

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion



Thèse en vue de l'obtention du  
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION  
OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



**Stress et engagement organisationnel des cadres :  
Cas de l'Entreprise Algérienne**

**Présentée par :**

Benosman Amina

**Sous la direction du :**

Pr Ferouani Belkacem

**Membres du jury :**

Pr Ahmed Belbachir Mohamed  
Pr Ferouani Belkacem  
Pr Omar Belkheir Djawed  
Pr Bendida Houari  
Pr Zouaoui Laouedj  
Dr Merad Boudia Djamil

Université de Tlemcen  
Université de Tlemcen  
Université de Saida  
Université de Sidi Bel Abbes  
Université de Sidi Bel Abbes  
Université de Tlemcen

Président  
Encadreur  
Examineur  
Examineur  
Examineur  
Examineur

**Année Universitaire : 2021/2022**

## *Remerciements*

Je tiens en premier lieu à remercier Monsieur le Professeur Ferouani Belkacem d'avoir accepté d'encadrer mon travail de thèse. Je le remercie infiniment de l'intérêt qu'il lui a accordé, des encouragements qu'il n'a pas manqué de me prodiguer et surtout de sa disponibilité permanente à m'accorder tout le temps nécessaire pour le conduire.

Je remercie l'ensemble des membres du jury de m'avoir fait l'honneur de m'accorder de leur temps pour lire mon travail et d'avoir accepté de participer à son évaluation.

J'adresse un grand merci à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la finalisation de ce travail.

# *Dédicaces*

Je dédie ce travail à mon époux et mes deux enfants, qui sont ma raison de vivre.

A ma mère

A ma belle mère, pour le soutien qu'elle m'a apporté, et pour ses précieux conseils.

A mon beau père

A ma famille

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>CHAPITRE I : GENESE DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS</b>	
<b>Section 1</b> : Premiers courants de la théorie des organisations.....	<b>12</b>
<b>Section 2</b> : L'école Managériale.....	<b>23</b>
<b>Section 3</b> : L'école contemporaine : l'école sociologique.....	<b>34</b>
<b>CHAPITRE II : LES SPECIFICITES ENVIRONNEMENTALES ACTUELLES DU TRAVAIL : ENTRE PERFORMANCE ET EPUISEMENT</b>	
<b>Section 1</b> : L'idéologie de la performance.....	<b>49</b>
<b>Section 2</b> : Le bien-être au travail.....	<b>67</b>
<b>Section 3</b> : Le changement organisationnel.....	<b>82</b>
<b>CHAPITRE III : REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....	
Introduction.....	<b>103</b>
<b>Section 1</b> : Etudes antérieures portant sur le concept de stress professionnel.....	<b>104</b>
<b>Section 2</b> : Etudes antérieures portant sur le concept de l'engagement organisationnel.....	<b>128</b>
<b>Section 3</b> : Les travaux portant sur les liens existants entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel.....	<b>142</b>
Conclusion.....	<b>154</b>
<b>CHAPITRE IV : STRESS PROFESSIONNEL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL</b>	
<b>Section 1</b> : Comprendre le stress professionnel.....	<b>157</b>
<b>Section 2</b> : L'engagement organisationnel.....	<b>182</b>
<b>CHAPITRE V : ETUDE EMPIRIQUE</b>	
<b>Section 1</b> : Positionnement épistémologique et méthodes.....	<b>209</b>
<b>Section 2</b> : Présentation des outils de mesure et des méthodes d'analyses des données.....	<b>218</b>
<b>Section 3</b> : Résultats et analyse de la recherche.....	<b>225</b>
Conclusion.....	<b>250</b>
Conclusion générale.....	<b>251</b>
Références bibliographiques.....	<b>257</b>
Annexe.....	<b>264</b>
Liste des tableaux.....	<b>269</b>
Liste des figures.....	<b>271</b>
Résumé.....	
Table des matières.....	

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

La mondialisation pourrait sans doute faire croire à l'avènement d'un essor sans précédent de l'humanité et des échanges autant humains qu'économiques dans le monde. Néanmoins, dès lors que l'on parle en termes d'ouverture des marchés, de concurrence, quelque part aussi d'instabilité économique, et surtout de rapidité du progrès technologique, ces mêmes échanges se définissent alors comme autant de défis qui vont s'imposer aux différentes organisations. Sans compter à cet effet que les entreprises actuelles ne manquent pas d'éprouver des difficultés à donner des réponses rapides et adaptées aux exigences d'un environnement devenu multidimensionnel.

C'est sans doute ce qui expliquerait que pour relever un pari qui s'impose à elles comme une exigence, l'une de leurs préoccupations actuelles soit indexée sur l'engagement organisationnel de leurs collaborateurs. Cet engagement représente en effet un réel défi pour la gestion des ressources humaines, dans la mesure où le fait d'encourager fortement les employés à s'investir dans leur travail devrait, dans le même mouvement, contribuer à pérenniser l'engagement de ces mêmes ressources à l'égard de l'organisation.

Il est important de noter que l'engagement organisationnel représente, aujourd'hui, une forme particulièrement prisée pour signifier la relation de l'employé à son entreprise, dans ce qui la caractérise fondamentalement. Ce qui d'ores et déjà justifie la place de choix que nous lui réserverons à notre tour dès lors que nous aurons à parler de performance des organisations. Effectivement, les entreprises exigent aujourd'hui de leurs employés une qualité de service irréprochable et une productivité de plus en plus croissante, autant donc de dispositifs organisationnels visant à une amélioration du rendement

En retour, l'individu aura eu lui aussi à changer son mode de fonctionnement et à adapter ses connaissances, ses perceptions, ses savoir-faire à ce nouvel état de fait.

En effet, dans un contexte essentiellement marqué par la rapidité du rythme de travail, par la précarité de l'emploi et surtout par les délais d'exécution de plus en plus courts, les capacités de l'individu à faire front à la situation se sont forcément accrues, puisqu'il se doit d'être plus productif, plus actif, plus rentable. Néanmoins, face à de telles exigences, face aux pressions liées à un rythme de travail particulièrement soutenu, face à l'exigence absolue de réalisation des objectifs de l'organisation, les ressources mentales et physiques de l'individu se sont inévitablement amoindries. De toute évidence, il arrive toujours un moment où l'organisme ne suit plus, où il atteint ses limites et où tout se rompt. « C'est là que la souffrance s'installe, et que l'individu a vraiment besoin d'être aidé ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Berghmans, C. & Bayad, M. (2014). Regards croisés sur la gestion du stress professionnel. L'Harmattan, p.16

C'est ce contexte, succinctement évoqué certes, qui a suscité en nous une réflexion quant à la gestion des ressources humaines et des organisations en général, une réflexion qui, sur base d'observations du monde environnant, voire même d'expériences personnelles, a pris corps au sein d'une problématique à laquelle sont actuellement confrontées ces mêmes organisations, à savoir « le stress au travail ».

En effet, le stress est actuellement classé comme le deuxième problème de santé le plus répandu dans le monde du travail<sup>2</sup>. Il représente un coût important pour les organisations. Il faut savoir à titre d'exemple que le coût pour la gestion du stress atteint les 20 milliards d'euros par an en Europe<sup>3</sup>.

Aux Etats Unis également, les problèmes de santé causés par le stress professionnel coûtent à l'économie américaine plus de 42 milliards de dollars par an<sup>4</sup>. Les chiffres avancés sont assez impressionnants !

C'est pourquoi, le stress professionnel est actuellement au centre de beaucoup d'études et suscite l'attention de nombreux spécialistes. Le bien-être des salariés est devenu une priorité pour les organisations qui, en retour, attendent une productivité maximale de leurs employés.

Le fait d'assurer un bon environnement de travail est devenu donc, par la force des choses, un élément de gestion fondamental. La priorité étant accordée à la préservation de la santé des salariés, il incombe aux gestionnaires de faire l'effort absolu de comprendre le phénomène « stress professionnel » afin de le prévenir et de le gérer.

Il est entendu que le stress au travail touche les différentes catégories socioprofessionnelles, avec plus ou moins d'importance, mais il convient de souligner que celle qui souffre le plus de ce mal être, c'est la catégorie des cadres<sup>5</sup>

Ces mêmes cadres, appelés aussi cadres intermédiaires ou managers, ont aujourd'hui un rôle important à jouer dans ce nouveau monde de management. Ils ne sont plus considérés comme les relais des directives organisationnelles auprès de leurs collaborateurs, ils sont aujourd'hui appelés à être des acteurs stratégiques dont l'engagement est indispensable dans la réussite de leurs missions.

---

<sup>2</sup>Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84(9), p810. <https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0809>

<sup>3</sup> Mhiri, S. (2013). *L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres* (Doctoral dissertation, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion), p17.

<sup>4</sup>Idem, p17.

<sup>5</sup> Yaghoubi, M., & Yarmohammadian, M., & Afshar, M. (2009). A survey on relationship between job stress and three dimensions of organization commitment among nursing managers in educational hospitals of Isfahan university of medical sciences. *Iranian journal of nursing and midwifery research (ijnmr)*, 14(3), 131-135. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=162048>.

Objet et Champ de la recherche :

Ceci étant, Il nous faut au départ de notre analyse préciser que la relation qui lie l'engagement organisationnel au stress professionnel, a été traitée selon des approches différentes, voire contradictoires dans la littérature. Nous aurons à les classer en trois groupes. Le premier estime qu' « il n'existe pas de relation significative entre les deux concepts (Lahmouz et Duyck,2008) »<sup>6</sup>

Le second stipule qu' « il existe entre les deux concepts une corrélation négative et significative ((Maltin et Meyer, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990) »<sup>7</sup>. Selon ces auteurs un salarié qui s'engage sans récompense finit par s'épuiser et développer un stress professionnel.

Le troisième groupe considère quant à lui que « le travail peut générer de la souffrance et du plaisir en même temps (Baudelot et Gollac ,2003 ; Thévenet 2002) »<sup>8</sup>. Selon ces auteurs, stress et engagement peuvent cohabiter chez le même individu.

Il n'en demeure pas moins que nous sommes, quelles que soient les propositions avancées, face à une situation très proche du paradoxe. Ce qui nous a conduit à réfléchir sur une base qui consisterait à dire que l'environnement de travail actuel est caractérisé par une évolution constante, et de ce fait, il est mu par le souci d'un possible équilibre entre performance et bien-être au travail. Ce qui pourrait, à notre sens, être le début d'une réflexion quant à une situation où ce même environnement pourrait être tout à la fois et intrinsèquement générateur d'une pathologie qu'est « le stress au travail ».

De ce fait, nous avons choisi d'indexer essentiellement notre étude sur l'entreprise algérienne. Ce qui devrait nous permettre, sur la base d'un cadre général d'observation et d'analyse de la relation engagement/stress, de mettre aussi en évidence ce qui particularise en propre nos espaces organisationnels et éventuellement de proposer des éléments de remédiation. Il s'agirait notamment de mettre l'accent sur une relation, il faut sans doute commencer par le dire, qui reste en Algérie encore mal abordée souvent même délibérément ignorée.

---

<sup>6</sup> Mhiri, S. (2013), op, cit,p102.

<sup>7</sup> Codo, S., & Soparnot, R. (2012). Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), p 25.

<sup>8</sup> Idem, p25.

### Problématique de la recherche

Compte tenu de tout ce qui fait la spécificité managériale, sociale et culturelle de l'entreprise algérienne, notre problématique sera axée sur le questionnement central suivant :

**L'engagement organisationnel peut-il constituer un facteur de stress chez les cadres d'entreprises algériennes ?**

Certaines questions de recherche découlent de notre problématique à savoir :

1-Le management tel qu'il est conçu aujourd'hui, est-il un élément source de stress pour les cadres d'entreprises ?

2-Est-il aujourd'hui possible, d'introduire dans le management moderne les éléments de bien être en concordance avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise ?

3-Quelles sont les conséquences de l'engagement organisationnel sur la performance de l'entreprise ?

### Hypothèses de la recherche

Afin de répondre à notre problématique ci-dessus, et en nous appuyant sur la revue de la littérature, deux hypothèses servent de support à la réalisation de notre recherche :

**H1 : plus l'engagement organisationnel est élevé chez le cadre, plus son stress professionnel est élevé**

L'engagement étant un concept tridimensionnel, nous avons formulé les trois sous hypothèses suivantes :

**H1a : Plus le cadre est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé**

**H1b : Plus le cadre est engagé de façon raisonnée (calculée), plus le niveau de stress est élevé**

**H1c : Plus le cadre est engagé de façon morale (normatif) plus le niveau de stress est élevé.**

**H2 : Le mode de gestion augmente la perception du stress professionnel chez les cadres**

**H2a : La charge de travail augmente le stress professionnel chez les cadres**

**H2b : La latitude décisionnelle diminue le stress professionnel chez les cadres**

**H2c : Le support social diminue le stress professionnel chez les cadres.**

### Objectif de la recherche :

L'objectif de cette thèse s'articule à trois niveaux :

Nous chercherons à expliquer en premier lieu le rôle de l'engagement organisationnel en tenant compte de ses trois dimensions, dans la perception du stress chez les cadres d'entreprises algériennes. Nous souhaitons améliorer la compréhension de la nature de la relation entre les deux concepts, les modalités de contribution, ainsi que les risques.

La seconde partie de notre recherche consistera à examiner l'impact du mode organisationnel adopté dans l'entreprise sur le stress professionnel des cadres, l'objectif étant d'apporter des éléments de réponses qui permettraient aux entreprises algériennes de prévenir le stress professionnel des cadres tout en développant leur engagement organisationnel.

En troisième lieu, outre l'étude que nous consacrerons à l'impact de l'engagement organisationnel sur le stress professionnel des cadres, la particularité de notre devra résider dans le fait que nous chercherons à élargir notre champ d'étude à d'autres éléments organisationnels à même d'assurer aux entreprises un équilibre entre performance et bien-être au travail

### Intérêt de la recherche

Nous reviendrons d'abord sur un point qui nous semble important à souligner. A savoir que, alors même que les recherches sur la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel ne sont pas vraiment nouvelles, le phénomène du stress professionnel en Algérie n'est pas encore vraiment considéré dans toute son importance par la législation. Ce qui explique que l'intérêt de notre recherche aura à se situer à deux niveaux :

Sur le plan théorique d'abord, notre étude tentera d'apporter des éléments complémentaires aux recherches déjà menées dans le même cadre.

En effet, dans un environnement complexe, instable et incertain, les entreprises sont contraintes de s'adapter rapidement pour relever tous les défis qui s'imposent à elles. Cette étude vise à mettre en exergue les éléments qui vont permettre aux entreprises d'optimiser la gestion de leurs ressources humaines et plus précisément la gestion des cadres.

A cet effet, nous tenterons de particulariser notre analyse en ne nous limitant pas à la relation qui existe entre les concepts de l'engagement organisationnel et le stress professionnel, mais en proposant en plus l'étude de facteurs organisationnels qui pourraient permettre aux entreprises de trouver un équilibre entre performance et bien être de leurs cadres.

Sur le plan pratique ensuite, la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel, à notre connaissance, n'ayant encore pas été abordée en Algérie, ce serait la marque spécifique de la recherche que nous mènerons dans cette thèse. Nous souhaitons ce faisant attirer l'attention sur le phénomène du stress professionnel chez les cadres d'entreprises en Algérie, un phénomène qui reste encore à peine, voire pas du tout, pris en compte. Nous le ferons à partir de l'observation de situations concrètes vers lesquelles nous irons dans nos analyses, notre objectif étant de tenter d'apporter des éléments de réponses qui pourraient contribuer à comprendre la réalité du contexte organisationnel de nos entreprises et permettre aux responsables de la gestion des ressources humaines d'améliorer la gestion des cadres.

Design de la recherche

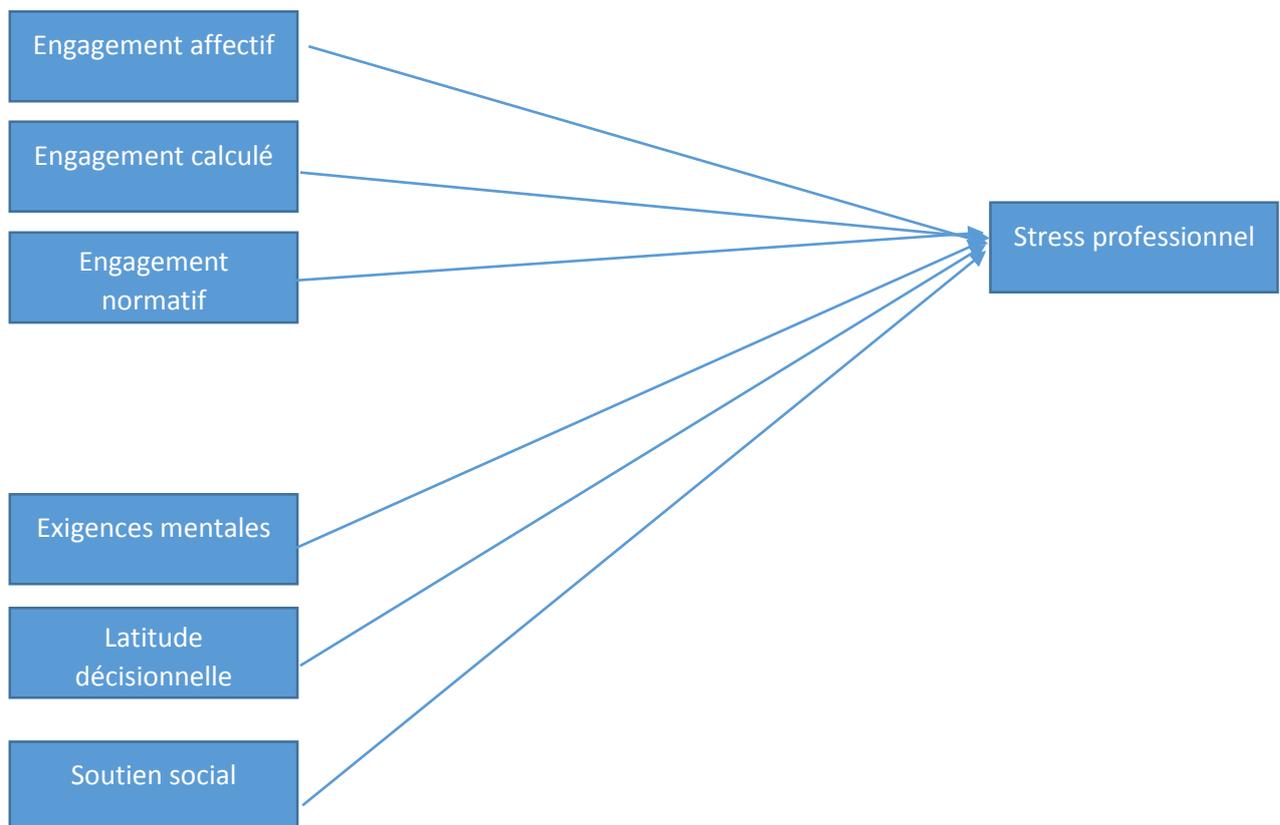
Notre recherche vise à étudier en premier lieu, la relation de causalité directe entre l'engagement organisationnel (variable explicative ou indépendante), en prenant en considération ses trois dimensions et le stress professionnel (variable expliquée ou dépendante).

Ce qui nous permettra dans un second temps d'approcher la relation de causalité directe entre le mode organisationnel adopté par l'entreprise, incluant les exigences mentales, la latitude décisionnelle et le soutien social (variable explication ou indépendante), et le stress professionnel (variable dépendante).

Pour ce faire, nous avons procédé à la collecte des données, à travers une enquête par questionnaire composé d'échelles de mesure déjà validée. Les données collectées seront traitées statistiquement par une régression linéaire à l'aide du logiciel SPSS.

Notre modèle simplifié est représentée dans la figure suivante :

**Figure N° 1 : Modèle simplifié de la recherche**



**Source : Elaboré par l'auteur**

Organisation générale de la recherche :

En réponse aux études antérieures dont nous livrerons un état des lieux et sur la base d'un socle théorique donné, l'analyse quantitative que nous élaborerons à l'aide du dit questionnaire devra principalement vérifier et valider les hypothèses et le modèle de la recherche.

C'est pourquoi nous avons choisi de répartir notre analyse sur cinq chapitres.

Un premier chapitre dédié à une « **Genèse de l'évolution des organisations** » : Afin d'offrir un socle théorique à notre sujet, nous allons commencer, dans ce premier chapitre, par faire un état des lieux quant à l'évolution de la théorie des organisations, avec comme objectif premier la mise en exergue des attributs du monde du travail actuel. Une première section sera réservée aux premiers courants de la théorie des organisations à savoir l'école classique et l'école des ressources humaines. La deuxième section portera sur les différentes théories de l'école managériale, et enfin la troisième section sera consacrée aux théories de l'école contemporaine.

Le deuxième chapitre sera consacré aux **Spécificités environnementales actuelles du travail : entre performance et épuisement** : Il s'agira pour nous dans ce chapitre de tenter de comprendre comment un environnement de travail, en évolution constante avec comme objectif sensément pensé un possible équilibre entre performance et bien-être au travail, peut-il être tout à la fois générateur de cette pathologie qu'est le stress professionnel ? Pour ce faire une première section portera sur le concept de la performance, et de ses déterminants au sein de l'organisation. La deuxième section abordera le concept de bien-être au travail avec ses déterminants et ses leviers, ce qui nous permettra de mieux cerner les leviers qui assurent la conciliation entre celui-ci et la performance au travail. Enfin, la troisième section sera réservée au concept de changement organisationnel et l'impact qu'il aurait sur le bien-être des salariés, avec la nécessité de les accompagner pour dépasser le stress du à ce même changement.

Le troisième chapitre devra être consacré à **Une revue de la littérature** : Dans ce chapitre nous allons recenser un certain nombre de travaux antérieurs empiriques qui se sont intéressés à la question du stress en milieu professionnel et d'engagement organisationnel. La première section regroupera les travaux qui se sont principalement intéressés au concept du stress professionnel, ses facteurs déclencheurs et son impact sur l'organisation et les individus.

La deuxième section regroupera quant à elle les travaux qui se sont intéressés au concept d'engagement organisationnel, ses antécédents et son impact sur l'organisation.

Et enfin la dernière section regroupera les travaux qui se sont intéressés à la relation entre le stress professionnel et l'engagement organisationnel.

Le quatrième chapitre réservé au **Stress professionnel et engagement organisationnel** servira d'approche conceptuelle. Nous y aborderons les concepts de base qui nous permettront de parler du stress professionnel et d'engagement organisationnel.

C'est pourquoi nous proposons dans une première section, et à partir de travaux déjà menés dans le domaine de faire un état des lieux quant aux différentes approches du stress, ce qui nous permettra d'en délimiter le champ conceptuel. Suite à cela, nous aborderons les typologies du stress selon les modèles qui en sont les plus connus, ses facteurs et ses conséquences.

Dans la deuxième section, et à partir des nombreux travaux déjà menés sur l'engagement organisationnel, nous présenterons les différentes approches qui nous permettront d'apporter une clarification autour du concept. Ensuite nous aborderons les dimensions de l'engagement organisationnel, en partant des théories unidimensionnelles pour aller vers une conception tridimensionnelle.

Enfin nous exposerons les antécédents de l'engagement organisationnel et ses conséquences

Nous finirons en mettant l'accent sur les effets du stress professionnel, et en même temps nous évoquerons les modes opératoires pour les prévenir.

Le cinquième chapitre sera celui de **l'Etude empirique**, une étude principalement consacrée au rôle de l'engagement organisationnel et au stress professionnel chez les cadres d'entreprises algériennes. Nous allons donc essayer de répondre empiriquement à notre problématique.

Dans le cadre de notre travail de recherche, notre méthode est hypothético-déductive, les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire composé de trois échelles de mesure déjà validées. Nous utilisons le logiciel SPSS pour l'analyse statistique.

Dans une première section, nous présenterons notre position épistémologique, nos choix méthodologiques ainsi que les variables, les hypothèses et le modèle et enfin le type d'échantillonnage.

Dans une deuxième section, nous proposerons les grandes lignes de notre questionnaire, les moyens de son administration, les échelles de mesure utilisées, ainsi que les méthodes d'analyse.

Enfin dans une troisième section nous exposerons les résultats obtenus, et nous les commenterons.

Les résultats auxquels nous souhaitons aboutir seront synthétisés dans une conclusion générale, ce qui nous donnera l'opportunité à la fois de d'en dire les limites et d'ouvrir notre

travail sur des pistes à venir, dans des contextes appelés irrémédiablement à évoluer.  
L'architecture de la thèse est synthétisée ci-dessus :

Figure N°2 : Architecture de la thèse



# **CHAPITRE I**

---

## **Genèse de l'évolution des organisations**

**Introduction**

Cela relève de l'évidence que de dire que la notion de travail a de tout temps, et quel que soit le contexte où on l'appréhende, été liée à la vie des êtres et à leur développement.

Néanmoins force nous est de constater comme a priori à notre réflexion, que la conception que nous nous en faisons actuellement a beaucoup évolué. Avant d'avoir à rentrer dans le détail, nous devons constater que les conjonctures économiques et politiques actuelles, autant génératrices de rendement que de hausse de chômage, ont fait de l'accès au travail comme de son vécu un lieu tout à la fois précieux et complexe. Ce qui explique que de nouveaux espaces de réflexion ont fait leur apparition ces dernières décennies. Nous avons notamment choisi dans la présente thèse de centrer notre réflexion sur le stress professionnel et l'engagement organisationnel, deux concepts dont l'évolution en rapport avec des contextes en progressive mutation, ont fait l'objet de beaucoup d'études et ont suscité l'attention de nombreux spécialistes. Le bien-être des salariés est devenu une priorité pour les organisations qui attendent une productivité maximale de leurs employés.

Afin d'offrir un socle théorique à notre sujet, nous allons commencer, dans ce premier chapitre, par faire un état des lieux quant à l'évolution de la théorie des organisations, avec comme objectif premier la mise en exergue des attributs du monde du travail actuel.

Depuis quelques années, le monde du travail a en effet beaucoup changé, avec cette précision majeure que le changement concerne aussi bien les organisations dans leurs modes de management que les individus dans leurs comportements. Afin de comprendre cette évolution, nous allons faire un tracé de l'évolution de la théorie des organisations, un tracé que nous érigerons en grille de lecture et de référence pour mieux pénétrer les attributs du monde de travail actuel.

## **Section1 : Premiers courants de la théorie des organisations**

La théorie des organisations s'est développée au cours des années 1930. A cette époque l'objectif était de construire des modèles qui aboutiraient à une meilleure organisation de la production<sup>9</sup> Cette discipline scientifique prend forme à travers plusieurs courants de pensée tous indexés sur l'organisation de l'entreprise. Parmi les premiers grands courants des théories de l'organisation, nous citerons :

- L'école classique
- L'école des relations humaines.

### **1.1-L'école classique de l'organisation : 1900-1920**

Les trois précurseurs de la théorie organisationnelle sont le français Henry Fayol, l'américain Taylor, et l'allemand Weber. Nous pouvons les qualifier de « fondateurs de l'école classique »<sup>10</sup>.

#### **1.1.1-FrédéricTaylor (1856-1915) : L'organisation scientifique du travail**

A partir de la seconde révolution industrielle, l'usine est considérée comme le seul lieu de création de richesses. C'est ce qui explique la mise en place d'une organisation rationnelle du travail avec l'introduction d'une gestion scientifique du travail et d'une logique de rationalisation de la production.

Frédéric Winslow Taylor, issu d'une famille aisée, et atteint d'une grave maladie des yeux qui la empêché de faire des études poussées, a intégré une usine comme apprenti, et grâce à son sérieux et son ambition, il est devenu ingénieur, en passant par tous les échelons professionnels. Grace à son expérience, et son esprit méthodique, il devient ensuite conseiller en organisation et publie plusieurs ouvrages dont celui titré «Les principes de la direction scientifique » en 1915 à travers lequel il propose alors le concept d'organisation scientifique du travail.

Selon lui, les intérêts entre les dirigeants et exécutants peuvent être convergents, s'ils arrivent à joindre leurs efforts pour augmenter la valeur ajoutée. A noter que ceci passe bien entendu par un certain nombre de règles techniques.

L'idée était de diviser le travail en tâches successives, organisées et chronométrées de manière scientifique, le but étant de faciliter d'une part la rapidité d'exécution en prenant appui sur la spécialisation et d'autre part de favoriser l'augmentation de la productivité des salariés.

---

<sup>9</sup> Roger, R. A. (2012). *Essentiel de la theorie des organisations, 5eme edition (L')*. Gualino, p19.

<sup>10</sup> Plane, J. M. (2017). *Théorie des organisations-5e éd.* Dunod, p9.

Pour motiver les salariés et les encourager à produire plus, un salaire variable en fonction de la quantité produite a été accordé.

Selon Taylor, il n'existait qu'une seule façon ou mode opératoire pour exécuter un travail rationnel « one best way ». Ce mode va être établi dans des bureaux d'études par des ingénieurs, et d'une manière scientifique.

L'organisation scientifique du travail (OST) a conduit à une division verticale des tâches et à l'apparition de ce que l'on nommait les cols blancs (les ingénieurs) et les cols bleus (les exécutants). L'OST a permis d'augmenter la production de façon spectaculaire et les salaires sont devenus importants. Mais cette séparation des tâches en même temps que la spécialisation ont conduit à la déqualification du travail, à une cadence de travail infernale, à l'absentéisme et à une montée des conflits sociaux.

### **1.1.2- Henry Ford et le fordisme (1863-1947)**

Le modèle OST a été appliqué dans les usines d'Henry Ford (1912), un industriel américain dans l'automobile, qui a inventé le travail à la chaîne. « Le but était de réduire le temps opératoire grâce à une mécanisation poussée synchronisant les flux productifs »<sup>11</sup>. Désormais c'est la machine qui dicte le rythme de travail et la production de l'homme.

La logique du fordisme est d'augmenter la productivité dans les unités de production dans le but de réduire les prix de vente, la hausse des salaires et l'élévation des profits.

Le modèle fordiste a poursuivi la logique de Taylor, en appliquant le travail à la chaîne, tout en introduisant la mécanisation, dans le but de produire de grandes séries de la voiture Ford de couleur unique (noir) à un prix compétitif grâce à des pièces standardisées et interchangeables.

Ford s'est également distingué à l'époque par l'idée d'augmenter ses salariés avec l'idée des cinq dollars par jour, un salaire attractif qui lui permettait à l'époque de fidéliser ses ouvriers d'une part, et d'autre part de les inciter à se procurer la fameuse voiture en les considérant ainsi comme clients potentiels.

Ainsi Ford, à travers son modèle, a participé au développement d'une production de masse stimulée par une consommation de masse, et ce en réduisant les prix de vente, en augmentant les salaires et les profits.

Si Ford a le mérite d'avoir été visionnaire, les limites de son modèle sont apparues dans les années 1980 face à la concurrence japonaise qui repose sur d'autres principes

---

<sup>11</sup> Plane, J. M. (2017), op, cit, p14.

organisationnels comme le travail d'équipe, le développement de l'autonomie et des compétences qui permettent d'améliorer la qualité et la productivité. Toyota, par exemple, a pu démontrer qu'il était possible de produire de petites séries, avec un stock limité et surtout avec un niveau de qualité plus élevé.

### 1.1.3- Henry Fayol (1841-1925) : La théorie administrative

L'ingénieur français Henry Fayol a classé les activités de l'entreprise en six catégories d'activités : techniques, commerciales, financières, comptables, de sécurité, et administrative.

Les cinq premières activités étaient confiées aux spécialistes, mais la sixième qui est l'administration était réservée aux dirigeants. C'est donc Henry Fayol qui a été à l'origine de ce qu'on appelle aujourd'hui le management.

Il distingue cinq fonctions-clé propres au management, applicables selon lui à toute organisation<sup>12</sup> : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler

**Prévoir** : prévoir et planifier l'avenir de manière rationnelle.

**Organiser** : l'allocation des différentes ressources matérielles, financières et humaines nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

**Commander** : diriger les équipes en leur allouant des tâches et des instructions.

**Coordonner** : harmoniser les actions de l'entreprise pour obtenir une efficacité.

**Contrôler** : vérifier la conformité du travail accompli par rapport à ce qui a été planifié et corriger les écarts.

Et toujours selon Fayol, le bon fonctionnement de l'organisation est conditionné par l'observation des 11 principes suivants<sup>13</sup> :

- **L'unité de commandement** : chaque employé travaille sous la responsabilité d'un seul et unique chef.
- **La division du travail** : ce qui nous renvoie à la spécialisation des employés dans leurs tâches afin d'améliorer leur productivité.
- **Le principe d'autorité** : l'autorité dépend du statut de chaque employé et des missions et responsabilités qui lui sont confiées.
- **Le principe de discipline** : qui correspond aux conventions signées entre l'organisation et ses employés en termes d'obéissance, de respect et d'assiduité.

