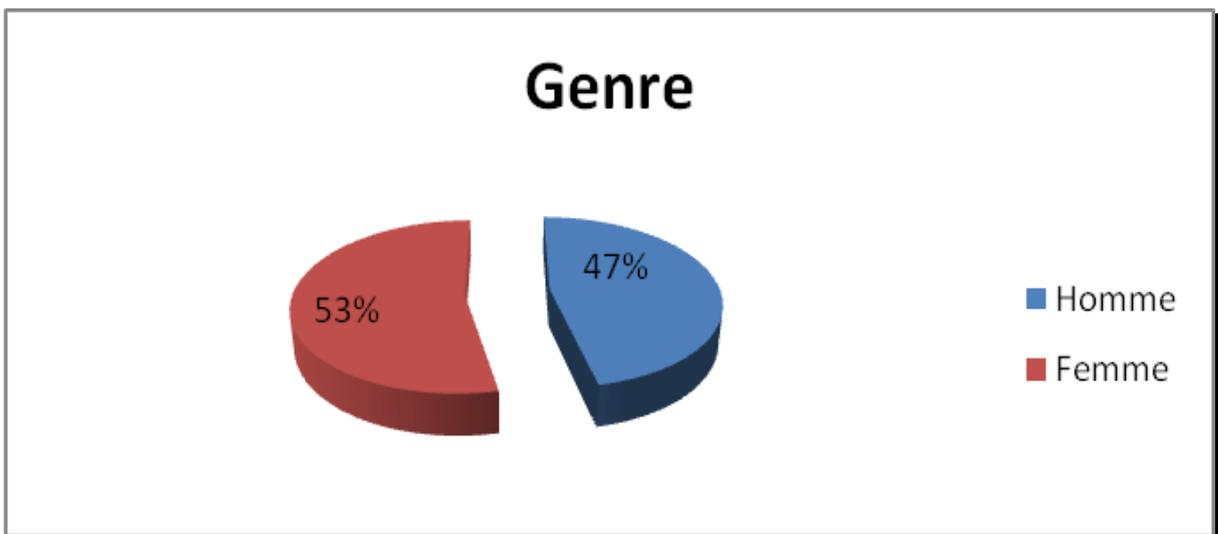
### 3-1-6. Rubrique n°5 « Les facteurs socioprofessionnels »:

#### 3-1-6-1. Répartition des personnes questionnées selon le genre:

Tableau n°19 : Le genre des personnes questionnées.

<b>Genre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Féminin</b>	16	53.3%
<b>Masculin</b>	14	46.7%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Figure n°20: Répartition selon le genre :



Source : élaboré par nous-mêmes.

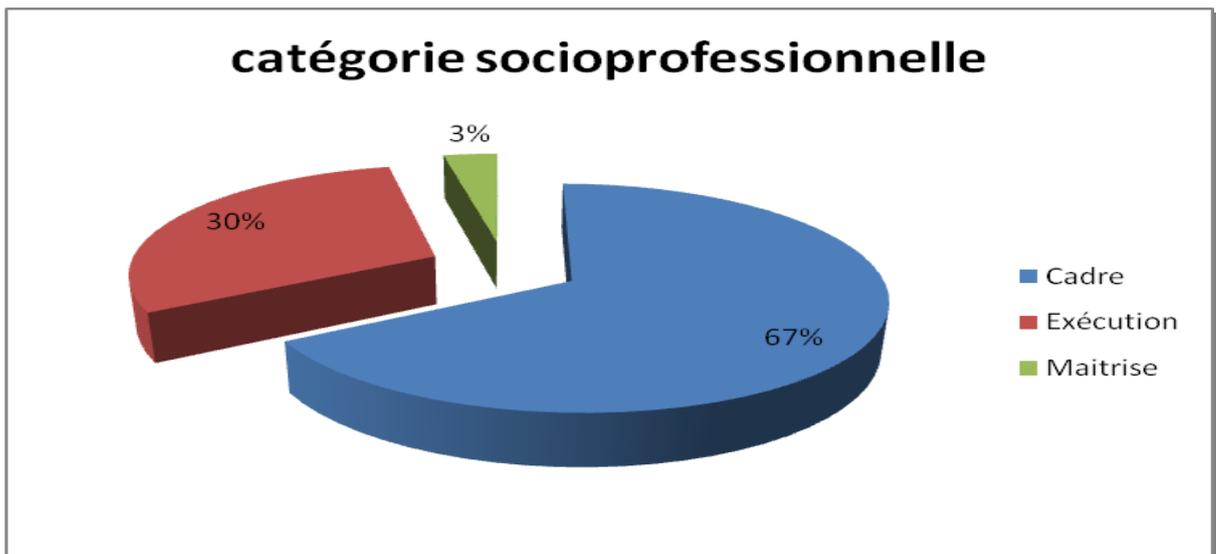
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 53% de la population interrogée est de sexe féminin contre 47% de sexe masculin. Ceci s'explique par le fait de la nature de l'activité du centre.

### 3-1-6-2 .Répartition des personnes questionnées selon la catégorie socioprofessionnelle :

**Tableau n°20** : La catégorie socioprofessionnelle des personnes questionnées.

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>Cadre</b>	20	66.7%
<b>Exécution</b>	9	30%
<b>Maitrise</b>	1	3.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°21**:Répartition des personnes questionnées selon la catégorie socioprofessionnelle :



Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans notre échantillon, on constate que les cadres représentent la majorité des personnes interrogées avec un pourcentage de 67%, suivis des exécutions avec 30%, la maîtrise est de 3%. Cela veut dire que le centre de recherche a besoin de maîtrises dans l'accomplissement des tâches plus que les cadres et les exécutions.

## Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

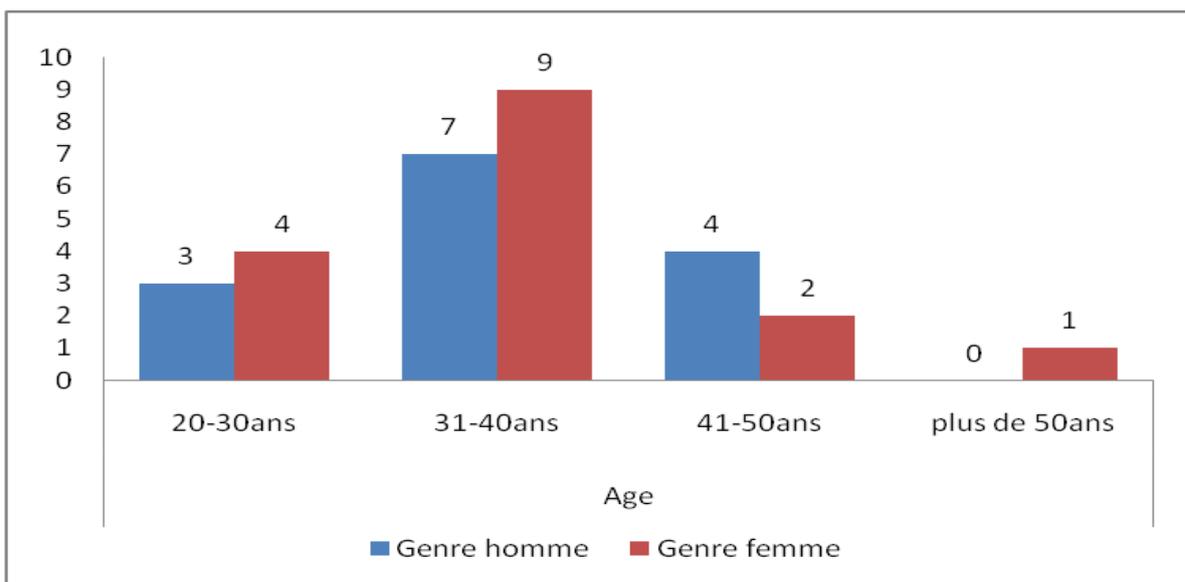
- Les tableaux croisés :

### 3-1-6-3 .Répartition des personnes questionnées selon l'âge\*genre :

**Tableau n°21** : Récapitulatif répartition des personnes questionnées selon l'âge\*genre

		Genre		Total
		Homme	Femme	
Age	20-30ans	3	4	7
	31-40ans	7	9	16
	41-50ans	4	2	6
	plus de 50ans	0	1	1
Total		14	16	30

**Figure n°22**: Répartition des personnes questionnées selon l'âge\*genre



Source : élaboré par nous-mêmes.

