



ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE KOLEA



**Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Option : Management et Organisation des Entreprises**

**Thème : L'impact de la gestion du stress sur la  
performance de l'entreprise**

**Cas pratique : Hikma Pharma Algérie**

**Réalisé par :**

Cheballah Dalila

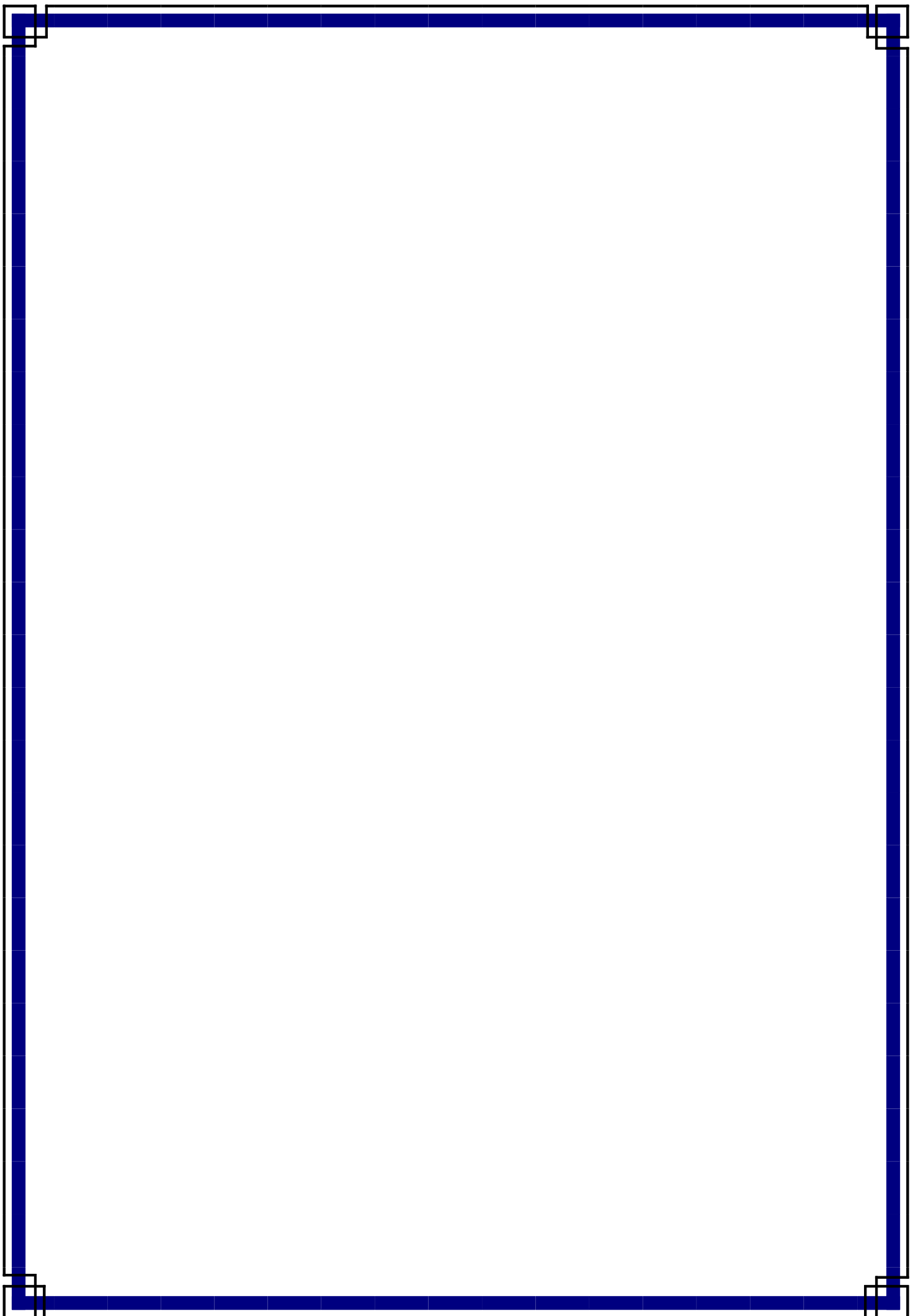
**Encadré par :**

Dr. Saifi Dahbia

**Période de stage :** Septembre 2020

**Lieu de stage :** Hikma Pharma Algérie, Staoueli

**Promotion 2019/2020**





ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE KOLEA



**Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Option : Management et Organisation des Entreprises**

**Thème : L'impact de la gestion du stress sur la  
performance de l'entreprise**

**Cas pratique : Hikma Pharma Algérie**

**Réalisé par :**

Cheballah Dalila

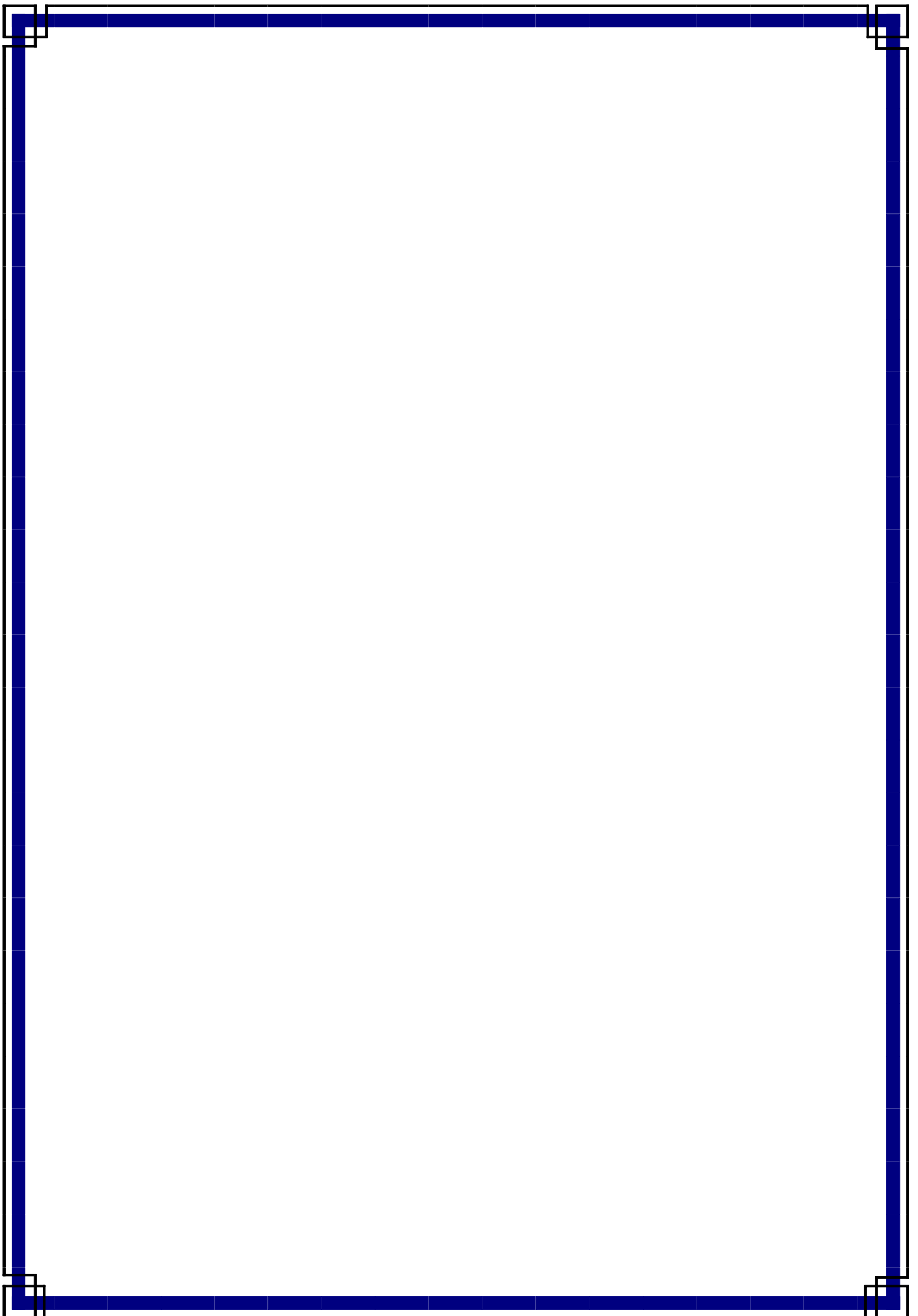
**Encadré par :**

Dr. Saifi Dahbia

**Période de stage :** Septembre 2020

**Lieu de stage :** Hikma Pharma Algérie, Staoueli

**Promotion 2019/2020**



## ***Remerciements***

*Je rends grâce au bon DIEU, pour nous avoir accordé santé et courage jusqu'à l'aboutissement de nos études et l'accomplissement de ce modeste travail.*

*Je remercie également mon promoteur Mme Saifi, pour ses conseils précieux son immense aide, son soutien et sa disponibilité qui m'ont été indispensables lors de mes recherches.*

*Mes vifs remerciements vont aussi aux personnels de Hikma Pharma, en particulier Mr. Bouraoui Walid, qui ont su malgré les conditions du corona virus être attentif à mes demandes pour la réalisation de cette recherche.*

*Je tiens enfin à honorer tous ceux qui ont collaborés à l'effectuation de ce mémoire de près ou de loin, qu'ils acceptent mes humbles remerciements.*

## *Dédicace*

*A mes parents :*

*Vava, Yemma, toutes les paroles du monde ne pourront remplacer le soutien et les sacrifices que vous avez fait, afin que je puisse être la personne d'aujourd'hui, tous les remerciements et les dédicaces ne pourront pas être suffisants. Je tiens à vous dire à quel point je vous aime, et espère un jour vous redonner ne serait-ce qu'un équivalent de ce que vous m'avez offre, et espère vous rendre plus fier.*

*A ma sœur Lila :*

*Ma grande sœur, ma meilleure amie, tu as toujours été là pour me soutenir et me redonner la volonté d'avancer et su avoir les mots qu'il fallait pour me donner le courage d'atteindre mes objectifs.*

*A mon grand frère Idir :*

*A ce moment tu n'es pas avec nous, ce qui me manque énormément, ton humour et ta joie de vivre seront toujours mon remède du quotidien. J'espère te revoir bientôt et te rendre fier.*

*Sans oublier le reste de ma famille Nana Ouiza, Da Moh et mes cousins qui ont toujours été là pour m'aider et me pousser vers de grands objectifs.*

*A tous mes amis avec qui, j'ai passé les plus beaux moments de ma vie.*

*Dalila qui vous aime*

## ***Résumé***

Dans un univers où le changement et les évolutions technologiques sont constants, le monde de l'entreprise n'est pas épargné. Désormais, plusieurs variables jouent le rôle de moteur d'une société, parmi ces variables celle de l'humain est le centre de notre recherche.

Au 21<sup>ème</sup> siècle, l'individu dans une entité est confronté quotidiennement à plusieurs dilemmes, choix et décisions qui déterminent les résultats de l'entreprise. Ces attentes sous pressions, dans certains cas dépassent la capacité du salarié, et provoquent chez lui des troubles psychosociaux qui peuvent altérer son objectifs. Parmi ces risques, un en ressort et touche la majorité des salariés, nous parlons du stress professionnel.

Lorsque nous sommes en situation de stress nos moyens et compétences y sont réduits, et nous perdant une partie de nos capacités. Dans notre sujet, nous allons pouvoir traiter la notion de gestion du stress, celle qui permet à l'entreprise de réduire ce fléau vécu par son employé et entre temps avoir un impact sur la performance globale de l'entreprise.

Notre objectif est d'atteindre une structure liée à la gestion du stress, prouvé que cette dernière a un réel impact sur la performance individuelle et collective de l'entreprise, et cela, par différents outils et moyens délivrés grâce à cette gestion.

Mots clés :

Gestion du stress, Performance individuelle et collective, Impact, Outils de gestion du stress.

## المخلص

في عالم حيث التغيير والتطورات التكنولوجية ثابتة، لا يدخر عالم الأعمال. من الآن فصاعدًا، تلعب العديد من المتغيرات دور القوة الدافعة للشركة، من بين هذه المتغيرات إن الإنسان هو مركز أبحاثنا.

في القرن الحادي والعشرين، يواجه الفرد في كيان ما يوميًا العديد من المعضلات والاختيارات والقرارات التي تحدد نتائج الشركة. هذه التوقعات تحت الضغط، في بعض الحالات تتجاوز قدرة الموظف، وتسبب له اضطرابات نفسية اجتماعية يمكن أن تغير أهدافه. من بين هذه المخاطر، يظهر المرء ويؤثر على جميع الموظفين، نحن نتحدث عن الإجهاد المهني.

عندما نكون في حالة توتر، تقل و سائلنا ومهاراتنا، ونفقد جزءًا من قدراتنا. في موضوعنا، سنكون قادرين على التعامل مع فكرة إدارة الإجهاد والتي ستسمح للشركة بتقليل هذه الآفة التي يعاني منها موظفوها وفي الوقت نفسه يكون لها تأثير على الأداء العام للشركة.

هدفنا هو تحقيق هيكل يتعلق بإدارة الإجهاد، وقد ثبت أن للأخير تأثير حقيقي على الأداء الفردي والجماعي للشركة، وذلك من خلال الأدوات والوسائل المختلفة التي يتم تقديمها من خلال هذه الإدارة.

كلمات مفاتيح:

إدارة الإجهاد، والأداء الفردي والجماعي، والتأثير، وأدوات إدارة الإجهاد.



## ***Abstract***

In a world where change and technological developments are constant, the business world is not spared. From now on, several variables play the role of driving force of a society, among these variables that of the human being is the center of our research.

In the 21st century, the individual in an entity is confronted daily with several dilemmas, choices and decisions that determine the results of the company. These expectations under pressure, in some cases exceed the capacity of the employee, and cause him psychosocial disorders which can alter his objectives. Among these risks, one emerges and affects all employees; we are talking about professional stress.

When we are in a situation of stress our means and skills are reduced, and we lose part of our capacities. In our topic, we will be able to deal with the notion of stress management which will allow the company to reduce this scourge experienced by its employee and in the meantime have an impact on the overall performance of the company.

Our goal is to achieve a structure related to stress management, proven that the latter has a real impact on the individual and collective performance of the company, and this, by various tools and means delivered through this management.

Keywords:

Stress management, Individual and collective performance, Impact, Stress management tools.

# **Plan**

## **Plan**

### **Liste des abréviations**

### **Liste des tableaux**

### **Listes des figures**

## **Introduction**

### **Chapitre 1 : Le cadre théorique du stress professionnel**

Section 1 : Les approches clefs du stress

Section 2 : Le stress professionnel: causes, facteurs et conséquence

Section 3 : Les modèles explicatifs du stress professionnel

### **Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise**

Section 1 : La gestion du stress et le management des ressources humaines

Section 2 : La gestion du stress et la performance de l'entreprise

Section 3 : Les méthodes de gestion du stress et préventions

### **Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma**

Section 1 : Présentation générale de l'organisme

Section 2 : Déroulement de l'enquête

Section 3 : Présentation et analyse des résultats

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## **Annexe**

## **Liste des abréviations**

INRS	Institut national de recherche et de sécurité
MIT	Massachusetts Institute of Technology
FDA	Food and Drug Administration
FTSE	L'indice FTSE 100
MHRA	Medicines and Healthcare products Regulatory Agency

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Montre les marchés de Hikma en 2016	52
2	Montre la taille de l'entreprise	55
3	Montre les capacités de production	57
4	Genre des interviewés	61
5	Age des interviewés	62
6	Situation familiale des interviewés	63
7	Ancienneté des interviewés	63
8	Diplômes des interviewés	64
9	Catégorie socioprofessionnelles des interviewés	64
10	L'avis des interviewés sur la définition du stress	65
11	L'avis des interviewés sur l'existence du stress au sein de Hikma	66
12	Les causes du stress selon les interviewés	66
13	L'avis des interviewés sur l'influence du stress dans le travail	67
14	L'impact du stress sur les prises de décision selon les interviewés	68
15	L'avis des interviewés sur la réduction du rendement causé par le stress	68
16	L'avis des interviewés concernant l'impact du stress sur la performance	69
17	L'existence d'un vécu d'une situation stressante chez les interviewés	69
18	L'avis des interviewés sur l'existence de conséquences du stress	70
19	Les conséquences du stress selon les interviewés	70
20	L'avis des interviewés sur l'acquisition d'une gestion du stress dans l'entreprise	71
21	L'avis des interviewés sur une méthode de réduction du stress	72
22	Solutions pour la pratique de la gestion du stress au sein de Hikma	73
23	L'avis des interviewés sur l'existence d'une structure dédiée à la gestion du stress	73
24	L'impact des méthodes de gestion du stress sur la performance	74

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Montre les acquisitions de Hikma en 40 années	51
<b>2</b>	Montre les entités de Hikma	53
<b>3</b>	Exemple médicament Factive	55
<b>4</b>	Exemple médicament Respirox	56
<b>5</b>	L'organigramme de Hikma Pharma Algérie	58

# Introduction

## Introduction

---

Les nombreux changements qui apparaissent de manière constante et accélérée dans le monde du 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. C'est dans ce contexte que le stress dans le milieu professionnel s'est grandement développé en introduisant des conséquences fâcheuses pour les salariés. Il apparaît depuis une vingtaine d'années comme une problématique de plus en plus importante à laquelle les organisations sont confrontées. Le stress altère la santé physique et psychique des salariés, et a été révélé qu'il affecte le résultat individuel et porte atteinte à la performance de l'entreprise, c'est une donnée incontournable que l'on ne peut pas négliger et une question primordiale à laquelle des solutions rapides et efficaces doivent être apportées, dont la notion de gestion du stress en entreprise.

Les études très récentes menées conjointement entre Harvard et le MIT ont montré le lien direct entre le bien-être des collaborateurs et la performance de l'entreprise. En effet, ils ont constaté que le salarié heureux est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal, 31 % plus productif, 55 % plus créatif. <sup>1</sup>

Le problème du stress au travail ne présente pas un danger seulement sur les pays industrialisés, mais aussi sur les pays en voie de développement. L'Algérie comme étant un pays en voie de développement est influencé par la conjoncture mondiale, les effets du capitalisme sont déterminants et l'Algérie n'est pas à l'abri de ces changements mondiaux qui provoquent des situations internes difficiles. <sup>2</sup>

C'est une thématique qui a été abordée par plusieurs disciplines et autres études et recherches scientifiques, pour notre part elle est d'une importance capitale car, cela nous renvoie à nous intéresser aux conséquences que cette gestion provoquera au sein de la performance de l'entreprise.

Le choix du sujet de notre recherche n'est pas fortuit, son originalité et son actualité sont des facteurs qui ont motivé notre choix.

A ce stade nous posons la **problématique** suivante :

---

<sup>1</sup> <https://mieux-lemag.fr/articles/qvt/salaries-heureux-plus-productifs/>, consulté le 12/04/2020 à 18h32.

<sup>2</sup>Nicolas Roussiau, Catherine Bonardi, Jean-Yves Ménard , **psychologie sociale appliquée : Emploi, Travail et Ressources Humaines**, Edition Press, 2004, p334.

## Introduction

---

**« Comment la gestion du stress peut-elle influencer la performance de l'entreprise, et avoir un impact sur l'organisme ? »**

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

**Question 1 :** Qu'est-ce que le stress professionnel, quels sont les modèles et facteurs qui expliquent les causes du stress en entreprise ?

**Question 2 :** Le management peut-il être déclencheur du stress et avoir un impact sur la performance de l'entreprise?

**Question 3 :** Existe-t-il des solutions pour réduire le stress et améliorer la performance de l'entreprise Hikma Pharma?

- Pour répondre à notre questionnement, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses suivantes :

**Hypothèse1 :** Le stress professionnel est le déséquilibre entre les exigences du travail et les capacités de l'employé. De nombreux facteurs sont remis en cause expliquant le stress en entreprise.

**Hypothèse 2 :** Le mode de gestion est la clef pour réduire le stress des employés.

**Hypothèse 3 :** Les moyens de prévention et de gestion du stress sont multiples, et permettent d'améliorer la performance de Hikma Pharma.



# Introduction

---

## **Méthodologie de recherche :**

Concernant la méthodologie de travail, il nous a paru judicieux d'utiliser deux méthodes, une partie théorique qui contient deux chapitres, où nous avons procédé une méthode descriptive, basée sur des recherches de consultation d'ouvrage, articles, revus, dictionnaires et conférences afin d'avoir les résultats suivant :

Dans le Chapitre 01 : nous allons introduire la notion du stress et ses formes individuelles et comment elles se présentent au sein de l'entreprise, aussi définir quelles sont les causes, les conséquences, aussi les modèles qui vont expliquer ce phénomène.