---

<sup>12</sup> Plane, J. M. (2017), op, cit, p18.

<sup>13</sup> Idem, p20.

- **L'unité de direction** : toutes les opérations sont menées par un seul leader, et suivant un seul programme afin de réaliser un seul objectif commun.
- **L'autorité de la hiérarchie** : chaque leader doit être capable d'assumer ses responsabilités et d'encourager ses subordonnés.
- **La clarté de la hiérarchie** : l'existence d'un cheminement clair de la hiérarchie jusqu'au commandement.
- **Le sens de l'esprit et du corps** : Fayol considère qu'il faut de grandes capacités et un réel talent pour coordonner les efforts, stimuler et récompenser les efforts sans mettre en péril les relations sociales.
- **Un système de rémunération équitable** : le système des salaires doit encourager la productivité et la stabilité des salariés.
- **Le principe d'équité** : la gestion des salariés doit être menée sur la base d'une perception donnée de la justice sociale.
- **La stabilité du personnel** : Fayol considère que l'instabilité du personnel est révélatrice d'un dysfonctionnement social

Si Fayol a été le premier à s'intéresser à l'administration des organisations et des questions de commandement, ses travaux viennent compléter ceux de Taylor.

En effet, Taylor étudiait et organisait le travail au niveau du poste d'ouvrier c'est-à-dire aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, et Fayol faisait la même chose sur tous les niveaux de l'entreprise<sup>14</sup>.

#### 1.1.4- Max Weber (1864-1920) : La bureaucratie

Cet économiste et sociologue allemand a été le premier à s'intéresser au rôle du leader dans une organisation et à s'interroger sur le pourquoi des réactions des individus face à différentes formes d'autorité.

Il a défini les différents systèmes d'autorité dans l'organisation bureaucratique. Il s'est intéressé à la notion d'obéissance.

Selon Weber, il existe trois types de pouvoirs :

\* **Le pouvoir traditionnel** qui s'exerce selon les traditions de l'organisation. On retrouve cette forme d'autorité principalement dans les entreprises familiales où le leader reçoit son pouvoir de la part de son prédécesseur.

---

<sup>14</sup> Plane, J. M. (2003). *Management des organisations : Théories, concepts, cas* (No. hal-03050417), p29.

\* **Le pouvoir charismatique** qui s'appuie sur les qualités personnelles qui ne peuvent pas se transmettre. Grâce à son charisme, le leader exerce son autorité sur les membres du groupe qui le voient comme un héros et le vénèrent.

\* **Le pouvoir rationnel-légal** (bureaucratique) : l'exercice du pouvoir est fixé par les règles écrites. Weber considère cette forme d'autorité comme la plus efficace pour la performance des organisations, car elle ne tient pas compte des caractéristiques personnelles.

Nous noterons que l'organisation bureaucratique était caractérisée par la division du travail, une structure hiérarchique, la sélection du personnel sur la base des compétences, avec des règles et des règlements normalisés, le caractère impersonnel des relations, l'avancement par ancienneté ou par concours, la définition précise des responsabilités de chaque poste, et la soumission au contrôle.

Selon Weber, « le capitalisme a favorisé le développement de la bureaucratie, car c'est un système économique fondé sur le calcul rationnel du gain à long terme »<sup>15</sup>

Malgré le fait que les principes de Weber soient encore appliqués dans beaucoup d'organisations, la bureaucratie a été critiquée par rapport au fait qu'« elle développe un climat individualiste en dépersonnalisant les rapports humains et en sous estimant la dimension informelle des organisations »<sup>16</sup>

Bien que l'école classique eût été à l'origine de la pensée quant à la théorie des organisations, plusieurs critiques n'ont pas manqué d'en viser le côté administratif et scientifique. Ont été notamment mis en avant les éléments suivants :

\* Les limites des théories liées à leur caractère normatif.

\* Le fait que ces théories ne tiennent pas compte du côté humain et des interactions entre les individus.

\* Et enfin la tendance principale à considérer l'organisation comme un système fermé, et à ignorer les interactions de l'entreprise avec son environnement.

## **1.2- L'école des relations humaines :**

Nous comprendrons que, sur cette base, l'école des relations humaines ait reconnu les résultats de l'organisation et la productivité de l'OST, mais tout en lui reprochant le fait de considérer l'homme comme une machine. Ce faisant, son objectif premier était de revaloriser le rôle de l'ouvrier et de travailler sur l'idée centrale qui consiste à dire et à mettre en pratique le fait que le management se doit de respecter l'ensemble des acteurs qui y collaborent.

---

<sup>15</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p25.

<sup>16</sup>Oulhissane, I. D. Le coaching, un levier de développement en organisation cas de l'entreprise Algérienne (Doctoral dissertation, Université de Tlemcen-Abou Bekr Belkaid), p26.

### **1.2.1- Elton Mayo (1880-1949) : L'effet Hawthorne<sup>17</sup> :**

Dans les années 30, le psychologue Elton Mayo est à la tête d'un groupe de chercheurs en sociologie de l'université d'Harvard avec qui il a mené, dans les ateliers de Hawthorne de la Western Electric Company, des expériences qui avaient pour objectif d'étudier l'impact des conditions de travail sur la productivité d'un groupe d'ouvrières. Les chercheurs ont constaté que quelque soient les conditions de travail, la productivité augmentait contrairement à ce à quoi on se serait attendu.

Ces expériences ont révélé que le simple fait de s'intéresser à ces ouvrières, à leurs conditions de travail, ou simplement de les réunir pour échanger avec elles, avait un impact positif sur la productivité.

Bien qu'Elton Mayo ne remette pas en question l'OST quant au fait que l'efficacité se mesure par la productivité, il estime cependant que l'homme avait des sentiments, et qu'il pouvait être motivé autrement que par l'aspect pécuniaire. Il met ainsi en évidence l'aspect social et incite les organisations à valoriser le système humain dans la recherche de la performance économique.

Malgré les acquis des travaux d'Elton Mayo concernant l'importance de l'aspect social, certaines critiques mettent en doute la portée de ses recherches, notamment « l'ignorance du rôle des relations de pouvoir, de rapports de forces, de dominations économiques qui va être traité de manière quasi exclusive par la psychologie et la dimension socio affective »<sup>18</sup>.

### **1.2.2- Abraham MASLOW (1908-1970) : La pyramide des besoins :**

Nous évoquerons alors la figure d'Abraham Harold Maslow, psychologue américain, qui s'est intéressé aux besoins des humains et a essayé de les comprendre et de les démontrer dans sa fameuse pyramide des besoins, à travers laquelle il les hiérarchise selon la priorité.

Selon Maslow, l'individu éprouve de multiples besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés. L'individu à travers son activité professionnelle, cherche en premier lieu à satisfaire le besoin le plus important pour lui. Une fois celui-ci satisfait, l'individu passera ensuite à un second besoin, celui qui pour lui sera le plus important, et ainsi de suite ...

---

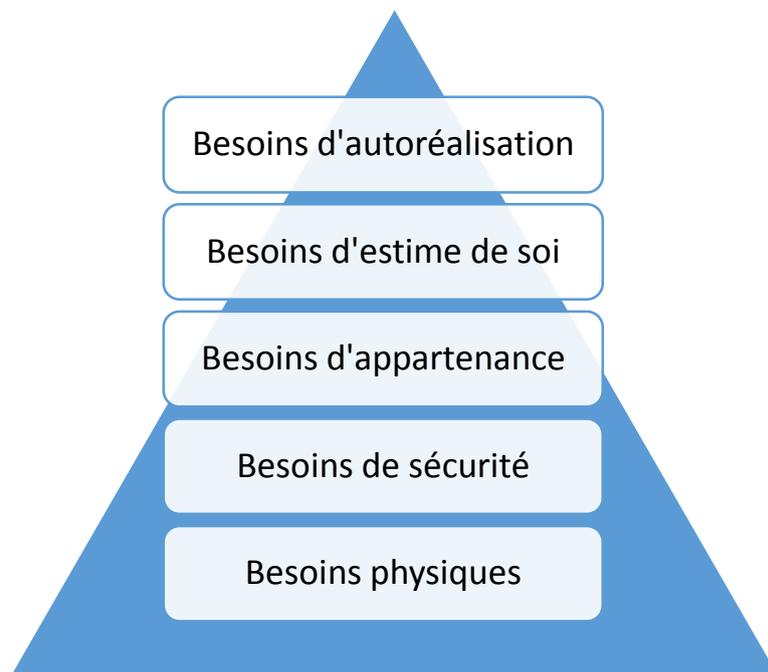
<sup>17</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p30.

<sup>18</sup> Plane, J. M.(2003). op, cit, p68.

Maslow propose cinq niveaux de besoins pour expliquer les origines de la motivation humaine<sup>19</sup> :

- 1- Besoins physiques : ce sont ceux qui sont nécessaires à la survie de l'individu, tel que boire, manger, respirer, et autres besoins substantiels.
- 2- Besoins de sécurité : ils représentent le besoin de se protéger de toutes agressions d'ordre physique, psychologique et économique telles que la sécurité financière, la santé.
- 3- Besoins d'appartenance : ce sont les besoins d'appartenance à un groupe, les individus aiment avoir un statut, faire partie d'un groupe cohésif, et de se sentir accepté.
- 4- Besoins d'estime de soi : correspondent aux besoins de considération, de reconnaissance et de réputation. C'est également le besoin de respect de soi même et de confiance en soi.
- 5- Besoins d'auto-réalisation : la personne cherche à s'accomplir, il s'agit de révéler son propre potentiel créateur.

**Figure N°3 : Pyramide de Maslow**



**Source : Plane, J. M. (2003). *Op,cit*, p85**

Les travaux de Maslow ne rejoignent pas du tout la théorie de l'OST. En effet, si Taylor s'est intéressé uniquement aux deux premiers niveaux de besoin, Maslow, lui, a mis

<sup>19</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p37.

davantage l'accent sur des besoins plus profonds pour expliquer la motivation des individus, tels que le besoin d'appartenance, d'estime de soi, et d'autoréalisation.

### **1.2.3- Douglas Murray Mc Gregor (1906-1964) : théories X et Y**

Observons maintenant les théories X, Y présentées par Mc Gregor, professeur de psychologie industrielle aux Etats Unis et essayons de voir ce qu'elles apportent de plus à la question des organisations. Nous constatons d'entrée de jeu qu'il renvoie les deux théories dos à dos pour montrer que chacune d'elles a sa vision propre s'agissant de la relation de l'individu au travail.

**La théorie X** repose sur les bases suivantes : les individus sont paresseux et n'aiment pas travailler, et pour qu'ils soient performants, il faut les obliger à le faire et les contrôler.

**La théorie Y**, au contraire, postule que les individus aiment leur travail, un travail à travers lequel ils cherchent à se réaliser. On estime à cet effet que le moyen le plus pertinent pour obtenir un engagement de leur part est de satisfaire leurs besoins psychologiques, notamment en les estimant et en encourageant cette réalisation d'eux même.

Selon Mc Gregor, ces deux théories renvoient à deux styles différents de management. Il choisit néanmoins la théorie Y car il considère qu'elle reflète davantage la nature humaine, qui repose sur la motivation à travers la satisfaction des besoins, tandis que la théorie X, nie l'existence de tout potentiel humain. Il prône ainsi un management démocratique, intégratif et responsabilisant.

### **1.2.4- Frederick Herzberg (1923-2000) : La théorie des deux facteurs<sup>20</sup>**

Herzberg, psychologue et professeur de management à l'université de l'Utah aux Etats Unis, pour sa part, s'est intéressé à la motivation de l'homme au travail.

Selon lui, les circonstances qui sont à l'origine de la motivation et la satisfaction au travail diffèrent de celles qui sont à l'origine de l'insatisfaction et de la démotivation au travail.

Pour mener son étude, il conduit des entretiens avec des salariés pour connaître les circonstances qui les ont rendus satisfaits ou insatisfaits au travail. L'analyse des réponses obtenues lui a permis d'élaborer sa théorie : « la théorie des deux facteurs ».

D'après cette théorie, l'homme au travail cherche à la fois à souffrir le moins possible (fatigue, stress) et à s'épanouir (plaisir, réalisation de soi). L'organisation du travail doit donc répondre à deux besoins distincts.

Ainsi, il distingue :

---

<sup>20</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p39.

- **Les facteurs de satisfaction** : il s'agit de tous les facteurs intrinsèques comme la réalisation de soi, la reconnaissance, l'autonomie, les perspectives d'évolution et qui sont à l'origine de la motivation au travail.

- **Les facteurs d'insatisfaction** : il s'agit des facteurs extrinsèques comme la politique du personnel, le système de gestion, le salaire, les conditions de travail, et qui sont à l'origine de la démotivation au travail.

Pour lui, il faut non seulement éviter la démotivation, mais au contraire il faut réunir les moyens de provoquer la motivation. Autrement dit, éliminer les facteurs d'insatisfaction ne permettra pas d'obtenir la motivation des salariés ou, à l'inverse, mettre en place des facteurs de motivation ne permettra pas pour autant d'éliminer l'insatisfaction des salariés. En fait, ces deux facteurs ne sont pas opposés, il faut les considérer en même temps.

Il accorde ainsi la préférence à l'autocontrôle au détriment du contrôle. Il prône la prise d'initiative ainsi que l'introduction de nouvelles tâches qui permettraient aux employés de devenir des experts.

### 1.2.5- Kurt Lewin (1890-1947) : La dynamique des groupes<sup>21</sup>

Kurt Lewin, initiateur de cette autre approche, est un philosophe d'origine allemande. L'analyse qu'il propose porte sur l'étude des comportements des groupes. Plus précisément encore, il est l'inventeur de la notion même de « dynamique des groupes ».

Selon Lewin, il est plus facile de gérer des individus en groupe que séparément. Pour lui, le groupe intervient comme un réducteur d'incertitudes.

Le lieu de travail n'est plus seulement un lieu de production, c'est aussi un lieu de signification pour les individus.

Par ailleurs, Lewin met la lumière sur la notion du leader et distingue trois formes de leadership :

- **Le leadership autoritaire** : qui utilise des ordres à distance pour diriger le groupe.
- **Le leadership démocratique** : qui consiste à participer au sein du groupe en encourageant les membres à travers une gestion semi-directive.
- **Le leadership laisser faire** : qui consiste à ne pas s'impliquer au sein du groupe et participer au strict minimum aux activités.

Les recherches de Lewin ont révélé que :

---

<sup>21</sup> Plane, J. M. (2003). op, cit, p69.

- Le mode de gestion autoritaire était celui qui donnait le rendement le plus élevé, par contre, l'autorité a suscité au niveau du groupe des tensions relationnelles liées au manque de confiance.
- Le mode de gestion démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi-directives, était largement supérieur car il privilégiait le dialogue, la confiance ainsi que la responsabilisation des membres du groupe.
- Enfin le mode de gestion laisser faire, était clairement le plus mauvais, en plus d'un rendement médiocre, les membres du groupe étaient perdus et dépendaient constamment d'un leader absent.

A partir de 1943, Lewin a complété ses recherches, à la demande du gouvernement américain. L'objectif cette fois-ci était d'étudier « la dynamique des groupes ». Pour ce faire, il a mené une recherche auprès de deux groupes distincts de ménagères afin de les inciter à remplacer leur consommation de viande par les abats en utilisant des modes de persuasion.

Pour le premier groupe, la communication était à sens unique, il a expliqué aux ménagères les vertus de la consommation des abats pour la santé, sans leur donner l'occasion de donner leur avis. Et à la fin de son exposé la majorité avait l'air convaincu et promettait de changer son mode de consommation.

En revanche, pour le deuxième groupe, le débat avait été ouvert, et chaque membre du groupe pouvait donner son avis, ce qui a engendré une certaine perplexité de la part des ménagères quant à la consommation ou non des abats au lieu de la viande à la fin de la réunion.

Quelque temps après, contre toute attente, la consommation des abats a augmenté au sein du deuxième groupe.

Selon Lewin, les membres du premier groupe n'ont pas changé leurs habitudes car elles ne se sont pas impliquées, elles n'ont pas donné leurs avis, et donc elles n'ont pas mémorisé le problème posé. Tandis que les ménagères du deuxième groupe, se sont impliquées face au problème posé, et ont débattu de la question. Ceci leur a permis de bien mémoriser le problème et par conséquent de passer à l'acte.

Cette expérience a démontré l'importance de la communication au sein du groupe, les relations interpersonnelles, les échanges d'opinions qui peuvent avoir une influence sur le comportement du groupe.

### **1.2.6- Chris Argyris : Le développement du potentiel de l'individu dans l'organisation (1923-2013)<sup>22</sup>**

C. Argyris, psychologue et professeur en management à Harvard, s'est pour sa part intéressé au comportement humain dans le secteur industriel.

Selon lui, chaque individu dispose d'un potentiel, qui peut être soit développé soit effacé par son environnement organisationnel. Tout dépend de la gestion interrelationnelle des managers.

Après une étude menée auprès de six entreprises, Argyris, constate que la plupart des managers associent une organisation efficace à l'atteinte des objectifs, ce qu'il considère comme insuffisant. Il préconise alors de tenir compte de tous les potentiels de l'organisation et notamment le potentiel humain.

Ceci passe par le concept de succès psychologique qui implique deux conditions essentielles. D'une part, les individus doivent se fixer des défis à relever et faire en sorte de les atteindre, et d'autre part, l'organisation doit favoriser le développement des compétences.

Ces deux conditions sont réalisées grâce à un management qui repose sur la participation aux décisions, et la conception du travail, l'apprentissage et la communication des objectifs et des résultats, l'instauration d'un relationnel basé sur la confiance, la décentralisation et la mise en place d'un système de rémunération équitable basé sur la reconnaissance des compétences.

Ainsi, Argyris, aura été le premier à parler de « l'organisation apprenante ». Selon lui, celle-ci doit aider ses membres, à travers l'apprentissage, non seulement à résoudre les problèmes quotidiens dans leur travail mais aussi les problèmes plus complexes auxquels ils pourraient faire face.

Si l'école des relations humaines a vraiment permis de mettre en avant l'importance du facteur humain dans l'entreprise en accordant plus d'importance aux interactions entre les individus, elle a aussi été critiquée. Parmi les critiques faites aux théories psychologiques, nous retiendrons notamment le fait :

- \* De trop privilégier le facteur humain dans l'organisation au détriment des autres facteurs.
- \* D'ignorer l'importance des facteurs externes comme motifs pour une explication et une justification des comportements individuels.
- \* De s'intéresser particulièrement aux organisations industrielles et aux niveaux opérationnels de la hiérarchie.

---

<sup>22</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p43.

## **Section 2 : L'école Managériale**

L'école managériale, inspirée de l'école classique comme de l'école des relations humaines, s'est développée après la seconde guerre mondiale. Partant en effet des acquis de ces deux écoles, elle a choisi de centrer ses travaux sur la relation environnement/structure d'entreprise et ainsi d'identifier des configurations organisationnelles<sup>23</sup>.

### **2.1- Ledwing Von Bertalanffy (1901-1972) : la théorie des systèmes**

L'entreprise est considérée comme un système complexe contenant plusieurs sous-systèmes interdépendants et interagissant. Elle doit être appréhendée dans sa globalité plutôt que de se fixer sur chacune de ses composantes.

Ce courant prend en compte également le fait que ce système complexe et organisé est ouvert sur son environnement et que la relation de l'un à l'autre est caractérisée par une influence réciproque<sup>24</sup>. La démarche consiste alors à isoler les composantes d'un système pour les étudier individuellement, puis à reconstituer le système.

Ainsi, l'analyse scientifique de Bertalanffy a cherché à élaborer des théories générales pour l'analyse des organisations, incluant les concepts de dynamique des systèmes et de contrôle de processus<sup>25</sup>.

Mais en réalité, dans un environnement complexe et changeant, il n'existe aucune organisation parfaite, ces changements incessants rendent leur anticipation et leur pilotage extrêmement difficiles.

### **2.2- Les théories de la contingence**

Ayant pris conscience que l'organisation constituait en réalité un système complexe ouvert sur son environnement, un environnement qui a de l'influence sur sa structure, une nouvelle approche en analyse des organisations a vu le jour, il s'agit de « la théorie de la contingence ».

Cette nouvelle approche des théories des organisations stipule que les changements dans les variables externes tels que la technologie, la marchés la concurrence ont un impact sur les organisations, et sont à l'origine d'évolutions structurelles.

Parmi les différents travaux effectués dans cette école nous citerons :

---

<sup>23</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p37, p48.

<sup>24</sup> Plane, J. M. (2003). Op, cit, p105.

<sup>25</sup> Idem, p106.

### 2.2.1- Les travaux de Burns et Stakler (1963)<sup>26</sup>

Ces deux chercheurs ont effectué leurs recherches auprès de vingt firmes en Grande Bretagne, l'objectif était d'étudier l'impact des facteurs externes, notamment la complexité et l'incertitude de l'environnement, sur la structure organisationnelle.

T. Burns et G. Stakler, grâce à leur étude sont parvenus à distinguer deux types de structures organisationnelles :

#### \*Les structures mécanistes :

Selon les auteurs, ce type de structure correspond au type d'organisation bureaucratique de Weber, qui se caractérise par un travail formalisé et routinier. La prise de décision est centralisée et la communication est unilatérale sous forme de directives.

Par conséquent ce type de structure organisationnelle ne possède pas de capacité pour faire face aux situations non familières.

#### • Les structures organiques :

Elles sont considérées, par les auteurs, comme des structures plus flexibles, avec un travail moins standardisé. La prise de décision est décentralisée et la communication est basée sur l'échange et vise à apporter un soutien aux personnes concernées. Dans ce type d'organisation on valorise la compétence et l'autonomie.

Si les recherches de Burns et Stakler ont pu démontrer que les structures organisationnelles sont impactées par les évolutions de l'environnement socio-économique, ils considèrent cependant, qu'aucun type de structure organisationnelle n'est supérieur à l'autre.

Néanmoins, selon eux, les structures mécanistes sont mieux adaptées à un environnement relativement stable, tandis que les structures organiques ont plus de potentiel pour faire face à un environnement instable.

### 2.2.2- Les travaux de Lawrence et Lorsch et la théorie de la contingence (1963-1966)<sup>27</sup>

Ces deux professeurs d'organisation à l'université de Harvard, ont publié un ouvrage en 1967 qui a été traduit en français en 1973 sous l'intitulé « Adapter les structures de l'entreprise », à travers lequel ils ont été les fondateurs de la théorie de la contingence structurelle.

Ils ont mené leur étude sur dix firmes américaines évoluant dans trois secteurs d'activité différents.

---

<sup>26</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p 48.

<sup>27</sup> Idem, p 49.

Leur étude a été orientée vers l'environnement incertain de l'organisation et sa structure interne et a révélé que les organisations sont analysées à partir de deux concepts :

- **La différenciation de l'organisation** : qui correspond à la capacité de l'organisation à changer de comportement face aux variations de l'environnement.

Ainsi, plus l'environnement est instable plus la différenciation augmente au sein de l'organisation qui se segmente en sous-systèmes.

- **L'intégration dans l'organisation** : l'intégration des structures internes de l'organisation à travers des solutions intermédiaires de liaison ou de coordination pour s'adapter à son degré de différenciation imposé par son environnement.

Selon les chercheurs, plus l'environnement est turbulent, plus le degré de différenciation et d'intégration de l'organisation augmente. En effet, pour faire face aux demandes de l'environnement, plus la structure de l'organisation se décompose en plusieurs départements plus ou moins autonomes. Ce qui mène ainsi à un besoin de liaison à travers des systèmes de coordination.

Si les travaux de Lawrence et Lorsh ont permis d'expliquer la contingence des structures d'entreprises au degré des variations de l'environnement scientifique, concurrentiel et technico-économique<sup>28</sup>, leur théorie ne permet pas de dégager des principes universels applicables à toutes les variations de l'environnement.

### 2.2.3- Les travaux de J.Woodward (1916-1971)

Professeur de Management à Oxford, J.Woodward s'est, pour sa part, intéressé à l'impact de la technologie sur la structure des organisations. Ses recherches menées auprès de 100 firmes lui ont permis de considérer que la ressemblance entre les différentes entreprises est liée à la technologie.

Autrement dit, les organisations quel que soit leur taille, leur histoire ou leur secteur d'activité pouvaient avoir la même structure car elles utilisent le même système de production.

Selon l'auteur, il existe trois types de structure à travers la technologie :

- **La production à l'unité ou de petites séries** : Il s'agit d'une production qui se fait à la demande du client, qui nécessite une structure flexible. Nous citerons l'exemple des prototypes.

---

<sup>28</sup> Plane, J. M. (2003). op, cit, p 115.

- **La production en grande série** : Qui correspond à une production de masse, laquelle implique une structure organisationnelle hiérarchisée et une grande centralisation. Nous citerons à titre d'exemple la production d'électroménager.

- **Le processus continu de production** : il s'agit d'une production par projet dans des usines polyvalentes qui se caractérisent par des structures horizontales basées sur l'expertise. Nous pouvons trouver ce mode de production dans les usines de produits chimiques.

Ainsi la théoricienne J.Wodward a pu démontrer à travers son étude qu'il n'existait pas une structure plus performante que l'autre, et que cela dépendait du mode de production.

#### **2.2.4- Les travaux d'Alfred D. Chandler (1962)**

Dans cette perspective, nous aurons à citer un autre chercheur qui a contribué au courant de la contingence, A.D.Chandler, professeur à l'université de Harvard. Après avoir étudié l'histoire des plus puissantes grandes entreprises américaines entre 1850 et 1920, il a été le premier à faire le lien entre la stratégie et la structure organisationnelle à travers son ouvrage publié en 1962 sous l'intitulé « Stratégie et Structure de l'entreprise »<sup>29</sup>.

Selon lui, les organisations qui s'orientent vers une production limitée en quantité et peu diversifiée, nécessitent une structure plus centralisée, tandis que celles qui s'orientent vers la production à grande échelle et diversifiée, sont à l'origine de structures décentralisées en différents départements.

Il rejoint le courant de la contingence car il considère que c'est l'environnement des organisations qui est à l'origine d'un changement de stratégie, qu'il définit comme l'ensemble des objectifs à moyen et long terme à atteindre par l'organisation, les moyens et les ressources alloués et l'ensemble des actions à entreprendre.

Par conséquent, il considère que la structure n'est que le résultat de la stratégie mise en place par l'organisation pour répondre aux besoins de son environnement.

Finalement la contribution de l'école de la contingence dans la théorie des organisations a permis, dès lors, de valoriser l'importance de l'environnement socioéconomique de l'organisation en le considérant comme le principal élément qui influence sa structure.

Ce courant a permis de démontrer qu'il n'existe pas une structure standard et universelle qui peut être appliquée à toutes les organisations, mais que cela dépendait de :

- La complexité et l'incertitude de l'environnement (T.Burns et G.Stakler, Lawrence et Lorsch).

---

<sup>29</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p53.

- La technologie utilisée par l'organisation et le mode de production( J.Woodward)
- La stratégie mise en place par l'organisation (A.Chandler).

### **2.3- Les travaux sur la théorie des décisions <sup>30</sup>**

Il paraît dès lors évident que la décision, bien qu'elle soit intangible, constitue une ressource essentielle pour l'organisation. En effet, la prise de décision est un processus qui permet de passer d'une position stratégique à une autre.

Les plus grands travaux qui se sont consacrés à la théorie de la décision dans les organisations sont le modèle décisionnel classique, le modèle de H.A. Simon et le modèle politique que nous allons examiner dans ce qui suit.

#### **2.3.1- Le modèle décisionnel classique**

Ce modèle repose sur la pensée classique, et stipule que la décision correspond à un raisonnement rationnel d'un seul acteur, qui va faire son choix parmi toutes les possibilités qui s'offrent à lui, dans le but d'atteindre ses objectifs.

Ceci suppose que les objectifs soient clairement définis et que les choix soient stables, ce qui permet au décideur de sélectionner le choix qui va maximiser son profit.

Ce modèle de prise de décision a été longtemps utilisé dans les choix d'investissement. Il consistait à déterminer les objectifs de la politique d'investissement, l'évaluation de chaque projet d'investissement et enfin le choix du projet le plus optimal.

Ce modèle peut être appliqué dans un environnement relativement stable, lorsqu'il s'agit d'un acteur unique qui a des objectifs clairement définis et des préférences stables. Il ne tient pas compte, en revanche des conflits d'intérêt et de pouvoirs dans les organisations.

#### **2.3.2- La théorie de rationalité limitée selon H.A. SIMON (1916-2001)**

Herbert A.Simon, professeur d'administration et de psychologie à l'université de Pittsburg, a consacré sa carrière à l'étude de la théorie des organisations et à la prise de décision. Il est d'ailleurs connu par son œuvre publiée en 1945 intitulée « Administrative Behavior, a study of Decision- Making Processes in Administrative Organization », qui lui a permis de décrocher un prix Nobel de sciences économiques en 1978.

Son modèle est venu remettre en question la logique du modèle décisionnel classique qui stipule une rationalité parfaite dans la prise de décision.

---

<sup>30</sup> Plane, J. M. (2017).op, cit, p56.

En effet, H.M.S imon étant plus réaliste estime que la rationalité ne peut pas être parfaite, car « l'organisation constitue un système composée de plusieurs acteurs qui évoluent en situation de rationalité limitée »<sup>31</sup>

Le modèle, donc de rationalité limitée de H.A. Simon tient compte du comportement du décideur dans la prise de décision, qui représente trois caractéristiques :

- Le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement organisationnel, et conséquemment n'est pas apte à traiter la globalité des informations dont il dispose.
- Le décideur, et l'être humain en général, n'a pas de préférences pré établies et enregistrées, mais agit différemment dans les différentes situations.
- Le décideur en faisant un choix ne cherche pas une solution optimale, mais plutôt une solution satisfaisante.

Ainsi, selon ce modèle, lorsque le décideur est confronté à un problème connu, il va appliquer le processus qu'il connaît déjà pour le résoudre. Par contre si le problème n'est pas connu, le décideur va essayer de faire un rapprochement avec un problème connu et choisir ainsi une solution approximative. Et c'est seulement si les deux premières situations sont impossibles, que le décideur cherchera une solution nouvelle.

Ainsi, H.A. Simon a pu démontrer à travers ses études empiriques que la prise de décision dans la résolution des problèmes visait à trouver des solutions satisfaisantes car la solution optimale n'existe pas. Et le comportement du décideur est guidé par l'environnement organisationnel, les règles et procédures et la hiérarchie.

### **2.3.3- Le modèle politique de L.Linblom(1959)**

Charles Lindlom, politologue, a également proposé un modèle d'analyse de la prise de décision en 1959, qui stipule que les décisions au sein de l'organisation sont prises par des acteurs qui ont des intérêts divergents.

La décision est prise suite à une négociation entre les différents acteurs sur les avantages et les inconvénients de chaque solution et en tenant compte de l'avis de chacun des acteurs

Ce modèle est connu pour être incrémentaliste car il concerne des petites décisions opérationnelles et touche rarement la stratégie de l'organisation. D'où sa limite car il ne permet pas de résoudre les grands problèmes en ne partant que de petites étapes successives.

---

<sup>31</sup> Plane, J. M. (2017).op, ci t,p 58

Ce qui pourrait aussi être reproché à ce modèle, c'est qu'il tient compte uniquement des jeux de pouvoir et d'influence et ne tient pas compte de la culture organisationnelle et des valeurs communes.

Pour conclure, nous pouvons dire que les théories de la prise de décision selon les différentes approches, ont marqué le passage de la pensée purement rationnelle à des conceptions qui tiennent compte de rapports sociaux, des jeux de pouvoir dans l'organisation.

#### 2.4- Henry Mintzberg et la structuration des organisations

Evoquons maintenant Henry Mintzberg, professeur de management à l'université de Mc Grill à Montréal au Canada, qui est considéré comme l'un des théoriciens les plus influents en Management dans le monde<sup>32</sup>.

Ses travaux se sont orientés vers trois axes complémentaires à savoir, l'analyse du rôle des managers, la stratégie et la structure organisationnelle.