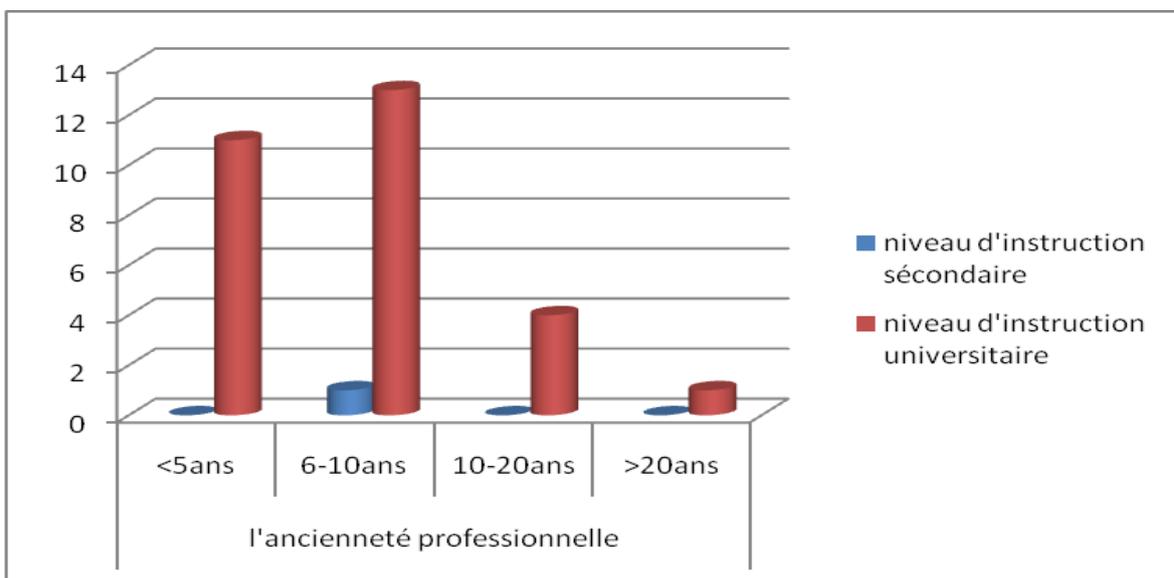
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 7 entre femme et homme des personnes questionnées sont âgés de 20-30ans, 16 personne entre « 31 et 40 ans », 6 de « 41-50ans », et un seul personne est âgés plus de 50ans.

### 3-1-6-4. Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté dans l'entreprise\* le niveau d'instruction :

**Tableau n°22** : Récapitulatif répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté professionnelle \* niveau d'instruction

		Niveau d'instruction		Total
		Secondaire	Universitaire	
L'ancienneté professionnelle	<5ans	0	11	11
	6-10ans	1	13	14
	10-20ans	0	4	4
	>20ans	0	1	1
Total		1	29	30

**Figure n°23**: Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté professionnelle \* niveau d'instruction



Source : élaboré par nous-mêmes.

De 30 personnes interrogées, nous avons 11 personnes qui ont moins de cinq ans dans le Centre se sont des universitaires, 14 personnes qui ont une ancienneté entre 6 et 10 ans, 4 personnes qui ont une ancienneté entre 10 et 20, et une seule personne qui ont plus de 20 ans d'ancienneté et tous les interrogés se sont des universitaires. Ceci prouve que la main d'œuvre du CRAPC est instruite.

### 3.2 Synthèse :

Après le dépouillement du questionnaire et l'analyse des réponses, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- D'un point de vue général, il ressort de l'analyse sur l'existence du stress chez les employés du centre de recherche physico-chimique que le stress est présent dans le quotidien des employés.
  
- L'analyse des facteurs du stress au travail liés à la nature de la tâche permet de conclure que :
  - Les employés ne trouvent pas des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches ;
  - Le manque d'autonomie au travail est une source de stress chez les employés du CRAPC ;
  - Les objectifs de travail qui ne sont pas clairs engendrent le stress chez les employés ;
  - La surcharge de travail est une source de stress chez les employés ;
  - Les employés ne se sentent pas intégrés aux prises de décisions, ce qui engendre le stress chez eux ;
  - La tâche répétitive est un facteur de stress des employés au sein du centre de recherche.
  
- Concernant l'analyse des facteurs du stress au travail liés à l'environnement de la tâche, nous sommes arrivés aux résultats suivants:
  - Un espace de travail bruyant est une source de nuisance, donc de stress ;
  - L'iniquité salariale est une source du stress chez les employés ;
  - Les employés reçoivent l'estime qu'ils méritent dans leur travail,
  - Le CRAPC offre aux employés l'opportunité d'une évolution de carrière ;
  - Les relations interpersonnelles sont agréables ;
  - Les employés du centre de recherche d'une bonne ambiance de travail donc un climat social favorable au sein du CRAPC.
  - La mauvaise communication est un facteur du stress des employés du CRAPC.

### Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

- L'analyse de l'impact du stress sur le milieu de travail nous permet de conclure que :
  - Le stress au travail impacte négativement la qualité de travail des employés ;
  - Le stress au travail conduit les employés à prendre des décisions inadéquates dans leur travail ;
  - Le stress au travail baisse le rendement des travailleurs.
  - Le stress affecte l'instabilité des employés qui leur permettent de prendre des congés de maladie ;
  - Le risque de stress impacte négativement sur leur relation avec l'environnement et surtout sur la santé des employés.

L'analyse de méthode de gestion du stress au travail et de prévention au sein du CRAPC :

- Il semble que dans l'organigramme du CRAPC n'a pas une structure dédiée à la prévention du stress au travail ;
- Le centre de recherche d'analyse physico-chimique ne dispose plus des moyens pour prévenir le risque du stress au travail ;
- Les stressés du centre veulent une aide extérieure pour gérer votre stress c'est-à-dire un acteur externe du centre soutient les stressés pour minimiser ce risque ;
- Le CRAPC n'analyse pas les facteurs de risque liés au stress ;
- Les employés du CRAPC demandent des formations concernant l'apprentissage de gestion du stress au travail.

### 3.3 Suggestions :

Compte tenu de la complexité que revêt le phénomène du stress en milieu de travail, il convient de proposer certaines avis, stratégies et mesures pour faire face au stress en milieu de travail en général et à centre de recherche d'analyse physico-chimique « CRAPC » en particulier. Ces propositions vont être adressées à la direction du CRAPC et aux employés au milieu de travail.

#### **Premièrement : A la direction du centre de recherche d'analyse physico-chimique « CRAPC » :**

Le problème du stress affecte tout le monde sans distinction de genre et d'âge, mais le seuil de perception des effets du stress varie selon les individus et les organisations.