Dans le Chapitre 02 : ce deuxième chapitre sera consacré à la gestion du stress, le lien entre le stress et le management, son enjeu dans les ressources humaines. Et le plus important son impact sur la performance de l'entreprise, et enfin quelles sont les différentes méthodes de gestion du stress en entreprise.

Revenant à la dernière partie, qui est la pratique, un chapitre la représente, nous avons procédé à l'étude de l'entreprise HIKMA PHARMA ALGERIE, où nous avons utilisé une méthode qualitative sous forme d'entretiens.

Il sera consacré à, la présentation générale de l'entreprise, au déroulement et à la démarche de l'enquête sur une structure de gestion de stress, et pour conclure une présentation et analyse des résultats avec une synthèse et des suggestions.

Pour finir, une conclusion générale représentant les principaux résultats de cette recherche, ainsi que ses limites, suggestions et des recommandations.

# **Chapitre 1 : Le cadre théorique du stress professionnel**

# Chapitre 1 : Le cadre théorique du stress professionnel

---

L'évolution constante des technologies ainsi que les mutations et enjeux économiques mondiaux ont généré de nouvelles organisations du travail construites sur la rentabilité et sur des modes de gestion du personnel parfois offensifs. Les travailleurs sont désormais soumis à des pressions délétères qui affectent leur investissement et leur productivité et assoient leur manque de repères dans leurs activités professionnelles.

À l'origine des souffrances individuelles et collectives, sont évoquées de nouveaux risques professionnels, dits psychosociaux.

Dans la sphère professionnelle, ils recouvrent l'ensemble des risques portant atteinte à la santé mentale des salariés, voire à leur intégrité physique : stress, conflits, harcèlement moral, violences au travail, etc.

Le stress est sans nul doute le risque psychosocial au travail le plus médiatique. En quelques années, il est devenu une des préoccupations centrales des directeurs des ressources humaines et des préventeurs de l'entreprise. Il fait également l'objet de nouvelles dispositions légales qui incitent l'employeur à assurer la sécurité et la santé physique et mentale des salariés, et à prendre les mesures nécessaires pour prévenir le stress professionnel.

## Section 1 : Les approches clef du stress

Dans cette première partie, nous allons déterminer les différentes perceptions du stress chez l'individu, ces approches conçus par de nombreux scientifiques nous permettent de comprendre ce fléau et de l'analyser sous différentes formes quelle soit physique, psychique ou dans l'environnement de la personne subissant un stress.

### 1. Les Approches physiologiques du stress

D'un point de vu médical, le stress apparaît aujourd'hui comme un champ de connaissance essentiel à la compréhension de vastes pans de la pathologie médicale générale. Les domaines et spécialités concernés sont en effet particulièrement nombreux, qu'il s'agisse des maladies métaboliques et de l'obésité, des affections cardio-vasculaires, de pathologies du système immunitaire, de certains troubles psychiatriques (anxiété et dépression en particulier mais aussi schizophrénies...)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre Fresco, **Stress traumatismes et insomnies: Physiologie et physiopathologie du stress**, Éditeur: EDK, Groupe EDP Sciences, (2012), pages 7 à 30

## 1.1. Les mécanismes physiologiques du stress : <sup>1</sup>

Est conçu de trois phases :

**A. L'alarme** : l'organisme se prépare au combat ou à la fuite

**B.** Si la situation persiste, l'organisme entre en phase de **résistance**, l'organisme tente de rétablir son homéostasie. Il s'adapte et devient plus résistant. On dit que le stress est positif.

**C.** Si la situation stressante se prolonge ou s'intensifie, l'organisme entre en phase, **d'épuisement** dans cette situation, les capacités de l'organisme sont débordées.<sup>2</sup>

## 1.2. L'évaluation cognitive et stratégies d'adaptation individuelle face stress :

Le syndrome général d'adaptation peut être modulé selon l'intensité et la durée des facteurs stressants en cause et selon nos expériences passées. La réaction de notre organisme est ainsi parfois influencée par une situation stressante que nous avons déjà vécue et que nous associons à la situation présente. De ce fait, la réponse à une situation stressante dépend de la façon dont elle est perçue, évaluée cognitivement.

De façon schématique, face à une situation potentiellement stressante, tout individu examine :

- L'enjeu que représente pour lui la situation : est-ce une perte ? Une menace ? Un défi ? C'est ce que l'on appelle le stress perçu.
- Les ressources qu'il a à sa disposition pour y faire face : ai-je l'expérience suffisante pour gérer cette situation ? Suis-je assez formé ? Puis-je faire appel à quelqu'un de plus expérimenté en cas de problème ? Puis-je obtenir plus d'information ? Plus de soutien ? C'est ce que l'on appelle le contrôle perçu.<sup>3</sup>

En fonction de cette évaluation de la situation, l'individu peut réagir de différentes façons (stratégies d'adaptation) :

---

<sup>1</sup> <https://www.entreprendre.fr/les-mecanismes-du-stress/>, consulté le 20/04/2020 à 13h02

<sup>2</sup> <http://www.inrs.fr/risques/stress/effets-sante.html>, consulté le 13/05/2020 à 15h00

<sup>3</sup> Gustave-Nicolas Fischer, **Dans la Psychologie sociale de l'environnement**, Ed Dunod, 2011, pages 17 à 27

A) **Évitement** (fuir la situation) : demande de changement de poste, arrêt maladie...

B) **Réactions émotionnelles** : colère, crises de larmes, agressivité...

C) **Recherche de solutions** : sollicitations des collègues, recherche d'information...

Cette adaptation personnelle explique, en partie, que des personnes confrontées à la même situation de travail réagissent différemment.<sup>1</sup>

### 1.3. Les effets du stress chronique sur la santé :

Outre des problèmes de santé mentale, les travailleurs soumis à un stress prolongé peuvent développer de sérieux problèmes de santé physique, notamment des maladies cardiovasculaires ou des troubles musculosquelettiques.

Hypertension, nervosité, fatigue, dépression... L'état de stress n'est pas une maladie en soi mais lorsqu'il est intense et qu'il dure, il peut avoir des effets graves sur la santé physique et mentale des travailleurs concernés.<sup>2</sup>

## 2. Les approches psychosociales

Les difficultés qui assaillent le sujet humain dans son fonctionnement quotidien ne sont pas de même nature que celles qui sont utilisées par les chercheurs pour étudier la biologie du stress. On parle d'événements de vie pour désigner toute situation survenant fréquemment ou de manière occasionnelle et qui nécessite de la part du sujet un effort d'adaptation.

Tous ces événements ne sont pas forcément nocifs : le mariage et une promotion sont considérés comme des événements de vie au même titre qu'un deuil ou un échec, même si les scores donnés à ces événements sont différents. Le stress ne se résume cependant pas au score total d'événements de vie au cours de la période écoulée. Il dépend des perceptions du sujet, de ses représentations mentales et de ses attitudes.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Gérard Valléry, Sylvain Leduc, **Les risques psychosociaux**, Éditeur : Presses Universitaires de France, 2017, pages 45 à 63

<sup>2</sup><http://pwc.ottawaheart.ca/fr/educatives/education-en-sante-cardiaque/les-facteurs-de-risque/stress-anxiete-et-depression>, consulté le 02/03//2020

<sup>3</sup> Jean Rivolier, **L'Homme stressé**, Éditeur : Presses Universitaires de France, 1989, pages 77 à 101

Ce ne sont donc pas les caractéristiques physiques de la situation agressive qui sont importantes, mais la possibilité qu'a le sujet de la modifier par son comportement.

- Nous allons évoquer deux grandes approches psychosociales du stress, l'approche interactionniste et transactionnelle :<sup>1</sup>

### **2.1 L'approche interactionniste :**

Globalement, l'approche interactionniste du stress suggère qu'un déséquilibre entre les caractéristiques de l'individu et les exigences de la situation et de son milieu est à l'origine de la survenue du stress. Ce déséquilibre a plus d'importance dans cette apparition que les différences individuelles ou la nature des stressors. Les recherches de Friedman et Rosenman (1975), sur les «patterns comportementaux» sont à l'origine de cette approche. Ces auteurs mettent en évidence une corrélation entre la survenue ou non de problèmes cardiaques liés au stress selon un type de personnalité A ou B. Ce modèle de «patterns comportementaux» suggère qu'un même événement peut susciter des réactions différentes chez les sujets selon qu'ils sont de type A ou B:

- les individus de type A sont caractérisés par un comportement impatient, l'esprit de compétition, l'agressivité et la rapidité;
- les personnes de type B sont plus patientes, moins compétitives et moins agressives. Des travaux complémentaires permettent d'identifier deux types d'environnement pouvant interagir avec les types A et B:
- l'environnement de type A, contrôlable, à allure rapide, présentant des défis importants et encourageant l'autonomie;
- l'environnement de type B, routinier, à allure modérée, présentant des défis peu importants et encourageant peu l'autonomie.

Selon ces auteurs, la qualité de l'interaction entre les patterns comportementaux de type A et B et l'environnement de type A et B est déterminante dans la survenue du stress. Si, par exemple, un individu de type A interagit avec un environnement comportant les caractéristiques optimales de type A, la survenue du stress est peu probable. Par contre, l'inadéquation du pattern comportemental avec le type d'environnement est génératrice de stress.

### **2.2 L'approche transactionnelle :**

---

<sup>1</sup>Claude Berghmans, **Stress au travail : de nouveaux outils pour la ressource humaine**, Ed DUNOD, aout 2010, p14-19

Selon le modèle transactionnel, les stressseurs passent au travers d'une série de filtres qui ont pour fonction de modifier l'événement stressant et donc d'amplifier ou de diminuer la réaction de stress. Rahe et Arthur (1978) ont identifié trois filtres principaux:

- la perception du stressseur qui est influencée par les expériences antérieures avec des stressseurs similaires, le soutien social et les croyances;
- les mécanismes de défense du sujet qui peuvent agir inconsciemment;
- les efforts conscients, c'est-à-dire le recours à des plans d'action et à diverses techniques (relaxation, exercices physiques...).

Ces filtres sont vus comme des médiateurs de la relation entre événement stressant et détresse émotionnelle.<sup>1</sup>

### 3. Les approches du stress dans l'entreprise

Le stress est le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socioprofessionnel défavorable. Ils peuvent avoir des conséquences psychologiques, physiques et sociales négatives, telles que le stress occasionné par le travail, le surmenage ou la dépression.

L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail précise qu'un « état de stress survient quand il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui imposent son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Pour le salarié, un niveau de stress élevé au travail nuit à sa santé. Pour l'organisation, il peut provoquer absentéisme, augmentation du turnover, des arrêts de travail, occasionnant une augmentation des coûts, etc.

Les travailleurs ressentent du stress à partir du moment où ce que l'on exige d'eux sur le plan professionnel dépasse leur capacité à satisfaire ces exigences.

Parmi les conditions de travail susceptibles de déboucher sur des risques psychosociaux, citons par exemple :

---

<sup>1</sup> Patrick Légeron, **Le stress professionnel Dans L'information psychiatrique**, Éditeur : John Libbey Eurotext, Volume 84, 2008, pages 809 à 820

- une surcharge de travail,
- des exigences contradictoires et un manque de clarté sur la fonction à remplir,
- la non-participation des travailleurs aux décisions les concernant et leur absence d'influence sur le mode d'exécution de leur activité professionnelle,
- des changements organisationnels mal gérés et l'insécurité de l'emploi,
- l'inefficacité de la communication et le manque de soutien de la direction ou des collègues, le harcèlement psychologique et la violence exercée par des tiers.<sup>1</sup>

Pour l'organisation, les effets négatifs se manifestent, entre autres, par :

- De mauvais résultats globaux de l'entreprise.
- Un taux accru d'absentéisme.
- Un taux élevé de présentéisme (présence inefficace au travail de travailleurs malades).
- Des taux importants d'accidents et de blessures.
- Les absences ont tendance à durer plus longtemps que celles qui découlent d'autres causes.
- Le stress lié au travail peut également entraîner des taux accrus de retraite anticipée.

### 3.1 Les symptômes du stress chez le salarié :

**A) Les symptômes physiques** : douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles...

**B) Les symptômes émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être...

**C) Les symptômes intellectuels** : perturbation de la concentration entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions...

---

<sup>1</sup> Marie-José Gava, Bernard Gbézo, **Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail**, Ed Vuibert, 2009, p19-20



Ces symptômes ont des répercussions sur les comportements : recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, stupéfiants,...), repli sur soi, difficultés à coopérer, diminution des activités sociales, agressivité...<sup>1</sup>

### Section 2 : Le stress professionnel: causes, facteurs et conséquences

Cette seconde partie est dédiée à l'une des définitions les plus pertinentes celle du stress professionnelle, ses formes, ses caractéristiques et facteurs, et les causes liées à ce dernier, nous allons aussi faire ressortir les conséquences que ce phénomène engendre pour l'entreprise.

#### 1. Définition de concepts

##### 1.1 Le concept stress :

Le stress désigne une réaction d'adaptation à une perturbation de l'équilibre mental et du bien-être. Lors d'un stress, le corps tente de monopoliser toutes ses facultés pour dominer la situation ou, à l'inverse, la fuir. Selon la personne, le stress est vécu et combattu de manière différente. La réaction de stress est variable selon la tolérance du sujet.

Lorsque la réaction au stress est de courte durée, adaptée à la situation, et responsable d'un comportement cohérent, il s'agit d'une réaction normale. Mais quelquefois, cet état de stress peut devenir anormal lorsque sa durée est prolongée, son intensité importante, ou lorsqu'il survient dans des situations bénignes. Le stress peut avoir des répercussions sur la santé (maladie cardiaque...) et des conséquences psychologiques (dépression...), sociales, familiales et professionnelles. L'état de **stress et l'anxiété** sont généralement liés. Le stress peut amener une anxiété et les personnes anxieuses risquent de développer un stress.

##### 1.2 La définition du stress :

- ✓ le stress, survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne

---

<sup>1</sup> <https://www.theraserena.com/stress/dossiers/les-principales-causes-du-stress-au-travail-et-la-facon-dy-remedier>, consulté le 24/06/2020 à 14h30

sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité.

- ✓ Stress : Hans Selye le définit dès 1935 comme un « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».
- ✓ À la fin des années 1990, Louis Crocq définit le stress comme une « réaction neurobiologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense, de l'individu face à une agression ou une menace, menace pour sa vie, son intégrité physique ou son équilibre psychique ». <sup>1</sup>

### 1.3 Le stress professionnel :

- ✓ Selon l'**INRS** (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), on parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre. <sup>2</sup>
- ✓ D'après l'**OMS** (Organisation Mondiale de la Santé), le stress lié au travail est 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 et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face. <sup>3</sup>

## 2. Les causes du stress professionnel

L'élément déclenchant du stress, il peut s'agir de traumatismes, fatigue, de jeûne, de l'éclairage, de la température, etc. Préalablement à l'étude des agents stressants professionnels, il faut rappeler que de nombreux facteurs ont un impact correcteur ou inducteur sur le stress: le régime alimentaire, l'activité physique, la personnalité optimiste ou pessimiste, les loisirs ou encore la capacité à s'affirmer (savoir dire non).

---

<sup>1</sup>Franck Brillet, Isabelle Sauviat, Emilie Soufflet, **Risques psychosociaux et qualité de vie au travail**, Éditeur Dunod, 2017, p50-53

<sup>2</sup><http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>, consulté le 03/06/2020 à 10h05

<sup>3</sup><https://sante.lefigaro.fr/mieux-etre/stress/stress-professionnel-generalites/stress-est-il-uniquement-professionnel>, consulté le 03/06/2020 à 16h26

Selon Patrick Légeron, les causes de stress au travail peuvent être réparties en trois catégories :<sup>1</sup>

2.1 Les causes liées aux relations interpersonnelles

2.2 Les causes liées au contexte de l'entreprise

2.3 Les causes liées à la tâche

## **2.1 Les causes liées aux relations interpersonnelles :**

- ✓ Mauvaise ambiance entre les individus
- ✓ Mauvaise communication
- ✓ Faible soutien et/ou indisponibilité des supérieurs
- ✓ Supérieurs jugés peu compétents
- ✓ Sentiment d'inutilité

## **2.2 Les causes liées au contexte de l'entreprise :**

- ✓ Rôle de l'individu dans l'organisation : statut, ambiguïté des rôles et des responsabilités
- ✓ Perspectives de carrière
- ✓ Contexte sociopolitique de l'entreprise
- ✓ Instabilité organisationnelle
- ✓ Conflit de valeurs entre l'entreprise et le salarié
- ✓ Sentiment de contrôle insuffisant
- ✓ Plan de carrière insatisfaisant
- ✓ Mauvaise image de l'entreprise
- ✓ Conditions matérielles pénibles

## **2.3 Les causes liées à la tâche :**

- ✓ Productivité (cadence, niveau minimal de productivité, augmentation du nombre d'opérations dans un laps de temps plus court, dysfonctionnement technique)
- ✓ Polyvalence poussée à l'extrême
- ✓ Aménagement du temps de travail
- ✓ Charge cognitive

---

<sup>1</sup> Ysabelle Silly, Dr. Caroline Pombourcq, **stress**, Article Santé Magazine, publié le 10 févr. 2012

- ✓ Surcharge ou sous-charge de travail
- ✓ Gravité et conséquences des erreurs possibles
- ✓ Mauvaise définition du poste
- ✓ Sous-qualification ou surqualification
- ✓ Directives contradictoires ou incompatibles
- ✓ Imprévisibilité de l'activité

### 3. Les facteurs du stress professionnel

C'est la catégorie qui a été la plus étudiée, ou du moins la plus théorisée. Peu de certitudes ont été acquises, mais de nombreuses hypothèses ont été formulées pour expliquer le stress des travailleurs. Plusieurs centaines de facteurs de stress potentiels ont été identifiées, et la liste ne sera jamais exhaustive. Pour autant, il est indispensable de les prendre en compte, et surtout de comprendre sur lesquels d'entre eux il est pertinent d'agir pour réduire le stress des salariés.

En théorie, pour prévenir le stress, il faut identifier les dimensions sur lesquelles on peut agir. Or, en pratique, non seulement on ne peut pas agir sur certaines variables, par exemple le sexe et l'âge, mais en plus l'entreprise ne peut et ne doit pas intervenir sur celles qui relèvent de la vie privée.<sup>1</sup>

➤ Les facteurs qui influent sur l'état perceptif au travail sur le plan collectif sont innombrables, citons-en quelques-uns :

- la situation économique globale ;
- la situation économique du secteur ;
- la situation économique de l'entreprise ;
- le risque de fusion ou de rachat ;
- le risque de licenciements ;
- les résultats de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Giorgio, **professionnel : stresseurs physiques et stresseurs sociaux**, Atou Santé la santé au travail, 19 mars 2019

➤ Sur le plan individuel, on peut mentionner :<sup>1</sup>

- la sécurité ;
- la qualité de l’articulation entre contribution et rétribution;
- le sentiment d’utilité ;
- le développement personnel et les perspectives d’avenir ;
- la qualité des relations humaines et de l’ambiance ;
- l’image personnelle ;
- la qualité de la relation avec la hiérarchie ;
- l’autonomie et la latitude de décision ;
- le soutien social ;
- les compétences personnelles et le jugement porté sur son employabilité ;
- la capacité à apprendre.<sup>2</sup>

Cette liste n’est pas exhaustive. De même, le poids de ces différents paramètres peut être différent selon les individus. Certains accordent par exemple peu d’importance à l’image qu’ils donnent, et valorisent en revanche beaucoup l’utilité de leur travail, alors que d’autres sont très attachés à la sécurité.