Mintzberg définit la structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâche distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »<sup>33</sup>

Selon lui, cette structure organisationnelle se compose de six parties :

- **Le sommet stratégique** : représente le cœur, la direction de l'organisation, et il permet d'avoir une vision globale.
- **La ligne hiérarchique** : regroupe les managers, les chefs d'équipe, les cadres opérationnels qui sont chargés d'assurer le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
- **Le centre opérationnel** : regroupe la main d'œuvre représentant la base de l'organisation.
- **La technostructure** : regroupe les experts, les analystes, les techniciens qui participent à la production de façon indirecte. Comme les informaticiens qui sont considérés comme des agents de support à tous les niveaux de la structure.
- **Le support logistique** : qui se charge de la gestion de service interne comme la restauration, le nettoyage, le transport.
- **L'idéologie de l'organisation** : l'ensemble des valeurs, des normes des croyances qui distinguent une entreprise des autres.

---

<sup>32</sup> Oulhissane Isnad Dalal.(2019). op, cit, p229.

<sup>33</sup> Kennedy, C. (2003). *Toutes les théories du management : Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités* Ed. 3. Maxima,p 248.

Chaque structure comporte quatre facteurs de contingence : l'âge et la taille de la structure, le système technique, l'environnement et le pouvoir, qui sont de véritables déterminants de structuration de l'organisation.<sup>34</sup>

Selon Mintzberg toute organisation, quelle que soit sa taille, a une activité qui repose sur deux aspects contradictoires mais complémentaires : la division du travail en différentes tâches et la nécessité de coordination entre ces tâches pour la réalisation d'une activité.

A cet effet, il distingue cinq mécanismes de coordination qu'il considère comme des éléments indispensables d'une structure<sup>35</sup> :

- **L'ajustement mutuel** : qui se fait à travers une communication informelle qui permet de réaliser le travail, par exemple entre deux employés dans le même bureau.
- **La supervision directe** : renvoie à une coordination faite par une seule personne qui donne des instructions à plusieurs autres qui travaillent ensemble, par exemple le patron d'une entreprise qui donne directement des ordres à ses employés.
- **La standardisation des procédés de travail** : regroupe les procédures, les méthodes, généralement établies par la technostructure pour coordonner le travail des opérationnels.
- **La standardisation des résultats** : établie par la technostructure et communiquée aux niveaux opérationnels, par exemple les objectifs de vente à réaliser.
- **La standardisation des normes** : ce sont les valeurs qui guident les membres de l'organisation, par exemple le règlement interne qui permet à tout le monde de respecter les mêmes règles.

Selon Mintzberg ces mécanismes de coordination constituent le ciment de l'organisation, et ils évoluent avec le travail de l'organisation, dans un processus qui va d'une supervision directe au besoin d'une standardisation des normes.

Les travaux de Mintzberg ont démontré qu'il existe une situation de relativité entre les structures de l'entreprise et l'environnement, la technologie, la stratégie et d'autres paramètres complexes. Ses recherches en matière de structure et dynamique des organisations en 1982 lui ont permis de distinguer sept configurations structurelles<sup>36</sup>, comportant chacune un mode de coordination différent.

- **La structure simple** : il s'agit de structure généralement de petite et moyenne taille, dirigée par une seule personne dotée d'un leadership charismatique et qui a su mettre en œuvre sa vision et réaliser un projet entrepreneurial.

---

<sup>34</sup> S. Charreire, S. (2002). *Les grands auteurs en management*. Ed. Ems, p129.

<sup>35</sup> Plane, J. M. (2017). *op. cit*, p68.

<sup>36</sup> Idem, p72

Cette structure simple évolue dans un environnement simple mais dynamique et concurrentiel, elle se caractérise souvent par une communication informelle et peu de hiérarchie, car c'est l'entrepreneur lui-même qui gère ses employés à tous les niveaux. Sa stratégie est flexible et adaptative puisque qu'elle reflète la vision d'une seule personne, et justement c'est ce qui peut être également vue comme une limite à cette structure, car tout repose sur les capacités d'une seule personne, le propriétaire.

- **La bureaucratie mécaniste** : il s'agit d'usine ou d'unité de production de masse de grande taille, où le travail est formalisé, la ligne hiérarchique est très développée, et le contrôle externe des actionnaires est fort. Le travail se fait à travers différentes fonctions soumises à une division du travail, et une grande spécialisation.

Dans la bureaucratie mécaniste, la technostructure représente une partie indispensable de la structure, car elle se charge de la standardisation du travail à travers des procédures de travail.

Ce type de structure évolue dans un environnement simple et stable, et la stratégie est planifiée et programmée.

Caractérisée par une grande spécialisation et formalisation du travail, cette structure ne permet pas le développement de l'innovation et l'adaptation aux changements.

- **La structure divisionnelle** : correspond à une gestion d'un portefeuille d'affaires, à travers différentes divisions autonomes dans la conduite de leurs activités, mais toute soumises au contrôle des performances d'un même et seul centre administratif qui leur impose une standardisation des résultats.

Ce type de structure est adapté à des marchés diversifiés, la stratégie est élaborée par le siège sous la forme d'un portefeuille d'affaire, et chaque division développe sa propre stratégie.

Si la structure divisionnelle peut être bénéfique dans certaines situations, nous citerons à titre d'exemple, l'adaptation des produits selon le pays, elle est souvent coûteuse et décourage ainsi l'innovation.

- **La bureaucratie professionnelle** : correspond à l'élaboration d'un système de classement des emplois, à l'intérieur duquel différents professionnels peuvent travailler de façon autonome. Bien qu'elle soit décentralisée, cette structure est bureaucratique car elle se caractérise par une standardisation des qualifications. Par exemple, les médecins, chirurgiens ou infirmiers à l'hôpital, même s'ils sont complètement autonomes dans le travail, sont soumis au contrôle de leur profession.

Ce type de structure évolue dans un environnement complexe mais relativement stable, la stratégie est élaborée soit par choix collectif ou par l'administration.

La bureaucratie professionnelle a l'avantage d'offrir plus d'autonomie aux professionnels, mais elle se confronte à des difficultés de coordination entre les différents professionnels.

**- L'organisation innovatrice :** correspond à une organisation aplanie, fluide, décentralisée et organique, composée de différentes équipes de spécialistes pluridisciplinaires, de support logistique, et de managers qui travaillent tous ensemble autour de projets innovants.

Cette structure est qualifiée par Mintzberg d'hadocratie, c'est-à-dire le contraire de bureaucratie. Elle se caractérise par une gestion démocratique qui favorise la communication et l'expression des acteurs tous qualifiés à tous les niveaux, ce qui favorise l'innovation. Elle évolue dans un environnement complexe et dynamique où les changements sont très rapides et la concurrence est rude, par exemple le domaine de la technologie de pointe.

La stratégie des organisations innovatrice est une stratégie émergente et dépend de la capacité d'apprentissage de ses dirigeants, souvent jeunes.

Si ce type de structure se caractérise par de grandes capacités d'innovation et d'adaptation aux changements, il peut faire quelquefois l'objet de difficultés en terme relationnel (conflits) entre spécialistes et experts, tous à fortes personnalités.

**- L'organisation missionnaire :** c'est une structure construite autour d'un système de valeurs, de normes, de croyances qui sont assimilées par tous les acteurs.

L'idéologie vient remplacer les procédures que l'on retrouve par exemple dans les structures bureaucratiques mécaniques ou professionnelles. Le travail est considéré comme une mission commune et est guidée par un rituel et manière de faire à laquelle tout le monde s'identifie.

Cette mission est clairement définie et explicitée ce qui permet l'adhésion de tous les acteurs et leur mobilisation. On retrouve ce genre d'organisation notamment dans le milieu associatif. En effet, une association se caractérise par la mobilisation de ses membres autour d'un projet commun.

L'organisation missionnaire a l'avantage de mobiliser ses membres et de développer leur implication, elle peut néanmoins conduire parfois à ne pas tenir compte de ce qui se passe dans l'environnement externe.

**- L'organisation politique :** selon Mintzberg, l'organisation politique correspond à une organisation temporaire que l'on peut retrouver dans toutes les organisations citées plus haut, en situation de crise. En effet, il considère que dans toutes les organisations, il y a une activité

politique, autour des jeux de pouvoir en cas de conflits, mais lorsque la situation de crise persiste le mouvement politique devient, alors une organisation temporaire qui favorise la négociation et le changement.

Pour conclure, nous pouvons dire que les travaux de Mintzberg ont permis, d'appréhender l'organisation en tenant compte de sa structure et sa dynamique, au sein de laquelle, des détenteurs d'influences internes et externes usent de leurs pouvoirs pour contrôler les décisions.

### Section 3 : L'école contemporaine : l'école sociologique

Ce courant de pensée apparaît après la deuxième guerre mondiale, un moment où la question de la qualité du Management a fait l'objet de beaucoup de travaux. Dès lors l'homme occupe une place déterminante dans un système ouvert sur un environnement complexe.

#### 3.1- Michel Crozier et l'analyse stratégique (1922-2013)

C'est à Michel Crozier que la sociologie doit son essor en France dans les années soixante avec ses deux ouvrages « le phénomène bureaucratique »(1964), puis « l'acteur et le système » (1977).

Il démontre que l'individu n'est pas passif, et que c'est un véritable acteur qu'il faut prendre en considération, car il cherche à réaliser ses propres objectifs, lesquels objectifs risquent d'être différents de ceux de la direction.

Il considère que l'individu en tant qu'acteur a la capacité d'influencer une autre personne dès lors qu'il dispose d'une grande ressource de pouvoir, de par ses compétences, son expertise et ses relations.

L'analyse stratégique de Crozier s'appuie sur quatre concepts clés :

- **La stratégie de l'acteur** : considéré comme l'élément central de l'analyse, ce concept permet d'analyser les actions de chaque acteur dans l'organisation. Selon Crozier, chaque individu agit au sein de l'organisation, en fonction de ses propres objectifs, en mettant en œuvre sa propre stratégie. Ce sont les jeux de pouvoir qui vont déterminer l'autonomie de chaque acteur au sein de l'organisation.
- **Le système d'action concret** : correspond aux différentes relations sociales informelles qui se développent au sein de l'organisation et qui facilitent les actions des acteurs au quotidien. En effet les relations sociales influencent les jeux de pouvoir au sein de l'organisation.
- **Les zones d'incertitude** : toute organisation doit faire face à un certain degré d'incertitude, qu'elle soit d'ordre commercial, technique, financier ou humain. Selon Crozier, c'est l'acteur qui arrive le mieux à gérer l'incertitude grâce à ses compétences individuelles, c'est lui qui détient la plus grande ressource de pouvoir et c'est lui qui peut ainsi avoir une grande influence sur les autres acteurs.
- **Le pouvoir** : par pouvoir, Crozier ne désigne pas le pouvoir légitime, que confère le poste hiérarchique, mais plutôt le pouvoir lié à la compétence, la maîtrise des relations, la maîtrise de l'incertitude, et la connaissance parfaite des règles de fonctionnement. Un acteur qui a le

pouvoir, est celui qui a la capacité d'avoir de l'influence sur un autre acteur, en le faisant agir dans la direction qu'il souhaite.

Ce qu'on peut constater, c'est que l'analyse stratégique des organisations s'est penchée sur l'analyse des acteurs au sein d'un construit social qu'est l'organisation. L'organisation est ainsi considérée comme un système dynamique et évolutif.

Cependant, dans son analyse Crozier a sous-estimé les enjeux économiques et techniques en réduisant l'organisation à un jeu d'acteurs qui cherchent à défendre leurs intérêts, il n'a donc pas accordé beaucoup d'importance aux relations de l'entreprise avec son environnement.

En 1993, les travaux de Crozier ont été actualisés par Erhard Fiedberg<sup>37</sup>, à travers son ouvrage intitulé « le pouvoir et la règle », il démontre que le pouvoir au sein de l'organisation ne correspond pas uniquement à la capacité de faire faire, il permet plutôt de créer des règles qui vont structurer les relations dans l'organisation.

### 3.2- R. Sainsaulieu et l'identité au travail <sup>38</sup> (1935-2002)

Toujours en lien avec l'école sociologique, nous citerons maintenant Renaud Sainsaulieu, Professeur à l'institut politique de Paris, et que l'on connaît à travers son ouvrage publié en 1977, intitulé « *L'identité au travail* », dans lequel il développe le rôle fondamental de la socialisation au sein de l'organisation.

Il met à ce titre l'accent sur le concept d'identité qu'il définit comme une action commune au sein de l'organisation, et ce tout en tenant compte de la dimension affective, des idéologies, du calcul de possibilités en termes de gains ou de pertes de chaque acteur.

Il distingue quatre identités au travail qui reflètent quatre situations de travail distinctes :

- **Le modèle de la fusion** : ce modèle concerne les organisations qui se caractérisent par un contexte de travail répétitif, qui, lui, nécessite peu de qualification. Les acteurs disposant de peu de ressources, n'ont d'autre choix que de se fondre dans le groupe de travail qui constitue le collectif.
- **Le modèle de la négociation** : on retrouve ce modèle dans les groupes de travail, constitués d'acteurs qualifiés qui ont la possibilité d'accéder à des niveaux hiérarchiques plus élevés. Sainsaulieu utilise le terme négociation, car il considère que ces acteurs collectifs négocient entre eux et sont prêts à entrer dans le conflit.
- **Le modèle des affinités** : ce modèle reflète des acteurs qui accordent toutes leurs priorités au développement de leurs carrières plutôt qu'à l'appartenance à un groupe de travail.

---

<sup>37</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p 79.

<sup>38</sup> Idem, p 82.

Cette identité reflète le profil des personnes individualistes, qui cherchent à se rapprocher de leurs supérieurs pour pouvoir avancer. Par exemple un acteur qui bénéficie d'une promotion, va perdre son appartenance à un groupe de travail.

▪ **Le modèle de retrait** : correspond à une situation où l'acteur a très peu d'amis au travail, n'appartient à aucun groupe, et développe très peu de relations sociales. Dans ce cas le travail représente pour lui plus un moyen de gagner de l'argent qu'une valeur, ce qui le rend très peu investi.

Ce que nous retiendrons essentiellement, et qui pourra constituer un référent intéressant pour la conduite de notre réflexion propre, c'est qu'à travers ses travaux, Sainsaulieu, a démontré que les relations sociales au travail structurent l'identité individuelle et collective. Dans cet ordre d'idées, il envisage l'organisation contemporaine comme un lieu d'apprentissage culturel qui guide les acteurs dans leurs choix.

### **3.3- La gestion des comportements organisationnels**

A partir des années 70, c'est la porte ouverte à de nouvelles recherches dans l'école sociologique, portant sur la qualité du management des hommes et son impact sur la compétitivité des organisations. Parmi les auteurs qui se sont intéressés à la question, nous citerons, les chercheurs français Henri Savall et Véronique Zardet qui ont publié un ouvrage en 1987 en France et puis en 2008 aux Etats Unis, intitulé « Maitriser les coûts et les performances cachés »<sup>39</sup>.

Leurs recherches ont été construites à partir de l'hypothèse que l'organisation représente un ensemble de structures et de comportements en interaction continue. Et c'est cette interaction entre les différentes structures et les comportements humains qui déterminent la qualité de son fonctionnement.

En effet, selon les auteurs, cette interaction entre les structures et les comportements présentent des dysfonctionnements, entre ce qui est souhaité et ce qui est réalisé, et ceci peut engendrer ce qu'ils appellent des « coûts performance cachés » car ils ne sont pas visibles sur les rapports financiers traditionnels tels que la comptabilité analytique, la comptabilité générale ou les documents de gestion.

Ces coûts cachés, peuvent être réduits, à travers une gestion socio-économique aussi bien sur les structures que sur les comportements.

---

<sup>39</sup> Plane, J. M. (2017).op, cit, p91.

De ce fait, nous pouvons constater qu'une nouvelle ère a vu le jour dans la théorie des organisations, il s'agit d'analyser et de gérer le comportement humain en parallèle avec l'analyse des structures.

Parmi les nombreux travaux dans la gestion des comportements, nous citerons :

### 3.3.1- Les travaux de A. Zaleznik (1924-2011) et W. Bennis (1925-2014)

Abraham Zaleznik, professeur à Harvard, a été le premier chercheur à différencier le manager du leader à travers son article intitulé « Managers and Leaders : Are they different ? » publié dans la Harvard Business Review en 1977<sup>40</sup>.

Selon Zaleznik, le manager est dans la rationalisation, il a une fonction d'exécution, il est centré sur la structure, exerce un contrôle sur le déroulement des activités et cherche à résoudre les problèmes en s'appuyant sur les règles et les procédures.

Le leader en revanche, est dans la création, l'inspiration, c'est un penseur, capable d'innovation, centré sur les gens, en quête de problématiques et de situations nouvelles.

L'intérêt premier des travaux de Zaleznik d'avoir permis de créer un lien entre la psychanalyse et l'organisation.

En mettant en avant la raison et le pouvoir, il considère que l'individu recherche l'estime de soi, assume des responsabilités, et développe le leadership.

En 1990, il publie un livre intitulé « *Les ressorts de l'action* », dans lequel il distingue cinq types de leader :

- Les optimistes : qui sont convaincus par leur vision, mais ne sont pas conscients de la complexité du monde
- Les narcissiques : mettent tout en œuvre pour être au-dessus des autres.
- Les managers : axés sur les procédures et les outils de gestion
- Les habilitateurs : guident les autres grâce à leur charisme
- Les humanistes : sont empathiques, ont une facilité à comprendre le comportement humain.

Selon Zaleznik, on ne naît pas leader, la capacité à exercer un pouvoir sur les autres résulte de :

- La maîtrise psychique de soi et le développement de son identité,
- Le développement de ses compétences.
- La reconnaissance de l'autre dans sa différence, autrement dit faire preuve d'empathie quant à l'évaluation des compétences d'autrui.

---

<sup>40</sup> Plane, J. M. (2017).op, cit, p92.

Et tout ceci peut être acquis à travers les expériences vécues et les épreuves auxquelles les meneurs ont été confrontés.

Dans la continuité des travaux de Zaelnik, Warren.G.Bennis, publié en 1989, un livre intitulé « *On Becoming a Leader* » qui est devenu rapidement une référence en leadership et dans lequel il explique qu'il est important de dissocier le manager du leader dans la mesure où le manager sait ce qu'il *doit* faire alors que le leader sait ce qu'il *faut* faire. Il rajoute que le leadership s'apprend, et distingue ainsi quatre compétences communes aux différents leaders qu'il a pu étudier : la capacité de vision, la qualité de communication, la confiance et le rapport à soi.

Les résultats de ses recherches menées auprès de différentes organisations, mais également auprès de quatre présidents américains, lui ont permis de définir le leader, comme une personne qui a le pouvoir d'influencer les autres, grâce aux relations qu'il développe avec tous les niveaux de la hiérarchie, des relations basées sur une communication claire, une confiance réciproque, ainsi qu'une très bonne connaissance de soi en termes de qualités et défauts.

Les leaders ont selon Bennis, une grande capacité d'apprentissage et sont en mesure de tirer des leçons de leurs expériences et de transformer leurs échecs en opportunité.

### **3.3.2- Le Management participatif**

Ce courant prône quant à lui la prise en compte des besoins des individus, tels que le besoin d'appartenance et le besoin de reconnaissance. Il s'agit de favoriser l'implication des individus dans l'évolution de l'entreprise, à travers la participation aux décisions, la délégation, la communication, la transparence, l'autocontrôle, la mobilisation autour d'un projet commun qui est la culture d'entreprise.

Parmi les auteurs on citera, Karl Weik et sa théorie du « sensemaking », William Ouchi et sa « théorie Z », Octave Gélinier créateur de la « DPPO », Blake et Mouton et leur « Grille managériale » et Hersey et Blanchard et « le modèle du management situationnel ».

### **3.3.3- La qualité totale et l'excellence**

Le « TQM » (total Quality Management) a été développé au Japon à l'usine Toyota dans les années 70 par les américains Edwards Deming et Joseph Juran. L'objectif était la satisfaction du client au moindre coût à travers la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise. Les cercles de qualité envahissent l'industrie nippone et se répandent rapidement

dans l'industrie mondiale accompagnés du célèbre « JOT » le juste à temps qui consistait à avoir zéro stock.

En 1983, Thomas Peters et Robert Waterman, publient un livre intitulé « Le prix de l'excellence », un livre devenu rapidement un bestseller en management. Ce livre traite des attributs des meilleures entreprises, telles que l'écoute du client, la structure simple et légère, la productivité basée sur la motivation du personnel.

Thomas Peter est rapidement devenu l'un des spécialistes du management moderne.

### **3.3.4- La théorie du Knowledge management**

La théorie de la connaissance s'est développée aux Etats Unis à partir des années 2000, grâce aux travaux de Peter Drucker, qui considère que les travailleurs avec des qualifications élevés comme des actifs de l'organisation.

La théorie du Knowledge management a été enrichie par les travaux de Nonaka et Takeuchi en 1997, qui ont introduit de nouveaux modes organisationnels qui s'appuient sur une nouvelle logique de diffusion des connaissances.

Selon cette logique, les salariés doivent avoir accès à deux types de connaissances :

- Les connaissances explicites existantes au sein de l'organisation et qui devront être intériorisés par les individus qui les partageront avec leur groupe de travail.
- Les connaissances tacites, qui ne sont pas formalisées et qui peuvent être partagées par apprentissage informel et par socialisation de l'individu dans un groupe.

Selon Nonaka et Takeuchi, la gestion des connaissances doit se faire à travers :

- Le développement de l'autonomie et la responsabilité des équipes de travail.
- La mise en place d'actions de développement du potentiel humain comme la formation.
- La mise en place d'instruments de gestion des compétences, comme les tableaux de bord sociaux.
- L'amélioration de la communication et du dialogue, comme les entretiens d'évaluation.

### **3.4- Les nouvelles conceptions organisationnelles**

Face à un environnement de plus en plus complexe, et caractérisé par la mondialisation, la révolution numérique et la digitalisation<sup>41</sup>, les organisations ont dû faire face à de nouvelles exigences telle que la gestion de l'interculturel, notamment comment gérer les relations entre l'organisation et les membres qui la composent, comment motiver, fidéliser et engager les salariés, comment évoluer dans ce nouvel environnement ?

---

<sup>41</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p101

Ceci a donné naissance à de nouvelles approches organisationnelles, que nous allons aborder dans ce qui suit.

### 3.4.1- Le culturalisme de G.HOFSTEDE<sup>42</sup>

Geert Hofstede, est un psychologue néerlandais né en 1928, il est considéré comme une véritable référence dans le management interculturel. Selon, Hofstede il existe une relation entre environnement de travail, style de management et la culture du pays dans lequel l'organisation est implantée.

Il a mené ses recherches auprès des salariés d'IBM d'abord de 1967 à 1969, sur 60 000 employés dans 53 pays ; ensuite de 1971 à 1973, sur 60000 employés dans 72 pays, dont 30000 avaient déjà répondu au questionnaire lors de la première période.

Les résultats de son étude lui ont permis de développer un modèle en 1980, avec quatre dimensions, qui a été enrichi en 2010 grâce à de nouvelles investigations, comportant ainsi six dimensions qui sont liées aux différences culturelles et qui influencent de façon significative, les perceptions du temps et de l'espace, la motivation, le style de management et la gestion des risques.

Ces six dimensions sont :

- **La distance hiérarchique** : mesurée par le « Power Distance Index », sur une échelle de 1 à 100, cette dimension reflète la perception des subordonnés du pouvoir de leur supérieure hiérarchique, et degré de leur respect à son égard. Selon le modèle de Hofstede, dans les pays à forte distance hiérarchique, on peut observer des organisations avec une structure pyramidale, et une centralisation du pouvoir.

- **L'individualisme et le collectivisme** : cette dimension appelée « Individualism versus Collectivism », indique le degré d'attachement à la communauté et aux normes sociales. Dans les pays où l'individualisme prime, les salariés cherchent à prendre des libertés par rapport au groupe, ceci influence le style de management qui cherche à développer l'autonomie.

A contrario, dans les pays avec une culture basée sur le collectivisme, les individus cherchent le soutien organisationnel, le travail de groupe, et se méfient de la performance individuelle.

---

<sup>42</sup> Plane, J. M. (2017). op, cit, p102

- **Le contrôle de l'incertitude** : « *Incertainty Avoidance Index* », mesure la façon dont chaque culture appréhende le futur. Il s'agit de la manière dont les organisations de différentes cultures gèrent les risques.

Ainsi certaines mettent en places des plans prévisionnels et de contrôle, et d'autres subissent le cours des événements. En d'autres termes, certaines encouragent la prise des risques et d'autres préfèrent les limiter.

- **La masculinité et la féminité des valeurs** : « *Masculinity index* »

Dans ce modèle la masculinité des valeurs renvoie aux sociétés où prônent la réussite, la possession et la compétition, tandis que la féminité des valeurs, correspond à la sociabilité, l'entraide et la solidarité.

Cette dimension permet de déterminer, la nature des rapports sociaux au sein de l'organisation, en effet la masculinité des valeurs, s'appuie sur l'affrontement, tandis que la féminité des valeurs s'appuie sur le consensus.

Les Etats Unis par exemple, ont un indice de masculinité des valeurs très élevé, qui se caractérise par le développement de la performance individuelle, les primes individuelles et les challenges.

- **L'orientation à court ou à long terme** :

Selon cette dimension, l'orientation à long terme, concerne les sociétés dont la culture encourage une vision à long terme comme l'épargne, ou il est fondamental de bâtir l'avenir. Nous citerons à titre d'exemple la société comme celles des Etats Unis ou du Canada au sein desquelles les parents, dès la naissance de leurs enfants, leur ouvrent un compte épargne pour payer leurs études. Dans le milieu organisationnel l'orientation à long terme se caractérise par la retraite, la persévérance, le plan de carrière pour ne citer que ces exemples.

En ce qui concerne la vision à court terme, on la retrouve dans les sociétés avec une culture qui favorise le passé comme le respect des traditions. Notre culture, notamment peut représenter cette orientation à court terme, du fait que les traditions, très importantes, comme le respect des obligations sociales, prennent le dessus sur les projets futurs. Pour faire court, nous dirons que souvent nos convictions culturelles et religieuses ne nous permettent pas vraiment de prévoir à long terme l'avenir.

- **La sévérité ou le laxisme** :

Cette dimension a complété le modèle en 2010, elle représente le dernier facteur de différenciation culturelle.

Les sociétés avec un taux élevé de laxisme, voire d'indulgence, favorisent la satisfaction des besoins, tandis que les sociétés plus strictes ou plus sévères, quant au respect des normes sociales, ont tendance à réduire la satisfaction des individus.

Même si le modèle de Hofstede a été beaucoup critiqué et considéré comme déterministe, il constitue cependant une grille de lecture permettant d'analyser une culture afin de prendre la bonne décision.

### 3.4.2- Le projet G.L.O.B.E (1992-2010)

Le projet G.L.O.B.E (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), s'inscrit dans la continuité des travaux de Hofstede<sup>43</sup>.

Il s'agit d'une enquête réalisée par plusieurs chercheurs dans le monde et dirigée par Robert J. House de la Wharton Business School de l'université de la Pennsylvanie. L'objectif était de savoir ce qui caractérise un leader efficace dans les différents pays du monde et comment la culture nationale pouvait impacter le leadership.

L'enquête réalisée auprès de plus de 17000 collaborateurs dans 62 pays et dans trois secteurs industriels (agroalimentaires, finance et télécommunication), a permis d'élargir les dimensions de Hofstede à neuf dimensions. Il s'agit notamment de la confiance en soi, l'orientation vers l'avenir et l'orientation vers la performance.

Les chercheurs ont conclu que les cultures nationales ont des valeurs communes et que les individus quel que soit leur culture ont les mêmes aspirations. Ainsi, les chercheurs, dans un esprit de globalisation, ont pu conceptualiser six styles de leadership<sup>44</sup>:

-*Le style défensif* : le leader n'aime pas prendre de risques, il préfère préserver sa réputation et les intérêts acquis par le groupe.

-*Le style équipe* : le leader privilégie le travail collaboratif et encourage le partage d'expériences entre les membres du groupe.

-*Le style humain* : le leader privilégie le bien-être de ses collaborateurs.

-*Le style charismatique* : le leader grâce à son charisme et son comportement exemplaire inspire ses collaborateurs. Il s'appuie également sur la communication pour partager sa vision. Ce style de leadership privilégie les performances élevées au bien être des collaborateurs.

-*Le style autonome* : ce style de leader procède en développant l'autonomie des collaborateurs à travers la délégation des responsabilités. Ce leadership s'applique sur des collaborateurs matures avec un degré de professionnalisme élevé.

---

<sup>43</sup> Plane, J. M. (2017).op, cit, p105.

<sup>44</sup> Plane, J. M. (2013). *Théorie des organisations* (pp. 128-p). Paris : Dunod,p121

-*Le style participatif* : dans ce style de leadership les membres du groupe et le leader évoluent dans un projet commun, ils partagent leurs expériences et leurs connaissances.

Ces styles de leadership sont bien entendu influencés par la culture du pays, les chercheurs ont remarqué par exemple qu'en Allemagne il y'aurait une préférence pour le style équipe et autonome, alors qu'en France il y'aurait une préférence pour le style charismatique.

### 3.4.3- L'organisation hypocrite de N.Brunsson<sup>45</sup>

Nils Brunsson, professeur en analyse des organisations et en management public à la Stockholm School of Economics, a mené de nombreux travaux sur la place de l'irrationalité dans les organisations. En 1989, il a publié un ouvrage sous l'intitulé « *The organization of hypocrisy* », réédité une seconde fois en 2002.

Puis en 2006, il publie un second ouvrage intitulé « Mechanisms of Hope », à travers lequel, il donne des éléments de réponses aux managers pour contrer le modèle de l'organisation hypocrite.

Brunsson a mené son analyse auprès de différentes organisations, cherchant les raisons qu'ont les organisations à être hypocrites et les moyens qu'elles utilisent pour cela.

Il assimile le terme « hypocrite », à l'incohérence entre les discours, les décisions et les actions des organisations.

Selon lui, le responsable au sein de l'organisation, dispose d'un pouvoir restreint dans le processus décisionnel et par conséquent a peu d'influence sur la mise en œuvre. Le manager quant à lui, est le plus souvent mené à mettre en discours qu'à mettre en œuvre en créant une idéologie autour de valeurs partagées au sein de l'organisation une idéologie qui va contrôler et compenser les actions.

Dans son ouvrage, Brunsson, invite les managers à accepter cette incohérence au sein de l'organisation qu'il qualifie d'actions irrationnelles.

Il stipule qu'un manager performant est celui qui arrive à trouver un équilibre entre actions et discours. Les discours viennent compenser les actions défailtantes. A travers sa théorie, il propose quatre principes d'actions aux managers :

- **La responsabilité du manager** : un manager responsable est un manager convaincu par sa raison d'être, et de façon très rationnelle.
- **La distance** : afin d'être légitime dans l'organisation, le manager doit prendre une certaine distance par rapport aux actions qu'il entreprend.

---

<sup>45</sup> Plane, J. M. (2017).op, cit, p107.

- **La moralité du décideur** : les décisions doivent être en accord avec les valeurs partagées et en cohérence avec l'idéologie de l'organisation, par exemple le zéro défaut dans certaines industries.
- **La réforme** : par réforme, Brunsson désigne, un changement qui va permettre d'améliorer la vie quotidienne des acteurs.

La théorie de Brunsson sur l'organisation hypocrite, tient compte et reflète très bien le paradoxe auquel les organisations sont confrontées aujourd'hui. En effet, cette théorie nous amène à reconsidérer ce qui est dit et ce qui est fait au sein de l'organisation. Force est de constater que dans nombreuses situations, les discours ne correspondent pas aux actions mises en œuvre par les organisations.

Dans cette optique, on est en droit de se poser la question de savoir si bien-être et recherche de performance au travail, ne sont pas quelque part en contradiction ? Nous consacrons le chapitre suivant à cette problématique qui nous paraît absolument essentielle dès lors que nous aurons dans la suite de notre réflexion à réfléchir sur la notion en elle-même de stress au travail.

## Conclusion

En tout état de cause, cet état des lieux, ce faisceau de potentialités que nous venons dans un esprit de synthèse d'évoquer pour dire chronologiquement et dans une perspective évolutive des différentes approches proposées, nous permet de constater que chaque courant de pensée a opté en la privilégiant pour une vision donnée de l'organisation et une approche de l'homme au sein de cette même organisation. Nous en déduisons que l'histoire du Management s'inscrit dans un continuum de la pensée qui explique les particularités de l'entreprise actuelle et qui annonce son évolution probable dans le futur.