Pour cela, la direction doit minimiser ses effets, en commençant par :

#### **A/ à courts terme :**

- ❖ Proposer aux salariés un environnement de travail adapté ;
- ❖ Impliquer des différents partenaires du centre selon une méthodologie participative ;
- ❖ redéfinir la fiche de poste des salariés qui accomplissent d'autres missions en dehors de leur fonction principale ;
- ❖ Mise en place d'une cellule d'écoute et d'accompagnement pour apporter une réponse à des situations de travail génératrices du stress ;

#### **B/ à moyen terme :**

- ❖ Analyser l'adéquation entre la charge de travail et les délais ;
- ❖ Incitation des services à faire participer chacun des salariés aux décisions qui les concernent ;
- ❖ Faciliter l'accès, la circulation et la communication au sein de l'espace de travail : l'objet est de permettre aux salariés d'accéder et de circuler en toute sécurité à leur poste de travail tout en favorisant la coopération entre les collègues ;
- ❖ Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun ;
- ❖ Instaurer des espaces de dialogue pour intervenir précocement lors de situations difficiles et favoriser le soutien des collaborateurs par le management ;
- ❖ Améliorer l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress ;
- ❖ Favoriser la formation des employés à développer des compétences spécifiques à mieux gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle.....) ou à développer des capacités psychologiques ;

## Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

- ❖ Former des managers : thème spécifiques abordés dans les programmes de formation sur le stress au travail, comment mieux comprendre et mieux vivre son stress, comment moins stresser les autres dans le processus de management des hommes.
- ❖ La mise en place d'un dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel sous la forme d'un questionnaire, lors des visites médicales périodiques, à remplir par les salariés volontaires ;
- ❖ La mise en place des programmes d'aide aux employés ;

### **Deuxièmement : Aux employés en milieu de travail :**

Face aux situations stressantes, les employés au milieu de travail devraient :

- ❖ Etablir une liste des tâches à accomplir, cela évitera de perdre le temps précieux et essayer de retenir tout ce qui reste encore à faire ;
- ❖ Garder un équilibre entre le travail et le repos ;
- ❖ Garder des périodes de relaxation ;
- ❖ se reposer suffisamment à travers la pratique du sport;
- ❖ Maîtriser les manifestations du stress en vue de les contrôler ;
- ❖ Planifier et appliquer une bonne gestion du temps ;
- ❖ Apprendre à dire non, on ne doit pas accepter plus des tâches que ne peut en fin de compte accomplir le simple humain qu'on est ;
- ❖ Apprenez à accepter ce que vous ne pouvez changer.

### Chapitre III : Le stress au sein du CRAPC

---

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence l'existence du stress dans le terrain donc dans le centre d'analyse de recherche physico-chimique. D'après les résultats obtenus, nous avons remarqué que les employés du CRAPC ont un niveau moyen du stress qui est causé par plusieurs facteurs tel que : la surcharge de travail, le manque de participation aux décisions et le manque d'autonomie. Ce niveau du stress impacte négativement la performance des employés et baisse leur rendement au travail d'un coté et surtout sur leur santé d'autre part.

A l'issue de ce chapitre, nous avons proposé des suggestions au profit de l'organisme (à savoir à court et à moyen terme) et aux employés du centre afin de minimiser des conséquences négatives engendrées par le stress au travail sur les employés ainsi que sur l'entreprise.

***CONCLUSION***

***GENERAL***

## CONCLUSION GENERALE

Cette recherche a essayé d'apporter une compréhension sur la réalité d'un phénomène prépondérant existant au sein des organisations. L'objet est triple, en plus de la compréhension du concept à travers l'odyssée théorique ou nous l'avons abordé sous plusieurs angles : définitions, formes, causes, conséquences. Nous avons aussi déterminé les sources du phénomène qui peuvent être d'ordre personnelles, liés directement au travail ou à son environnement. Pour mieux cerner le stress, nous avons déterminé des moyens de préventions sur deux niveaux différents en prenant en considération le temps comme exigence pour la détermination des moyens et méthode de prévention.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres. le premier intitulé une odyssée dans le champ du stress au travail est dédié à la compréhension du phénomène du stress et savoir les différentes conséquence du stress au travail, le deuxième met l'accent sur le stress au travail à travers l'exposé des moyens de gestion du stress au travail et de prévention enfin le troisième et dernier chapitre tente d'identifier, de comprendre le stress des employés du CRAPC ainsi que la mise en place de moyens de prévention de ce type de stress.

A l'issue des deux premiers chapitres qui sont consacrés au stress de manière générale et au stress au travail plus particulièrement, nous avons pu arriver à un certains nombres de résultats résumés comme suit :

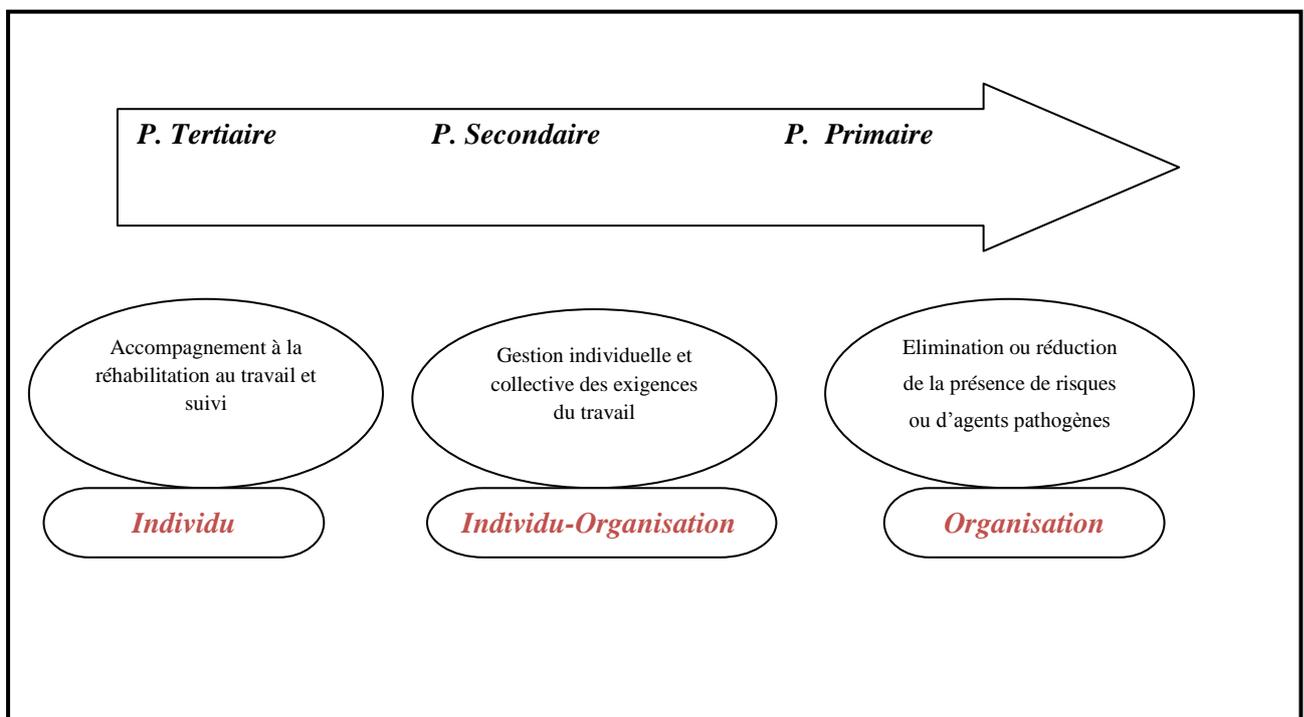
- Le stress est un concept riche (un état de divergence, d'inadéquation, entre les demandes perçues par le sujet et l'idée qu'il se fait de ses possibilités de réponse.)
- Le stress peut se matérialiser sous plusieurs forme telles que (le bon stress et mauvais stress 'selon l'effet engendré ', le stress aigu et le stress chronique 'selon la durée.)
- Le stress au travail est un phénomène en phase de croissance ; qui peut constituer un frein au développement de l'entreprise et limite le rendement des employés.