Dans la conception moderne du stress, quatre facteurs fonctionnent en étroite interdépendance :

- les facteurs environnementaux comme les stressseurs professionnels, les demandes professionnelles physiques (porter de lourdes charges), quantitatives (charge de travail), émotionnelles (empathie, écoute, patience), intellectuelles (concentration, mémorisation et traitement d’informations) ;

---

<sup>1</sup> GRAZIANI Pierluigi, SWENDSEN Joel, **le stress émotion et stratégie d’adaptation**, édition Armand colin, Paris juillet 2015, p151

<sup>2</sup> Eric Albert, Laurence Saunder, **Stress : Comment l’entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ?**, Ed Eyrolles, mars 2010, p25-31

- les caractéristiques personnelles, certains traits de personnalité fragilisent l'individu tandis que d'autres le protègent ;
- les transactions déployées par les individus, comme l'évaluation de la situation en termes de ressources disponibles et l'adoption de stratégies d'ajustement ou coping, plus ou moins efficaces ;
- les résultats en termes d'état de santé, de bien-être, de qualité de vie ou, à l'inverse, d'état dépressif, d'anxiété, d'épuisement professionnel ou burnout, d'insatisfaction au travail, etc.<sup>1</sup>

#### 4. Les conséquences du stress

Les effets du stress en entreprise s'avèrent divers et variés. Ils peuvent varier selon le type d'angoisse et les personnes mais refferment plusieurs points communs. Une diminution de la qualité de travail ou encore un impact sur la santé font partie des exemples de répercussions possibles. Connaître les conséquences d'une exposition prolongée au stress permet de se prémunir contre les risques.<sup>2</sup>

##### **Le manque d'efficacité :**

Lorsque nous nous retrouvons dans un état de stress, nous faisons face à un manque d'efficacité au travail. Nos capacités diminuent et nous ne pouvons pas traiter les dossiers correctement. Ses effets sont, en effet, redoutables à ce niveau. La qualité du travail ne peut alors pas rester la même que celle de tous les jours. Un autre problème survient, par la même occasion, celui de l'organisation. La vitesse de la tâche qui semblait simple en sera réduite, l'accumulation et le retard sur les délais vont bouleverser le quotidien.

---

<sup>1</sup> Stéphan Pezé, **Les risques psychosociaux : 30 outils pour les détecter les gérer et les prévenir**, Ed Vubert, septembre 2015, p30

<sup>2</sup> JOSSE Martel, **La santé psychologique au travail de la définition du problème aux solutions**, éd LAVAL, Québec 2003, p11.

### **Le risque économique**

Le stress impacte la qualité individuelle du travail fourni ainsi que celle des autres salariés. Ce facteur inclut un autre risque, qui est économique. En cas de grande période de stress, les répercussions pourraient se faire ressentir au niveau de l'entreprise, entraînant une possible perte d'argent.

### **Le manque de concentration**

Lorsqu'on est en état de stress, réussir à rester concentré représente un véritable défi. L'angoisse prend toute la place, si on le laisse perdurer, cela diminue fortement les ambitions de certains et, est néfaste pour les résultats de l'entreprise.

### **Des effets néfastes pour la santé**

En parallèle des effets ressentis sur le travail, un certain impact sur la santé se fait également ressentir. Environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail, selon le site du Portail des PME.

Ce facteur entraîne des problèmes médicaux tels que des maladies cardiovasculaires, des troubles musculo-squelettiques ou encore causer des dépressions. Les risques d'accident s'avèrent également accrus.

### **Une grande démotivation**

Le stress entraîne, non seulement une baisse d'efficacité dans le travail, mais, en plus de cela, il cause une diminution de la motivation du salarié.

### **Le risque de burn-out**

L'un des plus grands risques liés au stress demeure le burn-out. Il s'agit-là d'un épuisement professionnel lié à la surcharge de travail, due à l'accumulation continue de stress. L'état de burn-out n'apparaît pas du jour au lendemain mais s'installe progressivement. Il survient lorsqu'il y a un épuisement des ressources physiques, mentales et émotionnelles. Les personnes touchées feront face à une perte d'énergie, à des insomnies voire des douleurs ainsi que d'autres symptômes.

### **Créer une mauvaise ambiance**

L'un des nombreux effets du stress reste l'instauration d'une mauvaise ambiance au sein de l'entreprise. Il fait perdre la bonne humeur, donne l'impression que tout va mal et rend

irritable. Des répercussions sur l'ensemble des équipes se feront alors forcément ressentir. Il faut impérativement lutter contre le stress pour maintenir une atmosphère agréable et propice à un bon environnement de travail.

### **Une hausse de l'absentéisme**

Autre grand risque lié au stress : l'absentéisme. Le danger qu'il submerge au point de ne plus pouvoir venir au bureau reste très présent dans les sociétés. L'absentéisme constitue ainsi un problème majeur touchant les entreprises.<sup>1</sup>

Le stress demeure, aujourd'hui encore, un grand problème en entreprise et entraîne diverses répercussions négatives dans le quotidien. Aujourd'hui le rôle des managers est celui de créer une atmosphère agréable au sein de la firme pour favoriser les conditions de travail et diminuer les causes liées au stress.

### **Les coûts liés aux risques psychosociaux :<sup>2</sup>**

Le stress au travail est l'élément auquel on songe naturellement lorsque l'on aborde le sujet des risques psychosociaux, cela va engendrer différents coûts :

#### 4.1 Les coûts directs :

Les dépenses de santé primaires correspondent à l'ensemble des dépenses directement en lien avec la maladie.

#### 4.2 Les coûts indirects :

Si les coûts directs sont relativement aisés à évaluer et sans ambiguïté sur le lien de causalité avec la maladie, les coûts indirects sont d'un abord moins aisé. Ils concernent la sphère de l'entreprise et celle de l'individu et sont répartis entre coûts et coûts intangibles

#### ➤ Les coûts indirects tangibles

En sus des coûts directs, la maladie a aussi comme conséquence l'absence sur le lieu de travail. Que l'absence soit temporaire ou définitive, ses conséquences sont supportées par l'entreprise. Dans une optique sociale, elles sont considérées comme une perte de richesse

---

<sup>1</sup> Auteur non connu, **Les effets du stress dans une entreprise**, L'équipe Dynamique Entrepreneuriale, Article du 29/01/2020

<sup>2</sup> Nicolas Combalbert, **La souffrance au travail : comment agir sur les risques psychosociaux**, Ed Armand Colin, mars 2010, p17.



pour la société et sont définies comme les coûts résultants d'une perte d'output en raison d'une cessation ou d'une réduction de productivité

➤ Les coûts indirects intangibles

Les coûts intangibles permettent d'appréhender des coûts perçus par l'individu et qui échappent à une comptabilité « assurance sociale » et « coût de production ». Ces coûts intangibles comprennent aussi bien les notions de souffrance, de préjudices subis que de coûts non pris en charge par l'assureur social. <sup>1</sup>

### Section 3 : Les modèles explicatifs du stress professionnel

Pour avoir une compréhension de cette partie, il faut savoir qu'à l'origine de tout stress, il y a un stimulus : injonction de son supérieur, remarque indésirable, procédure trop rigide, bruit, vitesse... Dès que ce stimulus est perçu, il est interprété par notre cerveau en fonction de nos prédispositions personnelles, de notre profil de personnalité, de notre expérience et de nos ressources disponibles à cet instant. Donc nous allons étudier les modes explicatifs du stress professionnel par différents célèbres chercheurs suivant.

#### 1. Le modèle de Karasek

Le modèle du chercheur américain Karasek (Karasek, 1979 et Karasek & Theorell, 1990) est un modèle du stress professionnel qui sous-entend un grand nombre de recherches.

Ce modèle théorique d stress au travail est le plus répandu. Il se base sur une étude qu'il a réalisée sur 4995 personnes (R. Karasek, « occupational distribution of psychological demands and decision latitude », International journal of Health Services, 1989). Il a étudié le stress professionnel à partir de deux axes : **la demande** (ou contrainte professionnelle ou charge de travail) et **la possibilité de contrôle de l'individu** (ou latitude de décision ou marge de manoeuvre) sur son travail.

Il émet l'hypothèse que le stress survient dans des situations de travail associant des exigences professionnelles élevées (une forte charge de travail) et un faible contrôle sur

---

<sup>1</sup> Anne Rozan, Marc Lassagne, Julien Perriard, **L'évaluation économique du coût du stress au travail**, Éditeur: Éditions Quæ, 2012, p22-31.

celles-ci. Ce modèle permet de classer les métiers en fonction des deux caractéristiques proposées par Karasek.<sup>1</sup>

✓ Nous avons quatre situations de travail possibles présentées :

- Travail contraignant : la charge de travail est importante et la marge de manœuvre est faible. C'est le cas des serveurs de restaurant, des standardistes, des ouvriers travaillant à la chaîne
- Travail peu contraignant : la charge de travail est faible et la marge de manœuvre est importante. C'est le cas des chercheurs par exemple.
- Travail actif : la charge de travail et la marge de manœuvre sont importantes. Cela concerne les médecins, les dirigeants d'entreprise ou encore les agriculteurs.
- Travail passif : la charge de travail et la marge de manœuvre sont faibles. C'est le cas des gardiens de nuit par exemple.

La situation de travail la plus favorable en termes de stress, est celle qui combine un contrôle élevé (ou marge de manœuvre) et des demandes de travail basses. La situation la plus contraignante associe des demandes de travail élevées et un contrôle faible.

### 2. Le modèle spécifique de Selye (1956)

Pour Selye (1956), le stress est la réponse de l'organisme aux exigences de l'environnement. Le stress correspond à des manifestations organiques non spécifiques en réponse à une agression physique. L'ensemble de ces réponses non spécifiques est provoqué par un agent agressif physique entraînant des réponses stéréotypées quelque soit l'agent. Selye (1956) a élaboré un modèle théorique le "Syndrome Général d'Adaptation" (SGA) qui précise qu'à la suite d'un stress, l'organisme a pour objectif de rétablir l'homéostasie.<sup>2</sup>

- Le "Syndrome Général d'Adaptation" se décompose en trois stades. (cité au début du chapitre) :

---

<sup>1</sup> Zawieja, Philippe Guarnieri, Franck coord, **Dictionnaire des risques psychosociaux**, Centre de recherche sur les Risques et les Crises, Paris : Le Seuil, 2014, p2-6

<sup>2</sup> Hellemans. C, Karnas.G, **Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire : Relations avec les "tensions mentales"**, Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 49, 3, 215-334, 1999, p22

- Le premier stade est la réaction d'alarme qui survient après le stress. C'est une phase de mobilisation des ressources hormonales.
- La seconde phase est la phase de résistance qui correspond à une période de compensation avec une recharge des moyens de défense.
- La troisième phase est la phase d'épuisement lorsque les ressources biologiques et psychologiques ne sont pas suffisantes. <sup>1</sup>

Si, l'agression persiste en durée et en intensité, l'organisme perd ses ressources adaptatives et les conséquences sont négatives. Ces conceptions physiologiques reposent sur un schéma stimulus-réponse critiquable car, elles ne prennent pas en compte les variations interindividuelles. Ces conceptions définissent l'individu comme passif face à une situation stressante et n'intègrent pas de composantes psychologiques, ni d'évaluation subjectives des situations environnementales.

### 3. Le modèle Effort Récompense de Johannes Siegrist

Le modèle de Siegrist (1997) développé à la fin des années 1990 stipule que «l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est payé en retour». Dans ce modèle, une situation de travail se caractérisant par une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses s'accompagne de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique.<sup>2</sup>

Un effort élevé peut provenir de deux sources:

- l'effort extrinsèque, lié aux exigences du travail tant sur le plan de la demande psychologique que physique et rejoint en ce sens les exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek.
- l'effort intrinsèque, ou surinvestissement, traduisant les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin de compétitivité ou de se dépasser ou encore à l'expérience auto gratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation. Les faibles récompenses quant à elles peuvent prendre trois formes principales:
  - une rémunération insatisfaisante, qu'elle soit directe ou indirecte;
  - le manque de reconnaissance reçue de la part des collègues et des supérieurs;

---

<sup>1</sup> Hans Selye, **The Stress of Life**, Ed McGraw-Hill Book Company, New York, 1956, p 53-60

<sup>2</sup> Laurent Guilleth, **Le stress**, Ed De Boeck, 2012, pages 9 à 38

- le manque de contrôle sur son statut professionnel, comme les perspectives de promotion et de carrière à long terme ou la sécurité de l'emploi.

Le constat d'un tel déséquilibre, le manque de reconnaissance et leur inscription dans la durée ont un effet sur la dégradation de l'estime de soi. Ces facteurs peuvent amener, selon les résultats des études menées par Siegrist, des conséquences graves en matière de santé parmi lesquels on trouve la survenue de maladies cardio-vasculaires, les troubles dépressifs ou encore les maladies artérielles.

Aujourd'hui, de nombreuses stratégies d'intervention sont mises en place dans les entreprises afin d'atteindre davantage d'équilibre. Elles suivent deux axes principaux :

- Agir sur l'individu : il s'agit de réduire les effets de la perception d'un déséquilibre entre l'effort et la récompense sur l'individu en améliorant sa capacité à s'adapter à la situation stressante et à mieux gérer son stress. Elles peuvent regrouper notamment l'apprentissage de techniques de relaxation, de prise de recul par rapport à des situations perçues comme stressantes ou encore la formation des managers à l'exercice de la reconnaissance. Ce sont des mesures de prévention secondaires nécessaires mais insuffisantes car elles ne visent qu'à réduire les conséquences mais n'agissent pas sur les causes du déséquilibre.<sup>1</sup>
- Agir sur l'environnement de travail et notamment sur la reconnaissance : accentuer les efforts de prévention sur la prévention primaire qui vise à réduire la présence d'éléments pathogènes en milieu de travail. Ce travail s'accompagne d'une analyse précise des agents pathogènes et de leurs effets sur les individus.

#### **4. Le modèle transactionnel du stress professionnel de Mackay et Cooper**

Ce modèle peut être vu comme une application de la théorie transactionnelle dans le domaine professionnel. Il considère deux facteurs principaux dans l'apparition du stress au travail :

---

<sup>1</sup> Clémence Ruelle, **Le modèle effort / récompense de Siegrist**, article Stimulu, 30 juillet 2015

## Chapitre 1 : Le cadre théorique du stress professionnel

---

- L'inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu à faire face à ces exigences;<sup>1</sup>
- L'écart entre les aspirations de l'individu et la réalité professionnelle.<sup>2</sup>

Ce chapitre nous a permis de prendre conscience que aujourd'hui, le stress est réel et s'est introduit dans le monde du travail. En effet, il intervient sur les individus de différentes manières, en fonction de leur passé. Le stress peut provenir de l'organisation du travail, des relations entre les salariés et de l'environnement de l'entreprise.

Ce fléau entraîne des répercussions sur la santé physique et mentale de l'individu provoquant ainsi indirectement des conséquences sur la société, comme : le coût de la prise en charge des personnes stressées ou encore le phénomène de suicides nombreux au sein de certaines entreprises. Malgré ces conséquences désastreuses, il existe des solutions pour s'en sortir. Ces dernières seront évoquées dans le deuxième chapitre qui sera dédié à la gestion du stress et ses moyens de préventions, mais aussi traité le rôle du management qui sera l'un des facteurs déclencheur du stress, ou le moyen par lequel ce dernier puisse être géré et maîtrisé, en vue de l'obtention des objectifs.

---

<sup>1</sup> DE KEYSER.V, HANSEZ, **Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : Pistes d'évaluations méthodologiques**, Ed BELSPO - SPP Politique scientifique, 1996, p04

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeline, **lexique des sciences sociales**, 8eme édition, Ed DALLOZ, Paris, 2004, p407-408.

# **Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise**

## **Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise**

---

Le stress professionnel apparait depuis une quinzaine d'années dans le monde, comme l'un des nouveaux risques majeur auquel les organisations vont devoir et doivent déjà faire face. Il touche plusieurs travailleurs quelque soit leurs catégorie socioprofessionnelle. En ce fait, le stress est devenu l'un des plus grands problèmes d'ordre personnel ou collectif au sein de l'entreprise, il met en péril la santé physique et mentale du salarié et vas impacté même le degré de performance de l'entreprise.

Pour faire face à cette thématique, les entreprises doivent entreprendre les mesures nécessaires, pour l'amélioration des conditions de travail, qui influent sur le comportement du salarié, en prenant en considération le climat social qui est un facteur essentiel pour arriver à la prévention de son personnel, et fournir son bien être afin que ces derniers puissent atteindre les objectifs fixés.

Pour cela Depuis de nombreuses années, cette notion de gestion du stress a pénétré la culture d'entreprise, donnant lieu à une littérature abondante, mais pas toujours très éclairante. Nous nous proposons donc de clarifier simplement ce qu'il en est du stress en entreprise et des moyens possibles ou souhaitables de le "gérer" et quelle sera son impact à la performance globale de la société.

### **Section 1 : La gestion du stress et le management des ressources humaines**

Dans la première section, nous allons définir la gestion du stress en entreprise, la mise en avant du rôle du management sur l'employé, et analyser les situations qui mettent ce dernier dans un environnement de stress. La politique de la direction des ressources humaines est aussi mise en cause dans le climat interne de l'entreprise.

#### **1. La notion de gestion du stress en entreprise**

La compréhension des notions psychologiques que nous avons abordées nous permet de saisir toute l'ambiguïté du concept de " gestion du stress " : s'agit-il, en effet, de gérer le stress ou n'est-ce pas plutôt le stress qui nous gère.

En fait les deux propositions sont inséparables l'une de l'autre :

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

- ✓ D'une part, la situation, l'événement stressant, d'origine interne ou externe, s'impose au " Moi " et vient le "gérer", au prix des réactions que nous décrivions dans les chapitres précédents, puisqu'il le structure et le porte à évoluer.
- ✓ D'autre part, ces réactions difficilement contrôlables en nous, nous poussent à adapter, diminuer, reporter, neutraliser certaines réalités. C'est à dire à "gérer" la dite situation, le dit événement. <sup>1</sup>

La gestion du stress peut donc se comprendre comme une interaction entre le contrôlable et l'incontrôlable, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de nous-mêmes. Ce que nous pouvons contrôler peut nous donner l'illusion d'une maîtrise et d'une " domination " du stress. Ainsi, une gestion du stress qui viserait à réduire ou supprimer l'incontrôlable serait promise à l'échec ou à des réactions stéréotypées et fermées, rendant la personne inadaptable.

En définitive, la gestion du stress peut se résumer étant l'ensemble des moyens et action mis en place par l'individu qui vont lui permettre de maîtriser ce risque psychologique, qui est le stress, afin d'améliorer sa performance et éviter tout problèmes futurs, que ce fléau va engendrer dans sa vie professionnel ou personnel.

### 2. Stress et management : deux notions liées

Le management du stress consiste à supprimer ou réduire le «mauvais» stress qui entrave une mise en œuvre efficace du temps, du savoir-faire et de l'énergie humaine.

De plus le management par le stress, à l'inverse, va considérer qu'une personne dans une organisation aurait pour fonction d'absorber le stress. Le management de l'organisation s'orienterait quant à lui sur la production et l'efficacité. Il lui suffit d'impulser des sollicitations et le facteur humain s'ajuster aux coûts d'obtention psychologiques et physiologiques de la production.<sup>2</sup>

#### 2.1 La question centrale du management : <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Patrick Bouvard, **Le concept de gestion du stress**, RHINFOS, 30 juin 2011.

<sup>2</sup> Vincent Cristallini, **Le stress et l'amélioration des conditions de vie au travail une responsabilité individuelle et collective**, Ed Gestion 2000, 2000, p27 p28

<sup>3</sup> Caroline Cintas, **Violences au travail : L'organisation en débat**, Ed EMS Editions, 2013, p42 p45



## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

Il est apparu, au cours de ce travail d'étude que, si elle ne s'y réduit pas totalement, la question du bien-être au travail est indissociable de celle du management.

Plutôt que de privilégier un système destiné à régenter des individus, il serait pertinent de prendre en considération la façon et les conditions dans lesquelles ces derniers peuvent le mieux évoluer et s'adapter. Manager et diriger une équipe de travail impose désormais d'être conscient de ce que sont réellement les dynamiques des relations humaines. Or, pour cela, il faut avoir non seulement une bonne connaissance de la façon d'agir des humains, mais également être plus sensible à la manière dont ils se comportent dans diverses situations.<sup>1</sup>

### 2.2 Le management pour une diminution du stress en entreprise :

Le prisme médiatique se focalise sur la violence du travail entretenue par un management inhumain. Plusieurs documentaires récents, La mise à mort du travail de J.R. Viallet (2009), J'ai très mal au travail de J.M. Carré (2007), Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés de S. Bruneau et M.A. Roudil (2006), sur la souffrance au travail, l'ouvrage de Marie Pezé (2008), des émissions de télévision et de radios mettent en cause le management dans le développement de la violence au travail.<sup>2</sup>

Les travaux en psychosociologie mettent en évidence la différence existant entre conditions de travail et organisation du travail. Ils postulent que la santé des individus est altérée non pas par les conditions de travail mais par une forme d'organisation qui peut s'opposer à la pensée.