Incontestablement, les organisations contemporaines se caractérisent, aujourd'hui, par des structures organiques et des comportements individuels de plus en plus libres en termes d'autonomie.

En effet, face aux mutations de l'environnement, notamment le primat de la technologie et de l'immatériel, l'importance des réseaux sociaux, les structures organisationnelles se métamorphosent à très grande vitesse.

Dans un monde où tout est accéléré, où la concurrence est de plus en plus rude, les organisations se caractérisent par un excès de rationalisation, et ce en cherchant le résultat dans l'immédiat et en valorisant les capacités d'adaptation et de transformation.

Conséquemment, les comportements ont également changé. L'individu moderne a de nouvelles aspirations, de dépassement de soi, de réalisation, de pluralité des rôles. Il cherche constamment à satisfaire ses besoins.

Néanmoins, force nous est de constater qu'il se dégage de tout cela – et cela apparaît déjà au niveau des moteurs de recherche de tout ce que nous venons d'évoquer dans ce chapitre – une sorte de profil à deux faces, plutôt contradictoires que complémentaires.

D'une part, les niveaux de la pyramide de Maslow, sont devenus, plus que jamais à l'ordre du jour, du fait que l'individu soit en quête permanente de réalisation de soi et d'accomplissement.

Mais d'autre part, c'est ce même individu qui est sur-sollicité, qui travaille dans l'urgence, et qui se doit d'être performant, polyvalent.

D'où la question qui vient à nous, à la fois comme fondamentale et nécessaire ; le travail est-il seulement un lieu de réalisation de soi ou à l'inverse, lui arrive-t-il de se transformer en lieu de souffrance ?

A cet effet, nous comprendrons que, face à ces mutations structurelles et comportementales une nouvelle gestion des ressources humaines se soit imposée, par la force des choses, au sein des organisations contemporaines.

Il est déjà à noter, avant qu'on ait à y revenir plus loin, que grâce à la technologie, les réseaux, la circulation de l'information est beaucoup plus fluide, l'accès à la connaissance est plus facile, ce qui a pour effet de multiplier les échanges au sein de l'organisation, mais aussi de les fragiliser, car elles sont principalement virtuelles.

Cette première plateforme nous aura en tout cas autorisées à comprendre que les relations de pouvoir, ont également changé. Dans l'organisation contemporaines, on note « l'empowerment » qui veut dire le pouvoir faire ou le management responsable, il s'agit de donner une plus grande marge de manœuvre aux acteurs, qui doivent faire preuve de plus de responsabilité et d'autonomie et de capacité de négociation, tout en tenant compte des conflits d'intérêt probables. C'est en partie sur cette base que nous proposons, dans la suite de notre thèse, une analyse qui a pour objectif central de répondre à cette dualité, difficile à admettre *a priori* en termes de complémentarité, entre une face que l'on nommera A et qui est celle du bien-être au travail, et la face inverse que l'on désignera comme B et qui réfère au stress, voire au mal être, au cœur des politiques actuelles des organisations.

## **CHAPITRE II**

---

**Les spécificités environnementales actuelles du travail :  
entre performance et épuisement**

## Introduction

Face à la mondialisation, l'ouverture des marchés, l'évolution technologique, l'instabilité économique, les entreprises actuelles éprouvent des difficultés à donner des réponses rapides et adaptées aux exigences d'un environnement multidimensionnel.

A cet effet, les entreprises sont contraintes de s'adapter rapidement à leur environnement en s'inscrivant dans des stratégies de mise en place de projets qui donneront la primeur au changement technique, organisationnel, ou structurel et qui vont leur permettre de se différencier pour assurer leur pérennité.

Cette différenciation passe inévitablement par une nouvelle manière de penser et de gérer leurs ressources humaines, lesquelles ressources sont devenues l'essence de la réussite de toute entreprise.

Toutefois, les processus de changement organisationnel constituent de vrais défis managériaux qu'il convient de relever<sup>46</sup>, d'autant que toutes les entreprises sont dans ce domaine précis du management confrontées à un problème bien connu, à savoir celui de l'équilibre entre la participation et la prescription. Pour des raisons de rapidité de mise en œuvre, les entreprises sont tentées de passer outre le point de vue des salariés pour privilégier des modes de management plus injonctifs. Si ce mode de fonctionnement a le mérite de la simplicité et d'une relative rapidité, il ne permet pas en revanche aux personnes concernées de s'exprimer et de s'approprier les projets déployés.

Il en résulte que les salariés sont souvent déstabilisés, sous pression, malmenés et stressés par des conditions de travail difficiles

Ce qui peut déjà expliquer que la gestion des ressources humaines (GRH) soit devenue une fonction stratégique au sein de l'entreprise. Il revient dorénavant aux directeurs des ressources humaines (DRH) d'assurer le développement du personnel, sachant qu'à l'heure actuelle c'est la condition sine qua non pour l'accroissement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cela passe bien entendu par le bon traitement des salariés et l'amélioration de leur qualité de vie au travail, autant d'éléments qui sont liés à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Parmi les différentes actions que doit entreprendre la GRH, pour assurer un environnement sain pour les salariés, nous citerons la protection de la santé au travail.

---

<sup>46</sup> Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*, 310, p23. <https://doi.org/10.3917/hume.310.0021>.

En effet, les entreprises exigent aujourd'hui de leurs employés, une qualité de service irréprochable et une productivité de plus en plus croissante.

Néanmoins ces exigences peuvent entraîner, chez les salariés, un épuisement physique et mental qui risque d'avoir un impact négatif sur leur état de santé.

Il s'agira pour nous dans ce chapitre de tenter de comprendre ce qui a priori pourrait paraître paradoxal, à savoir : comment un environnement de travail, en évolution constante avec comme objectif sensément pensé un possible équilibre entre performance et bien-être au travail, peut-il être tout à la fois générateur de cette pathologie qu'est le stress professionnel ?

Pour mieux cerner notre problématique, nous devons dans un premier temps aborder même succinctement, quelques-uns des travaux de chercheurs qui se sont intéressés à la question de la performance, et de ses déterminants au sein de l'organisation.

La deuxième étape de notre réflexion consistera à aborder le concept de bien-être au travail avec ses déterminants et ses leviers, ce qui nous permettra de mieux cerner les leviers qui assurent la conciliation entre celui-ci et la performance au travail.

C'est ce qui nous permettra dans une troisième étape de porter notre réflexion sur le concept de changement organisationnel et l'impact qu'il aurait sur le bien-être des salariés, avec la nécessité de les accompagner pour dépasser le stress du à ce même changement.

## **Section1 : L'idéologie de la performance**

Autrefois, bien faire son travail consistait à exécuter les tâches définies dans un contrat qui traduisait la relation du salarié avec son organisation.

Au cours de ces trente dernières années, on a vu progressivement se développer une nouvelle vision des choses qui se traduit par la nécessité toujours la même de faire son travail, mais en plus de le faire en se surpassant pour pouvoir se différencier.

Ce changement a été d'abord imposé par l'environnement externe de l'entreprise qui se doit d'être performante pour pouvoir aller le plus loin possible, suivi ensuite de l'entreprise elle-même qui attend de ses salariés d'être les plus performants possible, afin de réaliser au mieux ses objectifs.

C'est ainsi que s'est installée l'idéologie de la performance qui se traduit par un ensemble d'indicateurs qui permettent de la mesurer.

### **1.1- La performance organisationnelle**

La performance est définie dans le dictionnaire Le Robert comme « un résultat chiffré obtenu dans une compétition ».

Cette définition s'applique très bien aux organisations qui évoluent dans un environnement concurrentiel où la performance est mesurée par rapport aux résultats obtenus. Ainsi, « une entreprise est performante lorsqu'elle atteint ou dépasse les objectifs qu'elle s'est fixée sur une période donnée »<sup>47</sup>.

Il est important néanmoins d'ajouter que la notion même de performance organisationnelle est perçue différemment, en raison de leurs intérêts divergents par les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, dirigeants, employés, clients etc.)

Nous noterons à cet effet que le modèle proposé par Morin, Savoie et Baudin<sup>48</sup>, tient justement compte de cette perception, un modèle qui décrit la performance organisationnelle par rapport à quatre dimensions :

- Pérennité de l'organisation ;
- Efficience économique ;
- Valeurs des ressources humaines ;
- Légitimité auprès des groupes externes.

Nous présentons ci-dessous ces quatre dimensions de la performance organisationnelle :

---

<sup>47</sup> Michel, K. A. L. I. K. A. (2002). E-GRH révolution ou évolution. *Paris, Editions Liaisons, p93.*

<sup>48</sup> Idem, p94.

**Tableau N°1 : Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance organisationnelle.**

<p><b>Pérennité</b></p> <p><b>Qualité des produits et des services :</b> Ampleur avec laquelle un produit ou un service correspond aux normes de qualité et aux exigences de la clientèle. <i>Indicateurs :</i> nombre de retours, nombre de plaintes, etc.</p> <p><b>Rentabilité :</b> ampleur avec laquelle certains indicateurs financiers se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux du passé. <i>Indicateurs :</i> performance du capital investi, marge de bénéfice net, etc.</p> <p><b>Compétitivité :</b> ampleur avec laquelle l'organisation conserve et conquiert des marchés. <i>Indicateurs :</i> revenus par secteur, valeur des exportations, etc.</p>	<p><b>Efficienne</b></p> <p><b>Economie :</b> ampleur avec laquelle l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées pour produire une quantité similaire tout en assurant le bon fonctionnement du programme. <i>Indicateurs :</i> rotation des inventaires, rotation des comptes clients, taux de rebuts, réduction du gaspillage, etc.</p> <p><b>Productivité :</b> quantité ou qualité des biens et des services produits par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée. <i>Indicateurs :</i> rotation de l'actif total, rotation de l'actif immobilisé, taux d'activités/coûts de production et taux d'activités/temps de production, etc.</p>
<p><b>Valeurs des ressources humaines</b></p> <p><b>Mobilisation des employés :</b> ampleur de l'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. <i>Indicateurs :</i> roulement absentéisme, etc.</p> <p><b>Climat de travail :</b> ampleur avec laquelle l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés. <i>Indicateurs :</i> participation aux activités sociales, congés de maladie, accidents de travail, nombre de grèves, etc.</p> <p><b>Performance des employés :</b> qualité ou quantité de production par employé ou par</p>	<p><b>Légitimité auprès des groupes externes</b></p> <p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds :</b> ampleur avec laquelle les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable. <i>Indicateurs :</i> bénéfices par action, ration des fonds de roulement, ration d'endettement, etc.</p> <p><b>Satisfaction de la clientèle :</b> jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins. <i>Indicateurs :</i> retards de livraison, rejets, montant des ventes, fidélité de la clientèle, développement de marchés, etc.</p> <p><b>Satisfaction des organismes régulateurs :</b></p>

<p>groupe. <i>Indicateurs</i> : revenus par employé, bénéfice net avant impôt par employé, bénéfice net avant impôt par tranche de 100\$ de masse salariale, etc.</p> <p><b>Développement des employés :</b> ampleur avec laquelle les compétences du personnel s'améliorent. <i>Indicateurs</i> : pourcentage de la passe salariale consacrée à la formation, transfert des apprentissages, mobilité des employés, etc.</p>	<p>Ampleur avec laquelle l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités. <i>Indicateurs</i> : pénalités, respect des lois, etc.</p> <p><b>Satisfaction de la communauté :</b></p> <p>Appréciation que fait la communauté des activités et des effets de l'organisation. <i>Indicateurs</i> : nombre d'emplois, pratiques de conciliation travail-famille, implication communautaire, protection de l'environnement, etc.</p>
--	--

**Source :** St-Onge, S., & Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*. De Boeck., p19.

Ainsi la performance organisationnelle est la capacité de l'entreprise de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes :

- Pour les investisseurs, elle est concrétisée par la hausse de la valeur boursière ;
- Pour les salariés, elle se traduit par la qualité du climat social.
- Pour les clients, elle est mesurée par la qualité des produits et services offerts.
- Pour les citoyens, elle est concrétisée par l'implication de l'organisation en termes de développement de la communauté et son rôle en tant qu'organisation citoyenne.

### 1.2- La performance sociale

La concurrence dans le monde du travail, a poussé les entreprises à se préoccuper de cette approche de la performance. En effet pour un souci d'attraction et de rétention des compétences, les dirigeants des entreprises et plus particulièrement ceux chargés de la gestion des ressources humaines, se préoccupent aujourd'hui de « la mobilisation du personnel, de la conciliation vie privée-vie professionnelle, du climat de travail, des perspectives de carrières, etc. »<sup>49</sup>

Concrètement, cette nouvelle relation au personnel prend la forme de politiques bien définies, propres à chaque entreprise, qui concernent toutes les activités de la GRH, et ce à tous les niveaux : stratégique, opérationnel, administratif.

<sup>49</sup> St-Onge, S., & Haines, V. (2007). op, cit, p20.

Selon M.kalika <sup>50</sup> « La performance sociale de l'entreprise est concrétisée par :

- La performance des services sociaux (service du personnel et les moyens mis à leur disposition) ;
- La performance liée aux politiques sociales, c'est-à-dire la gestion sociale de l'entreprise ;
- La performance des personnes ou la productivité des hommes ;
- La limitation des risques sociaux. »

### **1.3- La performance individuelle**

La performance individuelle et la performance organisationnelle sont deux concepts extrêmement liés et qui doivent être alignés.

En effet, si la performance organisationnelle est mesurée à partir d'indicateurs qui ne sont pas valides et pertinents, les mesures de performance individuelles qui en découlent risquent d'inciter les employés à adopter des comportements dysfonctionnels qui peuvent nuire ou pour le moins qui ne participent pas à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

C'est pourquoi chaque entreprise doit mettre en place un programme de gestion de performance propre à elle, qui tient compte de sa situation, sa vision, et ses priorités. Elle doit également penser à en changer les termes en interrelation avec sa propre évolution.

Si le concept de performance individuelle, est un sujet qui revient souvent dans les travaux qui s'intéressent à la gestion de ressources humaines, il n'est cependant pas toujours clairement défini. Les chercheurs se sont focalisés d'une part, sur les techniques de mesure de la performance individuelle, en fonction d'indices de productivité, de qualité de service, de respect des délais, et d'autre part, sur les conséquences directes ou indirectes de la performance individuelle, telles que l'absentéisme, le turnover, et les déterminants psychologiques individuels qui expliquent la performance individuelle (la motivation, la satisfaction, l'implication) et bien d'autres indicateurs.

Dans cet ordre d'idée, nous noterons que depuis une vingtaine d'années, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'analyse du concept de performance individuelle.

Campbell (1990), définit la performance individuelle au travail comme : « Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contribution aux objectifs »<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Michel, K. A. L. I. K. A. (2002). op, cit, p96.

<sup>51</sup> Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche,p3.

Selon Motowildo (2003), la performance individuelle au travail est définie comme « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné »<sup>52</sup>.

Ainsi « la performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté savoir-faire, qualité du travail, etc. »<sup>53</sup>

La définition de Motowildo, admet que la performance d'un individu peut fluctuer d'une action à l'autre mais également dans le temps.

Ainsi l'évaluation de la performance individuelle, serait la somme des différentes évaluations de l'individu dans différentes actions et différents moments.

Les deux définitions citées plus haut se rejoignent à deux niveaux :

- Celui du comportement des individus attendu par l'organisation.
- Celui du résultat attendu qui renvoie à l'efficacité de ces mêmes comportements.

En effet, mesurer la performance individuelle en se focalisant uniquement sur le résultat obtenu est un risque à prendre, car on ne tient pas compte des facteurs situationnels indépendants de la volonté de l'individu tels que la qualité et la disponibilité des ressources nécessaires, le manque de latitude décisionnelle, ou encore le contexte du marché.

Campbell (1990) pour sa part a élaboré un modèle multifactoriel, qui identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Selon lui ces huit dimensions seraient d'abord « universelles » pour la raison qu'elles pourraient être utilisées dans toute entreprise. Elles seraient aussi « génériques » car leur contenu est modifiable selon les spécificités de chaque entreprise. Et enfin « Indépendantes » car elles ne sont pas, toutes ensemble, adaptées à chaque emploi d'une entreprise.

---

<sup>52</sup> Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006), p3.

<sup>53</sup> Idem, p4.

Le tableau ci-dessous reprend ces huit dimensions proposées par le modèle de Campbell

**Tableau N°2 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell**

<b>Dimension</b>	<b>Définition</b>
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	performance de l'équipe et des collègues Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu

	(fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

**Source : Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). op, cit, p4.**

Ainsi la définition qui qualifierait la performance individuelle serait la somme de différentes notions, et ne se réduirait pas seulement à un seul résultat d'un seul objectif donné.

#### **1.4- Les déterminants de la performance individuelle**

Campbell(1990), dans son modèle a classé les types de comportements qui induisent à la performance, et comme nous le montre le tableau ci-dessus, ces comportements sont également impactés par des déterminants psychologiques propres à chaque individu, et qui font que cet individu puisse être encore plus performant.

B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)<sup>54</sup> ont classé ces déterminants en deux catégories : d'abord la relation qu'entretient l'individu avec son travail, mais aussi la perception de l'individu quant à la relation d'échange qu'il entretient avec autrui.

##### **1.4.1- La relation de l'individu avec son travail**

La relation de l'individu à son travail influence sa performance. Cinq déterminants de la performance individuelle renvoient à la relation entre l'individu et son travail : les traits de personnalité, les affects(les émotions au travail), la motivation, la satisfaction et l'implication.

##### **-Les traits de personnalité**

Durant de nombreuses années, les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à établir un lien entre les traits de la personnalité et la performance au travail, car jusque-là aucune

<sup>54</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006). op, cit, p6.

taxinomie pour classifier les traits de la personnalité n'a pu s'imposer. Ce n'est qu'à partir des années quatre-vingt, avec l'apparition d'un modèle de personnalité à cinq facteurs, plus communément connu sous le nom de « big five » et hérité des travaux de Tupes et Christal dans les années 1960<sup>55</sup>, que la caractéristique prédictive de l'influence de la personnalité sur la performance de l'individu a été considérée.

Ce modèle est devenu une référence en comportement organisationnel et en psychologie organisationnelle. Il permet de catégoriser les traits de la personnalité en cinq grandes dimensions<sup>56</sup> :

- L'extraversion ("surgency"), oppose le fait d'être sociable, bavard, communicatif, ambitieux, enthousiaste... à celui d'être en retrait, timide, taciturne, réservé ;
- La stabilité émotionnelle ("emotional stability") oppose le fait d'être calme, détendu, sûr de soi, serein, contrôlé... à être nerveux, anxieux, peu sûr de soi, vulnérable ;
- L'amabilité (« agreeableness » ou « likability ») représente le fait d'être courtois, tolérant, affectueux, facile à vivre, confiant, coopératif par opposition au fait d'être agressif, intolérant, froid;
- La droiture (« conscientiousness ») oppose le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant par opposition à celui d'être inorganisé, négligent, non fiable... ;
- L'ouverture intellectuelle, (« intellect » ou « intellectence ») représente le fait d'être curieux, cultivé, large d'esprit par opposition à celui d'être conventionnel, peu cultivé, simple et étroit d'esprit.

La majorité des études qui se sont appuyées sur ce modèle ont révélé que la droiture et la stabilité émotionnelle sont positivement corrélées avec les différents types de performance<sup>57</sup>.

Selon Barrick et ses collègues la droiture « constitue la variable de trait de personnalité orientée vers la motivation, une variable que les psychologues industriels et organisationnels cherchaient depuis longtemps ; elle devrait jouer un rôle central dans les théories visant à expliquer la performance au travail »<sup>58</sup>.

En ce qui concerne la stabilité émotionnelle, les études de Barrick et al ont révélé qu'elle peut être une variable de performance globale et de performance en équipe dans certaines professions notamment les policiers.

---

<sup>55</sup> Barrick, M.R., M.K. Mount et T.A. Judge. (2001). « Personality and performance at the beginning of the new millenium : what do we know and where do we go next ? », *Personality and Performance*, vol. 9, n°1/2, p. 20.

<sup>56</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006).op,cit p7.

<sup>57</sup> Idem, op, cit, p7.

<sup>58</sup> Barrick, M.R., M.K. Mount et T.A. Judge. (2001). op, cit, p21.

En revanche, les trois autres dimensions du « big five » ne prédisent que certains types de performance et pour certains groupes.

### **-Les affects au travail**

« L'affect est un concept utilisé pour définir les sentiments d'un individu vis-à-vis de quelque chose ou quelqu'un »<sup>59</sup>.

Lorsque ce sentiment est durable et d'une faible intensité, on parle d'humeur ; et lorsqu'il est éphémère et intense, on parle d'émotion.

Dans la littérature qui leur est consacrée, plusieurs études ont démontré que les affects peuvent influencer la performance, plus précisément la motivation qui est source de performance, dans certaines activités.

Mitchell et Daniels<sup>60</sup>, ont recensé un certain nombre de facteurs-source de motivation qui peuvent être influencés par les affects et qui peuvent induire à la performance au travail.

Ces facteurs sont :

- La créativité
- La facilité de prise de décision ;
- Les comportements pro-sociaux ;
- L'adaptation face aux événements stressants ;
- La résolution des conflits.

Les auteurs expliquent que la performance augmente lorsque les affects influencent positivement ces facteurs.

### **-La motivation**

Selon Vallerand et Thill « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »<sup>61</sup>

Cette définition met en avant la complexité de ce concept qu'on ne peut pas observer directement chez l'individu, il s'agit plutôt d'un construit hypothétique, un type de comportement que l'individu est supposé avoir.

La motivation est donc « un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les

---

<sup>59</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006). op, cit, p10.

<sup>60</sup> Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. Dans WC Borman, DR Ilgen, & RJ Klimoski (éds), *Comprehensive handbook of psychology, industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 225-254). Hoboken, É. U.: Wiley.p230.

<sup>61</sup> Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction au concept de motivation. *Introduction à la psychologie de la motivation*, 3, 39, p18.

besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc »<sup>62</sup>.

P.ROUSSEL<sup>63</sup>répartit les théories autour de la motivation en trois catégories :

**-Les théories qui ont comme centre d'intérêt les besoins-mobiles-valeurs :** ces théories s'orientent vers l'analyse, d'une part des déterminants personnels (internes), et d'autre part des déterminants situationnels (externes). Ces théories stipulent que la compréhension des besoins de l'individu permet de savoir ce qui le motive. On retrouve dans cette catégorie :

\* Les théories des besoins ;

\* Les théories classiques de motivation intrinsèque ;

\* Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

**-Les théories qui travaillent sur le choix cognitif :** elles regroupent les théories des attentes-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action<sup>64</sup>. Le principe de ces théories repose sur les travaux de Tolman(1936) et Lewin (1936), et stipule que « le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés »<sup>65</sup>.Elles s'intéressent à la manière de motiver les individus pour travailler en partant du postulat «l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement. Il essaie de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue »<sup>66</sup>. Elles regroupent l'approche cognitive interactionnelle classique, l'approche cognitive intermittente et l'approche de la dynamique de l'action.

**-Les théories qui s'intéressent à l'autorégulation :** ces théories postulent qu'il existe un lien très étroit entre la performance et les objectifs. Elles proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs poursuivis sur le comportement.

---

<sup>62</sup> Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, Editions EMS, collection Références, Paris ,p4.

<sup>63</sup> Patrice ROUSSEL. (2000)., op, cit, p9.

<sup>64</sup> Kanfer, R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p113.

<sup>65</sup> Idem, Patrice ROUSSEL.(2000).p10.

<sup>66</sup> Idem, Kanfer, R. (1990).p113.

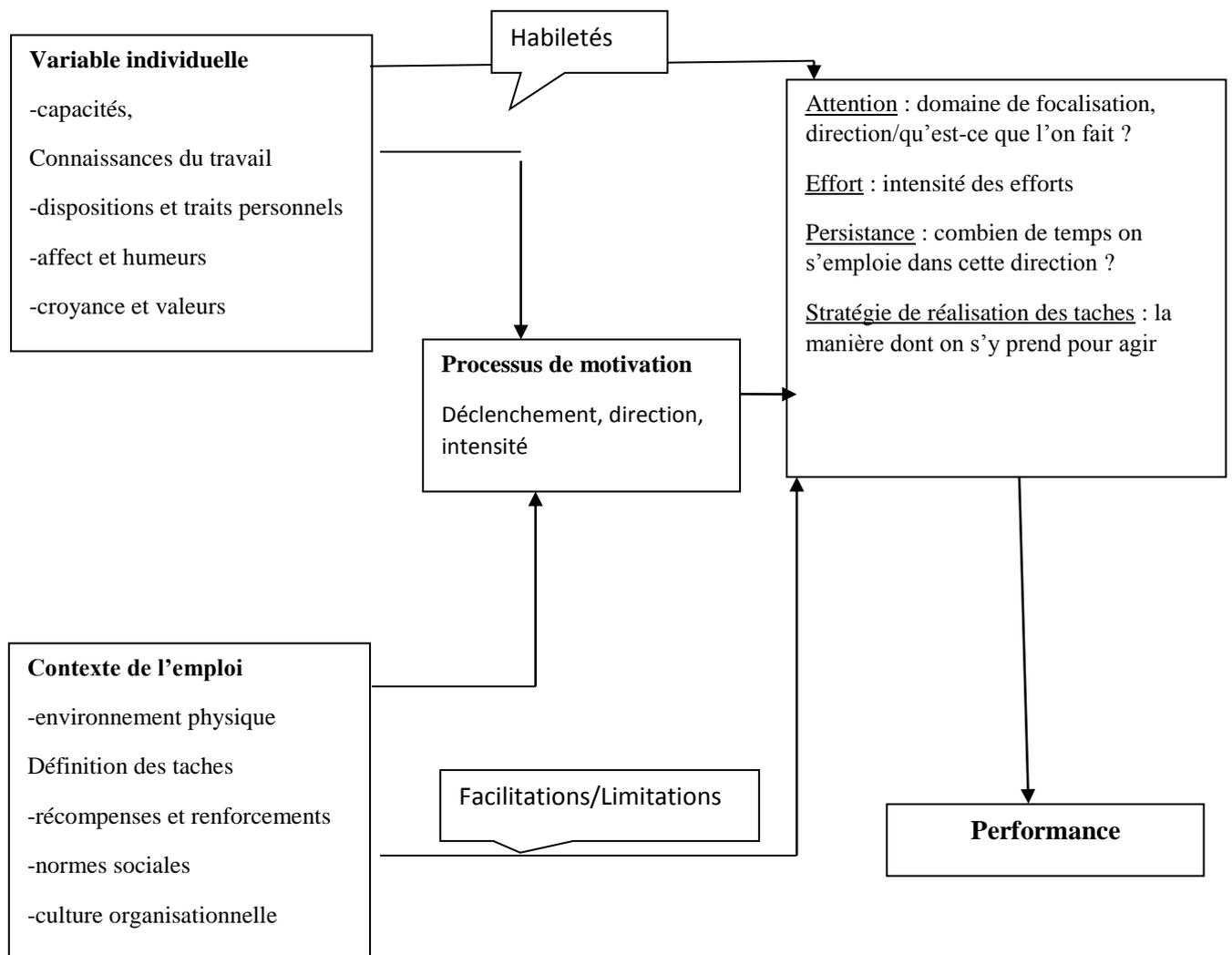
Ainsi, les objectifs sont des facteurs de motivation, l'individu en se fixant des objectifs se motive naturellement pour les atteindre. Cependant, la motivation n'est pas stable dans le temps, il s'agit d'un processus qui conduit à s'intéresser à l'autorégulation, c'est-à-dire que l'individu peut réguler sa motivation en réajustant ses objectifs pour les rendre plus réalisables.

L'approche autour de la question de l'autorégulation se scinde elle-même en trois axes de réflexion : la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al. 1981), la théorie sociocognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981).

À travers ces théories, nous pouvons constater que chacune d'elles apporte une explication partielle, et se place en amont ou en aval du processus qui conduit l'individu à être performant ou non.

Ainsi, la motivation est contingente d'une part aux individus et d'autre part à leur environnement. Le modèle de Mitchell et Daniels (figure N°4) montre la complexité du processus motivationnel qui met en relation dynamique les variables individuelles et contextuelles qui engendrent la performance au travail.

**Figure N°4 : Un modèle général de la motivation**



**Source : Mitchell, T.R. et D. Daniels. (2003). op, cit, p226.**

A travers ce modèle nous pouvons constater que bien que le processus motivationnel ne soit pas le seul élément explicatif de la performance, il occupe néanmoins une place centrale dans les facteurs interagissant.

En effet, un individu, quand bien même très motivé, ne saurait atteindre la performance attendue sans la part d'habileté qui elle-même résulte de plusieurs variables telles que la compétence, les connaissances au travail, les traits de personnalité, les affects et humeurs, les croyances et valeurs. Et venant se surajouter à cela il y a aussi le rôle joué par l'environnement de travail de l'individu, qu'il s'agisse de l'environnement physique, de la définition des tâches, des récompenses et renforcements, des normes sociales et de la culture organisationnelle.

### **-La satisfaction au travail**

Selon Gras et Wouldar (2011) : « la satisfaction au travail est souvent considérée dans la littérature comme le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail.

Une évaluation négative de l'environnement de travail engendrera de l'insatisfaction, alors qu'une évaluation positive aura pour conséquence une certaine satisfaction au travail.

En effet, « étant donné que le travailleur ressent dans ce cas-ci de la gratitude envers son travail et son organisation, il ressent par conséquent le besoin de construire une relation durable, sur la base du principe de réciprocité »<sup>67</sup>.

A cet effet, il convient de préciser que dans la littérature qui s'y consacre, les avis sur le lien entre la satisfaction et la performance sont mitigés, voire variés.

Il y a eu d'abord le courant des relations humaines, avec les travaux d'ELTON Mayo et ses collègues sur l'effet Hawthorne en 1920 et les travaux de Mc Grégor avec la théorie X en 1960, qui a développé l'hypothèse d'une influence positive de la satisfaction sur la performance au travail<sup>68</sup>.

Entre 1960 et 1985, des études empiriques, sont venues remettre en question l'hypothèse avancée par l'école des relations humaines, notamment les travaux de Iaffaldano et Muchinsky<sup>69</sup> en 1960, qui ont révélé une faible corrélation moyenne entre la satisfaction et la performance au travail. Selon ces chercheurs ce lien n'est pas direct et serait plutôt modéré par d'autres facteurs : tels que l'absentéisme /le présentéisme, l'intention de quitter / la fidélité, le retrait psychologique / le bien-être au travail.

Depuis 1993, Borman et Motowidlo ont pu pour leur part démontrer à travers leurs travaux, que les recherches déjà menées à ce sujet manquaient de précision sur le concept même de la performance individuelle. Ils ont conduit leur recherche à partir d'une distinction entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

Ainsi, les travaux qui se sont appuyés sur cette distinction, par exemple ceux de Judge, Thoresen, Bono et Patton<sup>70</sup>, ont pu obtenir un niveau de corrélation moyen de 0.30 entre satisfaction et performance au travail, ce qui suffit à avancer que la satisfaction constitue une variable prédictive à la performance au travail.

---

<sup>67</sup> Boundenghan, M. C. (2014). *Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels* (Doctoral dissertation, Université Charles de Gaulle-Lille III), p94.

<sup>68</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006). op, cit, p16.

<sup>69</sup> Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), p251.

<sup>70</sup> T.A. Judge, C.J. Thoresen, J.E. Bono et G.K. Patton (2001), The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, vol. 127, pp .376-407.

Aujourd'hui encore, le lien entre la satisfaction et la performance au travail représente un véritable enjeu pour la recherche contemporaine.

### **-L'implication/l'engagement**

Dans les travaux en langue française, l'implication comme l'engagement sont utilisés comme traduction de « commitment » et « involvement », désignant ainsi le rapport liant l'individu à son travail.

Si les deux concepts sont souvent synonymes dans ces mêmes travaux, le terme « engagement », est utilisé généralement pour illustrer la relation individu/emploi tandis que le terme « implication » désignerait plutôt les rapports individu/organisation.