## CONCLUSION GENERALE

- Des conséquences d'ordre organisationnelles peuvent naître du stress au travail telles que : Une augmentation de l'absentéisme et de turnover, des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés ,une diminution de la performance des ressources humaines et une baisse de créativité ,une dégradation de la productivité et une augmentation des rebuts ou des malfaçons , une dégradation du climat sociale, une mauvaise ambiance du travail ,une hausse du taux d'accidents du travail , des atteints à l'image de l'entreprise et une augmentation des plaintes des clients.

- Plusieurs acteurs peuvent intervenir à des niveaux différents pour minimiser des dégâts causés par le stress au travail tels que : les personnels, la responsabilité du « chef de service », la Direction des Ressources Humaines, les représentants des personnels et les organisations syndicales, et les médecins de prévention de la DRH.

- les moyens de prévention et de gestion du stress au travail sont :



## CONCLUSION GENERALE

Sur le plan pratique, nous avons réalisé une enquête à travers un questionnaire destiné aux employés du CRAPC. Le questionnaire est subdivisé en cinq rubriques, la première vise à la perception du stress en milieu du travail au sein du CRAPC, la deuxième rubrique consacré à identifier les facteurs du stress au travail dans le centre, la troisième Pour connaître l'effet du stress sur le milieu de travail, la quatrième pour voir les différentes moyens et gestion du stress au sein du centre et la dernière vise a connaitre les informations personnelle des employés.

A travers notre étude, nous avons pu toucher 30 employés de l'organisme. Les résultats en question sont exposés à travers un ensemble d'outils statistiques réalisés à l'aide du logiciel de traitement des données SPSS suite à la distribution et à la codification des réponses. Les principaux résultats se résument en :

- L'existence du stress chez les employés du centre de recherche physico-chimique ;
- Les principaux facteurs qui engendrent le stress au travail se résument dans le tableau suivant :

Facteurs liés à la nature de la tâche	Facteurs liés à l'environnement de la tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les employés ne trouvent pas des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches ;</li> <li>- Le manque d'autonomie au travail est une source de stress chez les employés du CRAPC ;</li> <li>- Les objectifs de travail qui ne sont pas clairs engendrent le stress chez les employés ;</li> <li>- La surcharge de travail est une source de stress chez les employés ;</li> <li>- Les employés ne se sentent pas intégrés aux prises de décisions, ce qui engendre le stress chez eux ;</li> <li>- La tâche répétitive est un facteur de stress des employés au sein du centre de recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un espace de travail bruyant est une source de nuisance, donc de stress ;</li> <li>- L'iniquité salariale est une source du stress chez les employés ;</li> <li>- Les employés reçoivent l'estime qu'ils méritent dans leur travail,</li> <li>- Le CRAPC offre aux employés l'opportunité d'une évolution de carrière ;</li> <li>- Les relations interpersonnelles sont agréables ;</li> <li>- Les employés du centre de recherche d'une bonne ambiance de travail donc un climat social favorable au sein du CRAPC.</li> <li>- La mauvaise communication est un facteur du stress des employés du CRAPC.</li> </ul>

## CONCLUSION GENERALE

- Le stress au travail impacte négativement la qualité de travail des employés (décision inadéquates, baisse du rendement , congés maladies).

A l'issue de cette recherche, nous formulons un certains nombres de suggestions à la direction du centre de recherche d'analyse physico-chimique « CRAPC » :

### **A/ à courts termes :**

- ❖ Proposer aux salariés un environnement de travail adapté ;
- ❖ Impliquer des différents partenaires du centre selon une méthodologie participative ;
- ❖ redéfinir la fiche de poste des salariés qui accomplissent d'autres missions en dehors de leur fonction principale ;
- ❖ Mise en place d'une cellule d'écoute et d'accompagnement pour apporter une réponse à des situations de travail génératrices du stress ;

### **B/ à moyen terme :**

- ❖ Analyser l'adéquation entre la charge de travail et les délais ;
- ❖ Incitation des services à faire participer chacun des salariés aux décisions qui les concernent ;
- ❖ Faciliter l'accès, la circulation et la communication au sein de l'espace de travail : l'objet est de permettre aux salariés d'accéder et de circuler en toute sécurité à leur poste de travail tout en favorisant la coopération entre les collègues ;
- ❖ Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun ;
- ❖ Instaurer des espaces de dialogue pour intervenir précocement lors de situations difficiles et favoriser le soutien des collaborateurs par le management ;
- ❖ Améliorer l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress ;
- ❖ Favoriser la formation des employés à développer des compétences spécifiques à mieux gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle.....) ou à développer des capacités psychologiques ;
- ❖ Former des managers : thème spécifiques abordés dans les programmes de formation sur le stress au travail, comment mieux comprendre et mieux vivre son

## CONCLUSION GENERALE

stress, comment moins stresser les autres dans le processus de management des hommes.

- ❖ La mise en place d'un dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel sous la forme d'un questionnaire, lors des visites médicales périodiques, à remplir par les salariés volontaires ;

- ❖ La mise en place des programmes d'aide aux employés ;

Quant à nos suggestions aux employés en milieu de travail :

- ❖ Etablir une liste des tâches à accomplir, cela évitera de perdre le temps précieux et essayer de retenir tout ce qui reste encore à faire ;

- ❖ Garder un équilibre entre le travail et le repos ;

- ❖ Garder des périodes de relaxation ;

- ❖ se reposer suffisamment à travers la pratique du sport;

- ❖ Maîtriser les manifestations du stress en vue de les contrôler ;

- ❖ Planifier et appliquer une bonne gestion du temps ;

- ❖ Apprendre à dire non, on ne doit pas accepter plus des tâches que ne peut en fin de compte accomplir le simple humain qu'on est ;

- ❖ Apprenez à accepter ce que vous ne pouvez changer.

Nous suggérons les pistes suivantes en matière de recherche :

- L'impact du stress au travail sur la satisfaction professionnelle.
- L'impact du bien-être au travail sur l'implication organisationnelle.

# ***BIBLIOGRAPHIE***

## ***Bibliographie :***

### ***1. Ouvrage :***

- AGNES BLANS (Marie), PAULE LE GALL(Marie), toute la fonction commerciale, DUNOD, 2006.
- BAYAD(Mohamed) et BERGHMANS (Claude) : regard croisés sur la gestion du stress professionnel, l'Harmattan, Paris, 2014.
- BERGHMANS (Claude) : stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines, Dunod, Paris, 2010.
- Chapelle, Frédéric et Benoît, Bon stress et mauvais stress : mode emploi, édition ODILE JACOB, 2007.
- CANOUÏ (Pierre) et MAURANGES(Alain) : le burnout à l'hôpital : le syndrome d'épuisement professionnel des soignants, édition Elsevier Masson, 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 2008.
- DOLAN L (Simon), GOSSELIN (Eric) et CARRIERE (Jules), psychologie du travail et comportement organisationnel, édition cheneliere ,3<sup>eme</sup> ed, canada ,2007.
- Gallwey et Whitmore, coaching for performance,Dunod,2006.
- GREBOT(Elisabeth) : stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- HANS (Selye): le stress de la vie : le problème de l'adaptation, édition Gallimard, Canada, 1975.
- KARNAS (Gaussin), Évaluation du stress dans une perspective ergonomique, dans médecine du travail et ergonomie, 1997.
- MORAL(Michel) et ANGEL(Piere) coaching outil et pratique,3<sup>eme</sup> édition, éd Armand Colin, Paris,2007.
- SERVANT (Dominique) : *le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitive*, Kindle Edition, Paris, 2013.
- Thietard A.R, « méthodes de recherche en management », édition Dunod,3<sup>eme</sup> édition.