Dans les nombreux cas étudiés, la prescription d'un management dirigée vers des actions qui vont permettre à l'employeur de réduire les facteurs qui provoquent des troubles psychosociaux dont le stress, et qui sont :

- ✓ Éviter les sollicitations en dehors des horaires de travail
- ✓ Des horaires plus flexibles
- ✓ Un logiciel de supervision des projets
- ✓ Encourager la solidarité

---

<sup>1</sup> Ségolène Kahn, **Gérer les risques aujourd'hui et demain**, article INFO PROTECTION, 12 NOVEMBRE 2018.

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

- ✓ Une administration des tâches raisonnée <sup>1</sup>

### 3. La direction des ressources humaines face au stress dans les organisations

La fonction ressources humaines est aujourd'hui confrontée à une évolution majeure de son activité en matière de management de la santé et la sécurité au travail (SST). En effet, si les entreprises industrielles voient se stabiliser leur niveau de sécurité au travail grâce à une amélioration continue de leurs processus techniques de production, en revanche, l'ensemble des organisations observent une recrudescence de ce que l'on peut appeler les nouvelles pathologies de travail. Sous cette dénomination imprécise se dissimulent des phénomènes disparates qui jusqu'à présent n'appartenaient pas à la sphère traditionnelle des gestionnaires : violences physiques et psychologiques internes ou externes, et le plus ravageur le stress. <sup>2</sup>

Le stress est perçu chez les DRH comme ayant un impact réel sur la santé des salariés (fatigue, troubles du comportement alimentaire, repli sur soi, baisse de rendement, accident cardio-vasculaire, etc.). Pour l'employeur, un salarié stressé implique, entre autres, une moindre efficacité à son poste. Le bien-être des employés renforce plus aisément l'atteinte de leurs objectifs, lorsque leur performance individuelle est stimulée par une bienveillance au sein de l'entreprise.

#### 3.1 L'approche Individuelle de la DRH:

L'approche individuelle consiste avant tout à donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail en instaurant des espaces de dialogue et d'autonomie. Cela nécessite de permettre aux salariés quelques soient leurs profils d'avoir une connaissance claire de ce qui est attendu de leur travail tant sur le plan opérationnel que comportemental. La hiérarchie doit prendre en compte la particularité de chaque collaborateur (la pénibilité de son travail, son âge, ses responsabilités...) afin que celui-ci se sente utile pour son équipe et son entreprise. Il est aussi important d'être en mesure de concilier les contraintes de la vie personnelle et professionnelle.

---

<sup>2</sup> Pascale Levet, **Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail**, Éd: De Boeck Supérieur, 2013, p97 -111.

<sup>3</sup> Sylvain Tétreault, Claudine Blackburn, **Le manager et la dynamique humaine du travail : Managez mieux, stressez moins**, Ed Gereso, 2014, p34-37.

<sup>2</sup> [https://www.editions-tissot.fr/page\\_contenu/sondage-des-editions-tissot-le-stress-au-travail/](https://www.editions-tissot.fr/page_contenu/sondage-des-editions-tissot-le-stress-au-travail/), consulté le 12/08/2020 à 10h28.

## **Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise**

---

L'adaptation des conditions de travail au particularisme des situations constitue une solution. La fréquence des réorganisations et des changements de périmètre s'est accrue ayant pour conséquence de modifier brutalement les conditions de travail des salariés. Ces changements rapides et radicaux sont des sources de stress pour les salariés. Il est du rôle des DRH d'accompagner les salariés durant ces périodes en anticipant l'impact humain des changements.

L'approche individuelle ne doit pas s'affranchir d'une réflexion sur le système de reconnaissance du travail. Le bénéfice psychologique que l'on retire de son travail dépend de ce que l'individu reçoit (reconnaissance par les collègues, les clients ou les supérieurs, salaire, statut...) en retour des efforts réalisés. Il est donc important de former les managers à l'évaluation de leurs collaborateurs et d'évaluer les managers au regard de la performance financière mais aussi sociale.

### **3. 2. L'approche Collective de la DRH :**

L'approche collective nécessite l'implication de toutes les parties prenantes de l'organisation : la direction générale, les managers et les partenaires sociaux.

L'exemplarité de la direction générale témoigne de sa volonté de prévenir les risques psychosociaux. Pour cela, il convient de ne pas se cantonner aux exigences réglementaires mais de proposer une réponse plus globale pour intégrer le facteur humain dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. Cette vigilance des impacts humains de l'organisation doit être en permanence le sujet des DRH. Il est du ressort de ces dernières de se munir d'indicateurs de mesure et de suivi des risques psychosociaux au sein de l'organisation. Pour cela, différents organismes fournissent des outils complets et efficaces.

Certaines entreprises préfèrent mettre en place des baromètres internes comme des enquêtes internes.

Les managers sont les premiers acteurs de cette lutte du fait de leur proximité avec les équipes. Les DRH doivent donc permettre aux managers de jouer ce rôle en instaurant une culture managériale qui intègre la dimension des risques psychosociaux. Il faut apporter une importance accrue à leur recrutement et à leur formation. Les managers ne doivent pas se contenter d'appliquer les procédures préétablies. Ils doivent avoir une marge de manœuvre pour adapter l'organisation à la réalité de leur travail. Il est du rôle des RH sur le

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

terrain d'accompagner le manager dans cette dimension de son travail.<sup>1</sup>

### Section 2 : la gestion du stress et la performance de l'entreprise

La performance est le moteur de notre étude la définir en tant que variable dans l'entreprise et chez l'individu nous semble primordiale. Pour l'atteinte des objectifs, l'entreprise doit donner un certain environnement qui fédère le bien-être de ses employés et acquérir un management qui est dans une optique de gestion de stress afin de favoriser la performance de l'entreprise.

#### 1. Concept de la performance individuelle et collective

##### 1.1 définition de la performance :

Dans l'univers de l'entreprise, la performance peut-être définie comme : le résultat d'une action, le succès de l'action, ou bien à partir des modes d'obtention du résultat. Le choix d'un de ces trois sens de la performance<sup>2</sup>

L'entreprise s'accordent à considérer qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur. Comme nous le montre ces auteurs :

Selon Philippe Lorino: « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

(ph. Lorino, 1997, p18). « La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ».

##### 1.2 La définition de la performance individuelle et collective :

###### A. La performance individuelle :

La performance au travail est un concept multidimensionnel. Sur le plan basique, on peut distinguer entre un aspect processus et un aspect résultat. L'aspect processus renvoie à « ce que les gens font au travail, à l'action elle-même » Cependant, la performance n'est pas

---

<sup>1</sup> [https://www.editions-tissot.fr/page\\_contenu/sondage-des-editions-tissot-le-stress-au-travail/](https://www.editions-tissot.fr/page_contenu/sondage-des-editions-tissot-le-stress-au-travail/), consulté le 12/08/2020, à 11h

<sup>2</sup> Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, 2003, p20-31

## **Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise**

---

définie par l'action elle-même, mais par le jugement et le processus évaluatif. Par ailleurs, seules les actions qui peuvent être hiérarchisées et mesurées sont considérées dans la constitution de la performance. L'aspect résultat, quant à lui, désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée).

La performance individuelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles »<sup>1</sup>

### **B. La performance collective :**

La performance collective correspond à la contribution volontaire, engagée et reconnue d'un individu, tant dans ses tâches que dans ses comportements, au fonctionnement d'une équipe pour favoriser le travail collaboratif ou coopératif et atteindre voire dépasser les objectifs de l'équipe.

La performance au sein des organisations s'évalue d'une part selon des critères associés aux tâches et au poste d'un individu, et selon la contribution de l'individu au regard des objectifs individuels (tâches, poste). D'autre part, selon la contribution de l'individu à la performance de son équipe par la mise en œuvre de comportements favorables à la réussite collective. L'atteinte des objectifs d'équipe et la participation réelle au travail collaboratif déclenchent différentes modalités de reconnaissance.

## **2. Le lien entre la performance individuelle et la performance de l'entreprise**

### **2.1 Le bien être et la performance individuelle :**

Plusieurs théories sont venues appuyer les réflexions sur le processus motivationnel. La théorie de l'autodétermination différencie la motivation « autonome » : c'est-à-dire mener une action par plaisir ou par conviction, de la motivation « contrôlée » : mener une action sous la pression, la contrainte. Cette théorie a démontré à travers des études empiriques que la motivation autonome a des conséquences positives sur le bien-être et sur la performance, alors que l'action menée sous la pression a des effets inverses. Par ailleurs, l'engagement d'une personne apparaît également fortement prédictif de la performance comme du bien-être.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pennaforte, Antoine Guignard, Jean-Louis Herbinier, Jean-Pierre, **Les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustrés**, Ed DUNOD, septembre 2018, p80.

<sup>2</sup> Roland Robeveille, Michelle Veyssièrè, **À la poursuite du facteur humain : Comment concilier bonheur au travail et performance de l'entreprise**, Ed Gereso, 2016, p 25.

## **Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise**

---

Plus récemment, les travaux de Daniel Todd Gilbert ont démontré une forte corrélation entre performance, bonheur et créativité, comme si le bonheur favorisait une concentration d'esprit nécessaire pour relever efficacement des défis importants.

### **2.2 Le bien être et la performance de l'entreprise :**

Le chef d'entreprise est parfois tellement happé par le quotidien des contraintes liées à la vie de l'entreprise qu'il peut être amené à considérer que le bien-être de ses salariés est une préoccupation de second plan, voire un luxe qu'il ne peut se permettre. Pourtant, ce bien-être constitue le socle qui va permettre à l'entreprise de fonctionner de façon efficace et durable engagement, réactivité, fluidité, esprit d'initiative,...

Si la relation entre bien-être psychologique ou, du moins, satisfaction au travail et performance individuelle a fait l'objet de très nombreux travaux au point de permettre aujourd'hui des résultats méta-analytiques très convergents, il n'en va pas de même de la relation entre ces variables et les indicateurs de performance de l'entreprise. Plusieurs travaux suggèrent toutefois que les attitudes des employés, en particulier la satisfaction au travail, agrégées à l'échelle d'une organisation ou d'un département sont corrélées significativement à la satisfaction des clients, au taux de turnover, voire à certains résultats financiers (Harter, Schmidt, Hayes, 2002).<sup>2</sup>

### **3. La gestion du stress et la performance d'entreprise**

#### **3.1 Le stress et la performance :**

Une récente analyse d'Eric Gosselin, professeur de psychologie du travail au Département de relations industrielles à l'Université du Québec, chercheur à IRSP/GAP-Santé, remet en cause l'effet bénéfique du stress sur la performance. Il se base sur 52 études, menées de 1980 à 2006, portant sur la relation entre le stress et la performance, pour démontrer que plus le premier augmente, plus il annihile la seconde. Dans 10% des cas seulement, la performance augmente avec un peu de stress mais chute dès lors qu'il y en a trop. En résumé, le stress détruit les individus à tout point de vue, et dans 75% des cas, il tue la performance.

Quant à son aspect destructeur, il est souvent lié à l'accumulation de substances -

---

<sup>1</sup>Philippe NICOLAS, **Bien être au travail performance économique Le sens et la reconnaissance au cœur de la performance**, Direction Régionale des Entreprises de la Concurrence de la Consommation du Travail et de l'Emploi, avril 2017, p9.

<sup>2</sup> Parker P.A, Kulik J.A, **Burnout, self and supervisor rated job performance, and absenteeism among nurses**, Journal of Behavioral Medicine, 1995, p581-599.

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

neurotransmetteurs et hormones - secrétées en cas de stress et non consommées par exemple par l'activité physique. Si on subissait une source de stress par jour associée à une consommation de neurotransmetteurs, celui-ci ne serait pas toxique. Si l'on subit cinquante sources de stress par jour et que l'on ne consomme pas les substances libérées, le stress est toxique.<sup>1</sup>

### 3.2 L'enjeu de la gestion du stress sur la performance de l'entreprise :

Il faut voir le stress comme un ennemi de la performance dont les conséquences peuvent s'avérer contagieuses. Le stress d'un salarié a une incidence sur l'humeur et la performance de ses collègues. Son absence entraîne le plus souvent une surcharge de travail pour le reste de l'équipe, déclenchant à son tour, fatigue, démotivation, stress et absentéisme.

Imaginez l'impact de l'arrêt de travail long duré d'un équipier sur un groupe de quatre en fin de chantier.

Il ne faut pas oublier qu'en dehors du malaise qu'il installe dans l'entreprise, le stress d'un ou plusieurs salariés a un coût économique. *« Vous connaissez la valorisation de votre stock, les économies promises par votre nouveau progiciel, et vos tableaux de bords financiers sont à jour. Avez-vous également quantifié les coûts associés à l'absentéisme, au turnover et à la démotivation dans votre entreprise? Si ces coûts sont indirects et cachés, car exclus des normes comptables, ils n'en demeurent pas moins potentiellement significatifs »*, remarque le chercheur et écrivain Guillaume Pertinant. En effet, « indirect » ne présuppose pas de l'amplitude du phénomène observé, et « caché » ne veut pas dire insignifiant. La gestion du stress doit donc être vue comme un investissement rentable sur le moyen terme. Le cercle vicieux peut devenir vertueux.<sup>2</sup>

Beaucoup d'entreprises sont focalisées en totalité sur leur clients, directement responsables du chiffre d'affaire et oublient au passage l'importance de s'occuper de leurs collaborateurs. Sans collaborateurs, pas de chiffre d'affaire.

Le lien est direct entre le bien être de vos collaborateurs et la performance de l'entreprise, comme le montre une étude très récente menée conjointement par Harvard et le MIT. En effet, ils ont constaté qu'un salarié heureux est :

---

<sup>1</sup> Christel Lambolez, **Le stress tue la performance**, ARTICLE FCUS RH, Publié le 23/04/2009.

<sup>2</sup> Claire Poisson, **Réduire le stress pour gagner en performance**, Article ARTISANS, 1 oct. 2010

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

- 2 fois moins malade
  - 6 fois moins absent
  - 9 fois plus loyal
  - 31% plus productif
  - 55% plus créatif
- ✓ Ajoutez à cela que le fait de s'occuper de cette thématique dans l'entreprise est un signe que vous envoyez aux collaborateurs, vous vous préoccupez de leur santé. Cela a pour effet immédiat de renforcer le sentiment d'appartenance que vos collaborateurs ressentent envers l'entreprise. Ils sont donc moins enclins à aller voir ailleurs, ce qui baisse vos coûts liés au turn over (frais de recrutement, coûts de formation ...) et renforce par la même leur efficacité car ils se battent plus pour votre entreprise.
- ✓ A contrario, il faut savoir que sous stress, chacun d'entre nous perdons plus de 50% de nos ressources, ce qui signifie que dans la majorité des cas, nous n'avons plus la capacité de réagir de la bonne manière ou de trouver la bonne solution or aujourd'hui plus d'un travailleur sur deux indique que le stress au travail est fréquent.

L'utilisation de cet outil qu'est la gestion de stress est aujourd'hui déterminante pour permettre une démarcation concurrentielle forte. <sup>1</sup>

### Section3 : Les méthodes de gestion du stress et prévention

Dans cette dernière partie nous allons montrer les différentes méthodes de gestion de stress que l'entreprise pourra enclencher dans son système afin de pouvoir réduire le risque psychosocial.

#### 1. Plan de prévention pour agir contre le stress professionnel

##### 1.1 Les acteurs de la démarche :

---

<sup>1</sup> Matthieu Buchoud, **Les bienfaits de la gestion du stress en entreprise**, article FOX RH chasseurs de talents RH et paie, 27 novembre 2017



## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

La réussite de la démarche passe également par une implication à tous les niveaux doublée d'un travail en mode projet. Tous les niveaux de l'entreprise : engagement et impulsion de la direction :

- ✓ L'encadrement comme le levier essentiel de la prévention
- ✓ Les représentants du personnel
- ✓ Les salariées
- ✓ Les acteurs de la RH, de la formation, de la qualité
- ✓ La médecine du travail
- ✓ L'assistance sociale

Les instances du projet :

- ✓ L'instance de pilotage
- ✓ Groupe de travail pluridisciplinaire au niveau opérationnel
- ✓ Chef de projet prévention
- ✓ Intervenant extérieur : consultant, spécialistes...<sup>1</sup>

Un plan d'action ne sera efficace que s'il apporte des solutions aux contraintes quotidiennes des salariés. Pour cela, il doit avoir été conçu au plus près des risques de chaque entité.

Avant d'envisager les plans d'action, il faut structurer la démarche, identifier et cartographier les risques propres à l'organisation de travail.

Face aux contraintes professionnelles les plus récurrentes et/ou les plus intenses, les acteurs de la prévention doivent faire émerger des plans d'action efficaces.

### 1.2 La prévention primaire :

La prévention primaire est destinée à diminuer les dangers et éviter que des risques ne surviennent. Dans la pratique, la prévention primaire réunit souvent deux types d'actions : Des actions de formation et de sensibilisation des salariés, afin d'apprendre à repérer les situations dangereuses en matière de risques psychosociaux (RPS), de connaître les

---

<sup>1</sup> <https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/stress-au-travail-40700939>, consulté le 22/08/2020 à 20h.

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

conséquences du stress sur la santé, et d'identifier les personnes pouvant apporter de l'aide, pour trouver du soutien et de la marge de manœuvre au sein de l'entreprise ;

Le choix d'une méthode : permettant d'effectuer une évaluation des risques psychosociaux propres à l'organisation de l'entreprise et à ses métiers.

### 1.3 La prévention secondaire :

La prévention secondaire regroupe toutes les actions permettant de lutter contre les dangers qui ont été repérés dans l'entreprise et contre les risques qui pourraient dégrader la santé des salariés.

Dans la pratique, la prévention secondaire regroupe des actions à destination de deux types de populations de salariés : les plus exposées aux RPS et les salariés en général.

- ❖ Des plans d'action spécifiques destinés aux populations les plus exposées aux RPS  
Voici quelques exemples d'accompagnements spécifiques :
  - ✓ mesures d'accompagnement destinées à une catégorie de personnel dont l'emploi est menacé par un PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi) ;
  - ✓ accompagnement d'un changement de méthodes de travail ;
  - ✓ mise en œuvre d'un plan d'action destiné à une catégorie de personnel plus exposée au stress professionnel (ce qui suppose d'avoir préalablement mesuré le niveau de stress perçu dans l'entreprise).
  
- ❖ Des plans d'action destinés à l'ensemble des salariés, ils permettent de combattre les risques les plus importants et les plus fréquents dans l'entreprise. Quelques exemples de plans d'action destinés au plus grand nombre, afin de lutter contre les RPS et leurs conséquences :
  - ✓ plans d'action destinés à éviter l'exposition au stress et à renforcer ses ressources pour mieux réagir ;
  - ✓ plans d'action destinés à améliorer le bien-être au travail et l'équilibre personnel et professionnel ;
  - ✓ formalisation de procédures de signalement de harcèlements et d'enquêtes.

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

### 1.4 La prévention tertiaire :

La prévention tertiaire doit permettre de surmonter des situations déjà dégradées, comme par exemple, aider une équipe à travailler ensemble après avoir repéré de fortes tensions relationnelles. Il peut s'agir d'événements plus difficiles à vivre, comme faire face à une situation de harcèlement. Dans cette configuration, plusieurs mesures peuvent être envisagées, comme la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement du retour dans l'équipe de la personne qui a été victime de harcèlement.

Un coaching d'équipe pourra également se révéler utile, afin de dépasser ces moments fragilisant et d'expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement collectifs. En pratique, l'enjeu de la prévention tertiaire est d'apporter un accompagnement humain aux tensions avérées, afin de pouvoir retravailler en équipe, sur des bases plus saines. En effet, en cas de situations très dégradées, on limite souvent les actions de réparation à des sanctions individuelles.

Cette démarche fait partie de la lutte que doivent mener les entreprises contre les facteurs qui peuvent entraîner une dégradation de la santé et/ou des conditions de travail. Pour être tout à fait efficaces, ces mesures doivent être associées à un accompagnement humain spécifique. Apporter de l'aide ne se limite pas à la désignation de victimes et de coupables. Permettre à une équipe de se remettre d'un épisode douloureux, c'est accompagner tous les membres de l'équipe.<sup>1</sup>

Synthèse : Sur le terrain, les plans de prévention, quel qu'en soit le niveau, ne se déclinent pas uniquement en plans de formation. Il s'agit d'une réponse spécifique à un problème identifié dans l'organisation de travail.