Trois formes d'implication organisationnelle ont été étudiées :

- Affective ou attitudinale, qui reflète l'identification et l'attachement que développe l'employé lentement mais fermement à l'égard de son organisation ;
- Calculée ou de continuité qui reflète tous les éléments qui ont de la valeur aux yeux de l'employé et qu'il risque de perdre s'il venait à quitter son entreprise.
- Normative qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation.

Ainsi le concept d'implication au travail a été étudié aussi bien en fonction des cibles (organisation, activités de travail, carrière...etc.) que des différentes dimensions qu'il prend (affective, calculée, normative.)

Les nombreuses études menées en ce sens, ont généralement conclu à l'existence d'une faible relation entre implication organisationnelle et performance au travail.

Dans leurs travaux Ricketta et Landerer (2005)<sup>71</sup>, présentent des résultats de recherche qui stipulent l'existence d'une relation positive entre l'implication organisationnelle affective et la performance dans le rôle d'une part et d'autre part le comportement de citoyenneté organisationnelle. Ils le justifient par le fait que le comportement extra-rôle est souvent volontaire et donc dépend de façon plus importante de facteurs motivationnels intrinsèques par rapport au comportement lié au rôle.

Vandenberghe et al. (2004)<sup>72</sup>, ont conclu que l'implication organisationnelle affective influence la performance organisationnelle par l'intermédiaire de l'implication à l'égard du responsable hiérarchique.

---

<sup>71</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006). op, cit, p21.

<sup>72</sup> Idem, p21.

Ainsi, les différentes recherches ont pu révéler que la performance entretient un lien essentiellement avec l'implication affective. En effet les employés attachés à leur profession travaillent plus durement et cela les conduit à des niveaux de performance plus élevés.

#### **1.4.2- La relation de l'individu avec autrui dans l'entreprise**

Après avoir détaillé plus haut ce qui caractérisait la relation entre l'individu et son travail, nous allons nous consacrer dans ce qui suit, aux relations d'échange social que ce dernier pouvait entretenir avec les autres personnes de son organisation. L'échange social prend ces dernières années toute son importance dans les recherches portant sur le comportement organisationnel. Il s'agit d'analyser les différentes relations entre les individus au sein même d'une organisation en tenant compte de la hiérarchie du pouvoir et son évolution. Dans cette perspective plusieurs concepts sont étudiés dans la littérature à savoir : « La citoyenneté organisationnelle, le contrat psychologique, la justice organisationnelle, la confiance interpersonnelle, l'échange leader membre »<sup>73</sup>.

L'individu, pour atteindre ses objectifs au sein de son organisation, s'inscrit dans un comportement orienté vers l'échange social. Un certain nombre de concepts sont à même d'en définir comme d'en préciser les manifestations.

Ce qui nous permet, à partir de ces différents concepts qui renvoient à l'impact de l'échange social dans la réalisation des objectifs, de différencier ceux qui sont déterminants de la performance de ceux qui le sont moins.

#### **-La citoyenneté organisationnelle**

La citoyenneté organisationnelle a été définie par Organ (1988) comme : « le comportement d'un individu qui est laissé à son libre choix, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompenses et qui, dans son ensemble, promeut le fonctionnement efficace de l'organisation »<sup>74</sup>. Organ considère que l'individu qui éprouve de la satisfaction dans son travail a envie d'aider ses collègues et coopère naturellement dans le but de maintenir les structures liées à son travail.

Selon Organ le comportement de citoyenneté organisationnelle se caractérise par cinq facteurs :

-L'altruisme : désigne un comportement opposé à l'égoïsme directement tourné vers l'aide d'une personne spécifique, dans des situations de face-à-face et sans rien attendre en retour ;

---

<sup>73</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006). op, cit, p27.

<sup>74</sup> Organ, D.W. (1997). « Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time », Human Performance, vol. 10, n°2, p87.

- Le fait d'être consciencieux : les comportements qui s'appliquent à être en conformité avec les exigences et les règles de l'entreprise (être à l'heure, par exemple) ;
- La sportivité : le fait de ne pas se plaindre de choses banales, et adopter une conduite honnête en toutes circonstances ;
- La courtoisie : le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions ;
- La vertu civique : le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l'organisation.

La littérature a bien souligné l'existence d'un lien entre la citoyenneté organisationnelle et la performance d'un individu au sein d'un groupe. En effet, elle permet :

- L'augmentation de la productivité du groupe
- Aux managers de se libérer pour se consacrer à des tâches plus productives
- La réduction des conflits dans le groupe de travail
- De faciliter la cohésion et la coordination au sein même du groupe et aussi avec les autres groupes de travail.

### **-Le contrat psychologique**

Robinson et Rousseau(1994), définissent le contrat psychologique comme « comme un ensemble de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et employés, perçues par ces derniers »<sup>75</sup>.

Le respect du contrat psychologique est un déterminant de la performance individuelle. Plusieurs travaux empiriques l'ont largement démontré, notamment (Bunderson, 2001 ; Kickul, 2001 ; Lester et al., 2002 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 ; Raja et al, 2004) qui ont analysé les conséquences négatives de la rupture du contrat psychologique sur les comportements, ce qui réduit la performance individuelle. C'est pourquoi les employeurs vont parfois au-delà du contrat psychologique dans le but de fidéliser leurs employés aux potentiels élevés.

### **-La confiance interpersonnelle**

La confiance interpersonnelle désigne dans la littérature la confiance entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct, ou entre le salarié et les dirigeants. L'existence d'une confiance interpersonnelle, permet d'améliorer la satisfaction au travail et favorise les comportements innovants.

En effet, un salarié en confiance vis-à-vis de son organisation s'engage davantage dans son travail, ce qui est propice à l'amélioration de sa performance.

---

<sup>75</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006). op, cit, p37.

### **-La justice organisationnelle**

Les attitudes de l'individu au sein de l'organisation sont influencées par sa propre perception de la justice organisationnelle. Ainsi, s'il considère que l'organisation est juste à l'égard de ses employés, il va adopter des attitudes positives telles que l'implication dans l'organisation, la satisfaction au travail et le comportement de citoyenneté. Il va ainsi améliorer sa performance au travail<sup>76</sup>.

**-La perception d'une justice distributive** : elle repose sur la théorie de l'équité d'Adams, et elle correspond à la perception qu'a l'individu des rétributions (salaires, promotions, récompenses) qu'il reçoit en échange des apports (effort, éducation, expériences) qu'il fournit au sein de l'organisation<sup>77</sup>.

**-La perception d'une justice procédurale** : cela renvoie à la perception qu'a l'individu de l'équité du processus décisionnel qui concerne les salaires, les promotions et la punition (critères d'évaluation de la performance clairs et transparents, gestion de l'évaluation des performances, clarté de l'information pour prendre des décisions interindividuelles) ;

**-La justice interpersonnelle** : appelée également justice interactionnelle, elle renvoie à la qualité des relations entre l'individu et ses collègues d'une part, et son supérieur hiérarchique d'une autre part (traitement avec respect, bonne communication, possibilité d'avoir des explications), pour ne citer que ces exemples.

La littérature stipule que « la perception d'une justice distributive influence directement la performance au travail »<sup>78</sup>. Par ailleurs il est démontré qu'« il existe un lien entre la justice procédurale et la performance au travail, un lien qui est indirect mais à travers des attitudes comme l'implication, la satisfaction, etc. »<sup>79</sup>.

En ce qui concerne la justice interactionnelle, il semblerait également qu'il y'ait « une relation indirecte au travers de l'échange leader-membre »<sup>80</sup>.

Ainsi nous pouvons constater que la justice distributive est un déterminant de la performance individuelle, tandis que la justice procédurale et interactionnelle constituent des leviers pour la performance en relation avec le management.

---

<sup>76</sup> Konovsky, M.A. (2000). « Understanding procedural justice and its impact on business organization », *Journal of Management*, vol. 26, p 499.

<sup>77</sup> Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p390..

<sup>78</sup> Adams, J.S. (1965). « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, vol. 2, p 267.

<sup>79</sup> Brockner, J. et B.M. Wiesenfeld (1996). « An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, vol. 120, p190.

<sup>80</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006).op, cit, p41.

### **-L'échange leader membre**

Le concept de l'échange leader membre (ELM) renvoie à la théorie de l'échange social. Il désigne « la relation entre un manager et son collaborateur »<sup>81</sup>.

Selon Wayne et al, « l'échange de qualité élevée développe l'implication organisationnelle et améliore la performance au travail »<sup>82</sup>.

Après avoir détaillé chaque concept qui renvoie à la relation que peut entretenir un individu avec son travail et avec les membres de son organisation, nous sommes en mesure de constater qu'ils constituent des déterminants de la performance individuelle et par conséquent, de la performance collective au sein de l'organisation.

En effet, la performance individuelle de chaque individu dépend de sa perception du soutien organisationnel, de la justice organisationnelle, de la relation de confiance qu'il entretient avec les membres de son organisation et du support dont il bénéficie. Cette perception est guidée par les traits de personnalité, la motivation la satisfaction et l'engagement de chaque individu.

---

<sup>81</sup> Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), p620.

<sup>82</sup> B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel. (2006).op,cit,p42.

## Section 2 : Le bien-être au travail

La notion de bien-être a toujours existé, elle s'est cependant déplacé peu à peu du monde philosophique vers le mode scientifique.

En effet « la quête du bien-être a toujours été une préoccupation majeure des philosophes depuis Aristote »<sup>83</sup>.

D'ailleurs, on retrouve la notion de bien-être, qui représente l'essence même de la vie humaine, dans tous les livres sacrés, le bien être lié que procure la prière dans le coran, la légende chrétienne du jardin d'Eden dans la bible selon laquelle Adam et Ève choisissent le bien être relatif (fruit défendu) au bien être absolu (le paradis).

Dans la passé, le travail était considéré comme une simple manière de subvenir à ses besoins, sans aucune considération relative au bien-être et ce n'est qu'à partir des années 70 que le concept du bien- être au travail est apparu, l'objectif était de développer des modes organisationnels qui permettraient de concilier à la fois la satisfaction des salariés et la performance des entreprises.

Selon M. Mondo : « le bien-être est un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et la satisfaction des besoins spirituels de l'individu. Il est évalué dans l'exercice d'une activité volontaire intellectuelle ou physique ayant vocation à produire une réalité socioéconomique »<sup>84</sup>.

Selon l'auteur le bien-être ne dépend pas uniquement de la satisfaction des besoins matériels comme le salaire, les primes mais également de besoins immatériels comme l'estime, l'accomplissement. Il s'agit de trouver un équilibre entre ces deux aspects.

Le bien- être au travail est défini par l'OMS comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu du travail »<sup>85</sup>.

Ainsi, le bien-être au travail concerne les conditions dans lesquels un travail est effectué, il regroupe : la sécurité au travail, l'ergonomie, la protection de la santé physique du travailleur, la protection de la santé psychique du travailleur, l'hygiène, l'embellissement du lieu de travail.

Lors des sommets européens de Lisbonne en 2000, et de Laeken en 2001, dix objectifs dans le domaine de la qualité du travail ont été formulés<sup>86</sup> :

- Satisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur emploi ;

---

<sup>83</sup> Mondo, M. (2015). *Les 13 clés du bien-être au travail* (Vol. 2). BoD-Books on Demand. p8.

<sup>84</sup> Idem, p18.

<sup>85</sup> OMS : organisation mondiale de la santé.

<sup>86</sup> Source : l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail en France (ANACT)

- Éducation et formation tout au long de la vie ;
- Égalité entre les femmes et les hommes ;
- Non-discrimination ;
- Baisse de la fréquence des accidents du travail, des maladies professionnelles et du stress professionnel ;
- Appui à la mobilité professionnelle et géographique ;
- Insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée ;
- Equilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- Dialogue social et participation des travailleurs à la vie de l'entreprise ;
- Accroissement de la productivité et du niveau de vie.

Ainsi toute organisation a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel, quel que soit l'espace où il exerce son métier.

Les déterminants du bien-être sont abordés dans les travaux qui lui sont consacrés à partir de deux segments :

- Le premier, renvoie à des facteurs objectifs se rapportant aux caractéristiques personnelles de chaque individu.
- Le second concerne des facteurs subjectifs, en relation immédiate avec les attentes, les espoirs, les aspirations, les normes et les expériences antérieures de l'individu, et qui lui permettent d'évaluer les circonstances ou les faits.

### **2.1- Les déterminants objectifs du bien-être**

Il s'agit des variables sociodémographiques et qui ont une influence directe sur les déterminants du bien-être subjectifs. Nous citerons les plus répandues dans la littérature, à savoir l'âge, le genre, le salaire et le niveau de l'éducation comme le statut social.

#### **2.1.1- L'âge**

« Plus nous vieillissons, plus nous nous sentons bien »<sup>87</sup>, des recherches récentes sur le bien-être ont démontré qu'il existe une relation linéaire entre l'âge et le bien-être. Le bien-être s'améliore avec l'âge. Ceci peut être expliqué par le fait que les facteurs de bien-être peuvent évoluer avec l'âge. Ainsi ce qui pourrait sembler insignifiant pourrait devenir une source de bien-être avec plus de maturité. Par exemple profiter du moment présent, apprécier la nature.

---

<sup>87</sup> Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R. E. et Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, p125.

### **2.1.2- Le genre**

Bien que le genre n'apporte que peu de différence entre le bien être des hommes et des femmes, les femmes par nature sont généralement plus émotives que les hommes, et sont ainsi plus souvent découragées ou au contraire plus enthousiastes que les hommes.

### **2.1.3- Le revenu et l'éducation**

« Le revenu et le niveau d'éducation entretiennent un lien étroit avec le bien-être »<sup>88</sup>. En effet ces deux dimensions influencent les attentes, les objectifs ainsi que l'adaptation de l'individu avec son environnement.

### **2.1.4- Les rapports interpersonnels**

Les relations avec autrui ont une importante influence sur le bien être individuel. Il est évident que vivre en société nous rend plus heureux que d'être seuls. Vivre dans un réseau social et pouvoir échanger avec autrui permet aux individus d'être plus heureux.

## **2.2- Les déterminants subjectifs du bien-être**

Si les déterminants objectifs que nous venons de citer n'ont qu'une faible influence sur le bien-être, les déterminants subjectifs, ont quant à eux, ont une grande influence sur le bien être individuel. Ainsi l'évaluation subjective des faits a plus d'influence que le fait lui-même. Par exemple ce n'est pas le salaire qui influence le bien-être de l'individu, mais plutôt, la satisfaction de l'individu de son salaire.

### **2.2.1- L'adaptation**

Selon la théorie du niveau d'adaptation : « les gens s'habituent au statu quo et réagissent seulement au changement. Lorsque les conditions s'améliorent considérablement, les gens sont heureux pour un moment, mais, après un certain temps, la nouveauté et le plaisir se dissipent ; les gens tiennent les nouvelles conditions pour acquises et le bonheur revient à son niveau habituel »<sup>89</sup>.

Cette théorie a été soutenue par les travaux de Brickman, Coates et Janoff-Bulman (1978)<sup>90</sup> qui ont mené une expérience auprès de trois groupes de sujets :

- Des personnes qui ont gagné au moins un demi-million à la loterie un an avant l'expérience ;
- Des personnes frappées de paralysie à la suite d'un accident un an avant l'expérience ;

---

<sup>88</sup> Michalos, A. C. (2017). Education, happiness and wellbeing. In *Connecting the quality of life theory to health, well-being and education* Springer, Cham, p280.

<sup>89</sup> Finkenauer, C., Baumeister, R. F., & Bouffard, L. T. (1997). L'effet des variables subjectives sur le bonheur. Résultats de la recherche et implications pour la thérapie. *Revue québécoise de psychologie*, p18.

<sup>90</sup> Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?. *Journal of personality and social psychology*, 36(8), p917.

- Un groupe contrôle.

Les résultats de cette recherche sont venus confirmer la théorie d'adaptation, les personnes du premier groupe ont manifesté une joie au début, mais un an après leur niveau de bonheur était devenu similaire aux deux autres groupes.

Un an après, les gagnants à la loterie, éprouvaient moins de joie dans des situations qui relèvent du quotidien comme parler à un ami, recevoir des compliments etc. que les deux autres groupes.

Les chercheurs sont parvenus à la conclusion suivante : « les effets du niveau d'adaptation se produisent plus rapidement lorsque les circonstances s'améliorent que lorsqu'elles se dégradent. En d'autres mots, la joie de la bonne fortune s'affadit plus vite que la détresse causée par la malchance. »

### **2.2.2- Donner du sens à la vie**

Donner du sens à sa vie contribue au bien-être de l'individu. Selon Baumeister, « la personne estime que sa vie a un sens, si elle arrive à combler quatre besoins »<sup>91</sup>.

\*Un projet de vie : avoir des buts personnels et pouvoir les réaliser,

\*Des valeurs : sur lesquelles l'individu peut se référer, et qui lui permettent de distinguer le bon du mauvais.

\*Le sentiment d'efficacité personnelle : l'individu a besoin de sentir que ses actions ont un impact sur les autres et sur le monde en général.

\*L'estime de soi : l'individu a besoin de critères d'évaluation pour s'auto évaluer et se comparer à autrui, en considérant ses réalisations, et ses talents.

Dans sa recherche Baumeister conclut que le sens à la vie est préalable au bonheur. Selon lui : « Il est possible d'avoir une vie pleine de sens tout en étant malheureux, mais il est peu probable que quelqu'un ait une vie heureuse s'il ne perçoit aucun sens à sa vie ».

Ainsi si l'individu n'arrive pas à combler l'un de ces quatre besoins, il sera malheureux. Dans le cas contraire son niveau de bien-être sera élevé.

### **2.2.3- Les buts personnels hiérarchisés**

Avoir de grands projets de vie ne suffit pas à être heureux, s'ils ne sont pas alimentés par des buts personnels à court terme. La théorie du niveau d'adaptation<sup>92</sup> stipule qu'il faut se donner une série de buts à court terme qui servent d'étapes intermédiaires avant d'atteindre un but ultime. Selon Scherer « Les buts à court terme sont vitaux pour le bonheur parce qu'il est

---

<sup>91</sup> C. Finkenauer et R. F. Baumeister. (1997). op, cit, p19.

<sup>92</sup> Emmons, R. A. (1997). La contribution des buts personnels au bonheur et au sens à la vie. *Revue québécoise de psychologie*, 18(2), p199.

possible de les atteindre plus facilement et plus rapidement, ces expériences de succès étant de puissants antécédents du bonheur »<sup>93</sup>.

La théorie du niveau de l'adaptation, stipule que les personnes ont des buts qui sont souvent supérieurs à la norme. Certains contribuent au bien-être et d'autres non. Finkenauer et Baumeister ont fait l'inventaire de ces buts dans leur article :

«\* les personnes qui se fixent des objectifs trop élevés, vivent dans l'anxiété de ne pas y avoir, et peuvent même avoir des idées suicidaires ;

\*Ceux qui ont plusieurs buts sont plus heureux que ceux qui n'en ont pas ;

\*Le conflit entre les buts réduisent la satisfaction de vie ;

\*Les personnes qui ont seulement un but à long terme et n'ont pas de buts à court terme plus faciles à gérer et à réaliser, ont tendance à se décourager et à échouer ;

\*L'existence d'un grand projet bien défini et hiérarchisé réduit la souffrance, rend les situations adverses plus tolérables et favorise le bien-être physique et psychologique. »<sup>94</sup>

Pour conclure, nous pouvons dire que les buts personnels sont déterminants du bien-être s'ils sont hiérarchisés et organisés en plusieurs buts à court terme qui aboutiraient à un but suprême à long terme.

#### **2.2.4- Les illusions positives**

L'illusion positive a été définie par Taylor et Brown comme « un patron général et persistant d'erreurs, de biais et de perceptions sélectives dont l'usage systématique permet aux gens de maintenir une vision favorable de la vie. »<sup>95</sup>.

Selon eux les gens sont souvent heureux, non pas parce qu'ils ont réalisé leurs buts personnels, mais parce qu'ils ont une perception biaisée de la réalité en exagérant leurs succès et en minimisant leurs échecs.

Taylor et Brown sont parvenus dans leur recherche à des résultats qui démontrent que certaines illusions contribuent à l'adaptation et au bien-être. Ils ont indiqué que les gens normaux et bien adaptés recourent à trois types d'illusion :

-Ils ont une opinion positive exagérée d'eux-mêmes ;

-Ils exagèrent le contrôle qu'ils exercent sur leur vie et sur le résultat de leurs actions ;

-Ils entretiennent un optimisme irréaliste lorsqu'ils projettent ce qui leur arrivera dans le futur et lorsqu'ils estiment la probabilité d'occurrence des bons et des mauvais événements.

---

<sup>93</sup> Wallbott, H., Matsumoto, D., & Tsutomu, K. (1988). Emotional experience in cultural context: A comparison between Europe, Japan and the United States. *Faces of emotion: recent research*, p99.

<sup>94</sup> C. Finkenauer et R. F. Baumeister. (1997). op.cit, p20

<sup>95</sup> Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1994). Positive illusions and well-being revisited : separating fact from fiction, p21.

### **2.3- Les facteurs déterminants du bien-être au travail**

Bien que les facteurs déterminants du bien-être au travail, soient subjectifs et qu'ils varient selon la personnalité des individus, leur âge, leur genre, leur statut, leur emploi, il existe dans la littérature un certain nombre de facteurs clés du bien-être au travail :

#### **2.3.1- La qualité du contenu du travail**

Autonomie, tâche variée, degrés de responsabilité.

#### **2.3.2- La qualité de l'environnement physique du travail**

Eclairage, sécurité, bruit, propreté, agencement de l'espace de travail.

#### **2.3.3- Le soutien social au travail**

Reconnaissance, respect, écoute, considération, communication, participation aux décisions.

#### **2.3.4- La qualité de l'organisation du travail**

Clarté dans la définition des postes et des responsabilités, rythme de travail, charge de travail, pénibilité physique et mentale.

#### **2.3.5- Qualité de la gestion des carrières**

Salaires, formation, développement des compétences.

#### **2.3.6- La conciliation vie professionnelle/vie privée**

Horaires de travail, aménagement de travail, vie familiale, transport, accès aux services, loisirs, garderie.

### **2.4- La conciliation de la performance et du bien-être au travail, quels leviers et quelles dérives ?**

Après avoir abordé les concepts de bien-être et de performance au travail, nous allons voir dans ce qui suit les leviers qui permettent de concilier ces deux concepts, et d'identifier les situations dans lesquelles, il peut y avoir des dérives organisationnelles donnant naissance à la problématique du stress professionnel.

#### **2.4.1- Les leviers organisationnels**

Au niveau de l'organisation, cinq leviers sont abordés dans la littérature : l'autonomie, la participation aux décisions, la clarification des rôles, la charge de travail, et la culture organisationnelle.

### **-L'autonomie**

Accorder l'autonomie aux employés signifie qu'ils disposent des compétences, des informations, des ressources et de l'autorité nécessaire pour faire leur travail<sup>96</sup>

L'autonomie signifie :

**\*Etre créatif** : consiste à savoir utiliser ses compétences pour une bonne compréhension de la situation et des problèmes rencontrés.

**\*Maitriser ses tâches** : renvoie à la capacité d'organiser ses priorités, de choisir l'information pertinente.

**\*Prendre des décisions** : consiste à prendre certaines décisions de façon autonome, nous citerons par exemple des décisions prises au cours d'un travail de nuit.

**\*Participer à la définition de ses conditions de travail** : il s'agit de la possibilité du salarié de participer aux conditions dans lesquelles il exerce son travail.

### **-La participation aux décisions**

Les salariés ont besoin de prendre part aux décisions qui les concernent. Faire participer ses salariés dans les décisions qui les concernent confirme leur existence au sein de l'organisation :

\*D'un processus de consultation des employés, qui doit être clair ;

\*L'ouverture du manager aux suggestions de ses collaborateurs.

### **-La clarification des rôles**

Chaque organisation établit une stratégie à partir de laquelle découlent un certain nombre d'objectifs à atteindre. Dès lors des plans d'action sont mis en œuvre pour atteindre chacun de ces buts. Chaque plan d'action comporte un délai d'exécution, acteurs, actions, et moyens.

Et les rôles représentent le comportement que l'organisation attend de chacun de ses salariés pour atteindre ses objectifs.

Ainsi, le lien entre la clarification des rôles et de la performance individuelle semble évident : si les rôles ne sont pas clairs, mal expliqués ou incompris, les salariés ne sauront pas faire ce qu'on leur demande ou auront l'impression de faire un travail qui n'est pas le leur et perdent ainsi le sens du travail qui est déterminant pour le bien-être.

Dans ce même contexte, nous constaterons que deux situations peuvent s'ériger en frein au bien-être : le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle.

---

<sup>96</sup> Morin, E. M., Gagné, C., & Cherré, B. (2009). *Donner un sens au travail : promouvoir le bien-être psychologique*. Montréal, QC : IRSST, p11.

- **Le conflit de rôle** : correspond à une situation où plusieurs attentes contradictoires perturbent l'organisation du travail, il peut être le résultat

D'un seul demandeur (un supérieur qui donne des objectifs à son collaborateur, lui allouer les moyens nécessaires pour les atteindre),

De plusieurs demandeurs (deux responsables qui formulent des attentes contradictoires),

Du salarié lui-même (se rapportant à sa personnalité), entre deux services (manque de coordination entre les services d'une même entreprise).

Tous ces facteurs ont un impact non seulement sur le rendement de l'entreprise, mais également sur le bien-être du salarié.

- **L'ambiguïté de rôle** :

L'ambiguïté de rôle est la conséquence de plusieurs situations :

\* Manque de précisions dans les formulations des attentes (objectifs, produits à livrer, délais de livraison).

\* Manque de précision dans les procédures et les méthodes.

\* Manque d'autonomie au travail (tache trop rigide, manque de marge de manœuvre)

\* Manque de supervision (le manager ne connaît pas assez le processus de travail)

\* Manque de connaissance de l'environnement de travail (cas des salariés à temps partiel ou les remplaçants)

Ainsi, régler le problème de conflits de rôles et d'ambiguïté de rôle est primordial pour le bien être des salariés. En effet lorsque le salarié sait exactement ce qu'on attend de lui et connaît parfaitement les missions de son poste, il lui est plus facile de bien réaliser son travail.

- **La charge de travail**

Durant plusieurs années, la charge de travail renvoyait à la quantité de travail exécuté. A l'ère de l'économie actuelle basée sur le service, ce rapprochement entre charge de travail et quantité de travail semble moins pertinent.

Aujourd'hui « la charge de travail est définie à partir de trois dimensions »<sup>97</sup> :

• **Ce qui est demandé** : renvoie aux objectifs de performance quantitative et qualitative de production qui sont exigés par l'organisation.

Le salarié exécutant plusieurs tâches superposées, se retrouve souvent à travailler dans l'urgence afin d'atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs, et développe ainsi la sensation d'être débordé par son travail.

---

<sup>97</sup> Falzon, P., & Sauvagnac, C. (2004). Charge de travail et stress. *Ergonomie*, p180.

- **Ce qui est ressenti** : les salariés dépassés par leur travail, n'ont souvent pas le temps d'assister à des réunions pour essayer de trouver des solutions à cette charge de travail. Pourtant il est essentiel pour régler cette problématique, de connaître le ressenti de chaque salarié à l'égard de sa charge de travail.

Ainsi, la charge de travail, en plus de nuire au bien-être et à la performance des salariés, empêche de trouver des solutions à cette contrainte.

- **Ce qui est fait** : cette dimension est le résultat de l'addition des deux précédentes dimensions.

Ainsi, il est essentiel que les acteurs de l'organisation, prennent en charge cette problématique de charge de travail, en mettant en place des outils qui permettront de reconsidérer l'organisation de travail, ses dimensions de régulation et d'évaluation.

#### - La culture d'entreprise

Si tous les leviers que nous avons vus plus haut, ont été appréhendés d'une façon individuelle (propre à chaque salarié), la culture d'entreprise, en revanche est collective, elle représente un attachement à des valeurs communes.

La culture d'entreprise a été définie par plusieurs auteurs :

- \* Selon Thévenet la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise »<sup>98</sup>.

- \* Pour Aktouf, la culture d'entreprise a été définie comme un « système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement »<sup>99</sup>

- \* E .Schein a proposé la définition suivante : « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre »<sup>100</sup>

Selon lui, la culture se manifeste à trois niveaux :

- A la surface nous trouvons les artefacts (structure de l'organisation, processus de gestion) qui matérialisent les deux autres niveaux.

---

<sup>98</sup> Y. Pesqueux. (2004). L'entreprise multiculturelle. Ed. Harmattan, p170.

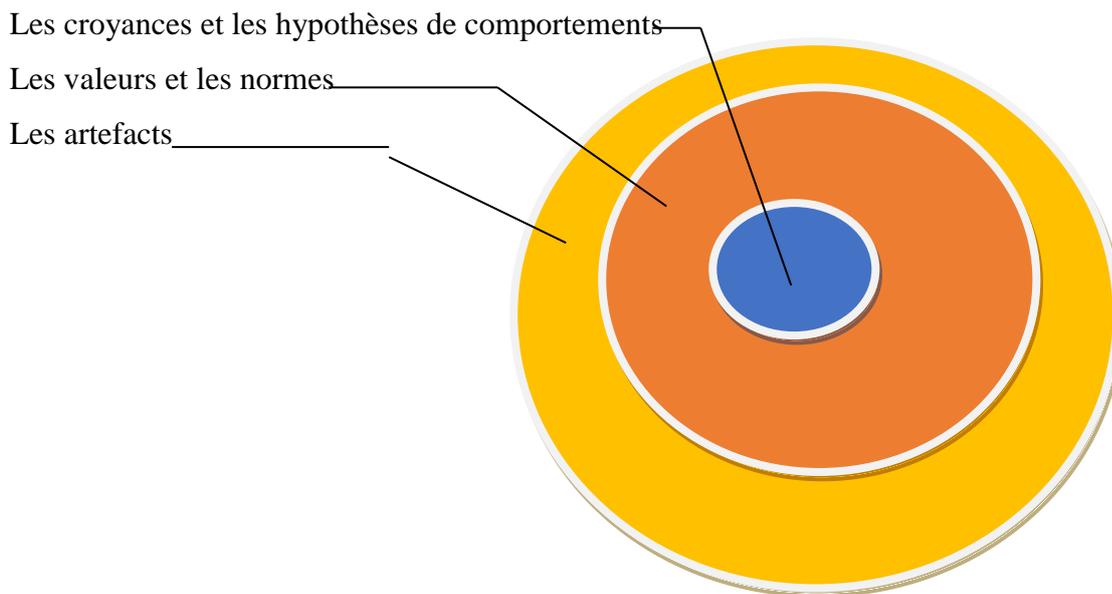
<sup>99</sup> Florence Pinot. (2006). La mondialisation et ses effets : nouveaux débats. Ed. Harmattan, p217.

<sup>100</sup> J.C Sardas. (2007). Comprendre et organiser : Quels apports des sciences humaines et sociales. Ed. Harmattan, P63.

- En-dessous desquels reposent les valeurs et les normes de comportement : le cadre général retenu par l'entreprise pour conduire son action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale).

- Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses qui dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe.

**Figure N°5 : Modèle de culture selon Schein**



**Source : J.C Sardas. (2007).op, cit, P63**

La culture d'entreprise est une représentation individuelle du collectif qui conditionne l'appartenance et par laquelle chaque membre de l'organisation construit sa propre image de son entreprise et de son environnement de travail. Elle joue ainsi un rôle important dans l'épanouissement, le confort, la satisfaction du salarié qui constitue des facteurs déterminants de son bien-être.

Après avoir cité des leviers organisationnels, nous avons identifié dans de récents travaux, d'autres leviers qui sont en relation avec la politique de la gestion des ressources humaines mises en place dans l'organisation.

### **2.4.2- Au niveau de la GRH**

La fonction des ressources humaines, est devenue une fonction stratégique au sein de l'organisation, et la politique RH mise en place joue un rôle important dans le bien être des salariés et l'amélioration de leurs performances.

Nous avons relevé dans la littérature, six leviers relevant du domaine de la gestion des ressources humaines, que nous allons examiner dans ce qui suit.

#### **- Le respect au travail**

Le respect est défini dans le dictionnaire le petit Larousse comme : « sentiment qui porte à traiter quelqu'un, quelque chose avec de grands égards, à ne pas porter atteinte à quelque chose. »

La notion de respect demeure cependant subjective et dépend des valeurs et normes auxquelles se rattache la personne, et les critères de respect évoluent et changent selon l'âge, le genre, le statut, la religion, et les expériences.