- TURCOTTE (Pierre) : *qualité de vie au travail : antistress et créativité*, édition d'Organisation, Canada, 1982.
- ZABLOCKI (Barbara), *du stress au bien être et à la performance*, EDIPRO, Paris, 2009.

## **2. Dictionnaires et encyclopédies :**

- Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 2012.
- Les Encyclopédies Universalis ;
- L'Encyclopédie Encarta ;
- Petit Robert ;
- Le Dictionnaire de médecine Flammarion.

## **3. Sites internet :**

- [Http://bookshop.europa.eu/...stress.../CE2599851FRC\\_001](http://bookshop.europa.eu/...stress.../CE2599851FRC_001).(Consulté le 02/03/2017 à 14 : 30).
- [Http// : portail-des-pme.fr/gestion-du-stress/380-le-stress-et-ses-conséquences-en-entreprise](http://portail-des-pme.fr/gestion-du-stress/380-le-stress-et-ses-conséquences-en-entreprise).(consulté le 21/03/2017 à 12:15).
- [Http// :www.medecine-des-arts.com](http://www.medecine-des-arts.com) (consulté le 18/03/2017 à 21 :45).
- [Http//: www.sante-medecine.commentcamarche.net](http://www.sante-medecine.commentcamarche.net) > ... > Rhumatologie > TMS. (Consulté le 29/03/2017 à 16:35).
- [Http// : www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp3str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp3str.html). (Consulté le 04/04/2017 à 18:38).
- [Http// : www. cgsst.com](http://www.cgsst.com) (consulté le 13/04/2017 à 12 :30).
- [Http // :www.sudbpce.com/wp-content/uploads/2014](http://www.sudbpce.com/wp-content/uploads/2014) (consulté le 16/04/2017 à 19 :27).
- [Http// :www.creai-aquitaine.org](http://www.creai-aquitaine.org) (consulté le 24/04/2017 à 18 :30).
- [Http// :www.inrs.html](http://www.inrs.html) (consulté le 25/04/2017 à 11 :22).

#### **4. *Autres* :**

- MANUEL D'ORGANISATION : document interne du centre « CRAPC ».
- Organisation du travail et stress, série protection de la santé des travailleurs, 2004, n3.

## *Glossaire :*

- **Adrénaline** : Hormone produite par les glandes surrénales se trouvant au-dessus de chaque rein. Elle augmente la force des battements du cœur, accélère le rythme cardiaque, et augmente la pression artérielle ;
- **Broncho dilatation** : Dilatation des bronches (conduits transportant l'air de la trachée vers les poumons) ;
- **Catécholamine** : Substance chimique faisant partie des neurotransmetteurs, c'est-à-dire sécrétée par certains neurones pour transmettre l'influx nerveux vers d'autres cellules ;
- **Glandes surrénales** : sont de petites glandes situées au-dessus des reins qui libèrent des hormones ;
- **Hormone** : substance à action physiologique spécifique sécrétée par une glande endocrine, et qui après avoir été véhiculée par le sang, va exercer un effet déterminé en d'autres points du corps, sur un organe cible ;
- **Hormones corticosurrénales** : hormones sécrétées par la glande surrénale (située au-dessus du rein) ;
- **Hypertension artérielle** : C'est une augmentation pathologique de la tension artérielle ;
- **Hypnose** : État de conscience particulier, entre la veille et le sommeil, provoqué par la suggestion ;
- **Sécrétion** : Production et libération par un groupe de cellules, une glande ou un organe, de produits (enzymes, hormones) nécessaires à la vie de l'organisme ;
- **Stéroïdes** : Sont des lipides (molécules composées d'acides gras) sécrétés par les glandes endocrines (glandes qui libèrent des hormones) ;
- **Syndrome** : Ensemble de plusieurs symptômes ou signes en rapport avec un état pathologique donné et permettant, par leur groupement, d'orienter le diagnostic ;
- **Système nerveux sympathique**: Correspondant à la mise en état d'alerte de l'organisme, et à la préparation à l'activité physique et intellectuelle ;
- **Traumatisme** : Ensemble de manifestations locales ou générales provoquées par une action violente sur l'organisme ;
- **Vaisseau sanguin** : C'est un petit conduit qui transporte le sang dans tout l'organisme.

## *Table des matières*

<b>Sommaire ses contenu</b>	<b>pages</b>
<b>Remerciement</b>	-
<b>Dédicace</b>	-
<b>Liste des figures</b>	-
<b>Listes des tables</b>	-
<b>Liste des abréviations</b>	-
<b>Introduction général</b>	A
<i>Chapitre 1 : le stress au travail</i>	1
<b>Introduction au chapitre</b>	1
<b>Section 1 : Notion du stress</b>	1
1.1-Concept du stress	1
1.2-Définitions du stress	2
1.3-Les phases du stress	4
1.3.1-Phase d'alarme	4
1.3.2-Phase de résistance	4
1.3.3-Phase d'épuisement	5
1.4-Les catégories des personnes stressées	6
1.5- Les composantes et les symptômes du stress	6
1.5.1- Les composantes du stress	7
1.5.1.1-L'agent du stress	7
1.5.1.2- La réaction du stress	7
1.5.1.3-L'attitude individuelle	7
1.5.2-Les symptômes du stress	7
1.6- Les causes fondamentales du stress	9
a- Les causes générales	9
b- Les facteurs organisationnels	9
c- Les facteurs personnels	9
d- Les variables contextuelles	10
d.1-Le de contrôle	10
d.2- La perception	10
d.3- L'expérience passée	10
d.4- Les relations interpersonnelles	10
d.5- Les différences individuelles	10
d.6- Les habitudes de vie	10
1.7- Les facteurs de stress	11
<b>Section II : Le stress au travail</b>	<b>13</b>
2.1- La notion du stress au travail	<b>13</b>
2.2- Définitions du stress au travail	<b>13</b>
2.3- Les formes du stress au travail	<b>14</b>
2.3.1- Selon l'effet engendré	<b>14</b>

2.3.2.1- Le bon stress	14
2.3.2.2- Le mauvais stress	15
2.3.2- Selon la durée	15
2.3.2.1- Le stress aigu	15
2.3.2.2- Le stress chronique	15
2.4- Les causes du stress au travail	15
2.5- Les facteurs du stress au travail	16
2.5.1- Facteurs liées à la nature de la tâche	16
2.5.2- Facteurs liées à l'environnement de la tâche	17
2.5.3- Facteurs liées à l'individu	18
<b>Section III : Effets et sources du stress au travail</b>	20
3.2- Les effets néfastes du stress au travail	20
3.2.1- Les conséquences individuelles	20
3.2.1.1- Les troubles musculo-squelettiques	20
3.2.1.2- Le burnout	21
3.2.1.3- Le karochi	22
3.2.2- Les conséquences organisationnelles	22
<b>Conclusion du chapitre</b>	24
<b>Chapitre 02 : Méthodes de gestion du stress au travail et de prévention</b>	25
<b>Introduction au chapitre</b>	25
<b>Section I : Prévenir le stress au travail</b>	26
1.1-La prévention du stress au travail	26
1.2- les différents types de prise en charge	26
1.2.1- la prévention de niveau primaire	26
1.2.1.1- les principales stratégies de prévention primaire	27
1.2.2- la prévention de niveau secondaire	28
1.2.2.1- méthodes apportés pour la prévention secondaire	28
1.2.3- la prévention de niveau tertiaire	28
1.3- les acteurs de la prévention : une responsabilité individuelle et collective	29
1.3.1- les ressources au sein de l'entreprise	29
A- Les personnels, les agents	29
B- La responsabilité du « chef de service »	29
C- La Direction des Ressources Humaines (DRH)	30
D- Les représentants des personnels et les organisations syndicales	30
E- Les médecins de prévention de la DRH	30
1.3.2- les ressources extérieures de l'entreprise	30
A- Ministère du travail	30
A.1- Structures Centrales du Ministère	30
A.2- Organe spécialisé du Ministère du travail	31
A.3- Organismes Sous Tutelle	31