En cela, réduire les risques psychosociaux c'est d'abord tenter de réduire les causes du stress à la source et, si le risque ne peut être évité, renforcer les ressources des salariés.<sup>2</sup>

Dans cette optique, les plans d'action peuvent revêtir plusieurs dimensions :

---

<sup>1</sup> Hamelin Gwénaëlle, **Agir sur le stress et les violences au travail**, Éd Dunod, 2012, p123 p126

<sup>2</sup> <https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/stress-au-travail-40700939>, consulté le 22/08/2020 à 21h05

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

- ✓ Action sur l'organisation et les conditions de travail : agir sur l'organisation du travail, sur les logiciels informatiques, sur les méthodes d'évaluation, renforcer les sources de soutien dans l'équipe et l'entreprise, etc.
- ✓ Action sur l'accompagnement managérial : aider les managers à gérer leur propre stress et à adapter leur management aux individus de leur équipe.
- ✓ Plans d'action techniques ou de compétences : parce que les contraintes professionnelles et les méthodes de travail évoluent souvent plus vite que les habitudes de travail.<sup>1</sup>

### 2. La gestion du stress par la pleine conscience

#### 2.1 Le concept de la pleine conscience:

La **méditation en pleine conscience**, parfois appelée méditation pratique ou encore mindfulness est aussi simple que son nom l'indique.

Il s'agit de prendre pleinement conscience du moment présent, de centrer son attention sur l'instant, sur tout ce que vous êtes et sur ce que vous ressentez. Il s'agit d'un éveil, d'un réveil au monde. La pratique de la méditation en pleine conscience séduit de plus en plus de personnes par sa manière de déborder ensuite sur tous les moments de la journée, de la vie.

C'est une manière d'être en relation avec sa propre expérience, une méthode de gestion des émotions dysfonctionnelles par l'observation et l'acceptation de son expérience vécue (sensations, émotions, pensées, tendances à l'action).

- Elle éveille la curiosité et la bienveillance pour son expérience.
- Elle apprend à vivre pleinement le moment présent.
- Elle est source de sérénité.
- Elle permet de se (re)découvrir et de (re)découvrir les autres.
- Elle invite à prendre davantage soin de soi et des autres

---

<sup>1</sup> Lefebvre Bruno, Poirot Matthieu, **Stress et risques psychosociaux au travail**, Ed Elsevier Masson, 2011, p 27- 41

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

### A. Optimisation des performances en toute conscience :

L'approche du coaching par la *mindfulness* se fonde sur un principe simple : dans une situation problématique, ce sur quoi il est possible d'agir, en premier lieu, c'est soi-même. L'observation par exemple, de ce qui se passe lorsque il y a une difficulté. L'esprit a tendance à tourner en rond, comme lorsque on égare les clés et qu'on vérifie et revérifie sans cesse les mêmes tiroirs ou les mêmes poches ? Dans cette situation, la seule chose raisonnable à faire est de commencer par nous arrêter.

La solution est forcément ailleurs, la *mindfulness* invite à adopter une attitude analogue face à un problème qui semble insoluble : s'asseoir, tourner son regard vers l'intérieur et observer. Remettre de l'espace dans sa relation aux événements, aux autres et à soi-même, peut permettre à des solutions inattendues d'émerger...

Quelle que soit l'approche choisie il existe de nombreuses traditions de méditation ou de contemplation, l'objectif demeure le même : apaiser son esprit pour préserver à la fois sa relation aux autres et sa santé physique.

### B. Les bienfaits d'un antistress naturel de la pleine conscience :

Pour les bouddhistes, la méditation de pleine conscience n'a pas d'objectif. La pleine conscience, c'est être présent à ce qui est. Mais les bienfaits de la méditation pour la santé physique et mentale sont nombreux. Sur le plan psychique, elle permet de réguler l'humeur et les émotions, de développer la concentration et l'efficacité, d'accroître l'empathie et l'intelligence émotionnelle et d'améliorer sa flexibilité mentale.

Sur le plan physique, elle réduit et prévient les maladies cardio-vasculaires, et favorise une meilleure immunité, mais aussi une meilleure relation à la douleur ou à la maladie. Enfin, par une diminution de la production d'adrénaline et de cortisol, la pleine conscience agit sur le stress comme un interrupteur.

### C. Restaurer l'être pour mieux percevoir l'autre :

Le stress apparaît lorsque le sentiment de ne pas pouvoir gérer une situation ou qu'il y a un déséquilibre entre ce qui se passe et les ressources pour y faire face. Il engendre des réactions automatiques combattre, fuir, rester figé qui aident à surmonter la peur et à survivre. Le cerveau émotionnel a enregistré un danger, même imaginaire. La méditation

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

de pleine conscience pacifie le cerveau et favorise la restauration du corps. Le fonctionnement des glandes endocrines peut alors redevenir normal. Elle permet également de prêter attention aux signaux avant-coureurs enregistrés par le corps avant même qu'un symptôme se manifeste. Repérer ces signes envoyés par le corps permet de prévenir une pathologie plus avancée.<sup>1</sup>

Bien sûr, cette pratique peut se révéler difficile à mettre en œuvre seule. Le soutien d'un coach s'avérera utile pour acquérir, par un entraînement progressif, dans un espace protégé, les compétences qui vous permettront ensuite de sortir du problème.<sup>2</sup>

### 2.2 L'apports potentiels de la mindfulness en entreprise :

La « pleine conscience » n'est pas une théorie, même si elle est basée sur des développements scientifiques validés par les neurosciences. Elle est basée sur une pratique: elle s'implique donc l'implication sur base volontaire de tous les participants.

Les personnes qui pratiquent régulièrement la pleine conscience appréhendent différemment le quotidien: stress, émotions intenses, agressivité,... seront vécus différemment. Le stress est inévitable en entreprise mais les collaborateurs qui pratiquent la pleine conscience l'aborderont différemment. Ils pourront mettre une certaine distance entre leur personne et les émotions vécues.<sup>3</sup>

La présence réelle et attentive au moment présent, qui est un des axes majeurs de la pleine conscience, permet de développer une capacité d'écoute, de concentration très précieuse en entreprise et dans la vie en général.<sup>4</sup>

### 2.3 Les mécanismes de la pleine conscience :

Il y a trois composantes générales à l'état de pleine conscience :

- l'attention;
- l'attitude;

---

<sup>1</sup> <http://www.psychomedia.qc.ca/pleine-conscience/2011-01-22/meditation-psychotherapie-mindfulness>, consulté le 23/08/2020 à 23h02.

<sup>2</sup> <https://www.association-mindfulness.org/les-membres-instructeurs.php>, consulté le 25/08/2020 à 16h56.

<sup>3</sup> Narayanan.J, Moynihan.L, **Mindfulness at work: the beneficial effects on job burnout in call centers**, Academy of Management, Conference Paper, 2006

<sup>4</sup> <https://www.onemanagement.be/fr/sensibilisation-la-pleine-conscience-en-entreprise>, consulté le 27/08/2020 à 14h01

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

- l'intention.

### A. L'attention :

Le processus de fixation de l'attention sur un objet (le corps, la respiration, les sensations, une pensée) est très important dans la pleine conscience, comme dans les autres formes de méditation en général.

- ❖ Dans un premier temps, cette forme d'attention soutenue est caractérisée par une grande flexibilité, qui met en mouvement un mécanisme de retour à l'objet attentionnel quand la concentration est rompue par un événement extérieur. Maintenir son attention sur sa respiration permet d'activer un processus d'ancrage de l'attention dans le moment présent afin que les pensées ou les émotions puissent être détectées lorsqu'elles apparaissent dans le courant de la conscience.
- ❖ Dans un second temps, l'attention est maintenue dans l'instant présent, d'une manière vigilante et continue. Une des caractéristiques de notre esprit est sa constante capacité à voyager dans le temps, Ce mouvement incessant permet notamment le développement de notre créativité, la poursuite de but et la mise en place de mécanismes de défense.
- ❖ Dans un troisième temps, cette attention ne doit pas entraîner un processus de conceptualisation et de discrimination. Le mode de pleine conscience est para-conceptuel, il ne compare pas, ne catégorise pas, n'évalue pas, ne rumine pas sur des événements, ou des expériences basées sur la mémoire.

### B. L'attitude :

L'attitude du sujet, en tant que second pilier de la pleine conscience prend en compte la façon dont le sujet participe à ce processus. C'est une fonction essentielle.

- ❖ Premièrement, cette attitude se caractérise par une ouverture et une curiosité ouverte dans un mode d'observation attentionnelle.
- ❖ Deuxièmement, cette observation se fait dans une attitude de non-jugement, de non-attachement et d'acceptation qui est la seconde caractéristique essentielle de l'attitude. On parle d'acceptation des pensées sans les juger. Cette acceptation est en lien avec le fait de laisser les choses arriver, moment après moment en en prenant simplement conscience.

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

- ❖ Troisièmement, la pleine conscience invite le sujet à se positionner dans un état de non-rumination mentale qui est un style de pensée négatif récurrent dans lequel les causes, les conséquences et les implications des événements de vie négatifs. On peut parler d'une forme de suspension des chemins d'interprétation de l'expérience afin de réaliser l'expérience en elle-même telle qu'elle se présente dans l'instant.<sup>1</sup>

### C. L'intention :<sup>2</sup>

Enfin, le dernier pôle de la pleine conscience concerne l'intention et par extension l'engagement dans une démarche et une pratique de santé. Le salarié qui subit un fort stress doit s'engager de manière intentionnelle dans une démarche active de pratique et d'observance thérapeutique, la formation pratique est ici essentielle. À la différence des autres approches thérapeutiques, la pratique de la pleine conscience, via différents exercices qui vont être développés ultérieurement, invite le sujet à pratiquer par lui-même. Cependant, grâce au soutien du thérapeute ou d'un coach d'entreprise, le salarié peut s'engager dans une démarche à court et moyen terme lui permettant d'activer ses ressources internes pour s'engager dans cette démarche afin d'obtenir des résultats probants.<sup>3</sup>

### 3. Le coach en gestion du stress

#### 3.1 Définition du coaching :

Selon Forestier (2002): «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.»

#### 3.2 Définition du coach d'entreprise :

---

<sup>1</sup> Estelle Becuwe, **Méditation de Pleine Conscience en entreprise : qu'en dit la Science**, article YOUMATTER, le 15 juin 2016

<sup>2</sup> Berghmans, Claude, **stress au travail : Des nouveaux outils pour les ressources humaines**, Ed DUNOD, 2010, p120.

<sup>3</sup> Walsh R., Shapiro S. L., **The meeting of meditative disciplines and western psychology**, American Psychologist Association, 2006, p 227-239



## **Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise**

---

Comme son nom l'indique, il s'agit d'un spécialiste du coaching ayant pour fonction d'aider les salariés à gérer le stress professionnel. Il n'a pas la recette miracle pour éliminer le problème. En revanche, il peut attribuer un accompagnement sur-mesure qui permettra aux salariés de mieux appréhender chaque situation de stress à laquelle, ils sont exposés au quotidien.

Le rôle du professionnel est aussi de guider son client à dénouer ses nœuds émotionnels. En outre, il propose des plans de prévention et des stratégies permettant de réduire et de soulager les symptômes du stress. Son intervention est méthodique, car le coach se sert de techniques et d'outils efficaces.<sup>1</sup>

### **3.3 Les méthodes utilisées par le coach :**

Pour aider à lutter contre le stress, le coach entame un processus bien élaboré. Il commence par un accompagnement personnalisé, censé procurer un soulagement. C'est effectivement un moyen mis en place pour limiter les conséquences négatives des symptômes du stress sur la vie du salarié en général.

Mais le vrai travail consiste à identifier les origines du problème. Le professionnel doit aussi apprendre à faire face à chaque situation de stress. Dans tout ce processus, la méthode utilisée est choisie avec soin. Un coach en gestion du stress a suivi une formation spécifique, ce qui lui permet de pouvoir mettre en place une stratégie efficace et adaptée pour chaque profil.

En général, tout débute par une introspection qui permet de déterminer les valeurs, les besoins, les capacités et les attentes sur le plan professionnel des salariés. Il y a aussi l'analyse de la situation. Le coach établit ensuite un bilan et choisit la méthode d'accompagnement à adopter. Elle est basée généralement sur des techniques de développement personnel.

C'est le cas des approches de psychologie positive, de l'hypnose et du PNL (programmation neurolinguistique) et des méthodes de relaxation comme la méditation. Il faut souligner que le coach ne présente pas une solution toute faite à son client. Au contraire, il guide ce dernier à trouver sa propre issue. Puisque le risque de se confronter à

---

<sup>1</sup> Charly Cungi, **Le coaching de gestion du stress**, article Theraserena, publié le 02/03/2017

## **Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise**

---

une situation de stress tous les jours est élevé, le salarié doit être en mesure d'en sortir indemne.

### **3.4 L'effet du coaching en gestion du stress :**

Le coaching permet à un salarié souffrant de burn-out de gagner en estime de soi. C'est une arme essentielle pour lutter contre le stress. L'estime de soi permet en effet de puiser dans les ressources internes et de trouver les moyens d'affronter chaque situation stressante et d'éviter la démotivation. Les exercices proposés par le coach en gestion du stress aideront à connaître les qualités et les limites. Apprendront également à prendre du recul en cas de problème, ce qui permettra de trouver la bonne attitude à adopter et la solution appropriée. Le coaching en gestion du stress aidera aussi à gagner en sérénité lors des événements professionnels importants.

Enfin, c'est grâce à l'accompagnement d'un coach en gestion du stress que le personnel sera en mesure de fixer des objectifs réalisables, de gérer les émotions, d'optimiser la capacité d'analyse et d'établir un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

### **3.5 Les situations nécessitant l'intervention d'un coach :**

En réalité, plusieurs signes doivent alerter l'entreprise. Tout d'abord, le stress au travail se manifeste en premier lieu par des changements de comportement comme l'irritabilité, le cynisme et la tristesse. Petit à petit, l'impression d'être submergé par le travail, fatigué et sans énergie, la perte d'estime de soi s'ajoute aussi dans la liste des symptômes du stress au travail. La vie sociale du salarié commence à se détériorer et l'envie de tout abandonner du jour au lendemain en espérant que cela mettra fin aux problèmes.

Ici, il est indispensable de faire appel à un coach dans les plus brefs délais avant que la situation ne se dégrade. Grâce à son intervention, l'entreprise évite les souffrances psychiques du personnel ainsi que les maladies professionnelles et les problèmes au bureau qui pourraient nuire aux objectifs fixés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Richet. A, **Qu'est-ce qu'un coach en gestion du stress et pourquoi faire appel à lui ?**, Article Vissara publié le 08-06-2015

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

### 3.6 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 constant.

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.

Depuis un certain nombre d'années, on constate que les entreprises ont recours de plus en plus au coaching en tant qu'outil d'accompagnement face aux changements. Le coach va accompagner le coaché en vue de lui permettre d'assumer ses propres décisions, de libérer son potentiel et d'optimiser certaines compétences. Au sein d'organisations «apprenantes», qui se caractérisent notamment par une ouverture innovante face à la nouveauté et par le développement du potentiel humain, le coaching va favoriser l'appropriation de réflexes managériaux adaptatifs qui vont contribuer à une meilleure performance des salariés. Le coaching va ainsi contribuer au développement de comportements 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. Après avoir mis l'accent sur le profil du coach interne et sur sa valeur au sein d'une entreprise, nous allons analyser son rôle en tant qu'acteur pouvant contribuer à la mise en place d'une stratégie de santé mentale et de bien-être au travail qui passe par la mise en place d'une compétence de gestion du stress au sein d'une démarche globale de gestion des compétences et de politique de santé au travail.

#### A. Définition du coach interne :

---

<sup>1</sup> Annick Richet, Louis Gallois, **Le coaching en interne**, Ed Demos, 2005, p 14-18.

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

Le coach interne est un salarié d'une société qui assure l'accompagnement des clients internes. Il a acquis sa crédibilité dans des fonctions à responsabilités et dispose d'une maturité et d'une expérience professionnelle confirmée. Il s'est orienté volontairement vers le coaching et peut avoir différentes origines professionnelles telles que:

- les métiers tournant autour du développement des personnes;
- les métiers de la gestion des ressources humaines (d'anciens DRH se reconvertissant en coach);
- les métiers d'expertises dans des domaines où le facteur humain est prépondérant.

### B. Le rôle du coach interne :

- ✓ il est considéré pour Le François (2009) 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».
- ✓ Selon Richet (2005), le coach interne peut occuper plusieurs rôles complémentaires au sein d'une organisation:
  - Le coach-coach qui accompagne des clients internes et qui est un coach, à part entière pouvant se spécialiser en coaching individuel, d'équipe ou collectif. Il peut intervenir dans plusieurs types de coaching (coaching de performance, de développement ou de gestion de conflit notamment).
  - Le coach-pilote qui dispense sa connaissance du coaching et des modes de fonctionnement de la société pour favoriser le développement de projet. Le profil du coach-pilote est proche de celui de chef de projet du changement. Il a toujours une vision globale et sait convaincre et négocier. Ce rôle est comparable à celui de responsable de la formation. Il permet d'inscrire l'offre de coaching dans la vie de l'entreprise et dans l'accompagnement du changement.
  - Le coach-stratège qui a un rôle stratégique en tant que concepteur et animateur de la politique de coaching. Le coach-stratège anticipe les évolutions stratégiques.

## Chapitre 2 : La gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise

---

L'alliance avec les dirigeants résulte d'une confiance réciproque, construite progressivement sur la base de valeurs partagées.<sup>1</sup>

A partir de ce chapitre où le concept de la gestion est mis en avant en retient, que, le stress impact directement sur la performance collective et individuelle de l'entreprise, et que le management est le centre de cette problématique. Mais aussi, on ne nie pas l'existence de moyens par lesquels les entreprises peuvent faire face à ce fléau le maîtriser ou du moins le diminuer, ces démarches sont le seul moyen connu pour que l'entreprise puisse évoluer dans le temps et l'espace.

Il reste à prouver dans le troisième chapitre, notre problématique centrale « Comment la gestion du stress peut-elle influencer la performance de l'entreprise, et quel sera l'impact de cette dernière sur l'organisme HIKMA PHARMA ALGERIE ? » Et là on aura touché le point le plus important.

---

<sup>1</sup> Claude Berghmans, **Stress au travail : Des nouveaux outils pour les ressources humaines**, Ed DUNOD, Aout 2010, p230 -234

**Chapitre 3 : La contribution de la  
gestion du stress sur la performance  
de Hikma Pharma**

## **Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma**

---

L'enquête de terrain offre la possibilité d'être en face du phénomène étudié dont l'objectif est de confirmer l'hypothèse posée dans la problématique de recherche, ainsi qu'elle permet de savoir la réalité existante et son évolution dans le temps.

On doit axer notre réflexion dans ce chapitre sur les questions posées dans l'entretien avec des réponses qu'on a obtenues des différents questionnaires, et de donner l'ensemble des observations et les interprétations des résultats récoltés.

Notre sujet de recherche se déroule au sein de l'entreprise de HIKMA PHARMA ALGERIE, et dans ce chapitre on a essayé de donner une présentation de notre lieu d'enquête, ensuite on a donné un aperçu historique et son secteur d'activités, ses missions, ses objectifs, et ses produits, ainsi on a défini les différents départements et les services de l'entreprise.

### **Section1 : Présentation générale de l'organisme**

#### **1. Présentation de HIKMA PHARMACEUTICALS**

Hikma Pharmaceuticals est une entreprise pharmaceutique d'origine jordanienne spécialisée dans les génériques, dont le siège social est situé à Londres.

##### **1.1 Historique de l'entreprise :**

Hikma pharmaceutique PLC est une multinationale pharmaceutique à forte croissance, fondée en 1978 en Jordanie.

Hikma développe, fabrique et commercialise une large gamme de produits pharmaceutique générique de sous-licence, de marque et sans marque.

Hikma adhère aux normes de qualité de fabrication les plus strictes, grâce à ses nombreuses installations agréées par la FDA.

Hikma opère aux Etats-Unis, en Europe, en Afrique du Nord et dans la région de MENA. La croissance de la société dans la région MENA est triée par la forte croissance démographique ainsi que des investissements exponentiels dans le secteur de la santé.

## **Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma**

---

En 2010, Hikma a enregistré un taux de croissance de 27 % en revenu net, soulignant son solide bilan financier pour l'exercice.

Hikma est la quatrième plus grande société pharmaceutique cotée FTSE.