Ainsi, le respect au travail demeure encore difficile à préciser, l'un accordera plus d'importance à la politesse, l'autre au temps utilisé par son manager, et bien différents aspects.

Ce qui fait l'unanimité c'est que tout le monde doit être respecté et respecter les autres. Parmi les facteurs de non-respect au travail, sont cités :

- Les facteurs liés aux exigences de travail : la charge de plus en plus importante, entraîne les salariés à oublier les notions de respect, comme par exemple, arriver à une réunion et ne pas dire bonjour parce qu'on est en retard ou s'introduire dans le bureau d'un collègue pour lui parler de travail sans lui demander de ses nouvelles..
- Les nouvelles technologies également ont été sources de non-respect dans beaucoup de situations, par exemple envoyer un mail avec des propos qu'on pourrait regretter, car trop spontanés.
- Les facteurs internes à l'entreprise : nous citerons à titre d'exemple le manque de compétences relationnelles des managers, précarité de l'emploi, changements organisationnels brutaux, manque de communication.

Conséquemment, tous ces facteurs de non-respect portent atteinte au bien être des salariés, ce qui se manifeste sous forme de :

- Atteintes à la santé physique et/ou psychique des salariés ;
- Isolement des personnes victimes de non-respect, ce qui peut les conduire à s'absenter, ou à quitter l'entreprise.
- Dégradation du climat social et par conséquent baisse de la productivité.

C'est pourquoi, une organisation pour faire face à la problématique de non-respect au travail, doit :

- Inciter les individus à parler librement de situations de non-respect et les aider à trouver des solutions ;
- Eviter que les conflits interpersonnels ne prennent des proportions importantes.
- Former les salariés en communication et à la gestion des conflits.
- Sanctionner les situations jugées irrespectueuses.
- Prendre en compte les signaux faibles afin de prévenir les situations de crise.

#### **- La reconnaissance au travail**

J.-P. Brun et N. Dugas (2005)<sup>101</sup>, définissent quatre formes de reconnaissance au travail :

- **Reconnaître la valeur de la personne** : ses qualités, ses capacités, ses aptitudes, ses expertises et ses compétences distinctives.
- **Reconnaître les pratiques de travail** : la qualité de travail effectué, l'agilité, l'innovation, la qualité de service offert.
- **Reconnaître l'investissement dans le travail** : la contribution de l'employé dans le processus de travail, les efforts consentis.
- **Reconnaître les résultats** : travail accompli, atteintes des objectifs, la performance.

Les travaux actuels, ont permis de démontrer que « les personnes qui reçoivent la reconnaissance de leurs supérieurs, éprouvent davantage de bien-être, se sentent en meilleure santé et travaillent mieux que les salariés qui ressentent un manque de reconnaissance et sur lesquels on constate des effets dévastateurs sur leur santé, avec en particulier l'apparition de maladies cardio-vasculaires »<sup>102</sup>

#### **- La conciliation vie professionnelle et vie privée**

L'évolution de la société en général, et du monde de travail en particulier, ont modifié la place du travail dans la vie des individus. Autrefois, réussir dans son travail, suffisait pour dire que l'on a réussi sa vie.

Aujourd'hui les individus n'accordent plus cette place centrale au travail, ils aspirent également à une vie personnelle, ils veulent pouvoir concilier les deux pour être heureux.

C'est pourquoi l'équilibre vie professionnelle vie personnelle, devient aujourd'hui une véritable problématique pour les organisations.

---

<sup>101</sup> J.-P. Brun et N. Dugas (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, Gestion, vol. 30, n°2, p80.

<sup>102</sup> J. Siegrist (1996), Adverse Health Effects of High-Effort./Low-Reward Conditions, Journal of Occupation el Health Psychology, vol. 1, p35.

La réussite ou l'échec de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle dépendent de nombreux critères dont, dans un sens comme dans l'autre :

- Une charge de travail trop importante, d'où l'impossibilité d'octroyer des aménagements ;
- Une gestion traditionnelle au sein de l'entreprise, et donc nécessité de faire les heures de bureau pour être efficace.
- L'impact sur les conditions de travail (charge, horaires, congés, etc.) de l'équipe.
- Les besoins des autres membres de l'équipe en matière de conciliation travail – vie personnelle.
- L'ambiance de travail.
- Le soutien que le manager peut apporter à l'équipe
- Et le tout donnant lieu à la question : Jusqu'où doit aller une entreprise pour concilier les besoins des personnes et les exigences de l'entreprise ?

#### **- La justice organisationnelle**

Nous avons déjà évoqué la justice organisationnelle, dans les déterminants de performance individuelle. Nous pouvons lire cette justice organisationnelle à travers un certain nombre de manifestations. Nous citerons à titre d'exemple

- L'efficacité des recrutements ;
- La rémunération ;
- L'évaluation des performances ;
- Les plans sociaux ;
- Le management des conflits.

La justice organisationnelle permet donc, aux responsables et aux gestionnaires des ressources humaines, et ce grâce à la mise en place de critères précis, de conduire des politiques RH perçues comme justes.

#### **2.4.3- Au niveau des relations humaines**

Une entreprise qui met en place des leviers pour le bien-être de ses salariés sur les deux niveaux précédents (organisationnel et politique RH), pourrait faire face à l'échec si elle ne prend pas en compte les relations humaines.

En matière de relations humaines, le levier le plus abordé est le soutien social.

Le soutien social peut être :

- **Instrumental** : il est orienté vers la tâche et il permet la résolution des difficultés rencontrées lors de son exécution.

- **Emotionnel** : il se traduit sous forme d'accompagnement du collaborateur dans les moments difficiles dans son travail.

Nous ajouterons également que le soutien social, qu'il soit instrumental ou émotionnel, peut se manifester de différentes manières. Nous évoquons :

- **Le soutien du réseau social** : ce soutien se concrétise sous formes de liens qui se créent entre plusieurs personnes au sein d'une même organisation, à travers des réseaux sociaux (forum, groupe de discussion, etc.). Ces personnes auront la possibilité d'échanger entre elles, de discuter des problèmes auxquels elles se trouvent confrontées dans leur travail, de partager leurs expériences, de se conseiller mutuellement.

Ces réseaux sociaux jouent un rôle important dans le bien être des salariés dans le sens où :

\* Le fait de s'ouvrir aux autres, de parler de ses difficultés, de recevoir des conseils, permet de réduire les problèmes.

\* Le fait de partager sa réussite au travail avec un groupe, lui donne davantage de poids.

L'entreprise, alors, a comme défi l'installation de ces réseaux sociaux, et la facilitation de leur accès à chacun de ses salariés, dans le but d'améliorer leur bien et conséquemment d'augmenter leur efficacité au travail.

-**Le soutien social du manager** : le manager joue le rôle de catalyseur au sein de l'organisation, car c'est lui qui établit le lien entre ses collaborateurs et la direction.

En cas de difficultés, le salarié se tourne directement vers son manager. Celui-ci , pour lui apporter son soutien, doit l'écouter, le conseiller, l'encourager, le soutenir et surtout lui donner les moyens pour faire son travail.

-**Le soutien social aux managers** : comme nous venons de le voir, le manager détient une place complexe au sein de l'organisation, il doit sans cesse trouver un équilibre entre les exigences de la direction, et la gestion de son équipe.

C'est pourquoi, la direction de l'organisation, doit veiller à soutenir ses managers, leur donner les moyens d'agir, et une certaine marge de manœuvre dans la gestion de leurs équipes. Le manque de soutien aux managers, peut les démotiver, et augmenter leur départ de l'organisation.

-**Le soutien social de l'entreprise** : Le soutien social de la direction et des managers se manifeste de différentes façons :

\* Etre à l'écoute des besoins des employés ;

\* Donner ce qu'il faut pour faire le travail ;

\* Approuver les décisions des employés ;

\* Reconnaître leurs compétences ;

- \* Aménager des horaires de travail flexibles ;
- \* Prendre des mesures qui visent à l'amélioration de leur bien-être,
- \* Reconnaître l'importance de leur contribution dans l'entreprise.

En ce qui concerne le lien entre le soutien social et le bien-être, de nombreuses études ont démontré que les personnes soutenues dans l'entreprise sont moins malades. « Le soutien social agit ainsi sur le stress, la diminution des conflits de rôle et le turnover »<sup>103</sup>.

Après avoir abordé la performance et le bien-être au travail, et cité les leviers qui permettraient la conciliation entre les deux concepts, il semble que pour répondre à la question « comment l'environnement actuel, sensé rechercher un équilibre entre performance et bien-être au travail peut être autant générateur de stress au travail ? », qui a été à l'origine de toute notre réflexion, nous arrivons à la conclusion que de toute évidence le bien être des salariés représente une situation de gagnant-gagnant dans l'organisation.

En effet des salariés qui se sentent bien dans leur travail sont plus heureux, et l'organisation peut ainsi se retrouver face à des salariés motivés, ce qui ne peut qu'augmenter sa performance, et ce à travers plus d'efficacité, moins d'absentéisme, moins de turnover. Toutefois les leviers que nous avons cités, peuvent sembler très complexes à mettre en place, en raison de l'accélération d'un environnement en changement continu. Les gestionnaires des ressources humaines peuvent rapidement se retrouver submergés par leur travail, et donner plus d'importance aux résultats qu'à la prise en compte du salarié en tant qu'individu pour améliorer son bien-être au travail. Ce qui peut donner lieu de toute évidence, à un moment ou un autre, à une rupture la souffrance au travail apparaît alors.

---

<sup>103</sup> L. F. Berkman, L. S. Syme, The Relationship of Social Networks and Social Support to Morbidity and Mortality, dans S. Cohen et L. S. Syme (1985), Social Support and Health, Academic Press, p70.

### Section 3 : Le changement organisationnel

L'environnement actuel impose à toutes les entreprises de se modifier au cours de leur existence afin de pouvoir assurer leur pérennité. Cette modification est appelée dans la littérature « changement organisationnel ».

#### 3.1- Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel a été défini dans la littérature selon différentes approches.

Il peut ainsi, signifier, selon l'approche choisie : « développer l'entreprise, gérer autrement, reformer l'entreprise, restructurer, ou améliorer ». <sup>104</sup>

Demers (1999)<sup>105</sup>, a présenté l'évolution historique du concept de changement organisationnel à travers une grille de lecture composée de trois grandes périodes organisationnelles selon le contexte socio-économique :

**-Période de croissance et stabilité économique (fin de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale) :** le changement, durant cette période, est défini comme synonyme de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation des organisations.

**-Période de récession et de décroissance (fin des années 70) :** durant cette période marquée par la crise pétrolière en 1973, le changement est perçu comme une menace pour les organisations, qui doivent désormais s'adapter à un environnement turbulent.

**-Période de crises de toute nature (fin des années 80 à ce jour) :** à partir de la fin des années 80, le changement est perçu comme une réalité continue, un processus incontournable, complexe et continu, qui est l'affaire de tous les membres de l'organisation.

Grouard et Meston (1998), ont défini le changement organisationnel comme le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » <sup>106</sup>.

Pour Colletterte et al. (1997), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » <sup>107</sup>.

A partir de ces définitions nous pouvons relever plusieurs observations ;

- Le changement organisationnel est un processus ;

---

<sup>104</sup> Beaudoin, Pierre. 1990. La Gestion Du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. Stratégies d'entreprise, p43.

<sup>105</sup> Barbel .et Meier,O.(2010).Manageor :les meilleures pratiques du management (2éd).Paris :Dunod.p370

<sup>106</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis. (1998). L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod, p 98

<sup>107</sup> Colletterte, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec, p20.

- Il constitue une rupture avec la situation antérieure ;
- Il présente un intérêt pour l'organisation et ses membres ;
- Il peut concerner un ou plusieurs éléments.

Autissier et Moutot (2013), se sont intéressés aux cibles du changement organisationnel, en considérant que la transformation peut concerner les éléments suivants :

**-La stratégie :** déploiement d'une nouvelle stratégie avec de nouveaux objectifs, ou l'amélioration de la stratégie existante.

**-La culture :** modification des systèmes de valeurs de l'entreprise.

**-La structure :** modification des périmètres fonctionnels auxquels sont attribués les ressources et les prorogatifs de pouvoir.

**-Les pratiques :** modification des manières de faire.

**-Les conditions de travail**

**-Les outils :** informatique et/ou de gestion

Selon ces deux auteurs : « Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires »<sup>108</sup>.

### 3.2- Typologie du changement organisationnel

Dans la littérature, il existe plusieurs types de changement. Selon Autissier, Vandangeon-Derumez (2014), il y'a autant de typologies de changement que d'auteurs qui traitent de ce sujet.

Grouard et Metson (1998), distinguent deux types de changement : le changement provoqué et le changement subi. Selon eux :

Le changement provoqué ou choisi ou volontaire, souhaité est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes, et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci »<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). Méthode de conduite du changement (3ème éd.). Paris : Dunod.p7.

<sup>109</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis. (1998). L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod, p9.

Le changement subi ou imposé, non planifié « est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise, ou de la partie concernée de celle-ci »<sup>110</sup>.

Ainsi, le changement provoqué, résulte des efforts volontaires des agents de changement pour améliorer ou anticiper une situation donnée. Il est de ce fait, perçu comme étant plus confortable car les acteurs du changement disposent de plus de marge de manœuvre et plus de temps pour mener à bien leur projet.

En ce qui concerne le changement subi ou non planifié, il survient spontanément ou par hasard et les acteurs sont contraints de réagir dans un laps de temps très court, car la survie de l'entreprise est en jeu.

Néanmoins, si le changement non planifié peut parfois causer de graves perturbations, par exemple, une grève sauvage peut entraîner la fermeture de l'entreprise il peut aussi avoir des avantages. Ainsi un conflit entre deux unités de travail peut donner lieu à de nouvelles procédures de travail qui facilitent la communication au sein de l'entreprise.

Selon Demers(1999) « le changement ne doit pas être appréhendé comme un événement bouleversant, mais plutôt comme un apprentissage continu et une évolution »<sup>111</sup>,. Il constitue un projet utile pour l'organisation, qui concerne tous les membres de l'organisation, et plus celui des dirigeants uniquement.

### **3.3- Le rythme de changement organisationnel**

Le changement organisationnel peut être diffusé selon deux logiques : le changement progressif et le changement brutal.

#### **3.3.1- Le changement progressif (incrémental)**

Le changement progressif est associé à des périodes de modification continue, qui permettent de faire évoluer l'organisation, sans qu'il y ait nécessairement de transformations majeures susceptibles de perturber profondément les structures existantes.

Le changement progressif peut être appréhendé selon deux approches :

##### **-L'approche évolutionniste**

Ce type de changement suppose que les managers soient en mesure d'anticiper le changement, il correspond aux adaptations des organisations dont la transformation est lente.

---

<sup>110</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod, p10.

<sup>111</sup> Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *GESTION-MONTREAL*-, 24, p131.

La lenteur de ce changement et son périmètre sont progressivement appropriés par les membres de l'organisation, et ce sont eux-mêmes qui stimulent le projet du changement.

Ainsi selon (Burgelman, 1991), « l'instigateur du changement a un rôle important dans le cadre de ce changement car de par son statut il a pour mission de mobiliser les énergies dans le sens du changement tout en mettant en place un cadre institutionnel favorable au développement »<sup>112</sup>.

Ainsi l'approche évolutionniste du changement renvoie à la vision rationaliste et déterministe des organisations.

### **-L'approche incrémentale**

Queen (1980), à travers son modèle « d'incrémentalisme logique », a mis en lumière les avantages de l'approche graduelle et les inconvénients du changement radical.

Selon lui, le changement évolutif, se concrétise à travers de petites étapes successives et logiques, qui sont orientées par les dirigeants et qui guident les membres de l'organisation dans une démarche d'apprentissage pour faire évoluer l'organisation.

Ce type de changement n'est pas une volonté de l'organisation, mais représente une réaction de l'organisation face aux pressions de son environnement. Les acteurs du changement apportent des adaptations pour aligner l'organisation à son environnement.

Lorsque l'information provenant de l'environnement est partagée par les acteurs du changement ensuite, assimilée et internalisée par les salariés, les sous-systèmes peuvent être ajustés progressivement. C'est la raison pour laquelle Queen estime que le changement incrémental améliore la confiance entre les acteurs des organisations en réduisant la dépendance organisationnelle envers les acteurs externes pour fournir le moteur et le moment du changement.

Si ces deux approches (évolutionniste et incrémentale), reposent sur un développement progressif de l'organisation sans toucher les fondamentaux, à savoir la culture, la structure et la stratégie, certains auteurs comme Starbuck (1983)<sup>113</sup> soulignent que des changements de ce type peuvent conduire les organisations à une incapacité de transformation en profondeur.

### **3.3.2- Le changement brutal**

Le changement brutal renvoie à une transformation organisationnelle de grande ampleur. Il s'agit d'une rupture définitive et irréversible avec le système antérieur.

---

<sup>112</sup> Burgelman, R. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, Vol.8, n°1, p69.

<sup>113</sup> Starbuck, W. H. (1983). Organizations as action generators. *American Sociological Review*, Vol.48, n°1, pp. 91-102.

Par définition le changement brutal ou révolutionnaire, qui concerne l'organisation dans son ensemble, se caractérise par la reconsidération des structures existantes « non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion, mais aussi, inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyances et de présupposés, c'est à dire la culture de l'entreprise »<sup>114</sup>.

Ainsi pour un souci de pérennité, les organisations déploient un projet de changement radical qui constitue le passage d'un état actuel non satisfaisant, à un état désiré et jugé plus favorable.

Ce type de changement requiert un délai de déploiement très court, et « les organisations sont contraintes de changer à un rythme élevé afin de minimiser les coûts »<sup>115</sup>.

Le changement brutal a été largement critiqué par Quinn (1980) et Smith (1986), qui considèrent qu'il peut être destructif, car les anciens schémas cognitifs sont remplacés par les nouveaux<sup>116</sup>.

En effet, il se caractérise par le fait de produire de la résistance, car les individus se sentent menacés, il s'agit d'une réaction naturelle dans le but de préserver stabilité et équilibre.

Néanmoins, pour faire face à un environnement turbulent, le changement révolutionnaire entant qu'électrochoc peut s'avérer la clé de réussite pour l'organisation.

### **3.3.3- Un rapprochement possible entre les deux rythmes**

Pour certains auteurs les deux approches présentées ci-dessous, sont complémentaires plutôt que conflictuelles.

En effet, selon cette théorie le changement peut être incrémental et révolutionnaire en même temps, comme le souligne Soprano(2004) : « le changement est une histoire faite d'évolutions et de révolutions de même qu'un moment marquant dans la trajectoire des firmes »<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> Allaire, Y. et Firsirotu, M.E. (1993). L'entreprise stratégique : penser la stratégie. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, p104

<sup>115</sup> Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change. Journal of Management Studies, Vol. 2, p140.

<sup>116</sup> Moch, M.K. et Bartunek J.M. (1990). Creating Alternative Realities at Work: The Quality of Work Life Experiment at FoodCom. New York, Harper Business, p666.

<sup>117</sup> Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue Internationale de Gestion, Vol. 29 n° 4, p32.

Selon cette théorie, il ne s'agit plus d'opter pour un type de changement, mais plutôt de repérer le moment approprié pour adopter soit une démarche révolutionnaire soit une démarche incrémentale.

Ainsi, les démarches incrémentales sont appropriées lorsque l'organisation est en adéquation avec son environnement, certains ajustements sont cependant nécessaires.

En ce qui concerne le changement révolutionnaire, il s'opère lorsque l'organisation est en décalage avec son environnement.

Le choix de la démarche de changement se fait donc, en fonction des différentes étapes du cycle de vie organisationnel.

### **3.4- Les forces de changement organisationnel**

Les organisations, quelle que soit leur nature ou leur taille, sont soumises à des forces de changement. Il s'agit de différents facteurs internes ou externes, qui contribuent à engager les organisations dans des projets de changement.

#### **3.4.1- Les forces externes**

On entend par forces externes, les facteurs qui proviennent de l'environnement externe de l'organisation et qui changent.

Dans la littérature, plusieurs auteurs ont identifié ces forces externes, Grouard et Meston (1998)<sup>118</sup> ont ainsi cité six facteurs externes qui représentent des forces de changement organisationnel : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de pensée.

Rondeau (1999)<sup>119</sup>, quant à lui, a identifié quatre forces externes de changement, qu'il a présentées dans un modèle de changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

---

<sup>118</sup> Grouard, Benoit et Meston, Francis. (1998). op, cit, 336 p.

<sup>119</sup> Rondeau, Alain. (1999). Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. Gestion, vol. 24, automne, pp. 12-19.

Le tableau ci-dessous représente les différentes forces environnementales de changement organisationnel selon le modèle de Rondeau(1999).

**Tableau N°3 : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.**

<p><b>Source de nature économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mondialisation</li> <li>-Accroissement de la concurrence</li> <li>-Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir</li> </ul>	<p><b>Sources de nature technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-NTIC</li> <li>-Echange de données (EDI., etc.)</li> <li>-Systèmes de gestion intégrés-ERP (ex. : SAP, people Soft, etc.)</li> <li>-Gestion du savoir</li> </ul>
<p><b>Sources de nature politique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Déréglementation des marchés</li> <li>-Précarité des structures de contrôle</li> </ul>	<p><b>Sources de nature sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversification de la main-d'œuvre</li> <li>-Déclin des traditions et de la hiérarchie</li> <li>-Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</li> </ul>

**Source : Rondeau, Alain. (1999).op, cit, p17.**

Ainsi, nous trouverons dans ce tableau, d'abord les forces de changement associées aux transformations économiques impactées par la mondialisation, à l'accroissement de la concurrence, et au primat d'une économie du savoir qui poussent l'entreprise à développer des stratégies d'adaptations pour devenir plus flexible.

La deuxième force de changement est de nature politique. En effet, face à la déréglementation des marchés et la précarité des structures de contrôle, les entreprises ont été contraintes de déployer des ajustements. Ainsi, de nouvelles configurations organisationnelles sont apparues. On parle notamment d'alliances stratégiques, de cessions d'actifs, de fusions, etc. qui ne sont que quelques une des réponses possible dans un environnement politique dynamique et complexe.

La troisième force de changement organisationnel, est l'évolution technologique, qui a poussé l'organisation à changer rapidement, en introduisant de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils, ce qui a reconfiguré son organisation et ses conditions de travail. Et de nouvelles formes de travail sont apparues, telles que le travail à distance, les téléconférences, le e-Learning, pour ne citer que celles-là.

Enfin, nous trouvons, les forces de nature sociale, qui ne sont que la suite logique des autres transformations.

Notamment l'évolution de la technologie, a entraîné un changement organisationnel, en réduisant la main d'œuvre, en diminuant l'engagement social en matière de sécurité de l'emploi et en donnant lieu à des emplois de plus en plus précaires.

### 3.4.2- Les forces internes

Les forces internes représentent les facteurs de changement provenant du cycle de vie de l'organisation elle-même.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes de changement :

**-Le développement de l'entreprise et sa croissance :** adopter de nouveaux modes de fonctionnement, créer de nouvelles unités, changer le système de rémunération et les avantages sociaux.

**-La vision du dirigeant :** mise en place d'une nouvelle stratégie pour s'adapter.

Nous pouvons conclure que le changement organisationnel, est provoqué par différentes forces de changement internes et externes, qui sont en réalité liées. Tout projet organisationnel, doit être appréhendé de façon globale, et tous les facteurs déclencheurs qu'ils soient externes ou internes à l'entreprise doivent être pris en considération.

### 3.5- Les phases de changement organisationnel selon le modèle de Kurt Lewin

La réussite d'un projet de changement organisationnel dépend de sa conduite en milieu organisationnel. Une des façons d'accroître les chances de succès d'une démarche de transformation consiste à bien saisir le processus de changement organisationnel.

Le psychologue Kurt Lewin(1958), à travers son modèle, a contribué à la compréhension du processus de changement organisationnel. Il recommande de considérer tout changement comme un processus comportant trois étapes distinctes dont aucune ne doit être négligée pour que le changement visé réussisse :

La dé cristallisation, l'instauration du changement, enfin la recristallisation.

La dé cristallisation désigne l'étape préliminaire du processus de changement de Lewin, durant laquelle les attitudes et les comportements présents sont remis en cause pour que le besoin de changement soit clairement ressenti.

« Elle reflète une prise de conscience des inconvénients d'une situation ou de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable »<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> Bélanger, L., & Jacques, J. (1994). Le changement organisationnel et le développement. *La dimension humaine des organisations*, (2), p360.

L'étape de l'instauration du changement est celle durant laquelle les acteurs du changement prennent des mesures pour transformer la situation. Elle correspond à une phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement et de nouvelles attitudes et de comportements.

La dernière phase de changement organisationnelle selon le processus de Lewin, est celle de la recristallisation, durant laquelle les acquis du changement en termes de nouvelles façon de faire, nouvelles attitudes, valeurs et comportements sont consolidés et assimilés à long terme.

Lors de cette étape, l'acteur du changement pourra évaluer les résultats du changement ainsi que son efficacité, afin d'apporter des corrections si nécessaire pour assurer la réussite à long terme.

### **3.6- Les différentes stratégies du changement organisationnel**

Dans le cadre d'un changement organisationnel, les gestionnaires, dans le but d'influencer leurs collaborateurs, peuvent utiliser différentes stratégies pour exercer leur pouvoir, et obtenir ainsi le soutien et l'adhésion de tous.

Ces différentes stratégies, ont des répercussions différentes sur le processus du changement.

#### **3.6.1- La coercition**

En choisissant, cette stratégie, l'agent de changement s'appuie sur l'autorité légitime que lui confère sa position hiérarchique. Ainsi, il exerce son pouvoir de récompense ou de coercition pour amener les personnes concernées à se soumettre au changement qu'il propose.

En agissant unilatéralement, il impose le changement, en proposant des récompenses alléchantes pour les personnes qui y adhèrent, et en punissant les personnes qui s'y opposent.

En conséquence, les personnes sont soumises au changement uniquement parce qu'elles convoitent les récompenses, ou ont peur des punitions.

Cette soumission, est par conséquence, temporaire et dure tant que l'agent du changement arrive à maintenir la pression en exerçant visiblement son autorité, en mettant en évidence la possibilité de récompense et des sanctions.

#### **3.6.2- La persuasion rationnelle**

En recourant à cette stratégie, l'agent de changement cherche à convaincre les personnes concernées qu'elles ont avantage à adhérer au changement qu'il leur propose. Pour ce faire, il s'appuie sur son pouvoir d'expertise acquis à travers ses connaissances, son expérience et son discernement.

Cette stratégie est qualifiée, aussi d'approche rationnelle empirique, car ceux sont la raison et la logique qui guident les gens pour décider de soutenir le changement.

Lorsque cette stratégie est réussie, et que l'agent arrive à prouver aux personnes touchées, que le changement qu'il leur propose leur sera bénéfique, elle donne lieu à un changement mieux intégré et plus durable que celui qu'on obtient par la stratégie de coercition.

### **3.6.3- Le partage du pouvoir**

L'agent de changement qui recourt à cette stratégie s'appuie sur son pouvoir de référence, pour impliquer les personnes concernées à la planification, et à l'implantation du changement organisationnel.

Pour ce faire, l'agent du changement, délègue une partie de son pouvoir aux personnes touchées pour les faire participer au projet du changement.

Elle se fonde sur des valeurs personnelles, des normes collectives et des objectifs communs et vise à augmenter l'engagement des personnes concernées. Elle permet ainsi d'obtenir un changement plus intégré et plus durable que celui qu'on obtient par la persuasion rationnelle.

### **3.7- La résistance au changement organisationnel**

Le terme résistance au changement désigne selon Soprano (2010) « tout comportement ou toute attitude indiquant le refus de soutenir ou d'opérer la modification proposée. »<sup>121</sup>

Collerette et al. (1997) considèrent la résistance au changement comme étant «L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »<sup>122</sup>.

Selon Bareil et Savoie (1999), la résistance au changement est « une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »<sup>123</sup>.

A travers ces définitions, nous pouvons constater que la résistance constitue une sorte de réaction face au changement, pour préserver quelque chose qui semble être menacée.

---

<sup>121</sup> Soprano,R.(2010).le management du changement.Paris :Vuibert,p152.

<sup>122</sup> Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et Pratique. Montréal, Presse de l'Université du Québec, p173.

<sup>123</sup> Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Revue internationale de gestion, Vol. 24, n°3, p90.

Il est clair que la résistance est un phénomène inhérent au changement, que tout agent doit considérer non pas comme un frein, mais plutôt comme une rétroaction de la part des employés, dont il pourra en tirer profit. Une grève dans un atelier peut être considérée comme une opportunité pour améliorer le mode opératoire.

### **3.7.1- Les sources de résistance au changement**

La résistance au changement peut être liée à différents facteurs, eux-mêmes-liés à l'individu, à la nature du changement, à la stratégie de déploiement, à l'agent de changement, ou aux facteurs organisationnels.

#### **-La résistance liée aux facteurs individuels**

Autissier et Moutot (2013)<sup>124</sup> soulignent que l'être humain a naturellement peur du changement.

En effet, certaines caractéristiques propres aux personnes, peuvent être à l'origine d'une résistance au changement.

En général, les personnes résistent au changement, car le fait de devoir renoncer à leurs habitudes, renoncer à leur stabilité, provoquent chez eux un sentiment d'anxiété et de peur de l'inconnu.

Selon Vas et Vande Velde (2000)<sup>125</sup>, Brenot et Tuvée (1996) catégorisent les origines de résistance individuelles comme suit :

- . Le niveau de connaissances, d'éducation et par là, d'ouverture d'esprit ;
- . Les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) ;
- . Les facteurs économiques ;
- . Les attitudes et les préjugés ;
- . Les conflits et les craintes, le sentiment d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

#### **- La résistance liée à la nature même du changement**

Les personnes concernées par le changement, peuvent s'y opposer car elles considèrent le projet inutile et ne mérite pas que l'on lui consacre de temps ni d'efforts. En se référant au modèle de Lewin sur le processus de changement organisationnel, la première étape qui est celle de la dé cristallisation est primordiale pour éviter ce type de résistance. L'agent de

---

<sup>124</sup> Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). Op,cit, p140.

<sup>125</sup> VAS, A., & Vande Velde, B. (2000). La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire. In *Conférence de l'AIMS*.Montpellier.p91.

changement doit veiller à ce que toutes les personnes touchées par le projet de changement qu'il leur propose, le perçoivent comme :

**-Bénéfique** : il doit améliorer la situation actuelle, et apporter un avantage pour les personnes concernées.

**-Compatible** : il doit être conciliable avec les valeurs et les expériences des personnes concernées.

**-Relativement Simple** : les personnes concernées doivent être en mesure de le comprendre et de le réaliser.

**-Flexible** : le changement organisationnel doit être accompagné d'une période d'essai, qui permettra aux personnes concernées faire des ajustements au fur et à mesure de son implantation.

#### **-La résistance liée à la stratégie de changement**

Pour réaliser un projet de changement, les agents de changement exercent leur pouvoir afin d'avoir de l'influence sur les personnes concernées et obtenir ainsi, leur soutien et adhésion.

Pour ce faire, ils recourent à différentes stratégies, qui ont chacune des répercussions différentes sur le processus du changement.

Ainsi **une stratégie de coercition**, qui repose sur le pouvoir légitime de l'acteur de changement, peut engendrer la résistance des personnes qui n'apprécient pas l'autorité.

**Une stratégie de persuasion rationnelle** qui repose sur le pouvoir d'expertise, peut engendrer de la résistance, si les données sur lesquelles s'appuie l'acteur du changement sont douteuses. Par exemple on ne peut pas persuader les membres de l'organisation sur une nécessité de changement si tous les chiffres qu'on présente sont bons.

**Une stratégie de partage du pouvoir**, qui s'appuie sur le pouvoir de référence peut engendrer de la résistance, si l'acteur de changement n'est pas fiable et est considéré comme hypocrite ou manipulateur.

#### **-La résistance liée à l'agent de changement :**

La résistance au projet de changement peut être due à la personnalité de l'agent de changement. Notamment un agent de changement qui n'a pas de relations étroites avec les personnes touchées, ou qui semble privilégier ses intérêts personnels dans le projet de changement qu'il propose, peut engendrer de la résistance.

L'incompatibilité entre les caractéristiques personnelles (âge, formation, caractéristiques socio-économiques) du promoteur du changement et des personnes concernées peut être aussi à l'origine de la résistance.