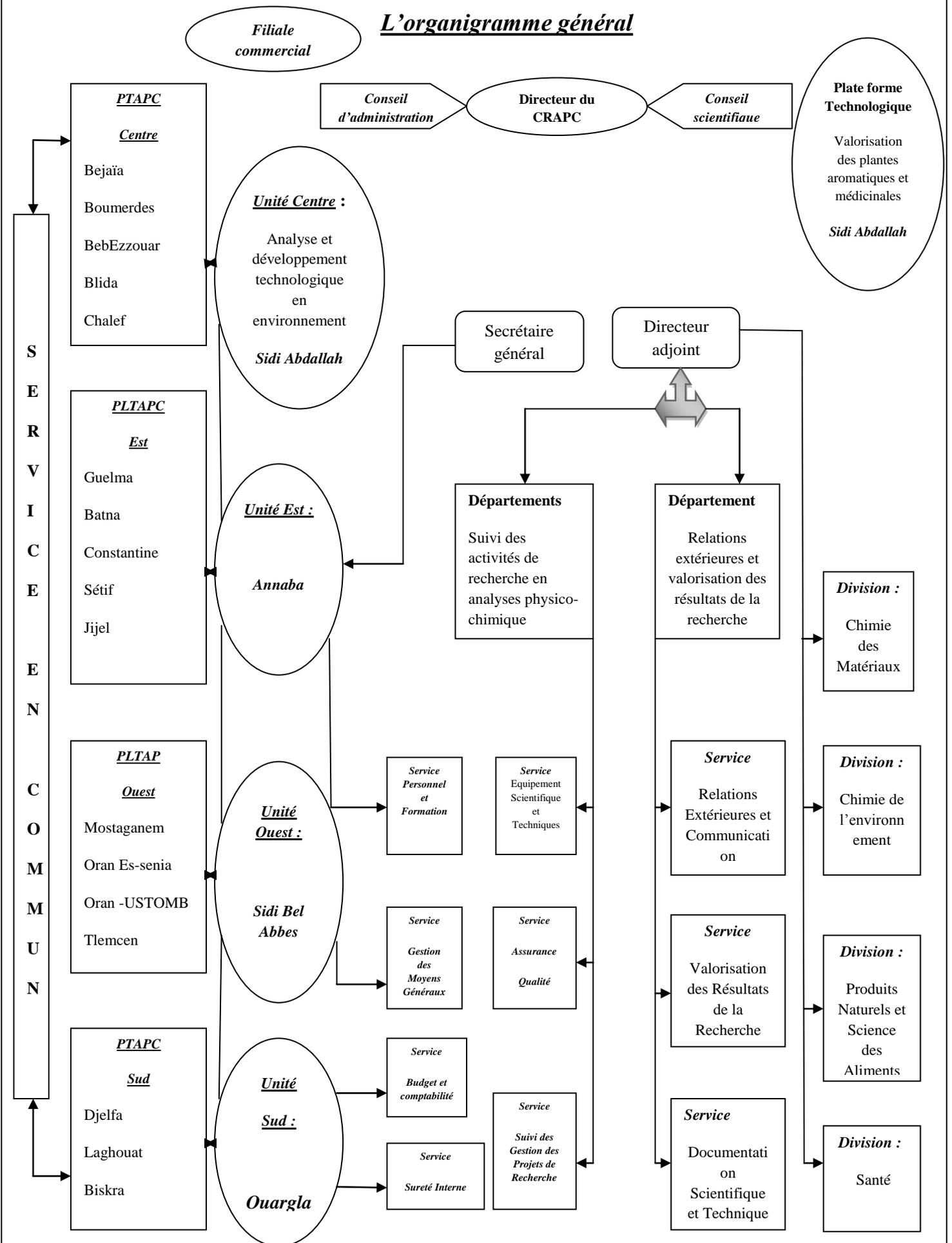
<b>Section II : Plan d'action et moyen de prévention</b>	31
2.1- Organisation du travail	31
2.1.1- Charge et méthodes de travail	31
2.1.2- Gestion du temps de travail et modernisation	33
2.1.3- Organisation du travail	33
2.1.4- La conduite du changement	33
2.1.5- L'environnement de travail	33
2.2- Ressources humaines	34
2.2.1- Information et sensibilisation	34
2.2.2- Formation	34
2.2.3 -Évaluation des agents d'encadrement	34
2.2.4- Gestion des personnels	36
2.2.5- Animation d'équipe	37
A. Dialogue social	37
B. Reconnaissance au travail	37
2.3- Le suivi : la prévention au quotidien	37
<b>Section III : Le coach interne</b>	38
3.1-le coach interne : un nouvel acteur pour une nouvelle compétence	38
3.2-le coach interne : définitions et apport	38
3.2.1-Définitions	38
3.2.2-l'apport du coach interne pour l'entreprise	39
3.3-le coach interne : nouvel acteur dans la mise en place d'une stratégie de santé et de bien-être au travail	39
3.3.1-le coach interne : un maillon important entre les acteurs de l'entreprise	39
3.4-les interventions concrètes du coach interne dans la mise en place de remèdes face au stress	41
A- <i>La phase de diagnostic</i>	41
B- <i>Phase d'intervention</i>	43
B.1-La mise en place et le pilotage de formation interne	43
B.2-L'aide spécifique aux personnes en difficulté	43
B.3-l'accompagnement des managers	43
3.5- le développement et la gestion d'une compétence de « management stress »	44
<b>Conclusion du chapitre</b>	46
<b>Chapitre3 : Le stress au sein du CRAPC</b>	47
<b>Introduction au chapitre</b>	47
<b>Section I : Présentation générale du centre CRAPC</b>	48
1.1-Historique du centre	48
1.2-le domaine du centre	48
1.3-les missions de l'établissement	49
1.4-organisation et fonctionnement	49
1.5-organigramme du CRAPC	50