### **1.2 Création et développement de l'entreprise :**

- 1978 : a été fondée en Jordanie par Samih Darwazah, elle commence la fabrication de produits génériques de marque et de produits sous-licence pour le Moyen-Orient.
- 1990 : création de Hikma Portugal pour la fabrication de produits pharmaceutiques injectables.
- 1991 : acquisition de Westward (E-U) aux USA, Westward a obtenu la conformité FDA en 1994.
- 1992 : création de Hikma chemicals en Jordanie, lancement des exportations de génériques de marque vers l'Europe et L'Est.
- 1996 : passage de l'injection FDA de Hikma en Jordanie.
- 1999 : lancement des activités de Jazzera pharmaceutical industries (JPI) en Arabie Saoudite.
- 2001 : passage de l'inspection FDA de Hikma au Portugal. Hikma Jordanie reçoit son premier agrément MHRA pour commercialiser certains produits en Grande-Bretagne.
- 2004 : acquisition d'intérêts majoritaires dans clinical pharma Research Lab (IPRC).
- 2005 : acquisition d'Instituto Biochimico Pavese en Italie, Hikma cotée en bourse à London Stock exchange (LES).
- 2006 : lancement des opérations de fabrication de Trust Pharma Algérie. Finalisation de l'acquisition de Jazzera Pharmaceutical industries en Arabie Saoudite. Hikma cotée à la bourse de Dubaï (Dubaï international Financial Exchange DIFX).
- 2007 : acquisition de Ribosepharm en Allemagne ; société de commercialisation et de marketing des produits d'oncologie. Acquisition Thymoorgan (GMBH) fabricant sous-traitant de produits oncologiques injectables. Acquisition d'Alkan Pharma en Egypte (à

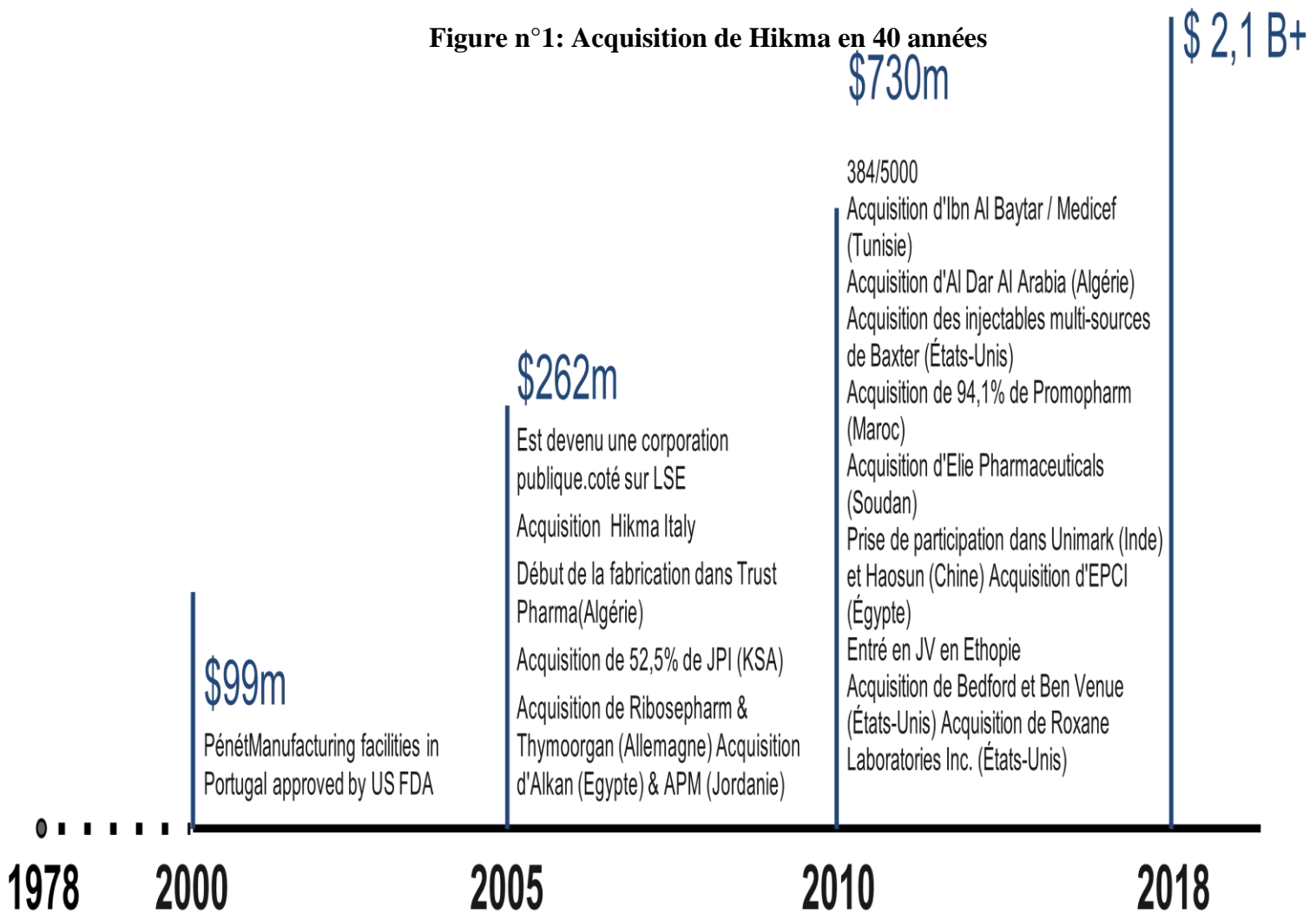


## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

présent Hikma Egypte). Acquisition d'Arab pharmaceutical manufacturing company (APM), le 3ème plus gros producteur pharmaceutique en Jordanie avec une forte présence dans la région MENA.

- 2010 : finalisation de l'acquisition de la société algérienne de production AL Dar Al Arabia. Augmentation des intérêts dans les industries pharmaceutiques Ibn Baytar ; société tunisienne de production et de commercialisation de produits pharmaceutiques. Partenariat stratégique avec le Sud-Coréen Celltrion afin de commercialiser 9 produits bio similaires dans la région MENA.
- 2011 : finalisation de l'acquisition de l'unité injectable générique américaine de Baxter Healthcare Corporation. Partenariat stratégique avec la société pharmaceutique indienne Unimark remedies Limited.

Figure n°1: Acquisition de Hikma en 40 années



Source : Document interne de l'entreprise Hikma, 2018.

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

---

### 1.3 Opérations mondiales:

- Quartier général : Londres, Royaume-Uni
- Listé sur la Bourse de Londres et le NASDAQ Dubaï
- Près de 30 usines de fabrication dans 11 pays
- 7 centres R&D dans le monde
- +50 pays où HIKMA opère
- +8 000 des collaborateurs talentueux
- Près de 2 milliards de dollars Ventes mondiales (à partir de 2017)

### 1.4 Les marchés de l'entreprise :

Tableau n°1 : Les marchés de Hikma Pharma 2016

Marché	Part du revenu globale en%	Nombres d'employés
Les Etat Unis :	62 %	2133
Le Mena :	33	5547
L'Europe et le reste du monde	5	784

Source : Document interne de l'entreprise Hikma, 2016.

### 1.5 Reconnaissance de l'industrie :

- **Company of the year 2017:** Global Generics & Biosimilars Awards
- **Highest ranking** of any FTSE: 100 pharmaceutical company in the **Institute of Directors' 2017 Good Governance Report**
- **Best Company in an Emerging Market Award:** 11th annual SCRIP Awards December 2015

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

### 1.6 Les entités:

Après plusieurs acquisitions, Hikma s'est investie dans le développement de nouveaux brands.

Figure n°2 : Entités de Hikma Pharma



Source : Document interne de l'entreprise Hikma, 2020.

### 1.7 La stratégie de l'entreprise sur les 05 ans :

Établir Hikma en tant que leader sur les marchés en offrant le meilleur rapport qualité-prix aux clients.

La marque est un catalyseur dans l'exécution de la stratégie sur les 5 ans.

- People : assurer une organisation, un leadership, une gestion des talents et un recrutement efficace.
- Business development : le développement vers de nouvelles géographies ; acquérir de nouveaux produits, Infrastructure et technologies.
- Research & innovation : développer des produits plus complexes et différenciés et utiliser des technologies innovantes pour répondre aux besoins des médecins/patients.
- Productivity : optimiser les opérations et améliorer l'efficacité
- Commercial : maximiser le potentiel du portefeuille existant sur les marchés

### 2. Présentation de HIKMA PHARMACEUTICALS ALGERIE :

La SARL est Présente en Algérie depuis 1994, dont le siège est situé à Staoueli, HIKMA pharma Algérie, qui au début se nommait « TRUST » possède quatre cites de fabrication de formulation générale, de pénicilline, d'oncologie et de céphalosporines, et qui sont :

- Le cite de Sataoueli : dont la fabrication est spécialisée de médicament cardiovasculaire et neurologique
- DAR AL ARABIA pour les antibiotiques (Amoclan) qui se situe à Rahmania
- Le 3eme cite de céphalosporine qui se situe à Baba Ali.
- Le dernier cite d'oncologie qui est actuellement en cours d'achèvement à Staouali.

🚦 HIKMA possède une filiale **AL DAR AL ARABIA** (SPA) pour la fabrication de médicaments, une société par action au capital de 1500 Millions de dinars algériens.

Al Dar Al Arabia a été créée en 2003, elle est spécialisée dans la production pharmaceutique conformément aux spécifications internationales relatives aux bonnes pratiques de Fabrication (BPF).

Al dar Al Arabia est implantée dans la zone industrielle « El Boustane », dans la nouvelle ville de Sidi Abdellah. Située dans la commune de Rahmania.

Cette zone industrielle, spécialisée dans la production pharmaceutique, a été créée conformément à un cahier des charges garantissant la bonne organisation de la ville ainsi que la protection de l'environnement.

#### 2.1 Faits et chiffres en Algérie

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

---

Tableau n°2 : Taille de Hikma Pharma Algérie

Nombre d'employés	> 700
Nombre de produits sur le marché	> 90
Nombre d'usines de fabrication	4

Source : Document interne de l'entreprise Hikma, 2020.

### 2.2 Secteur d'activités :

Hikma produit plus de 217 produits de marque, 36 produits sous-licence, 110 produits injectables, 10 produits sous-licence et 50 produits génériques sans marque commerciale.

Figure n°3 : Médicament Factive



Source : Document interne de l'entreprise Hikma, 2020.

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

---

Évaluation gémifloxacine dans le traitement bactérien aigu Rhinosinusite (étude GEARS) a été réalisée et devrait être publié dans une revue internationale sous peu. L'étude a démontré l'hypothèse que Factive a un taux de réussite clinique de plus de 90 %. L'étude a été annoncée à Istanbul en août 2009.

**Figure n°4 : Médicament Respirox**



Source : Document interne de l'entreprise Hikma, 2020.

Février 2010, Hikma Pharmaceuticals lance Respirox; l'antipsychotique atypique, sur le marché tunisien.

La rispéridone ingrédient actif est l'un des principaux antipsychotiques et a un rôle majeur dans le traitement de la schizophrénie, le trouble bipolaire et l'agitation associée à l'autisme.

### 2.3 La capacité de production annuelle :

### Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

---

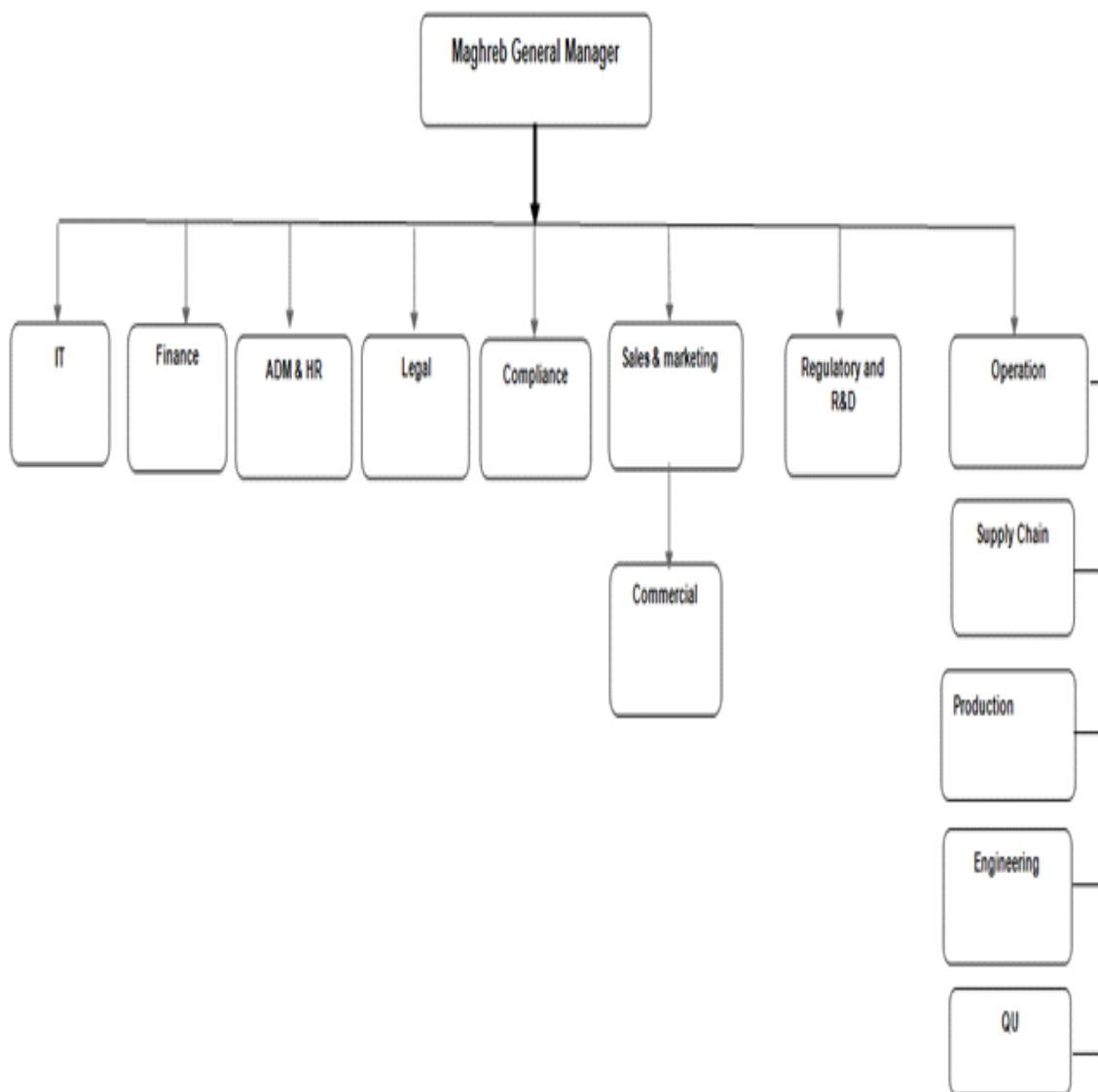
**Tableau n°3 : Capacité de production Hikma**

<b>Département</b>	<b>Unité</b>	<b>Capacité</b>
Comprimés	Comprimé	100 M
Enrobés	Comprimé	35 M
Capsules	Capsule	50 M
Suspension sèche	Flacon	4 M
Sachets	Sachet	65 M
Ligne de comptage	Flacon	3 M
Ligne Blister	Comprimé/Capsule	75 M

Source : Document interne de l'entreprise Hikma, 2020.

### 2.4 L'organigramme :

Figure n°5 : Organigramme de Hikma Pharma Algérie



Source : Document interne de l'entreprise Hikma, 2020.



## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

---

La direction générale de Hikma Pharma Algérie, est composée de huit départements :

- ✚ Département IT (Information Technology): Ou encore département informatique, de l'organisation. Les opérations IT incluent les processus administratifs et le support lié au matériel et aux logiciels, à destination des clients internes et externes.
  - ✚ Département des finances : qui comprends le bureau de budget et comptabilité, son rôle est la confection du budget, prévention budgétaire, paie, l'approvisionnement, Signature de différent document externe (conventions avec les fournisseurs, factures)
  - ✚ Ressources humaines : ont pour responsabilités la gestion administrative du personnel, le Bureau comprend la gestion des carrières des fonctionnaires (recrutement, affectation du personnel...).
- Aussi, le bureau de la formation avec des formations continue, formation complémentaire, formation pour le perfectionnement et recyclage.
- ✚ Département juridique : La direction juridique de Hikma intervient sur toutes les phases d'un projet, prévient les risques de litiges et instruit les dossiers contentieux. Elle pilote, anime et coordonne le conseil juridique interne.
  - ✚ Département de conformité : Cette direction se charge de veiller et de rendre compte du respect de la conformité des lois, des réglementations nationales et internationales, des normes professionnelles et déontologiques ainsi que des procédures internes.
  - ✚ Département des ventes et marketing : (commercial) préparation des plans de ventes et marketing, étude de marché, prix, promotion/publicité, distribution, communication, etc. Aussi, l'élaboration des stratégies de marketing de l'établissement en fonction des études sur les évolutions médicales et des plans de développement établis.

C'est la fonction qui est la plus en contact avec les consommateurs, la fonction Marketing et vente de Hikma regroupe l'ensemble des activités et processus permettant à l'entreprise de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur lequel elle évolue ; elle essaye d'influencer le comportement des consommateurs dans le sens de ses objectifs.

- ✚ Département Recherche & Développement: La fonction regroupe l'ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale du médicament, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine.
- ✚ Département opérationnel : Cette direction assure le développement opérationnel, établit la stratégie du développement des produits et services, gère les ressources internes de la production, elle est composée de la chaîne logistique, de la production, de l'ingénierie.

### Section 2 : Déroulement de l'enquête

#### 1. Méthode utilisée :

Dans notre recherche l'objectif principal est d'établir une relation entre la gestion du stress et la performance au sein de l'entreprise, étant donné notre démarche scientifique qui va nous permettre de réaliser les objectifs voulus, on a suivi des étapes méthodologiques qui correspondent à la nature de notre sujet.

La méthode est composée d'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit les démontre et les vérifie.

Dans notre étude relative à « l'impact de la gestion du stress sur la performance de l'entreprise », on a fait le choix de la méthode qualitative.

- L'étude qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond voir de qualité.
- Cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification.

#### 2. Technique utilisée :

Les techniques de recherche sont utilisées comme moyens permettant de recueillir des données dans la réalité. Dans notre étude, nous avons utilisé le guide d'entretien comme technique principale.

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

---

- Le guide d'entretien va nous permettre de récolter des données verbales qui sont récoltées grâce à des questions préparées. Cette technique de l'étude qualitative permet de comprendre le sujet à partir d'interprétations des données récoltées lors de l'interview.

### Section 03 : Présentation et analyse des résultats

#### 1. Analyse du guide d'entretien :

##### Rubrique n°1 : Renseignement sur les interviewés

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon suivant le premier axe de l'entretien qui a été consacré pour les données personnelles des gestionnaires :

➤ **Tableau n° 4** : Genre des interviewés

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	3	60
Masculin	2	40
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

A travers les données de ce tableau, on constate que les membres de l'échantillon, composés des cadres de Hikma, sont en majorité de sexe féminin à 60 %, quant au sexe masculin le pourcentage s'élève à 40.

Il faut savoir que, Hikma a un effectif total composé de 244 femmes et 478 hommes.

Cela se justifie par une amélioration continue de la présence des femmes dans le milieu professionnel. Aussi Hikma fait le choix d'avoir la géante féminine pour les postes de responsabilité, car elles sont plus aptes à travailler dans un contexte interne bureautique de l'entreprise.

### **Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma**

---

On remarque aussi, l'arrivée massive de ces dernières sur le marché du travail coïncide avec une évolution importante de la vision de notre société, dans la compréhension de la nécessité de la participation des femmes dans l'emploi, et leurs contributions au développement économique.

De plus, les femmes démontrent un attachement qualitatif au travail comme élément de leur épanouissement, sans négliger la volonté des intéressées elles-mêmes d'acquérir une autonomie financière. Le pourcentage masculin détermine le fait que les hommes sont moins présent dans le contexte administratif et sont plus diriger vers les taches techniques ou encore celles qui nécessitent des déplacements en externes.

➤ **Tableau n°5 : Age des interviewés**

<b>Age</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>20-30</b>	0	0
<b>31-40</b>	2	40
<b>41-50</b>	3	60
<b>&gt;50</b>	0	0
<b>Total</b>	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

Le tableau montre que le pourcentage le plus élevé est celui des [41-50] ans avec un pourcentage de 60, suivi des [31-40] ans avec un taux de 40 %.