### - La résistance liée à des facteurs organisationnels et de groupes

« La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place »<sup>126</sup>.

En effet les caractéristiques organisationnelles, et de groupe peuvent également favoriser la résistance au changement.

Nous nous référons aux travaux de Hafsi et Demers (1997), qui considèrent que la littérature met en évidence cinq grands facteurs de résistance au changement : l'environnement, la culture, la structure, la finalité de l'organisation, et ses dirigeants.

Selon eux, la structure représente : « l'ensemble des mécanismes de fonctionnement de l'organisation allant des règles de répartition des tâches, à celles permettant leur coordination, en passant par les règles de récompense et punition, d'évaluation et de contrôle, de formation et de comportement formel au sein de l'organisation »<sup>127</sup>. Ils expliquent que « quand le degré de complexité de l'organisation est élevé, la construction est tellement complexe que les ajustements n'ont qu'un effet superficiel sur le fonctionnement réel. En d'autres termes la structure est aussi dans la tête et dans les cœurs ».

La culture organisationnelle est l'ensemble des normes, valeurs et règles comportementales, partagées au sein de l'organisation et qui influencent le fonctionnement.

Selon les deux auteurs, la culture est dans la majorité des cas profondément enracinée ce qui la rend difficile à modifier, du moins à court terme. Elle est ainsi à la source des forces mais aussi des faiblesses de l'organisation, notamment dans les situations qui nécessitent un changement organisationnel, où les normes et valeurs sont remises en cause.

En ce qui concerne la résistance liée aux groupes, ou au collectif, Soprano(2013), s'est penché sur le sujet, et qualifie de résistance collective ainsi : « Le comportement d'un acteur face au changement doit être appréhendé par rapport au système social dans lequel il s'insère »<sup>128</sup>.

Il considère que « Le groupe fonctionne selon des règles établies (normes, rites...). Leur intériorisation est si forte que les membres achètent leur intégration en se conformant à ces règles. Puisque le groupe détermine chez l'individu ce qui est bien et mal, ce qui est

---

<sup>126</sup> Bareil, C. (2004). Op, cit, p3

<sup>127</sup> Hafsi, T., & Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Éditions transcontinental, p51.

<sup>128</sup> Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, (4), p28.

souhaitable et non souhaitable, le changement peut se heurter à ce système et briser l'équilibre créé par les normes »<sup>129</sup>.

Ainsi, tous ces facteurs jouent un rôle déterminant, dans la réussite d'un projet de changement organisationnel.

En ayant un impact sur le comportement des personnes touchées, ils peuvent accroître chez eux la volonté de changer, comme ils peuvent susciter chez eux une résistance au changement.

### 3.7.2- Comment gérer la résistance au changement ?

Selon Robbins et al. (2011) : « Les agents de changement disposent de différentes modalités, pour réagir positivement à toute forme de résistance et en réduire ainsi les effets négatifs »<sup>130</sup> :

- **Information et communication** : cette approche est utilisée lorsque la résistance est due à des malentendus occasionnés par une information inexacte ou incomplète.
- **Participation et engagement** : l'agent de changement implique les personnes concernées à l'implantation du projet de changement, cette approche est utile, car elle permet de prendre en considération les suggestions de tous les résistants.
- **Facilitation et soutien** : cette modalité est particulièrement utile pour gérer les frustrations des personnes liées à leurs craintes face au changement. L'agent de changement fournit l'aide matérielle et psychologique aux résistants.
- **Négociation et entente** : elle est utile lorsque le changement représente une grande perte pour les résistants. L'agent de changement leur offre certains avantages en échange de leur collaboration.
- **Manipulation** : elle peut s'avérer utile lorsque les autres modalités ne fonctionnent pas. L'agent de changement influence les résistants en sélectionnant l'information qu'il leur fournit afin d'éviter toute résistance.
- **Coercition** : cette modalité peut être utile lorsque la situation est critique et que le changement doit se faire en toute urgence. Néanmoins, elle peut nuire à la crédibilité de l'agent du changement qui utilise des menaces et sanctionne les résistants.

---

<sup>129</sup> Soparnot, R. (2013).op,cit, p28.

<sup>130</sup> Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Né, I. (2017). *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson.p226.

### **3.8- L'accompagnement du Changement organisationnel pour réduire le stress**

Selon Patrick Légeron(2015), « lorsque les changements organisationnels n'atteignent pas leurs objectifs, les raisons de cet échec sont liées aux facteurs humains dans 30 à 70% des cas »<sup>131</sup>

Tout changement organisationnel nécessite une adaptation à une situation nouvelle, certaines personnes peuvent se sentir dépassées, ce qui génère chez elle un stress. Il est donc indispensable d'accompagner le changement pour remédier au stress.

Patrick Légeron<sup>132</sup> a recensé différents mythes erronés concernant le changement organisationnel, et qui ont un impact négatif sur l'aspect psychologique des personnes concernées.

#### **Premier mythe : un changement organisationnel peut s'opérer sans douleur**

Selon l'auteur, c'est faux, car tout projet de changement nécessite une période d'adaptation, il est donc impossible de changer sans subir un stress. Il convient alors de gérer ce stress et de ne pas ignorer son existence.

#### **Deuxième mythe : le changement peut s'effectuer instantanément**

L'auteur considère, que le changement ne se fait pas instantanément, car il nécessite l'adaptation des individus avant de pouvoir assimiler et intégrer la nouvelle situation qui s'impose. Il doit ainsi être déployé à l'aide d'un processus comportant différentes étapes.

#### **Troisième mythe : seuls les grands changements suscitent les grands problèmes**

L'auteur estime que ce n'est pas la taille du projet de changement qui définit la taille du problème. En effet, la réaction psychologique face au changement demeure subjective. Pour certains un petit changement peut engendrer un grand stress, comme par exemple un changement de locaux.

#### **Quatrième mythe : seuls les moins compétents ont du mal à s'adapter au changement**

Les acteurs de changement, ont souvent pensé que ce sont les moins compétents qui auraient plus de mal à s'adapter au changement. Or selon l'auteur la réalité a montré que souvent ce sont les plus compétents qui ont du mal, car ils sont plus investis émotionnellement et donc sont plus stressés.

#### **Cinquième mythe : pour que le changement réussisse il faut oublier le passé**

Déployer un changement organisationnel, ne veut pas dire effacer le passé. Les individus ont une mémoire, dans laquelle ils enregistrent leurs vécus, leurs expériences. Par

---

<sup>131</sup> Légeron, P. (2015).le stress au travail un enjeu de santé. Odilejacob.p39

<sup>132</sup> Idem, p42.

conséquent on ne peut pas leur demander d'effacer leur mémoire. L'acceptation du passé est donc plus efficace que le refoulement pour pouvoir progresser.

Ainsi tout projet de changement organisationnel, représente une situation nouvelle, inconnue et déstabilisante qui génère du stress, néanmoins tout projet de changement doit être géré et ceci passe par l'élimination des facteurs qui suscitent le stress qu'ils soient liés aux caractéristiques individuelles, à l'organisation ou aux relations interpersonnelles et que nous détaillerons lors du **chapitre 4 (stress au travail)**.

L'accompagnement lors d'une période de transition, peut s'avérer très utile, particulièrement pour les personnes qui éprouvent des difficultés.

Parmi les méthodes d'accompagnement les plus utilisées dans le cadre d'un changement organisationnel, les entreprises ont de plus en plus recours au coaching<sup>133</sup>.

Il s'agit d'un accompagnement individuel, qui permet au bénéficiaire de se développer.

Selon Michel Moral(2004)<sup>134</sup>, il existe différentes définitions du coaching, mais que « des axes récurrents qui donnent une idée de la manière de concevoir les rapports de l'homme et de l'entreprise se manifestent tels que :

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

Ainsi, le coach, est un accompagnateur des changements au sein de l'organisation. En se rattachant à la direction des ressources humaines, il contribue d'une part, à la formation et au suivi des personnes pour atténuer leur stress, et d'autre part, au développement chez chaque manager des compétences pour devenir un manager coach.

---

<sup>133</sup> Berghmans, C. (2010). *Stress au travail : Des nouveaux outils pour les ressources humaines*. Dunod, p231.

<sup>134</sup> Idem,p233.

### **Conclusion :**

En conséquence, nous sommes en mesure de constater qu'à la question initiale qui a été la nôtre, à savoir « dans quelle mesure et comment un environnement professionnel, dont l'évolution constante est sensée être mue par l'objectif rationnellement pensé d'un possible équilibre entre performance et bien-être au travail, peut-il être tout à la fois générateur de cette pathologie qu'est le stress au travail ? » nombreux sont les travaux de chercheurs avérés qui ont essayé d'y répondre. Après avoir, à notre tour, tenté de les recenser, nous avons pu dégager, en termes de positionnements des uns et des autres face à la question, un certain nombre de récurrences, les variables quand elles existent ne témoignant selon les cas que de l'angle de vue selon lequel elle est envisagée ou le cas échéant de l'apport de données supplémentaires, elles même liées à des facteurs spatiotemporels autres.

Il n'en demeure pas moins que c'est de cette diversité au cœur de la permanence- nous irons jusqu'à dire de la continuité - que nous avons la possibilité de dégager à partir de cette revue de la littérature qui est consacrée à cette question, des données analytiques fortement intéressantes dans la mesure où elles alimenteront notre propre réflexion.

A cet effet, nous avons pu constater que nombreux sont les paramètres qui sont interdépendants.

En premier lieu, l'évidence c'est d'affirmer que le bien-être représente une situation de « gagnant- gagnant» pour l'employeur et l'employé. Mais il est vrai qu'il convient tout de même d'en faire état, tant il est vrai que éprouver un sentiment de bien-être au travail est sans aucun doute positif pour l'employé, comme il est important d'en dire toute l'importance pour l'organisation en elle-même. Il est entendu que le fait d'avoir des collaborateurs avec un degré de bien être élevé ne peut que générer de nombreux bénéfices, dont notamment une performance élevée, un absentéisme moindre, un taux de turn-over réduit, pour ne citer vraiment que ce qui constitue l'essentiel du taux de réussite.

En second lieu, nous avons pu remarquer que tous les leviers qui ont été évoqués dans les différentes approches de la question et qui prônent la conciliation entre performance et bien-être au travail, au niveau organisationnel comme à celui relationnel ou encore au niveau de la GRH, se rejoignent et défendent tous la même idée : à savoir la prise en compte des salariés en tant qu'individus.

Néanmoins ces mêmes leviers semblent tout de même très disparates et souvent même complexes à mettre en œuvre. Sur le terrain, il est dit que les responsables pourraient donc se sentir dépassés par une charge de travail impressionnante, voire impossible à surmonter. La conséquence serait que, privilégiant ainsi les chiffres, la réalisation des objectifs et le profit, le

tout se fasse au détriment de l'aspect humain et dans le déni des effets possibles sur l'individu.

Ceci nous amène à nous poser les questions suivantes :

La pathologie du stress au travail n'est-elle pas liée justement à la mutation de nos organisations, à la recherche incessante de performance, comme aux exigences d'un monde en accélération constante ? Autrement dit, et pour affirmer encore les choses avec plus de force, n'en est-elle pas le versant « discrètement » invisible et pourtant progressivement amplifié au fil du temps ?

La souffrance au travail a toujours été présente, et beaucoup de situations largement décrites par les livres portent à croire qu'elle devait sûrement être encore plus rude au cours des siècles précédents. À noter au passage par exemple l'œuvre romanesque d'Emile Zola *Germinal* qui en est un témoignage poignant ! Cela ne diminue pas l'intensité des choses que de dire que, - notamment dans les milieux industriels- , cette souffrance était surtout physique dans la mesure où elle émanait d'une surcharge pour le corps et d'un déni total de ce qui risquait fort de l'user. Néanmoins, ce que nous vivons aujourd'hui reste tout de même une souffrance autrement plus pernicieuse, plus difficile à identifier parce que justement implicitement- ou quelquefois même inconsciemment- vécue, c'est la souffrance mentale.

Cette souffrance est en lien direct avec l'évolution du monde social en général, et le mode organisationnel en particulier.

C'est bien l'évolution technologique qui a fait que les relations sociales ont été remplacées par les réseaux sociaux, ce qui a fragilisé, voire même détruit, la relation directe et humaine au sein de l'organisation. Comment un manager peut-il soutenir son collaborateur derrière son écran ? Comment peut-il le motiver ? Comment peut-il réaliser qu'il est en souffrance ?

Or, les règles de fonctionnement en société et par conséquent en organisation ont elles aussi changé. Nous savons que le salarié n'est reconnu que par rapport à ses résultats, sa performance individuelle, son expertise. Et de leur côté, les organisations sont contraintes de s'adapter à un environnement économique très hostile, elles exigent avant tout de leur salarié un résultat. Pour ce faire, elles mettent en place des politiques pour pousser leur salarié à l'extrême en instaurant des objectifs individuels avec des primes de rendement. Comment un salarié peut-il trouver un soutien chez ses collègues qui, en fait, ne sont plus que des concurrents ? Compétition et course aux objectifs pour une réalisation toujours meilleure ne deviennent- elles pas des freins puissants à tout esprit d'équipe ?

Pour comprendre mieux le monde organisationnel du 21<sup>o</sup>siècle, il nous faudrait revenir à l'évolution de la théorie des organisations que nous avons abordée dans le premier chapitre de notre réflexion. A cet effet, nous en rappellerons succinctement les étapes principales et leur courbe de progression. D'abord, l'école classique qui considérait l'homme comme une machine, puis l'école des relations humaines qui a revalorisé l'aspect social dans l'organisation, suivie ensuite de l'école managériale qui a appréhendé l'organisation en tant que système, et enfin l'école contemporaine, qui s'est penchée vers le comportement organisationnel, l'excellence, le management participatif.

Néanmoins, et ce sera probablement au cœur d'une grande partie de notre analyse, nous dirons que ce qui se passe actuellement dans le mode organisationnel relève beaucoup du paradoxe. En effet, nous noterons que le discours qui se tient autour de ce monde organisationnel est très marqué par l'aspect psychologique, et donc humain. On parle notamment au sein de l'école contemporaine de bien-être, de coaching, de partage des connaissances, de développement des compétences, de gestion de carrière et bien d'autres thématiques parentes. Mais en contrepartie on parle également de profits, de chiffres, de résultats, de concurrence, de rapidité d'exécution, d'emplois précaires et bien d'autres sujets qui rappellent des traits plutôt caractéristiques de l'école classique.

La juxtaposition de ces deux axes, relevant eux-mêmes de deux visions antagonistes, nous paraît pour le moins problématique. Tout se passe comme si les organisations, pour atteindre le degré de rentabilité auquel elles aspirent, auraient besoin dans le même mouvement d'accélérer la cadence de production et de s'attirer par différents procédés (primes, objectifs à atteindre, encouragements, ...) l'adhésion de leur salarié. Mais c'est sans compter sur le fait qu'il arrive très fréquemment que ce même salarié, en sa qualité d'individu, perde le contrôle et a finalement du mal à trouver sa place, à se situer dans un monde complexe et dont l'évolution est vertigineuse et incessante.

Les circonstances tragiques qui marquent le moment précis où nous menons cette réflexion, s'offrent malheureusement à nous comme un lieu d'observation idoine de tout ce qu'un individu en organisation peut ressentir au quotidien, lorsqu'il est en souffrance.

La pandémie mondiale que nous vivons actuellement dus au covid-19 s'inscrit incontestablement dans l'histoire de l'humanité comme une mutation profonde des relations des hommes entre eux et comme une remise en question d'un ensemble de données qui avaient jusque-là valeur d'acquis définitif. Il est évident que les organisations ne seront pas épargnées par un tel bouleversement, et conséquemment les questions que nous posions, alors que tout semblait jusque-là sous contrôle, le seront encore, mais encore plus intensément.

Jusque-là, si l'économie mondiale présentait certes un certain profil d'instabilité du fait de son évolution constante, les organisations pensaient avoir assez de cartes en main pour y faire face, pour résister, pour s'adapter sans s'effondrer. Ce qui, pour une grande part, explique que la course incessante à la recherche du profit, du gain a pu jeter de l'ombre sur les choses de la vie, sur les choses les plus simples, et gommer tout ce qui a valeur d'humain. Ce qui vient à nous comme une évidence, et nous conforte dans la voie que nous avons choisie pour mener notre analyse, c'est que face à ce virus terrible, tout un chacun ne peut que réaliser combien le souci de la réussite à son extrême est vain quand l'homme a oublié d'être homme et de réagir d'abord en tant que tel.

Ce constat qui peut prendre allure de réflexion d'ordre philosophique a l'avantage de nous ramener plutôt à notre sujet et de nous conforter dans les questions que nous nous posons quant au paradoxe que nous évoquions plus haut. Effectivement, les entreprises pensaient avoir trouvé la solution pour assurer leur pérennité. Etre les meilleurs, se différencier sur le marché, vaincre la concurrence, se développer dans le monde entier et ce grâce aux performances de leurs employés. Elles avaient développé les outils de veilles stratégiques, d'intelligence économique pour prévoir l'avenir, pour anticiper le changement, tout cela en travestissant la charge stress qui pèse sur le salarié avec un discours pseudo humaniste qui prône le bien-être et la collaboration participative.

Ce qui se passe actuellement à cause de la pandémie a remis en cause bien des certitudes et devra incontestablement être source de réflexion profonde : personnel confiné chez lui, entreprise fermée, frontières bouclées, bourses financières en chute libre et bien d'autres catastrophes. Les entreprises ont perdu le contrôle, l'économie mondiale risque de s'effondrer, la panique s'empare de tout le monde à tous les niveaux.

Etrangement, et ce à une échelle très très large, ne reconnaissons nous pas dans cette dérive immense le sentiment qu'un simple salarié, un être humain d'abord, mais en souffrance au travail, peut ressentir ? Perte de contrôle, Epuisement, Dépression, Burn -out et parfois même Suicide....

En ces temps difficiles, le moment ne serait-il pas celui de repenser justement l'organisation, de repositionner l'individu au centre des préoccupations, en réconciliant la dimension humaine avec celle du travail ? Les organisations ne devraient elle pas revenir aux relations directes et humaines avec leurs employés ? Et réfléchir à des données qui, à l'heure actuelle, dans la situation précise qu'est celle de la pandémie, deviennent élémentaires : Faire du profit, devenir un concurrent redoutable, c'est bien, mais à quel prix ?

Nous ne prétendons évidemment pas traiter de toutes ces questions au cours de notre travail de thèse, car nous n'aurions pas encore toutes les données et également pas suffisamment de recul pour pouvoir y réfléchir. Il n'en demeure pas moins que nous les soulevons tout de même, car au cours de nos études de cas, irrémédiablement, nous allons rencontrer des situations qui porteront la marque non seulement de la pandémie elle-même, mais surtout des traces qu'elle laissera en termes d'économie mondiale et donc d'organisation.

Elles nous intéressent dans tous les cas en ce sens qu'elles ouvrent incontestablement un champ de recherches qui vient élargir celui initialement choisi au début de notre réflexion et quasiment le synthétiser autour d'une seule et même question, une seule quand bien même posée à chaque fois sous des angles différents : Environnement, Organisation, Rapports humains, **comment et sur quelles bases tenter dorénavant d'en définir les priorités ?**

## **CHAPITRE III**

---

### **Revue de la littérature**

## **Introduction**

Il nous paraît important, si nous voulons aborder notre réflexion avec un maximum de données constructives de nous interroger sur l'apport que peuvent nous offrir un certain nombre de travaux antérieurs qui se sont intéressés aux concepts de stress professionnel et d'engagement organisationnel. A cet effet, après lecture, et tout en tenant compte de la diversité des thèses et articles scientifiques consultés, nous avons pu constater que les deux concepts ont été largement étudiés séparément. Certains se sont intéressés aux antécédents des deux concepts comme l'environnement de travail et les modes de gestion, et d'autres se sont plutôt penchés sur l'impact du stress et de l'engagement organisationnel sur d'autres variables comme la performance. En ce qui concerne la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel, nous avons constaté qu'elle a été traitée selon des approches contradictoires dans la littérature.

Ceci étant, les travaux examinés ont l'avantage d'approcher la question sous divers aspects (perspective générale ou cas spécifiques) et nous donnent ainsi l'occasion d'examiner les effets sous des angles à la fois pluriels et complémentaires.

Nous nous proposons dans le présent chapitre de les examiner pour en dégager problématique, hypothèses et résultats obtenus dans chaque étude que nous diviserons en trois sections.

La première regroupe les travaux qui se sont principalement intéressés au concept du stress professionnel, ses facteurs déclencheurs et son impact sur l'organisation et les individus.

La deuxième section regroupe les travaux qui se sont intéressés au concept d'engagement organisationnel, ses antécédents et son impact sur l'organisation.

La dernière section regroupe les travaux qui se sont intéressés à la relation entre le stress professionnel et l'engagement organisationnel.

### **Section 1 : Etudes antérieures portant sur le concept de stress professionnel :**

Dans cette partie nous avons recensé un certain nombre de travaux antérieurs qui ont été effectués entre 2009 et 2018, et qui se sont intéressés à la question du stress en milieu professionnel. A cet effet, après lecture, et tout en tenant compte de la diversité des thèses et articles scientifiques consultés, nous avons pu constater que deux orientations à la fois distinctes et complémentaires pouvaient nous permettre de caractériser ces travaux :

- Celle qui approche les facteurs de stress professionnel comme variable dépendante
- Celle qui s'intéresse à l'impact du stress professionnel sur d'autres variables (du type absentéisme, implications organisationnelles, performance) et fait donc du stress une variable indépendante.

**1.1- Lamia Hechiche, Mourad Touzani, et Asma Ayari,** ont publié un article dans la revue scientifique « *Annales des Mines- Gérer et Comprendre* », en 2009, intitulé « **Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation** »<sup>135</sup>

Selon ces chercheurs, cet article a pour objectif de mettre en évidence des stressseurs spécifiques.

A cet effet, ils ont construit leur recherche autour du questionnement central suivant : « **Quels sont les facteurs à l'origine du stress chez les vendeuses tunisiennes de prêt à porter ?** »

Afin de répondre à cette problématique, une étude qualitative a été réalisée auprès de 38 vendeuses tunisiennes de prêt à porter. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un questionnaire composé de deux parties :

Une première partie visant à mesurer le stress, et une deuxième partie constituant la fiche signalétique, relative à l'informant.

Le guide d'entretien élaboré s'articule autour de quatre thèmes majeurs :

Le poste de travail, les perspectives de carrière, l'environnement physique et social de l'organisation.

Les facteurs de stress ont été mis en évidence au moyen d'une analyse de contenu thématique.

Cette étude a révélé un grand nombre de stressseurs classiques, mis en évidence dans la littérature, tels que la surcharge quantitative de travail, la sous charge quantitative, le conflit et

---

<sup>135</sup> Hechiche Salah, L., Touzani, M. & Ayari, A. (2009). Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 98, 4-15. <https://doi.org/10.3917/geco.098.0004>

l'ambiguïté de rôle, la précarité du poste, l'environnement physique et social, ainsi que les problèmes d'organisation.

Elle a permis également de faire ressortir des stressseurs caractéristiques des vendeuses travaillant dans un pays émergent. En effet les chercheurs considèrent que ces dernières ont un statut perçu comme inférieur par la société, elles sont de ce fait souvent maltraitées par les clients et les autres parties prenantes qui interviennent dans leur travail tous les jours.

En outre, leur faible niveau d'instruction et la quasi-inexistence de leur formation professionnelle, font que les vendeuses manquent souvent de professionnalisme, ce qui gêne les clients qui manifestent fréquemment leur mécontentement, entraînant un sentiment d'incompréhension chez les vendeuses.

Enfin l'impression d'enfermement et de routine contribue à leur malaise et rend difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

**1.2- Lamia Hechiche, Imène Ben Radhia, Zeineb Ben Ammar-Mamlouk** ont publié un article dans la revue scientifique « Management et Avenir » en 2009, intitulé « **les centres d'appels : « Eldorado technologique » ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ?** »<sup>136</sup>.

La croissance fulgurante des centres d'appels en Tunisie durant la période de cette recherche, a poussé les chercheurs à s'intéresser particulièrement aux conditions de travail des opérateurs tunisiens.

Ils avaient pour principal objectif, de comprendre les facteurs à l'origine du stress chez les téléopérateurs tunisiens.

A cet effet, ils ont construit leur étude autour de la problématique suivante : « **Quels sont les facteurs explicatifs du stress chez les téléopérateurs tunisiens ?** »

Afin de répondre à ce questionnement, ils ont effectué une recherche qualitative auprès de téléopérateurs tunisiens travaillant dans différents centres d'appels tunisiens et étrangers.

Ainsi des entretiens individuels, semi directifs, ont été menés sur un échantillon de 40 téléopérateurs sélectionnés de manière à créer la diversité (activité des centres d'appels, expérience professionnelle, niveau d'instruction, sexe et âge).

---

<sup>136</sup> Hechiche Salah, L., Ben Radhia, I. & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2009). Les centres d'appels : « eldorado technologique » ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ?. *Management & Avenir*, 26, 74-94. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0074>

Les facteurs de stress ont été mis en évidence au moyen d'une analyse de contenu thématique. Une grille d'analyse a été élaborée au moyen d'une série d'allers-retours entre le corpus et la définition des catégories.

Selon les chercheurs, les entretiens ont permis de dégager de nombreux stressés liés au poste de travail, à l'environnement physique et social, à la carrière et à la rémunération. Ces stressés font écho à ceux de la littérature.

Par ailleurs, l'analyse a permis aux chercheurs d'identifier des stressés présents uniquement dans les centres d'appels étrangers. Ces stressés sont caractéristiques de la Tunisie. Il s'agit des propos racistes, des pratiques mensongères de la part des centres d'appels, de la perte d'identité ressentie par les téléopérateurs.

Cette recherche a permis aux chercheurs d'aboutir aux résultats suivants :

Il existe des différences entre les centres d'appels étrangers et les centres d'appels tunisiens. En comparant les deux, les centres d'appels étrangers se caractérisent par un nombre considérable d'appels, une forte cadence de travail, et des horaires de planning faisant abstraction du contexte tunisien. A tous ces stressés se rajoutent le fait que les centres d'appels étrangers, peuvent à tout moment fermer et être délocalisés, ce qui engendre un sentiment de précarité chez les téléopérateurs.

Mais au-delà de ces différences, l'étude a révélé des stressés liés à l'identité des téléopérateurs émergents. Ces derniers sont, ainsi, amenés à cacher leur véritable identité, à utiliser une langue autre que la leur, et vivent de ce fait une crainte permanente d'être découverts, ce qui constitue une source de stress constante pour ces téléopérateurs tunisiens travaillant dans des centres d'appels étrangers.

**1.3- Sonia Jeddi et Ridha Ouni** ont publié en 2009, un article dans la revue scientifique «*Annales des Mines - Responsabilité et environnement* », intitulé : « **Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : vers le technostress ?** »<sup>137</sup>, dans lequel ils ont mené une étude qui consistait à déterminer les facteurs de risque prédisposant au « technostress » et à comprendre qu'elles en sont les répercussions éventuelles.

Leur recherche s'est construite autour du questionnement central suivant : « **Comment l'usage des TIC peut-il représenter un facteur de stress pour les utilisateurs ?** »

Pour répondre à cette problématique, les chercheurs ont mené trois études de cas auprès d'entreprises installées en Tunisie ; l'opérateur de communication privé «*Tunisia* »,

---

<sup>137</sup> Jeddi, S. & Ouni, R. (2009). Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : Vers le « technostress » ?. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 55, 36-41. <https://doi.org/10.3917/re.055.0036>

l'opérateur de communication publique « Tunisie TELECOM » et la compagnie américaine « IBM ». 40 opérateurs ont été interviewés, occupant des postes exigeant un usage fréquent des technologies.

Les entretiens individuels semi directifs de 30 à 60 min ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien qui portait sur :

- Une présentation mutuelle et la présentation des objectifs de l'étude.
- Les caractéristiques des opérateurs.
- Les caractéristiques des technologies utilisées.
- Le contexte organisationnel.
- Les antécédents de « technostress ».
- Les conséquences du « technostress ».

L'analyse thématique des discours a révélé les résultats suivants :

- La difficulté de la conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle. En effet, les facilités offertes par les technologies mobiles peuvent entraîner un envahissement de la sphère personnelle des utilisateurs. Les employés sont plus enclins à être sollicités à tout moment et, donc, à travailler à domicile, durant les vacances...
- Le soutien social Les sentiments de responsabilité et de solitude peuvent être atténués par un appui social, technique ou émotionnel. Nous avons pu remarquer que le fait de recevoir une aide, des conseils ou de maintenir des relations harmonieuses et satisfaisantes avec son entourage, diminue considérablement les risques de production de stress.
- La formation Pour certains opérateurs, le fait de recevoir des formations efficaces leur permet de s'adapter aux nouvelles exigences professionnelles et de faire face aux problèmes de vulnérabilité. L'absence de formation ou son inadéquation seraient des sources significatives de stress, susceptibles d'entraîner une insatisfaction au travail.
- Le syndrome de saturation cognitive «COS» ,le manque de temps pour traiter l'ensemble des informations dans le délai imparti, la non-exécution du travail effectif, du fait du traitement d'informations inutiles ou d'interruptions continues et le travail nomade sont les principales causes de cette saturation.

**1.4- Trudel Jean M, et Gosselin Annie**, ont publié un article, en 2010, dans « la Revue internationale sur le travail et la société » portant sur le stress chez les cadres modernes,

intitulé « **De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres** »<sup>138</sup>.

Cet article traite de nouvelles compétences recherchées chez les cadres pour leur permettre de faire face au stress subi par les différents rôles qu'ils ont dorénavant à assumer.

L'objectif de cet article consistait à faire ressortir : « **comment le cadre hiérarchique pouvait, à l'aide de nouvelles compétences humaines, se tirer d'affaire dans l'environnement turbulent où il opère dorénavant et où il est appelé à jouer des rôles multiples ce qui ne serait pas sans le stresser ?** ».

Deux hypothèses découlent de cette problématique :

-Le cadre moderne est appelé à jouer de multiples rôles dont certains lui semblent moins familiers ce qui ne serait pas sans engendrer chez lui un certain stress.

-Pour contrer les impacts d'un tel stress, le cadre aurait besoin de développer de nouvelles compétences humaines.

Afin de répondre à la problématique une enquête empirique a été réalisée par les deux chercheurs auprès de cadres d'établissements de la santé et des services sociaux du centre de Montréal.

Un questionnaire a été distribué à une population de 3492 cadres. L'enquête correspond à une démarche autant exploratoire qu'explicative.

Les chercheurs ont abouti aux résultats suivants :

De nouvelles compétences humaines pourraient permettre au cadre de contrer le stress au travail, le comportement du cadre constitue une variable organisationnelle sur laquelle il est possible d'agir pour réduire le niveau de stress subi par lui-même et ensuite par ses employés.

L'exercice du rôle de responsable d'unité d'affaires serait facilité par l'utilisation des compétences reliées à la gestion des conflits de rôles, aussi le cadre qui présente de fortes compétences à la négociation sera mieux à même de remplir son rôle de formateur et mobilisateur. De la même façon, le cadre qui peut compter sur de fortes compétences politiques saura mieux tenir son rôle de consultant interne, alors que sa conscience sociale et ses talents de communiquer lui permettront de gagner la confiance de ses supérieurs et collaborateurs tout en renvoyant l'image d'un leader puissant à ses troupes.

Le cadre hiérarchique se retrouve au centre du stress au travail. Il a la responsabilité de développer les compétences qui lui permettront de gérer son propre stress et ainsi être en mesure de mieux jouer son rôle de leader, coach, et formateur. Ces nouvelles compétences prennent la

---

<sup>138</sup> Trudel, J. M., & Gosselin, A. (2010). De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres. *Revue internationale sur le travail et la société*, 8 (1), 1-16.

forme de savoirs et de savoirs être avec les employés et la clientèle. Les compétences requises sont plutôt du type conseil, éducateur, coach et consultant que contrôleur ou patron. La réussite des cadres passera alors par leurs compétences humaines.

**1.5- Mathieu Detchessahar, Michel Devigne, Anouk Grevin et Arnaud Stimec<sup>139</sup>**, ont publié en 2012, un article dans la revue scientifique « Santé et souffrance au travail le management en question » intitulé « **Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé** » dans lequel ils ont établi un lien entre les modes de gestion et la santé au travail. Cette étude porte sur les transformations organisationnelles et leur impact en termes d'intensification du travail.