1.6- organisation scientifique	50
1.6.1- Les départements techniques du centre	50
1.6.1.1-Le département des relations extérieures et de la valorisation des résultats de la recherche	50
1.6.1.2-Le département de suivi des activités de recherche en analyses physico-chimiques	50
1.6.2-les services administratifs du centre	51
1.6.2.1-les services	51
1.6.2.2-les missions des services administratifs	51
1.6.3-les divisions de recherche du centre	51
1.6.3.1-la division chimie des matériaux	52
1.6.3.2- la division chimie de l'environnement	52
1.6.3.3 la division produit naturels et sciences des aliments	52
1.6.3.4-la division santé	53
<b>Section II : le déroulement de l'enquête</b>	54
2-1.la démarche de l'enquête	54
2-1-1.Présentation de l'enquête	54
A. Les étapes de l'enquête	54
B. L'objectif de l'enquête	55
C. Le choix de l'échantillon	55
2-1-2. L'élaboration et l'administration du questionnaire	55
2-1-3.Le dépouillement du questionnaire	56
<b>Section 3 : Présentation et analyse des résultats</b>	57
3-1.Analyse du questionnaire	57
3.1.1-Rubrique n°1 «La perception du stress en milieu du travail »	57
3.1.2-Rubrique n°2 « Les facteurs de stress au travail au sein du CRAPC »	63
3.1.3-Rubrique n°3 « L'impact du stress sur le milieu de travail »	69
3.1.4-Rubrique n°4Méthode de gestion du stress au travail et de prévention	74
3.1.5-Rubrique n°5 « Les facteurs socioprofessionnels »	80
3.2 Synthèse	84
3.3 Suggestions	86
<b>Conclusion du chapitre</b>	88
<b>Conclusion générale</b>	86
<b>Bibliographie</b>	-
<b>Glossaire</b>	-
<b>Annexe</b>	-

# ***ANNEXES***

**Annexe n°1 :**

**L'organigramme général**



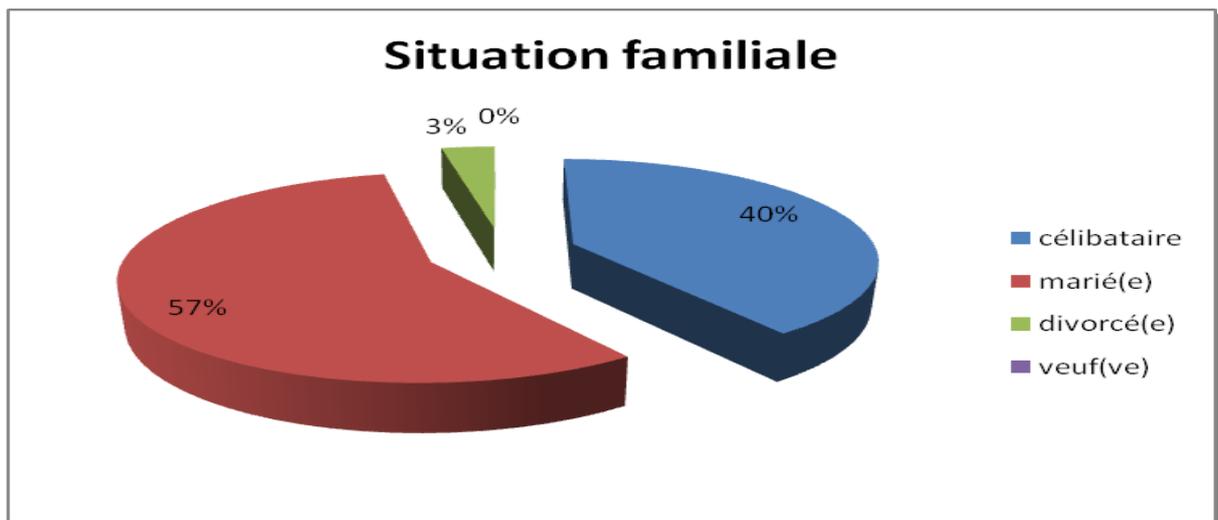
## Annexe n°2 :

### Répartition des personnes questionnées selon la situation familiale

Tableau n°23 : La situation familiale des personnes questionnées :

<i>Situation familiale</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>Célibataire</b>	12	40%
<b>Marié(e)</b>	17	56.7%
<b>Divorcé(e)</b>	1	3.3%
<b>Veuf (ve)</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Figure n°24: Répartition selon la situation familiale :



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des personnes interrogées sont mariées (soit 57% contre les célibataires qui représentent 40% et on un faible pourcentage pour les divorcés soit 3%).

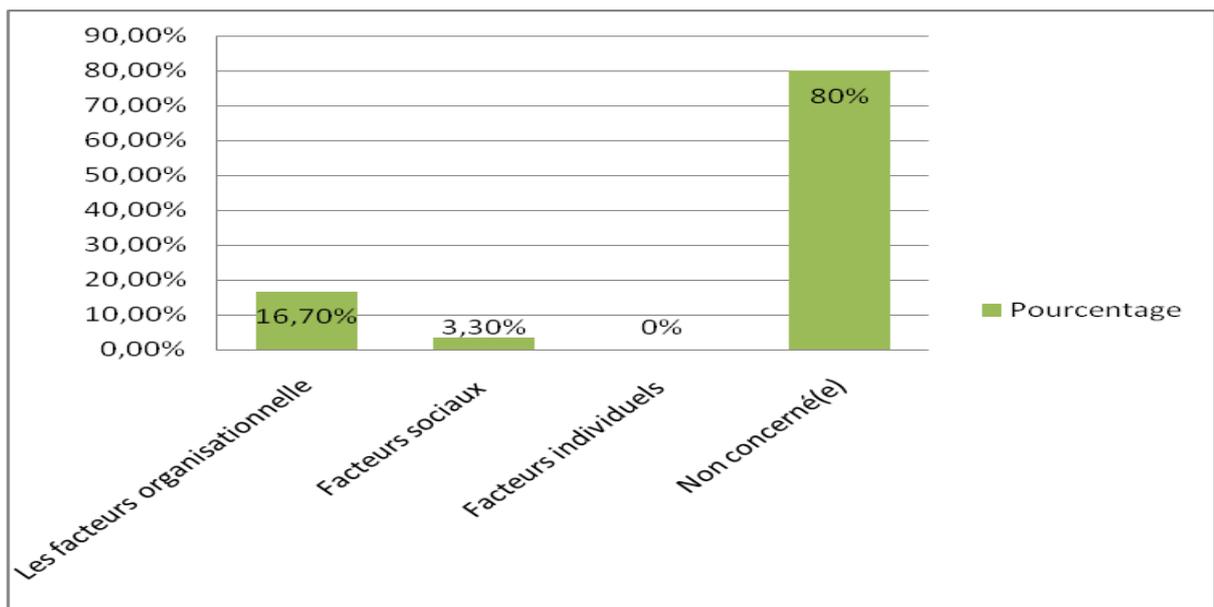
### Annexe n°3

#### Analyse des facteurs de risque et la structure de prévention au sein du CRAPC

Tableau n°24 : Les types des facteurs de risque :

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Les facteurs liés à l'organisation du travail	5	16.7%
Facteurs sociaux	1	3.3%
Facteurs individuels	0	0%
Non concerné(e)	24	80%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Figure n°25 : Les types des facteurs de risque :



Source : élaboré par nous-mêmes.