La catégorie des [41-50] qui domine l'effectif de l'échantillon, peut être expliqué par le fait que l'entreprise accorde une certaine stabilité et évolution des salaires et de la carrière, aussi le besoin de la société d'acquérir un effectif qui possède un degré de maîtrise et de compétence afin de répondre au besoin économique, organisationnel et social acquis par l'expérience.

### Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

➤ **Tableau n°6:** Situation familiale des interviewés

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	1	20
Marié(e)	4	80
Divorcé(e)	0	0
Veuf (ve)	0	0
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

Les données récoltées montrent que la quasi-totalité des gestionnaires sont mariée avec un taux qui s'élève à 80 % contre 20 % pour le célibat.

On peut déduire que le pourcentage élevé est dû à l'âge des gestionnaires qui se situe entre [41-50] ans, aussi la satisfaction économique offert une stabilité personnelle.

Il faut savoir, d'après nos recherches menées précédemment le bien-être personnel permet un développement économique et social influençant la performance, donc ces chiffres sont pertinents pour notre thème.

➤ **Tableau n°7 :** Ancienneté des interviewés

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
≤5 ans	0	0
6-10 ans	2	40
10-20 ans	1	20
>20 ans	2	40
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

### Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

Ce tableau affirme que deux catégories se partagent le podium, celle des [6-10 ans] et celle des > 20 ans avec un pourcentage de 40 chacune, en dernier avec 20 % une expérience entre]10-20] ans avec un taux de 20 %.

On remarque que l'expérience est obligatoire pour les postes des membres de l'échantillon, mais pour autant les compétences et la maîtrise du travail demandé sont primordiales.

➤ **Tableau n°8 :** Diplôme des interviewés

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	0	0
Universitaire	4	80
Formation professionnelle	1	20
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

Le diplôme universitaire atteint un pourcentage de 80 suivis par une formation professionnelle de 20 %.

On en déduit que l'entreprise recrute selon ses besoins et les exigences du poste, sachant qu'un poste à grande responsabilité exige un niveau d'instruction plus grand. Pour arriver à un progrès il faut une adéquation homme poste c'est-à-dire il faut mettre l'homme adéquat au poste adéquat.

➤ **Tableau n° 9 :** Catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	5	100
Exécution	0	0
Maitrise	0	0
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

Notre étude comme nous l'avons déjà cité sera faite sur un échantillon fondé uniquement sur les hauts responsable de l'entreprise, car cela nous permettra d'acquérir une vue sur l'ensemble des employés représentés par les gestionnaires.

### 1.1 Rubrique n°2 : La perception du stress au milieu du travail

Dans cette seconde partie, nous allons rentrer dans le vif du sujet et voir la perception du stress chez le salarié de Hikma Pharma

- **Tableau n°10 :** L'avis des interviewés sur la définition du stress (réponse à la question n°1)

Définition du stress	Fréquences	Pourcentage
Etat d'anxiété	2	40
Pression causant un trouble physique et moral	2	40
Un travail qui dépasse les capacités de l'individu	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

D'après le tableau, Nous pouvons retenir que les deux définitions, état d'anxiété et pression qui causent des troubles physique et moral arrivent à égalité avec 40 %, suivi de la définition qui se rapporte sur le travail dépassant les capacités avec un taux de 20 %.

Les réponses données par les cadres de Hikma, soulignent qu'ils connaissent le phénomène étudié de notre thème.

Ainsi, leurs définitions sont étroitement liées avec celles que nous avons données dans les chapitres précédents, « Le stress et l'anxiété sont relativement liés, une situation qui provoque des effets sur la santé du salarié qui subit un décalage entre ce qu'il peut faire et doit faire » ce qui prouve que leurs visions sont d'une précision immense, et cela nous permettra d'avoir des informations de valeurs.

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

- **Tableau n° 11 :** L'avis des interviewés concernant l'existence du stress chez les employés (réponse à la question n°2) :

Stress chez l'employé	Fréquence	Pourcentage
<b>Oui</b>	5	100
<b>Non</b>	0	0
<b>Total</b>	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

On constate que la totalité des cadres de l'entreprise nous confirme l'existence du stress chez le salarié.

Selon le résultat obtenu, on peut dire que le travail au sein de Hikma est relativement stressant. Cela peut être dû à une pression constante de vouloir atteindre les objectifs fixés.

- **Tableau n°12 :** Les causes du stress au sein de l'entreprise selon les interviewés (réponse à la question n°3) :

Causes du stress chez Hikma	Complexité du travail demandé			Pressions de la hiérarchie			Relations internes mises en cause			Structure non favorisante du bien-être			Autres		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
<b>Fréquence</b>	3	2	5	2	3	5	0	0	0	3	2	5	3	2	5
<b>Pourcentage</b>	60	40	100	40	60	100	0	0	0	60	40	100	60	40	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

On constate que le plus grand pourcentage est de 60, les réponses liées à la complexité du travail, à la structure non-conforme pour le bien-être du salarié, et d'autres réponses que



## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

---

nous allons évoquer. Aussi, avec un taux de 40 % lié à la pression des supérieurs sont mis en avant, aucun gestionnaire ne choisit une cause liée aux relations internes.

60 % des interviewés ont émis d'autres causes, dont les relations externes, qui peuvent s'expliquer par le désir de performance et d'offrir un service de qualité au client, cette responsabilité va donner une pression pour le salarié. Aussi, la maturité des managers qui a été relancé au débat.

A la fin, on déduit que les causes du stress dans l'entreprise sont liées aux contextes, à la tâche dont la surcharge du travail est au centre du problème, et de l'entreprise qui ne met pas en avant une structure favorisant le bien-être, et la supervision hiérarchique qui transmet une pression aux salariés, tous ça peut nous renvoyer à nous poser la question sur la gestion de Hikma Pharma.

### 1.2 Rubrique n°3 : L'impact du stress au milieu du travail

Cette troisième partie est consacrée aux conséquences que le stress peut avoir sur la performance de l'employé.

- **Tableau n°13 :** l'avis des interviewés concernant l'influence du stress sur le travail (réponse à la question n°1)

Impact du stress au travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	100
Non	0	0
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

Le choix des interviewés est catégorique, le stress a un impact sur le travail du salarié.

A partir de là, on peut comprendre que les salariés de l'entreprise Hikma subissent l'effet du stress sur leurs travaux, il faut savoir que chaque salarié essaie d'être à la hauteur et au service de son entreprise, mais il arrive que la pression se fasse ressentir dans les résultats de ce dernier.

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

- **Tableau n°14 :** L'avis des interviewés concernant l'impact du stress sur la prise des décisions (réponse à la question n°2)

Le stress agit sur les décisions	Fréquence	Pourcentage
Négatif	5	100
Positif	0	0
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

Le pourcentage des réponses pour l'impact négatif sur les prises des décisions est de 100, ce qui signifie que réellement les cadres sont conscients que les décisions prises par le salarié stressé sont non réfléchies, et peuvent conduire à des erreurs dans leur travail.

Comme nous l'avons montré dans les études précédentes, le stress a des conséquences ravageuses pour le travail du salarié, la réponse des interviewés peut s'expliquer par leurs grades qui leur a permis de côtoyer des situations où le stress cause tort aux décisions.

- **Tableau n°15 :** L'avis des interviewés concernant un stress réducteur du rendement au travail (réponse à la question n°3)

Stress réducteur de rendement du travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	100
Non	0	0
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

La réponse est en totalité pour le « oui » que le rendement au travail est réduit à cause du stress.

Il faut savoir que les interviewés ont de l'expérience dans le monde de l'entreprise et une certaine perception de la qualité du travail rendue par le salarié, et vont mesurer un décalage au niveau des résultats obtenus et attendus causés par le stress.

### Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

- **Tableau n°16 :** L'avis des interviewés concernant l'impact du stress sur la performance de l'entreprise (réponse à la question n°4)

Stress néfaste à la performance	Fréquence	Pourcentage
Négatif	5	100
Positif	0	0
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

100% des gestionnaires croient que le stress est négatif pour la performance de l'entreprise.

Etant les salariés qui côtoient le plus la performance de l'entreprise, et ont conscience que le stress a un impact sur le travail de l'employé, qu'il le pousse à prendre des décisions non réfléchies et qu'il réduit le rendement de ses tâches, pour cela leurs choix ont été dirigés vers un impact néfaste sur la performance globale.

- **Tableau n°17 :** L'avis des interviewés sur l'existence d'un vécu d'une situation stressante (réponse à la question n°5)

Vécu d'un stress professionnel	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	100
Non	0	0
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

Tous les gestionnaires ont déjà vécu une situation stressante durant leurs carrières.

Les chiffres montrent que le stress atteint tous les niveaux de la hiérarchie, qu'il ne s'arrête pas aux grades du salarié, et c'est normal vu les causes perçues du stress chez les interviewés on comprend que toute personne peut être atteinte par une pression professionnelle.

### Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

- **Tableau n°18:** A) L'avis des interviewés concernant l'existence de conséquences du stress sur la performance (réponse à la question n°6)

Existence d'une conséquence	Fréquence	Pourcentage
Oui	4	80
Non	1	20
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

80 % des gestionnaires témoignent sur l'existence de conséquences du stress sur la performance, 20 % d'entre eux pensent que ce stress n'influence en rien le travail demandé.

Les gestionnaires de Hikma ont des responsabilités qui font l'avenir de l'entreprise et des salariés, ils éprouvent un stress constant et cela peut se voir dans leur travail, et dans les conséquences citées au-dessous.

Mais aussi, un des gestionnaires nous révèle qu'il apprend à gérer son stress et que ce phénomène n'influence en rien dans son travail, comme nous l'avons déjà énoncé dans les informations précédentes le stress émerge selon les personnes et les personnalités des salariées. Donc on peut conclure que celui qui sait gérer son stress et si l'entreprise mettait en œuvre une structure dédiée à sa gestion cela pourrait qu'être bénéfique pour elle.

- **Tableau n°19 :** B) Les conséquences du stress selon les interviewés (réponse à la question n°6)

Conséquences du stress selon les interviewés	Fréquence	Pourcentage
Performance en baisse	3	75
Performance freiné	1	25
Total	4	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

Les 4 gestionnaires confirment que le stress cause tort à la performance de Hikma, 75 % des interviewés constatent une baisse de la performance, contre 25 % qui témoignent d'une performance freinée par le stress.

Après ces nombreux témoignages nous pouvons confirmer que le stress chez les gestionnaires cause des problèmes qui sont liés directement avec la performance de leur travail et vu leurs postes, celle de l'entreprise aussi.

Il a été dit durant les chapitres précédents que le stress cause de nombreux troubles qui vont se refléter sur l'objectif fixé, voir freiné totalement le travail du salarié, cela est confirmé dans le cas de Hikma.

### 1.3 Rubrique 4 : Méthodes de gestion de stress en entreprise et moyens de prévention

La dernière partie est fondée sur les différents moyens de gestion de stress aidant les salariés d'être à la hauteur des attentes de Hikma

- **Tableau n°20:** L'avis des interviewés sur l'acquisition d'un management qui opte pour la gestion du stress chez les salariés (réponse à la question n°1)

Management de gestion de stress	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	100
Non	0	0
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

La totalité des salariés interrogés ont exprimé un désir d'avoir un management qui introduit une gestion de stress dans l'environnement de l'entreprise.

Le personnel de Hikma tend à améliorer la performance individuelle et collective, sachant que le contexte de l'entreprise est stressant, et que les salariés vivent une pression

### Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

---

constante liée à leurs obligations. L'envie de changer cette situation est grande afin d'atteindre plus l'objectif attendu.

- **Tableau n°21 :** L'avis des interviewés sur une méthode permettant de réduire le stress du salarié (réponse à la question n°2)

Méthode de maîtrise de gestion de stress	Fréquence	Pourcentage
Détente corporelle	0	0
Détente mentale	1	20
Apprentissage de gestion du stress	4	80
Total	5	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

80 % des cadres veulent apprendre les méthodes de gestion du stress, le reste à 20% est pour une détente mentale.

Les gestionnaires de Hikma voient que l'apprentissage de la gestion du stress est une solution qui peut s'avérer efficace pour les salariés de l'entreprise, qui sont constamment sous pressions et que cette gestion éventuellement aura un résultat à long terme.

**Tableau n°22 :** L'avis des interviewés sur les solutions permettant la pratique de la gestion du stress au sein de l'entreprise (réponse à la question n°3)

### Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

Solutions proposées	Une formation			Le coaching			prise en charge individuelle			Prise en charge collective			Prévention du stress continue		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
<b>Fréquence</b>	2	3	5	3	2	5	1	4	5	2	3	5	4	1	5
<b>Pourcentage</b>	40	60	100	60	40	100	20	80	0	40	60	100	80	20	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

Le pourcentage le plus élevé est celui de la solution pour une prévention continue du stress avec 80 %, suivi du coaching avec 60 %, puis la formation et la prise en charge collective sont égales avec 40 % et enfin 20 % ont choisi une prise de charge individuelle.

Les cadres de Hikma ont choisi la solution la plus sûre pour le résultat de l'entreprise qui est celle de la prévention continue du stress, ces derniers par leurs expertises et expériences sont conscient que le fait de prévenir un événement qu'il soit positif ou négatif permet de mieux le gérer et d'en diminuer les coûts qui en résultent.

- **Tableau n°23:** L'avis des interviewés sur l'existence de l'une des méthodes de gestion de stress citées au-dessus au sein de Hikma (réponse à la question n°4)

Structure dédié à la prévention du stress dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
<b>Oui</b>	2	40
<b>Non</b>	3	60
<b>Total</b>	53	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

60 % des cadres ont souligné qu'il n'y a pas une méthode ou structure dédiée à la gestion du stress, contre 40 % d'entre eux qui disent le contraire.

On peut déduire que l'entreprise de Hikma n'accorde pas un certain degré d'importance au stress vécu par ses employés, mais la société donne des avantages qui peuvent être source de bien-être du salarié qui aura un sentiment d'accomplissement.

## Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma

- **Tableau n°24:** L'avis des interviewés sur l'impact des méthodes de gestion du stress sur la performance Hikma :

L'impact des méthodes sur la performance	Fréquence	Pourcentage
Positif	2	100
Négatif	0	0
Total	2	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

100 % des interviewés nous témoignent que les méthodes de gestion de stress utilisés par Hikma ont un impact positif sur la performance.

Cela nous révèle le lien entre les données obtenues dans le cadre théorique et sur le terrain, que ces méthodes ont une importance capitale pour l'aboutissement de la gestion du stress en entreprise et la diminution du stress subit par l'employé.

### 2. Synthèse du cas pratique

Après avoir effectué notre étude sur « l'impact de la gestion du stress sur la performance de l'entreprise », et analysé les tableaux qu'on a construits à travers les questions posées dans nos entretiens, et les réponses obtenues par les gestionnaires de Hikma Pharma nous avons les résultats suivants :

- Quelque soit la catégorie socioprofessionnelle chez Hikma, le stress qui est un décalage entre les capacités de l'employé et le travail demandé, touche l'ensemble des salariés, que la charge du travail et les pressions hiérarchique causent de nombreux troubles chez le personnel.
- De nombreux facteurs tels que l'environnement interne et externe, le type de management employé, la communication interpersonnelle, la transparence, sont remis en cause expliquant le stress au sein de Hikma Pharma.
- L'ensemble de personnes interrogées révèlent que le stress vécu par les salariés de l'entreprise réduit le rendement du travail et la performance de l'entreprise. Les gestionnaires citent l'impact néfaste du stress sur leurs travaux, leurs témoignages nous font revenir aux chapitres théoriques.



## **Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma**

---

- Les gestionnaires interrogés veulent se lancer dans une gestion de stress et la pratiquer au sein de Hikma avec un apprentissage et une prévention consentante par de nombreux moyens et solutions proposés.
- Les avis sont diversifiés pour ce qui est des solutions de gestion de stress proposés, mais pour 80 % des gestionnaires voient qu'une prévention à long terme est le meilleur moyen de maîtriser et de réduire le stress au sein de Hikma.
- Il faut savoir que durant cette période de pandémie du Covid19, les salariés de Hikma ont eu des difficultés plus grande, lors de l'exécution de leur taches, et des objectifs plus important et délicat à réaliser, il semble normal que leur niveau de stress s'est largement décupler.

### **Tests d'hypothèse :**

**Hypothèse 1 :** Le stress professionnel est le déséquilibre entre les exigences du travail et les capacités de l'employé. De nombreux facteurs sont remis en cause expliquant le stress en entreprise.

- Confirmée : le témoignage des interviewés nous confirme que le stress est un déséquilibre entre les exigences du travail et la capacité de l'employé, aussi, il existe de nombreux autres facteurs qui expliquent ce phénomène au sein de Hikma, chaque cas est unique et chaque cas doit être traité avec soin.

**Hypothèse 2 :** Le mode de gestion est la clef pour réduire le stress des employés.

- Confirmée : la gestion de l'entreprise est le point le plus important dans la gestion du stress, la volonté des responsables à donner de la valeur au ressenti des employés provoque de nombreux facteurs positifs dans celui du bien-être et de la performance.

**Hypothèse 3 :** Les moyens de prévention et de gestion du stress sont multiples, et permettent d'améliorer la performance de Hikma Pharma.

- Partiellement confirmée : l'entreprise Hikma pharma Algérie est une entreprise qui vit un stress constant, ses employés sont quotidiennement à la poursuite d'objectif à atteindre dans un marché pharmaceutique rude où la concurrence est élevé, l'entreprise se doit de garder sa place. Mais pour autant, Hikma n'offre pas à son

### **Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma**

---

salarié une échappatoire antistress, avec un taux de 60 % des gestionnaires qui admettent la non-existence d'une structure dédiée à la gestion du stress, ce qui rend les risques psychosociaux plus grands.

Pour autant, les gestionnaires de Hikma envisagent une adaptation des moyens de prévention, adhèrent aux activités délivrées par la gestion du stress, et ont conscience des bénéfices que cela peut apporter à la performance globale.

A la lumière des réponses obtenues lors de notre étude au sein de Hikma Pharma, nous pouvons dire qu'en général il n'y a pas une gestion de stress, et que l'employé est toujours sous pression, ce qui affecte son résultat, nous recommandons aux plus hauts placés de l'entreprise de donner plus de valeur au bien-être de son salarié et de formuler des séances dédiées à la détente, ou d'envisager des activités liées à la gestion du stress, qui permettent à ce dernier d'exprimer ses difficultés au sein de l'entreprise. Aussi, l'entreprise est sensée leur offrir des conditions propices et favorables, surtout en matière de charge du travail. De plus, il faut prendre en compte l'environnement qui l'entoure, afin de diminuer le stress professionnel qui ne cesse d'augmenter et assurer un climat favorable à l'employé pour l'exécution de ses tâches.

# Conclusion

## Conclusion

---

Les entreprises en Algérie, se retrouvent dans une gestion fixée sur les objectifs à atteindre, au dépourvu du bien-être de ses collaborateurs. C'est dans un environnement où les pressions et la charge subit par les employés que le stress né dans les organismes, et porte atteinte aux compétences de ces derniers. Dans notre société, nous ne donnons pas d'importance à ces risques, et nous ne travaillons pas dans une optique de gestion du stress.

Après tous ces mois de recherches par les différents moyens que nous avons eus en main, que ça soit par des ouvrages, articles, et sur le terrain, nous pouvons décrire l'objectif de la problématique posée « Comment la gestion du stress peut-elle influencer la performance de l'entreprise, et avoir un impact sur l'organisme? », a été d'acquérir une connaissance du stress professionnel, expliqué le phénomène et trouver des solutions qui permettent de le gérer et d'améliorer la performance de l'entreprise en utilisant cette gestion.

Lors de notre étude sur le terrain, nous avons confirmé que 80 % des interviewés voient le stress comme un frein pour la performance du travail demandé, et que 100 % d'entre eux sont conscient que la gestion du stress est une clef pour l'atteinte des objectifs, et une source de diminution des nombreux facteurs liés au stress.

Ainsi, la problématique énoncée au début de notre recherche est résolue, l'existence du stress est réelle et de nombreux facteurs peuvent l'expliquer, des solutions sont amenées et la gestion du stress est le centre de ces dernières. Nous avons prouvé qu'à partir de cette notion la performance en sera influencée.

Parmi les difficultés rencontrées lors de l'élaboration du mémoire, nous pouvons citer les événements lié au COVID-19, en raison de la pandémie qui s'est propager, on a dû interrompre le stage pratique durant une longue période, et nous avons eu un retard dans notre travail, suite au retour de l'effectif et la reprise timide du personnel, dont bons nombres d'entre eux travaillent jusqu'à présent à distance, nous n'avons pas eu un autre choix, que celui d'aborder un échantillon minime qui cible les gestionnaires.

Il faut savoir que, notre approche tout d'abord a été fondée sur un plus grand échantillon de différentes catégories, les circonstances ont réduit notre démarche, mais qui reste tout aussi pertinente et révélatrice pour notre thème.

**Recommandations pour l'entreprise :** Hikma Pharma Algérie, est une société qui possède énormément de capacités dans son environnement interne, mais délaisse le coté humain dans sa gestion, ce qui comme nous l'avons confirmé nui à la performance de

## Conclusion

---

l'entreprise et aux résultats. La solution qui nous semble la mieux adaptée pour l'entreprise est l'élaboration d'une méthode de prévention continue du stress, nous avons appris lors de notre enquête que le stress est omniprésent, pour pouvoir réduire ce fléau il faudrait attaquer directement la source du problème, et travailler là-dessus. Hikma nous révèle de nombreux facteurs, le management, la communication, la charge de travail, doivent être remis en question. Il faut permettre au salarié d'avoir un degré de liberté lors de l'effectuation de son travail, cela lui permettra de réduire la pression hiérarchique subite.

Il faut désormais aux entreprises, prendre en considération l'aspect humain du salarié, et être conscient des risques à venir. Cette modeste recherche n'est que le début du sujet traité, que la gestion du stress englobe une infinité de documents et de bouquins, de nombreux scientifiques se penchent de plus en plus vers cette notion, afin d'élaborer des disciplines en management pour découvrir de nouvelles méthodes qui améliorent la performance.

**Enfin, certains points peuvent être abordés lors de prochains travaux, le lien entre la gestion du stress et la performance de l'entreprise est vaste, les moyens de réduction du stress sont de plus en plus recherchés, et de nouvelles approches sont en plein développement nous pouvons citer parmi elles, les approches de création, l'homéopathie, la réflexologie.**

# **Bibliographie**

### Ouvrage :

- 1) Anne Andaud, Quentin Ha, Sonia Lemaire, Nathalie Lher, Christine Stievenard, Stress au travail : quels problèmes quelles solutions pour les PME, Atelier aract, - Paris 30 avril 2010.
- 2) Annick Richet , Louis Gallois, Le coaching en interne, Ed Demos, 2005, p 14-18.
- 3) Anne Rozan, Marc Lassagne, Julien Perriard, L'évaluation économique du coût du stress au travail, Éditeur: Éditions Quæ, 2012.
- 4) Berghmans Claude, stress au travail : Des nouveaux outils pour les ressources humaines, Ed DUNOD, 2010.
- 5) Caroline Cintas, Violences au travail : L'organisation en débat, Ed EMS Editions, 2013.
- 6) Catherine Esnard, Pour une approche psychosociale du stress professionnel : Examen des problématiques représentationnelles et identitaires, Edition: Paris : Publibook Université, Janvier 2007, vol 1.
- 7) CLAUD Lemoine, psychologie dans le travail et les organisations, Ed DUNOD, Paris 2003.
- 8) Eric Albert, Laurence Saunder, Stress : Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ?, Ed Eyrolles, mars 2010.
- 9) Franck Brillet, Isabelle Sauviat, Emilie Soufflet , Risques psychosociaux et qualité de vie au travail, Éditeur Dunod, 2017.
- 10) Gérard Valléry, Sylvain Leduc, Les risques psychosociaux , Éditeur : Presses Universitaires de France, 2017
- 11) GRAZIANI Pierluigi, SWENDSEN Joel, Le stress émotion et stratégie d'adaptation, édition Armand colin, Paris juillet 2015.
- 12) Gustave-Nicolas Fischer, Psychologie sociale de l'environnement, Ed Dunod, 2011.
- 13) Hamelin Gwénaëlle, Agir sur le stress et les violences au travail, Éd Dunod, 2012.
- 14) Jean-Pierre Fresco, Stress traumatismes et insomnies: Physiologie et physiopathologie du stress, Éditeur: EDK, Groupe EDP Sciences, (2012).

## Bibliographie

---

- 15) Jean Rivolier, L'Homme stressé , Éditeur : Presses Universitaires de France, 1989.
- 16) JOSSE Martel, La santé psychologique au travail de la définition du problème aux solutions, éd LAVAL, Québec 2003.
- 17) Laurent Guilleth, Le stress, Ed De Boeck, 2012.
- 18) Marie-José Gava, Bernard Gbézo, Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail, Ed Vuibert, 2009.
- 19) Nicolas Combalbert, La souffrance au travail : comment agir sur les risques psychosociaux, Ed Armand Colin, mars 2010.
- 20) Nicolas Roussiau Catherine Bonardi Jean-Yves Ménard, psychologie sociale appliquée : Emploi, Travail et Ressources Humaines, Edition Press.
- 21) Patrick Légeron, Le stress professionnel Dans L'information psychiatrique, Éditeur: John Libbey Eurotext 2008/9 Volume 84.
- 22) Pascale Levet, Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail, Éd: De Boeck Supérieur.
- 23) Pennaforte, Antoine Guignard, Jean-Louis Herbinier, Jean-Pierre, Les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustrés, Ed DUNOD, septembre 2018.
- 24) Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, 2003.
- 25) Roland Robeveille, Michelle Veyssière, À la poursuite du facteur humain : Comment concilier bonheur au travail et performance de l'entreprise, Ed Gereso, 2016.
- 26) Stéphan Pezé, Les risques psychosociaux : 30 outils pour les détecter, les gérer et les prévenir, Ed Vubert, septembre 2015.
- 27) Sylvain Tétréault Claudine Blackburn, Le manager et la dynamique humaine du travail : Managez mieux, stressez moins, Ed Gereso, 2014.
- 28) Vincent Cristallini, Le stress et l'amélioration des conditions de vie au travail une responsabilité individuelle et collective, Ed Gestion 2000, 2000.



### Articles et revues :

#### A) En français :

- 29) Auteur non connu, Les effets du stress dans une entreprise, L'équipe Dynamique Entrepreneuriale, Article du 29/01/2020.
- 30) Charly Cungi, Le coaching de gestion du stress, article Theraserena, publié le 02/03/2017. Christel Lambalez, Le stress tue la performance, article Fcus Rh, Publié le 23/04/2009.
- 31) Clémence Ruelle, Le modèle effort / récompense de Siegrist, article Stimulu, 30 juillet 2015.
- 32) Claire Poisson, Réduire le stress pour gagner en performance, Article ARTISANS, 1 oct. 2010.
- 33) DE KEYSER, V. & HANSEZ, Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : Pistes d'évaluations méthodologiques, Ed BELSPO - SPP Politique scientifique, 1996.
- 34) Estelle Becuwe , Méditation de Pleine Conscience en entreprise : qu'en dit la Science, article YOUMATTER, le 15 juin 2016.
- 35) Hellemans, C & Karnas, G. Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire : Relations avec les "tensions mentales". Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 49- 3-215-334, 1999.
- 36) Marie-Thérèse Giorgio, professionnel : stresseurs physiques et stresseurs sociaux, Atou Santé la santé au travail, 19 mars 2019.
- 37) Marion Perroud, Comment gérer votre stress et celui de vos collaborateurs ?, article CHEF d'ENTREPRISE, Publié 2 juillet 2012.
- 38) Matthieu Buchoud, Les bienfaits de la gestion du stress en entreprise, Fox RH Chasseurs de Talents RH et Paie, article publié le 27 nov 2017.
- 39) Patrick Bouvard, Le concept de gestion du stress, RHINFOS, 30 juin 2011.

## Bibliographie

---

- 40) Philippe NICOLAS, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL PERFORMANCE ÉCONOMIQUE  
Le sens et la reconnaissance au cœur de la performance, Direction Régionale des  
Entreprises de la Concurrence de la Consommation du Travail et de l'Emploi, avril 2017.
- 41) Richet.A, Qu'est-ce qu'un coach en gestion du stress et pourquoi faire appel à lui ?  
Article Vissara publié le 08-06-2015.
- 42) Ségolène Kahn, GÉRER LES RISQUES AUJOURD'HUI ET DEMAIN, article INFO  
PROTECTION, 12 NOVEMBRE 2018.
- 43) Ysabelle SillyDr Caroline Pombourcq, stress, Article Santé Magazine, publié le 10  
févr. 2012.

### **B) En anglais:**

- 44) Hans Selye, The Stress of Life, Ed McGraw-Hill Book Company, New York, 1956.
- 45) Narayanan, J., & Moynihan, L. Mindfulness at work: the beneficial effects on job  
burnout in call centers. Academy of Management, Conference Paper, 2006.
- 46) Parker C.P, Baltes, B.B., Young, S.A, Huhff, J.W , Altmann, R.A, Lacost, H.A.,  
Roberts, J.E. Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes  
a meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, 2003.
- 47) Parker,P.A. & Kulik, J.A, Burnout, self- and supervisor-rated job performance, and  
absenteeism among nurses, Journal of Behavioral Medicine,1995.
- 48) Walsh. R. Shapiro, S. L., The meeting of meditative disciplines and western  
psychology, American Psychologist Association, 2006.

### **Dictionnaire et revue :**

- 49) Zawieja, Philippe et Guarnieri, Franck coord, Dictionnaire des risques psychosociaux,  
Centre de recherche sur les Risques et les Crises, Paris : Le Seuil, 2014.

### **Sites :**

- 50) <http://pwc.ottawaheart.ca/fr/educatives/education-en-sante-cardiaque/les-facteurs-de-risque/stress-anxiete-et-depression>, consulté le 02/03//2020
- 51) <https://www.entreprendre.fr/les-mecanismes-du-stress/>, consulté le 20/04/2020 à 13h02

## Bibliographie

---

- 52) <http://www.inrs.fr/risques/stress/effets-sante.html>, consulté le 13/05/2020 à 15h00
- 53) <http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>, consulté le 03/06/2020 à 10h05
- 54) <https://sante.lefigaro.fr/mieux-etre/stress/stress-professionnel-generalites/stress-est-il-uniquelement-professionnel>, consulté le 03/06/2020 à 16h26
- 55) <https://www.theraserena.com/stress/dossiers/les-principales-causes-du-stress-au-travail-et-la-facon-dy-remedier>, consulté le 24/06/2020 à 14h30
- 56) [https://www.editions-tissot.fr/page\\_contenu/sondage-des-editions-tissot-le-stress-au-travail/](https://www.editions-tissot.fr/page_contenu/sondage-des-editions-tissot-le-stress-au-travail/), consulté le 12/08/2020 à 10h28
- 57) [https://www.editions-tissot.fr/page\\_contenu/sondage-des-editions-tissot-le-stress-au-travail/](https://www.editions-tissot.fr/page_contenu/sondage-des-editions-tissot-le-stress-au-travail/), consulté le 12/08/2020 à 11h00
- 58) <https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/stress-au-travail-40700939>, consulté le 22/08/2020 à 20h.
- 59) <https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/stress-au-travail-40700939>, consulté le 22/08/2020 à 21h05
- 60) <http://www.psychomedia.qc.ca/pleine-conscience/2011-01-22/meditation-psychotherapie-mindfulness>, consulté le 23/08/2020 à 23h02.
- 61) <https://www.association-mindfulness.org/les-membres-instructeurs.php>, consulté le 25/08/2020 à 16h56.
- 62) <https://www.onemanagement.be/fr/sensibilisation-la-pleine-conscience-en-entreprise>, consulté le 27/08/2020 à 14h01

# **Annexes**

## Annexes

### Le guide d'entretien avec les gestionnaires de « HIKMA PHARMA ALGERIE »

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de **master en Gestion** option : **Management et organisation des Entreprises**, portant sur le thème : **l'impact de la gestion du stress sur la performance de l'entreprise**, nous vous prions de bien vouloir nous répondre à ce guide qui nous aidera énormément dans l'avancée de nos recherches. Nous vous rassurons que cet entretien ne servira que pour l'élaboration du mémoire. Merci pour votre collaboration.

#### Rubrique n°1 : identification sociologique :

1. Sexe	Homme <input type="checkbox"/>	femme <input type="checkbox"/>
2. Age	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"/>
3. Situation Familiale	Célibataire <input type="checkbox"/>	divorcé(e) <input type="checkbox"/>
	Marié(e) <input type="checkbox"/>	veuf (ve) <input type="checkbox"/>
4. l'ancienneté	≤ 5 ans <input type="checkbox"/>	6-10 ans <input type="checkbox"/>
	10-20 ans <input type="checkbox"/>	> 20ans <input type="checkbox"/>
5. niveau d'instruction	Secondaire <input type="checkbox"/>	universitaire <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	
	Formation professionnelle	
6. catégorie socioprofessionnelle	Cadre <input type="checkbox"/>	exécution <input type="checkbox"/>
	Maitrise <input type="checkbox"/>	

### Rubrique n°2 : la perception du stress au milieu du travail

1. Selon vous, quelle est la définition du stress ?
  
2. Les employés de l'entreprise se sentent-ils stressés ?
  - a) Oui
  - b) Non
  
3. Si oui, d'où cela peut-il provenir ?
  - a) Complexité du travail demandé
  - b) Pressions de la hiérarchie
  - c) Relations internes mises en cause
  - d) Manque d'une structure favorisant le bien-être de l'employé
  - e) Autre (à préciser)

### Rubrique n°3 : l'impact du stress au milieu du travail :

1. Trouvez-vous que le stress peut avoir un impact sur le travail de l'employé?
  - a) Oui
  - b) Non
  
2. Le stress chez les employés peut-il les pousser à prendre des décisions non réfléchies ?
  - a) Oui
  - b) Non

3. Trouvez-vous que le stress réduit le rendement au travail ?

a) Oui

b) Non

4. Trouvez-vous que le stress à un impact néfaste sur la performance de l'entreprise ?

a) Oui

b) Non

5. Avez-vous déjà vécu une situation stressante ?

a) Oui

b) Non

6. Si oui, quel impact a-t-elle eu sur votre travail ?

### **Rubrique N°4 : méthodes de gestion du stress en entreprise et moyens de prévention :**

1. Voudriez-vous avoir un management qui opte pour la gestion du stress chez les salariés

a) Oui

b) Non

## Annexes

---

2. Si oui, Quelle méthode pourrait vous intéresser :

a) Détente corporelle

b) Détente mentale

c) Apprentissage de gestion du stress

3. Si l'apprentissage de gestion du stress est votre choix, la solution la plus pertinente pour vous serait ?

a) Une formation

b) Le Coaching

c) Une prise en charge individuelle

d) Une prise en charge collective

e) Une prévention du stress continue

4. Votre organisme a-t-il l'une des méthodes citées au-dessus, ou une structure spécifique dédiée à la prévention du stress?

a) Oui

b) Non

5. Si oui, en quoi cela influence la performance globale de la société ?

**Merci pour votre collaboration !**



# **Table des matières**

## Table des matières

---

<b>Remerciement</b>	-
<b>Dédicace</b>	-
<b>Résumé</b>	-
<b>Plan</b>	-
<b>Liste des abréviations</b>	-
<b>Liste des tableaux</b>	-
<b>Liste des figures</b>	-
<b>Introduction</b>	1
<b>Chapitre 1 : Le cadre théorique du stress professionnel</b>	5
<b>Section 1 : Les approches clefs du stress</b>	5
1. Les approches physiologiques du stress	5
1.1 Les mécanismes physiologiques du stress	6
A. Phase d'alarme	6
B. Phase de résistance	6
C. Phase d'épuisement	6
1.2 Evaluation cognitive et stratégies d'adaptation individuelle face au stress	6
A. Stratégie d'évitement	7
B. Réaction émotionnelle	7
C. Recherche de solutions	7
1.3 Effets du stress chronique sur la santé	7
2. Les approches psychosociales	7

## Table des matières

---

2.1 L'approche interactionniste	8
2.2 L'approche transactionnelle	9
3. Les approches du stress dans l'entreprise	9
3.1 Les symptômes du stress chez le salarié	10
A. Symptômes physique	10
B. Symptôme émotionnel	10
C. Symptôme intellectuel	10
<b>Section 2 : Le stress professionnel: causes, facteurs et conséquence</b>	11
1. Définition du stress professionnel	11
1.1 le concept du stress	11
1.2 définition du stress	11
1.3 stress professionnel	12
2. Causes du stress professionnel	12
2.1 les causes liées aux relations interpersonnelles	13
2.2 les causes liées au contexte de l'entreprise	13
2.3 Les causes liées à la tâche	13
3. Facteurs du stress professionnel	14
4. Conséquences du stress professionnel (coûts)	16
4.1 les couts directs	18
4.2 les couts indirects	18
<b>Section 3 : Les modèles explicatifs du stress professionnel</b>	19
1. Le modèle « demande/efforts » de Karasek	19

## Table des matières

---

2. Le modèle spécifique de Selye	20
3. Le modèle Effort Récompense de Johannes Siegrist	21
4. Le modèle transactionnel du stress professionnel MackayCooper	22
<b>Chapitre 2 : gestion du stress méthodes et la performance de l'entreprise</b>	24
<b>Section 1 : la gestion du stress et le management des ressources humaines</b>	25
1. La notion de gestion du stress en entreprise	25
2. Stress et management : deux notions liées	26
2.1 La question centrale du management	26
2.2 Le management pour une diminution du stress en entreprise	27
3. La direction des ressources Humaines face au stress dans les organisations	28
3.1 Approche Individuelle de la direction des ressources Humaines	28
3.2 Approche collective de la direction des ressources Humaines	29
<b>Section 2 : la gestion du stress et la performance de l'entreprise</b>	30
1. Concept de la performance individuelle et collective	30
1.1 définition de la performance en entreprise	30
1.2 définition de la performance individuelle et collective	30
2. Lien entre la performance individuelle et la performance de l'entreprise	31
2.1 Le bien être et la performance individuelle	31
2.2 Le bien être et la performance de l'entreprise	31

## Table des matières

---

3. La gestion du stress et la performance d'entreprise	32
3.1 Le stress et la performance	32
3.2 L'enjeu de la gestion du stress sur la performance de l'entreprise	33
<b>Section 3 : méthodes de gestion de stress et préventions</b>	34
1. Prise en charge et prévention du stress	34
1.1 Les acteurs de la démarche	34
1.2 Plan de prévention primaire	35
1.3 Plan de prévention secondaire	36
1.4 Plan de prévention tertiaire	37
2. Gestion du stress par la pleine conscience	38
2.1 Le concept de la pleine conscience	38
A. optimisation des performances en toute conscience	39
B. les bienfaits d'un antistress naturel par la pleine conscience	39
C. Restaurer l'être pour mieux percevoir l'autre	39
2.2 L'apport potentiel de la mindfulness en entreprise	40
2.3 Le mécanisme de la pleine conscience	40
A. l'attention	41
B. l'attitude	41
C. l'intention	42
3. Le coach en gestion du stress :	42
3.1 définition du coaching	42

## Table des matières

3.2 définition du coach d'entreprise	42
3.3 les méthodes utilisées par le coach	43
3.4 l'effet du coaching en gestion du stress	44
3.5 les situations nécessitant l'intervention d'un coach	44
3.6 le coach interne : un nouvel acteur pour une nouvelle compétence	45
A. définition du coach interne	45
B. le rôle du coach interne	46
<b>Chapitre 3 : La contribution de la gestion du stress sur la performance de Hikma Pharma</b>	48
<b>Section 1 : Présentation générale de l'organisme</b>	49
1. Présentation de HIKMA PHARMACEUTICALS	49
1.1 Historique de l'entreprise	50
1.2 Création et développement de l'entreprise	52
1.3 Opérations mondiales	52
1.4 Les marchés de la société	52
1.5 Reconnaissance de l'industrie	52
1.6 Les entités de Hikma	53
1.7 La stratégie de l'entreprise sur les 05 ans	53
2. Présentation de HIKMA PHARMACEUTICALS ALGERIE	54
2.1 Faits et chiffres en Algérie	54
2.2 Secteur d'activités	55
2.3 La capacité de production annuelle	56

## Table des matières

---

2.4 l'organigramme	58
<b>Section 2 : Déroulement de l'enquête</b>	60
1. Méthode utilisée	60
2. Technique utilisée	60
<b>Section 3 : Présentation et analyse des résultats</b>	61
1. Analyse du guide d'entretien	61
1.1 La perception du stress au milieu du travail	65
1.2 L'impact du stress au milieu du travail	67
1.3 Les méthodes de gestion du stress en entreprise et moyens de prévention	71
2. Synthèse	74
<b>Conclusion</b>	78
<b>Bibliographie</b>	81
<b>Annexes</b>	-