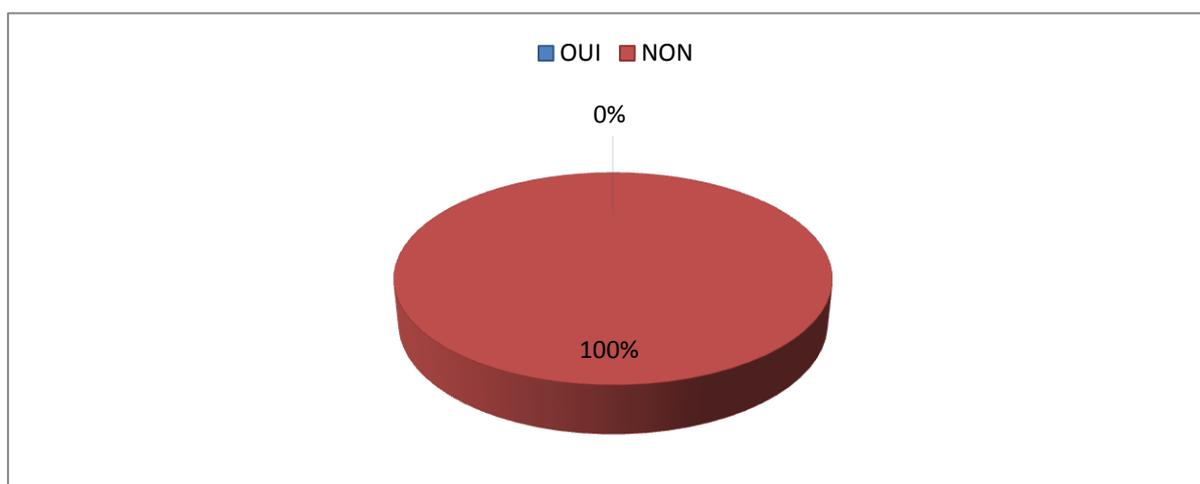
Sur l'ensemble des interrogés qui disent que leur organisation analyse les facteurs de risque liés au stress, soit 16.7% qui mentionnent que leur centre prend en considération les facteurs organisationnelle. Seulement 3.3% des questionnés disent que CRAPC analyse les facteurs sociaux.

7 -Avez-vous au sein de votre organisation une structure spécifique dédiée à la prévention du stress ?

**Tableau n°25** : L'existence d'une structure de prévention de stress :

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>OUI</b>	0	0%
<b>NON</b>	30	100%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure n°26** : L'existence d'une structure de prévention de stress :



Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon les résultats obtenus, nous constatons que tous les interrogés indiquent qu'il n'existe pas au sein du CRAPC un groupe spécifique dédié pour prévenir le risque du stress.

# ***LE QUESTIONNAIRE***

*Annexe n°4 : Le questionnaire*

École Supérieure de Commerce « Koléa »

**QUESTIONNAIRE**

Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion option : **Management & Organisation des Entreprises**, portant sur le thème : **la gestion du stress au travail**, nous vous prions de bien vouloir nous répondre à ce questionnaire qui nous aidera énormément dans l'avancée de nos recherches. Nous vous rassurons que ce questionnaire ne servira que ce mémoire, et les réponses resteront confidentielles. Merci pour votre collaboration.

**Rubrique n°1 : « La perception du stress en milieu du travail »:**

**1- Vous sentez-vous stressé(e) dans votre travail ?**

Oui

Non

**2- si oui, cela provient-il de :**

Complexité de votre travail

Pressions de la hiérarchie

Votre nature psychologique

Vos relations avec les collègues

Manque de formation

Autre (à préciser)

**3-si oui, avez-vous ressenti des changements sur :**

Votre humeur

Votre relation avec votre environnement (gens, famille,..)

Votre relation avec les collègues

Vos ambitions professionnelles

Votre santé

Autre (à préciser)

**4- Quel niveau de stress subissez-vous dans votre travail ?**

- Très faible
- Faible
- Moyen
- Elevé
- Très élevé

**Rubrique n°2 : « Les facteurs du stress au travail » :**

**A. Facteurs de stress liés à la nature de la tâche :**

<b>Facteurs de stress liés à la nature de la tâche</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Ni en accord ni en désaccord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
<b>1-</b> Je trouve des difficultés dans l'accomplissement de mes tâches.					
<b>2-</b> Dans mes tâches, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail.					
<b>3-</b> Je reçois des ordres contradictoires					
<b>4-</b> je subi une pression continue de la part de ma hiérarchie					
<b>5-</b> J'ai trop de travail et peu de temps pour le faire.					
<b>6-</b> Je suis concerné (e) par des prises de décisions importantes dans mon service.					
<b>7-</b> Mon travail consiste à répéter continuellement une même série d'opérations					

**B. Facteurs de stress liés à l'environnement de la tâche :**

Facteurs de stress liés à l'environnement de la tâche	Oui	Non
1- J'ai des difficultés à cause des nuisances (bruit, ...) dans mon espace de travail.		
2- L'organisation m'offre la possibilité de perspective de carrière et d'avancement.		
3- Mon salaire est en adéquation avec mes qualifications et mes Responsabilités.		
4- Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite.		
5- Mes collègues m'apportent leur appuie quand j'ai des difficultés dans mon travail.		
6- Il y a une mauvaise ambiance à mon travail.		
7- J'ai de bonnes relations avec mes collègues de travail.		
8- Il y a une mauvaise communication.		

**Rubrique n°3 : « L'impact du stress sur le milieu de travail » :**

1- Trouvez-vous que le stress que vous subissez a un impact :

- Positif sur la qualité de travail
- Négatif sur la qualité de travail
- Pas d'incidence

2- Avez-vous pris un congé de maladie à cause du stress au travail ?

- Oui
- Non

3- Le stress au travail vous a-t-il conduit à prendre des décisions inadéquates dans votre travail ?

- Oui
- Non

4- Trouvez-vous que le stress vous conduit à baisser votre créativité au travail ?

- Oui
- Non

5- Trouvez-vous que le stress réduit votre rendement au travail ?

- Oui
- Non

**Rubrique n°4 : « Méthode de gestion du stress au travail et de prévention »:**

1-Appréciez-vous une aide extérieure pour gérer votre stress ?

- Oui
- Non

2- Appréciez-vous l'idée de profiter d'une cure de détente ?

- Oui
- Non

3- si oui, seriez-vous intéressé(e) par :

- De la détente corporelle
- De la détente mentale
- Un apprentissage de gestion du stress

4- Si vous êtes intéressé(e) par un apprentissage dans la gestion de stress, le plus pertinent pour vous serait :

- Une formation
- Un cours d'hygiène de vie
- Une prise en charge individuelle
- Une prise en charge en groupe

5- Votre organisation analyse-t-elle régulièrement les facteurs de risque liés au stress ?

- Oui
- Non

6- si oui :

- Est-ce que cette analyse prend en compte les facteurs liés à l'organisation du travail ?
- Est-ce que cette analyse prend en compte les facteurs sociaux ?
- Est-ce que cette analyse prend en compte les facteurs individuels ?

7 -Avez-vous au sein de votre organisation une structure spécifique dédiée à la prévention du stress ?

•Oui

•Non

QUESTIONS OUVERTES :

- Donnez votre propre définition du stress au travail.
- Que peut faire les dirigeants pour réduire le stress au travail.

**Rubrique n°5 : « Identification sociologique »:**

<b>1. sexe</b>	Homme <input type="checkbox"/>	femme <input type="checkbox"/>
<b>2. Age</b>	20-30 ans <input type="checkbox"/>	31-40 ans <input type="checkbox"/>
	41-50 ans <input type="checkbox"/>	plus de 50 ans <input type="checkbox"/>
<b>3.Situation familiale</b>	Célibataire <input type="checkbox"/>	Divorcé (e) <input type="checkbox"/>
	Marié (e) <input type="checkbox"/>	Veuf (ve) <input type="checkbox"/>
<b>4. L'ancienneté</b>	≤ 5 ans <input type="checkbox"/>	6-10 ans <input type="checkbox"/>
	10-20ans <input type="checkbox"/>	>20 ans <input type="checkbox"/>
<b>5.Niveau d'instruction</b>	Secondaire <input type="checkbox"/>	Universitaire <input type="checkbox"/>
	Formation Professionnelle <input type="checkbox"/>	
<b>6.Catégorie socioprofessionnelle</b>	Cadre <input type="checkbox"/>	
	Maitrise <input type="checkbox"/>	Exécution <input type="checkbox"/>

**Merci pour votre collaboration**