A cet effet, les auteurs ont construit leur recherche autour de la problématique suivante : « **Quel est le lien entre les modes de gestion et la santé au travail ?** »

Dans le but de répondre à ce questionnement, ils ont formulé l'hypothèse suivante : « La santé au travail est le résultat d'un processus de production du rapport de l'individu à son travail, ce processus étant plus ou moins facilité, gêné, voire empêché, par la façon dont le management parvient ou non à s'emparer des tensions que les nouveaux modes d'organisation ont pu susciter ».

A partir de cette hypothèse, les auteurs ont mené une recherche qualitative et inductive en menant des enquêtes auprès des salariés de trois établissements de santé publiques et privés (la maison de retraite de Montfort, l'établissement d'hébergement ville fleuve, et un centre de soin nommé beau soin).

89 entretiens ont été menés couvrant toutes les catégories de personnel, complétés par plusieurs journées d'observation et une analyse documentaire approfondie.

Les investigations menées au sein de ces trois établissements ont mis en évidence quatre modes d'organisation et de management :

-Le modèle du « travail silencieux » : coordination sur le mode hiérarchique de l'injonction.

Ce modèle conduit différentes formes de retrait des aide-soignants hospitaliers (ASH) à savoir l'absentéisme, l'inaptitude, la volonté de quitter la structure des deux tiers de l'équipe, une ambiance de travail dégradée.

-Le modèle de « l'épuisement dans la régulation autonome » : communication de type monologique sans participation des acteurs.

---

<sup>139</sup> Mathieu Detchessahar, Michel Devigne, Anouk Grevin et Arnaud Stimec in Pierre Bardelli et al., La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?, Armand Colin | « Recherches » 2012 | pages 293 à 318, Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-souffrance-au-travail-quelleresponsabilite--9782200275938-page-293.html>

Dans ce modèle, l'encadrement supérieur a tenté de formaliser les espaces de discussion, mais ces derniers ne sont pas investis par les acteurs de la structure.

-Le modèle de la « gestionniste » : prégnance de la régulation de contrôle et multiplicité des outils de management participatif.

La régulation de contrôle y est très fortement marquée, dans une tentative de la direction de se saisir de toutes les dimensions de tutelle afin d'être constamment en position d'innovation sur tous les projets lancés par les tutelles. Par ailleurs cette régulation de contrôle étouffante est loin de saisir ce qui réellement préoccupe les salariés. Les cadres de proximité, absorbés par les contraintes gestionnaires, ne sont pas sur le terrain, ils ne jouent pas leur rôle de management de proximité. Cela engendre un sentiment d'abandon chez les salariés et de la défiance vis-à-vis du management ce qui produit chez eux l'incertitude. La menace de sanction est omniprésente, contestations, démotivation plainte.

-Le modèle de « l'organisation de la discussion » : équilibre entre le niveau de prescription du travail et espaces de régulation, avec forte implication de l'encadrement de proximité.

A travers des espaces de discussion (réunion deux fois par jour, à proximité du lieu d'exercice de l'activité), forte implication de l'encadrement de proximité.

Ce modèle génère un fort attachement à l'équipe et une forte coopération qui permet de faire face aux exigences du travail, l'ambiance de travail est jugée conviviale.

Ces trois études mettent en lumière les liens existants entre le bien être et la santé des salariés au travail et les formes de régulation de l'activité concrète.

Ces études suggèrent à quel point le management, singulièrement le management de proximité peut jouer un rôle essentiel dans l'ouverture et l'animation d'espaces de discussion au travail.

Ceci signifie que la discussion ne se déploie pas sur un fond social non structuré mais qu'elle doit être au contraire soutenue (par le management), nourrie (par des systèmes d'information) et outillée (par des outils locaux de pilotage de l'activité).

**1.6- Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z.** ont publié en 2012, dans la revue « Humanisme et entreprise », un article intitulé : « **Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc** »<sup>140</sup>.

Cette recherche s'intéresse à la perception du stress des infirmiers d'un même établissement dans un contexte de changement organisationnel.

---

<sup>140</sup> Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*, 310, 21-40. <https://doi.org/10.3917/hume.310.0021>.

Les chercheurs ont construit leur étude autour de la problématique suivante : **«Quel est l'impact du changement organisationnel sur le stress et l'épuisement professionnel ? ».**

Dans le but d'explorer cette problématique, les chercheurs ont construit leur recherche autour de l'hypothèse suivante :

-Les conséquences du changement organisationnel sont à l'origine du stress et l'épuisement professionnel.

Une étude qualitative exploratoire a été conduite sur un échantillon de 25 infirmiers (9 hommes et 16 femmes) dans un hôpital au Maroc. Cet établissement a pris depuis cinq ans une série de mesures à caractère organisationnel, managérial et financier, visant à rendre l'établissement plus compétitif.

La collecte des données a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs.

Le corpus d'enquête a été traité au moyen du logiciel d'analyse de données textuelles Alceste (Analyse DE Lexème concurrents dans un ensemble de segments de texte) afin de découvrir l'information essentielle contenue dans les données textuelles et dégager des univers sémantiques. la méthode utilisée procède par fractionnements successifs du texte. Les auteurs ont alors obtenu une classification hiérarchique descendante mettant en évidence quatre univers sémantiques stables :

**Classe 1 :** univers sémantique de la vie privée (16%)

**Classe 2 :** univers sémantique du stress et de l'épuisement professionnel (14%)

**Classe 3 :** univers sémantique du métier et de la remise en cause professionnelle (15%)

**Classe 4 :** univers sémantique des tensions et de conflits (55%)

Cette étude a révélé les difficultés liées à la conciliation vie privée/ vie professionnelle ainsi que des tensions relationnelles vécues quotidiennement. Les difficultés perçues par les infirmiers sont si fortes qu'elles entraînent pour certains une intention de départ.

A partir de ces résultats, plusieurs recommandations ont été formulées par les chercheurs :

-Une démarche d'accompagnement au changement plus participative et une représentation des infirmiers dans les instances pourraient améliorer leurs conditions d'exercice.

-La communication est un levier important sur lequel il faut jouer, particulièrement dans un contexte de changement.

-Il semble qu'une supervision assurée par un psychologue, des séances Speed Shrinking ou une formation continue du personnel serait bénéfique.

-Des formations managériales introduites dans la formation initiale des personnels pourraient ainsi aider les professionnels à mieux supporter un quotidien souvent fait de tensions.

Enfin, les auteurs considèrent que conduire un changement implique un projet, un processus et des hommes. Le processus, moteur du changement et la communication qui s'y attache visent à réduire les zones d'incertitudes ou de frictions. Il doit permettre de construire de nouveaux repères congruents avec l'identité organisationnelle et professionnelle des individus concernés. La conduite de changement nécessite donc « une somme d'outils regroupés dans un processus en relation avec la culture d'entreprise » (Autissier et Moutot, 2010). « Les politiques et pratiques de la gestion des RH ne sont performantes qu'adaptées au contexte » (Peretti, 2010).

**1.7- Laurence Bouveresse et Patrick Aim**, ont publié un article dans la revue scientifique « Recherches en sciences de gestion », en 2013, un article intitulé : « **Stress des salariés en relation service client : Proposition d'un cadre d'analyse à partir de cinq entreprises françaises** »<sup>141</sup>.

Selon les auteurs, l'objectif de cette recherche est de construire un modèle préventif du stress des salariés en relation client afin de permettre à l'entreprise de se réappropriier la gestion du risque psychosocial.

A cet effet ils ont construit leur étude autour du questionnaire central suivant : « **Quels sont les paramètres clés de stress professionnel en relation de service client ?** »

Les chercheurs ont mené une recherche qualitative auprès de cinq entreprises françaises dont deux centres d'appels, une société de grande distribution, une compagnie de transport ferroviaire, et une compagnie de transport aérien. Ces entreprises avaient la particularité d'avoir procédé à une enquête quantitative sur le stress professionnel dans les deux années antérieures à l'étude qualitative.

Ainsi des entretiens semi-directifs ont été effectués sur 92 salariés en utilisant un guide d'entretien comportant cinq thèmes :

- Description du travail ;
- Prescriptions et difficultés ;
- Perception du client par le salarié ;
- Difficultés précédemment rencontrées par le salarié dans d'autres situations de travail ;
- Rôle du support social.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et interprétés. Le premier niveau d'analyse a permis de regrouper les informations en unités analytiques, la deuxième phase

---

<sup>141</sup> Bouveresse, L. & Haim, P. (2013). Stress des salariés en relation service client : Proposition d'un cadre d'analyse à partir de cinq entreprises françaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 147-162. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0147>.

d'analyse a consisté à faire émerger cinq grandes catégories interactives et hiérarchiquement ordonnées : salarié, client, MRH (management des ressources humaines), CRM (customer relationship Management), SRM (Supplier relationship Management).

L'analyse des résultats des différents cas fait apparaître :

- Le rôle mineur du client dans le stress professionnel.
- C'est l' « instrumentalisation » du client par l'organisation, donc le type de management et la gestion des relations client par la hiérarchie et non pas le client lui-même qui est au cœur de la souffrance des salariés en relation de service client : les salariés au sein des cinq cas étudiés évoquent un accroissement de la pénibilité physique, une augmentation de la mobilité, ils ont un réel sentiment d'être mis en permanence en incompetence devant un client surinformé.

A partir de ces résultats, les chercheurs mettent en avant le rôle déterminant de la prise en compte, par les managers, de la création de valeur dans le service au client par le salarié lui-même.

Ils considèrent ainsi que l'introduction d'un management personnalisé, attentif, basé sur l'écoute, la confiance, la considération, l'échange et la création de bien être peut-être un puissant levier de performance économique et sociale.

**1.8- Mansouri Mustapha** a publié un article dans la revue scientifique des sciences humaines et sociales de l'université d'Oran, en 2013, intitulé

" مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالقلق والرضا الوظيفي"<sup>142</sup> cette recherche a eu pour objectif d'étudier les relations entre le stress et l'anxiété d'une part, et la satisfaction professionnelle d'autre part. Pour cela ils ont construit leur étude autour de la problématique suivante :

#### **Quelle est la relation entre les facteurs de stress et la satisfaction au travail ?**

Afin de répondre à cette problématique, ils ont posé les hypothèses suivantes :

**H1** : Il y a une relation positive entre la pression professionnelle et le stress.

**H2** : Il y a une relation négative entre les facteurs de stress et la satisfaction professionnelle.

**H3** : Les enseignants du niveau primaire sont plus stressés et moins satisfaits que les enseignants du moyen.

Dans le but de déterminer le nombre et le type des sources de pression professionnelle et leur impact sur le stress et la satisfaction au travail, les chercheurs ont appliqué trois tests psychologiques, mesurant les variables citées, sur un échantillon de 329 enseignants du primaire (170) et du moyen (159) dans la localité de Mostaganem.

مصطفى، منصورى. (2013). مصادر الضغوط المهنية و علاقتها بالقلق و الرضا المهني: دراسة مقارنة بين المعلمين و أساتذة<sup>142</sup> , 251 (1533), 32-1, *Majallat al-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā'īyah* الإكمالي.

L'étude a révélé les résultats suivants :

-Concernant le stress, il existe une relation positive entre les sources de pression et le stress. Ces sources sont, les conflits de rôles, les conditions de travail, et le mauvais rapport avec les élèves.

-Les enseignants du primaire sont plus stressés que les enseignants du moyen, et ce à cause des conditions de travail, la charge du travail, et la relation avec le directeur de l'établissement.

-Concernant la satisfaction, il y'a une relation négative entre la pression et la satisfaction au travail.

**1.9- David Guiauque, Fabien Resenterra et Michael Siggen**, dans un article paru dans la revue @grh en 2013, intitulé « **stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de suisse romande dans un contexte de réformes** »<sup>143</sup> visent à identifier les déterminants du stress et de la satisfaction au travail auprès d'une population de cadres intermédiaires exerçant dans l'établissement hospitalier de suisse romande.

La problématique de recherche a été centrée autour du questionnement suivant :

**« Quelles sont les origines de ce ressenti en matière de stress et de satisfaction chez les cadres intermédiaires ? »**

Afin de répondre à ce questionnement une hypothèse générale a été formulée par les auteurs :

« Des conditions de travail objectives ont des répercussions sur la perception subjective du stress et de la satisfaction des acteurs, celles-ci en retour peuvent affecter la réalité objective des conditions de travail ».

La variable conditions de travail a été illustrée à partir des variables suivantes :

\*Variables relationnelles : relations avec les collègues, relations avec les supérieurs.

\*Variables fonctionnement organisationnel : marge de manœuvre, autonomie, possibilité de développement personnel, contraintes bureaucratiques, information et communication, rémunération.

---

<sup>143</sup> Giauque, D., Resenterra, F. & Siggen, M. (2013). Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes. @GRH, 9, 123-155. <https://doi.org/10.3917/grh.134.0123>

Plusieurs sous hypothèses ont été formulées, que nous résumerons dans le tableau suivant :

**Tableau N°4 : Attentes théoriques entre variables indépendantes et variables dépendantes**

	<b>Stress perçu</b>	<b>Satisfaction au travail</b>
<b>Relations avec les collègues</b>	-	+
<b>Relations avec les supérieurs</b>	-	+
<b>Organisation du travail</b>	-	+
<b>Autonomie et implication dans la prise de décision</b>	-	+
<b>Possibilité de développement personnel</b>	-	+
<b>Contraintes bureaucratiques, règles formalisées</b>	+	-
<b>Information et communication</b>	-	+
<b>Rémunération</b>	-	+

**Source : Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2013). op,cit, p135.**

- : Association négative avec la variable dépendante.

+ : Association positive avec la variable dépendante.

Afin de tester ces hypothèses, des questionnaires ont été envoyés par voie électronique. Sur l'ensemble des réponses reçues, 755 questionnaires ont été exploités. Les données recueillies ont subi des analyses statistiques avec la réalisation de deux régressions linéaires.

Les résultats obtenus ont confirmé en grande partie, les hypothèses de travail.

-Par rapport au stress, l'étude a révélé que les répondants peuvent compter sur un certain nombre de ressources pour y faire face. Ainsi plus les répondants se montrent satisfaits de leurs relations avec leurs collègues de travail et moins ils ont tendance à déclarer un haut niveau de stress. Il en va de même pour les variables suivantes : l'organisation personnelle du travail, l'autonomie et les responsabilités, et plus étonnant, les règles, procédures et contraintes administratives.

Ainsi l'étude a démontré que les règles formelles considérées légitimes par les acteurs, peuvent être perçues comme stabilisantes dans un contexte organisationnel en pleine transformation.

Par contre les résultats ont démontré que les relations avec les supérieurs hiérarchiques ne soient pas une variable associée avec le stress perçu.

-En ce qui concerne la satisfaction au travail, les résultats ont confirmé la quasi-totalité des hypothèses à l'exception des règles, procédures et contraintes administratives qui ne sont pas significativement associées à la satisfaction au travail.

Les résultats ont pu confirmer l'importance des relations sociales et de certaines caractéristiques du travail en vue de soutenir et développer la satisfaction des agents publics.

**1.10- Géraldine De La Rupelle, Anne Marie Fray et Michelle Kalika** ont publié, en 2014, un article dans la revue de gestion des ressources humaines intitulé : « **Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale** »<sup>144</sup>.

Dans cet article, les chercheurs ont testé empiriquement l'influence des facteurs de stress déclenché par l'utilisation de la messagerie électronique et la qualité de la relation entre un manager et les collaborateurs dont il a la charge.

Leur problématique de recherche a été centré autour du questionnement suivant : « **Dans quelle mesure les trois facteurs de stress perçu-surcharge, urgence et pression-liés à l'utilisation du média interfèrent sur la qualité de la relation managériale ?** »

Pour répondre à cette problématique, elles ont formulé une hypothèse générale selon laquelle : « le stress induit par l'utilisation de la messagerie électronique influence la qualité de la relation managériale ».

Considérant le sentiment de surcharge informationnelle, le sentiment d'urgence et le sentiment de pression comme étant les facteurs de stress selon le modèle de Karasek, elles ont formulé les trois sous-hypothèses suivantes :

**H1** : Le sentiment d'urgence, facteur de stress, influence la relation managériale.

**H2** : Le sentiment de pression, facteur de stress, influence la relation managériale.

Afin de tester les hypothèses de recherche, l'option méthodologique retenue par les chercheurs était celle d'une enquête par questionnaire, envoyé par messagerie électronique à 2700 salariés d'un grand groupe bancaire en France.

Sur l'ensemble de l'échantillon, 483 salariés ont retourné le questionnaire, ce qui représente 20.3%.

Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS.

---

<sup>144</sup> De la Rupelle, G., Fray, A. & Kalika, M. (2014). Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale. *Revue de gestion des ressources humaines*, 91, 13-28. <https://doi.org/10.3917/grhu.091.0013>

Cette étude a révélé que le sentiment d'urgence, facteur de stress, n'avait pas d'influence sur la relation managériale.

En revanche, le sentiment d'urgence et le sentiment de pression, tous deux facteurs de stress, influencent positivement la qualité de la relation managériale.

Selon les chercheurs, l'apport majeur de cette recherche, est certainement le résultat de l'influence positive de deux facteurs de stress induits par l'utilisation de la messagerie électronique, le sentiment d'urgence et le sentiment de pression, sur la qualité de la relation managériale. La raison serait que les effets contraignants des médias semblent produire un « stress positif » et ainsi améliorer la relation managériale, ce qui confirme la complexité du phénomène, mettant ainsi en évidence la théorie de la contradiction (Robey et Boudreau, 1999).

**1.11- Sinda M'hiri et Cilles Teneau**, ont publié un article en 2015, dans la revue scientifique « *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels* », intitulé « **l'emprise du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires. Quelle différence ? Une approche par la théorie de la préservation des ressources** »<sup>145</sup>, dans lequel ils ont étudié les antécédents du stress chez les cadres tout en distinguant les cadres supérieurs et les cadres non dirigeants, car ils considèrent que ces deux populations ont des conditions de travail différentes et donc des facteurs de stress différents.

Dès lors, les auteurs ont construit leur recherche autour du questionnement central suivant : « **Le stress ressenti chez les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires est-il lié aux mêmes facteurs ?** ».

A partir de cette problématique, les chercheurs ont posé deux hypothèses :

**H1** : Les facteurs de stress chez les cadres supérieurs diffèrent de ceux des cadres intermédiaires.

**H2** : Les conséquences du stress chez les cadres diffèrent selon qu'ils soient des cadres supérieurs ou des cadres intermédiaires.

Dans le but de tester leurs hypothèses, les auteurs ont mené une étude qualitative au sein d'une institution de 8000 employés à la suite d'une fusion.

Pour cela, ils ont mené une enquête sur terrain à l'aide d'entretiens individuels semi-directifs auprès de 30 directeurs d'agences et une soixantaine de cadres intermédiaires. Chaque

---

<sup>145</sup> Mhiri, S. & Teneau, G. (2015). L'emprise du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires: Quelles différences ? Une approche par la théorie de la préservation des ressources. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXI, 293-312. <https://doi.org/10.3917/rips1.052.0293>.

directeur est responsable d'une équipe de 30 à 50 collaborateurs avec une équipe de management de 3 à 5 personnes.

Cette étude a révélé, que parmi les quatre types de ressources par Hobfoll(1989), les ressources tangibles sont essentielles aux cadres supérieurs, alors que les ressources interpersonnelles, propres à la personne, et qui permettent la préservation ou l'acquisition d'autres ressources sont propres aux cadres intermédiaires.

Ainsi pour les premiers, la perte ou le risque de perdre des ressources tangibles serait source d'un stress nettement supérieur aux cadres intermédiaires. Cependant, selon les auteurs, ils ont en contrepartie un fort réseau qui agira en cas de difficultés, de grandes capacités managériales et un avantage financier (salaires, primes.).

Les cadres intermédiaires sont plus facilement marqués par la perte ou le risque de perdre des « ressources interpersonnelles », « propres à la personne », « qui permettent la préservation ou l'acquisition d'autres ressources ».

Cette perte qu'elle soit effective ou potentielle, s'avère être la cause principale du déclenchement du stress chez les cadres intermédiaires.

Les résultats obtenus à travers cette étude ont permis aux chercheurs de valider leurs hypothèses, et leur ont permis de dire que les facteurs de stress chez les cadres supérieurs diffèrent de ceux des cadres intermédiaires et que les conséquences de ce risque psychosocial chez les cadres ne sont pas toujours identiques, selon que ces derniers soient des cadres supérieurs ou des cadres intermédiaires .

**1.12- Mansour, S. & Commeiras,N** ont publié un article en 2015 dans « la revue de gestion des ressources humaines » intitulé « **Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel ?** »<sup>146</sup>Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier.

L'objectif de cet article est d'analyser les incidences des conditions de travail, définies en termes d'exigences et de ressources, sur le stress professionnel, au travers du conflit travail-famille.

L'étude s'est construite à partir de la problématique suivante : « **Quels sont les effets des conditions de travail sur le stress professionnel en partant du conflit travail-famille dans le secteur hôtelier ?** ».

---

<sup>146</sup> Mansour, S. & Commeiras, N. (2015). Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel ? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier. *Revue de gestion des ressources humaines*, 95, 3-25. <https://doi.org/10.3917/grhu.095.0003>.

Dans le but de répondre à cette problématique, les chercheurs ont posé les hypothèses suivantes :

**H1** : Le conflit travail-famille a un effet médiateur sur la relation entre les exigences du travail et le stress professionnel.

**H1.1** : Le conflit travail-famille a un effet médiateur sur la relation entre la charge mentale et le stress professionnel.

**H1.2** : Le conflit travail-famille a un effet médiateur sur la relation entre la charge physique et le stress professionnel.

**H1.3** : Le conflit travail famille a un effet médiateur sur la relation entre l'agression verbale des clients et le stress professionnel.

**H2** : Le conflit travail-famille a un effet médiateur sur la relation entre les ressources du travail et le stress psychologique.

**H2.1** : Le conflit travail-famille a un effet médiateur sur la relation entre le soutien social du supérieur et le stress professionnel.

**H2.2** : Le conflit travail-famille a un effet médiateur sur la relation entre le soutien social des collègues et le stress professionnel.

Cette étude a été menée dans le secteur hôtelier, auprès d'une population de personnel en contact avec la clientèle (réceptionnistes, femmes de chambre, concierges, serveurs des restaurants d'hôtels, chefs réceptionnistes, gouvernantes d'étage...) dans différentes catégories d'hôtels implantés en France en retenant comme ancrage théorie, la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989)

L'enquête a été menée par voie électronique. Cette méthode a permis de collecter 607 questionnaires sur 2150 envoyés, soit un taux de 28.2%.

Une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée. Les résultats de cette recherche révèlent que le conflit travail-famille médiatise, d'une part la relation entre les exigences de l'emploi (charge mentale et charge physique) et le stress psychologique d'autre part, la relation entre les ressources de l'emploi en l'occurrence le soutien social apporté par le supérieur hiérarchique et les collègues de travail et le stress psychologique.

Différentes implications managériales découlent des résultats de cette recherche :

-Il paraît urgent d'engager de réelles réflexions au sein de ces organisations et de développer de réelles politiques de santé au travail, tout en améliorant les conditions de travail.

-Le soutien social du supérieur hiérarchique et des collègues peut être considéré comme une ressource pertinente pour réduire les effets négatifs des demandes de l'emploi sur le conflit travail-famille et par conséquent sur le stress psychologique.

En conclusion, afin d'atténuer le conflit travail-famille, facteur de stress, les gestionnaires des ressources humaines doivent tenter de mettre en place des mesures facilitant la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il s'agit de l'aide aux membres de la famille, des congés et avantages sociaux, de l'aménagement du temps de travail, de la gestion des carrières et de l'organisation du travail.

**1.13- Nathalie Tessier** a publié un article, en 2016, dans « la revue *Management & Avenir* », intitulé « **l'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail** »<sup>147</sup>. Cet article traite des manifestations croissantes de stress au travail chez les cadres notamment résultantes des pratiques d'appréciation, des objectifs fixés et du rôle attendu du cadre actuel.

Sa recherche s'est construite à partir de la problématique suivante : « **En quoi les modes actuels de management en particulier concernant la fixation des objectifs, l'appréciation des résultats et de la performance peuvent générer du stress chez les cadres ?** »

Pour répondre à cette problématique, l'étude a été menée auprès de 49 cadres en France, dans 17 organisations majoritairement de grande taille.

La recherche a été exclusivement qualitative à la fois au niveau du recueil des données et du traitement. Pour ce faire un guide d'entretien a été élaboré comportant plusieurs thèmes : la nature des pratiques d'appréciation existantes, la fixation des objectifs et de leurs modalités de fixation, la nature de la relation contribution-rétribution et la nature de l'engagement du cadre.

Des entretiens semi-directifs de 80-90 minutes enregistrés ont été conduits auprès des représentants de l'entreprise et des cadres. Les analyses de ces interviews ont été complétées par des documents écrits (supports d'appréciation, chartes managériales).

L'analyse a été effectuée selon deux niveaux ; d'abord une analyse descriptive par entreprise, puis la réalisation d'une analyse inter-site.

L'étude a révélé les résultats suivants :

- L'appréciation est une pratique qui reste critiquée.
- Le renforcement de la contractualisation.
- Le double rôle du cadre auprès de ses collaborateurs : surveiller, contrôler, sanctionner...et aider au changement, encourager, motiver.
- Des attentes fortes pèsent sur le cadre

La conclusion de l'étude a été la suivante :

---

<sup>147</sup> Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Management & Avenir*, 8, 143-158. <https://doi.org/10.3917/mav.008.0143>

Les exigences croissantes des organisations en termes de performance et comportements attendus, matérialisées par certaines pratiques managériales, sont une source de stress chez les cadres.

En revanche l'étude n'a pas permis de mesurer les réactions individuelles face à ce stress, notamment les risques pathologiques physiques et psychologiques.

**1.14- Sandrine Fournier**, dans son article qui est sorti dans la revue scientifique « Vie et sciences de l'entreprise », en 2016, intitulé « **Le stress et la performance au travail : les cas des enseignants** »<sup>148</sup>, a étudié le lien entre les effets du stress professionnel et organisationnel sur la performance attendue.

Selon S. Fournier, la perspective de cette recherche était d'évaluer la performance des établissements à travers la gestion du stress du capital humain.

Elle a centré sa problématique autour du questionnement central suivant :

**« Dans quelle mesure le niveau de stress agit sur la performance des enseignants et quelles sont les conséquences sur la performance attendue des établissements ? »**

Afin de répondre à sa problématique, elle a réalisé une étude quantitative en envoyant 7000 questionnaires par internet à des enseignants titulaires et non titulaires, dans des établissements publics français du secondaire.

80 questionnaires retournés, ont été exploités. L'ensemble des données quantitatives récoltées ont été traitées au moyen du logiciel SPSS, elle a opté pour une démarche hypothético-déductive.

L'analyse a permis d'identifier dans un premier temps, les principaux éléments sources de stress, susceptibles d'influer les pratiques et comportements des enseignants. Ces divers éléments déclencheurs de stress impactent directement les enseignants au travail avec des conséquences sur la qualité du travail fourni et l'implication.

Dans un deuxième temps, l'analyse a permis de mettre en exergue les conséquences sur la performance avec les répercussions en termes de désorganisation induites sur les établissements. Ainsi, selon Fournier, le stress provoque de la fatigue et des conséquences somatiques qui engendrent des absences et des dysfonctionnements organisationnels.

Cette recherche a révélé les résultats suivants :

-L'analyse du stress des enseignants met en évidence une combinaison multiple de ses origines.

---

<sup>148</sup> Fournier, S. (2016). Le stress et la performance au travail : le cas des enseignants. *Vie & sciences de l'entreprise*, 202, 10-26. <https://doi.org/10.3917/vse.202.0010>

Celui-ci est en fonction de l'approche relationnelle au travail de chaque enseignant et provient d'éléments de perturbation à la fois au niveau intrinsèque et au niveau extrinsèque.

Ces origines peuvent provenir de l'environnement organisationnel au travail comme les pressions globales perçues de la part des élèves, de l'administration, du volume de travail ou des collègues.

-En revanche, la chercheuse a constaté que le niveau de stress serait inversement proportionnel à la part de contrôle qu'exercent les individus sur leur travail.

Cette recherche met en évidence que le stress transactionnel ; psychologique de Lazarus et Folkman (1984) ; professionnel de Turcotte (1983) ; et le stress organisationnel de Steffy et Jones (1988) perturberaient le niveau de performance des enseignants à des moments différents de leurs carrières, de l'année, en fonction du cumul des aléas (classes difficiles, tâches supplémentaires).

**1.15- Maroua Salhi** a étudié dans sa thèse intitulée « **Impacts des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle** »<sup>149</sup>, - pour l'obtention d'un doctorat à l'université de Grenoble Alpes en cotutelle avec l'université de Tunis en 2016 - , les effets que peuvent avoir, d'une part, la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail sur la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail. Et d'autre part, les effets que peut avoir la valorisation organisationnelle sur la même organisation.

Son analyse s'est construite à partir de la problématique suivante : « **Quels sont les effets de la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance au travail et la valorisation organisationnelle dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail ?** ».

Afin de répondre à cette problématique elle a posé plusieurs hypothèses qui seront vérifiées par la suite :

**H1**-La justice organisationnelle et la reconnaissance au travail ont une relation directe et interactive positive et significative.

**H2**-La reconnaissance et la confiance au travail ont une relation directe et réciproque positive et significative.

**H3**-La justice organisationnelle et la confiance au travail ont une relation interactive positive et significative.

---

<sup>149</sup> Maroua, S. (2016). Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle. *Gestion et management. Université Grenoble Alpes*.

**H4**-La justice organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

**H5**-La reconnaissance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

**H6**-La confiance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

**H7**-La justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail ont un effet interactif significativement positif.

**H8**-Les perceptions discriminatoires et la valorisation organisationnelle influencent négativement le stress au travail.

**H9**-Les perceptions influencent directement et positivement le stress au travail.

**H10**-La justice organisationnelle, la reconnaissance au travail et la confiance au travail ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.

**H11**-Le genre a un effet modérateur sur le modèle global.

**H12**-Le pays joue un effet modérateur sur le modèle global.

**H13**-L'âge a un effet modérateur sur le modèle global.

**H14**-Le domaine de travail a un effet modérateur sur le modèle global.

Dans le but de vérifier ses hypothèses, Maroua SALHI a effectué une analyse quantitative au moyen d'un questionnaire auprès de salariés français et tunisiens travaillant dans différents secteurs d'activité et de diverses tranches d'âge.

Elle a utilisé deux théories : la théorie de l'échange social et le modèle de Siegrist.

Après avoir envoyé son questionnaire via les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo), elle a obtenu un échantillon de 208 répondants.

Les données recueillies ont été analysées avec plusieurs méthodes d'analyse :

-Analyses exploratoires et confirmatoires pour valider les instruments de mesure à utiliser lors de l'analyse.

-Analyse de régression avec le logiciel SPSS.

-Analyse de la médiation selon la méthode de Baron et Kenny et avec utilisation du test Sobel.

-Analyse de la modération avec la démarche de Ping et des régressions simples.

Ses principaux résultats sont les suivants :

-Les relations directes négatives entre les perceptions discriminatoires et les autres variables (justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail).

-Les relations directes entre reconnaissance et stress au travail.

-La relation réciproque entre justice organisationnelle et reconnaissance au travail.

- La relation réciproque entre justice organisationnelle et confiance au travail.
- La relation directe entre perceptions discriminatoires et stress au travail.
- La relation directe entre confiance et stress au travail.
- La relation directe entre justice organisationnelle et stress au travail.
- Le triple effet de la justice organisationnelle, la reconnaissance, et la confiance au travail.
- Le rôle médiateur de la valorisation organisationnelle dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.
- Le rôle modérateur des variables de contrôle dans le modèle de recherche.

Selon Maroua Salhi, il existe un triple effet interactif entre justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail. Cet ensemble constitue le concept de valorisation organisationnelle qui joue un rôle médiateur essentiel dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

**1.16- Lamia Hechiche Salah, Emna Gara-Bach Ouerdian, Tayssir-Yahmadi, Sandra Ben Othman, ont publié un article dans la revue scientifique «@GRH » en 2018, intitulé « Quand le stress professionnel dégénère en souffrance au travail : cas des enseignants chercheurs Tunisiens »<sup>150</sup>**

Selon les chercheurs, l'objectif de cette étude était d'établir une relation entre le stress professionnel et la souffrance au travail.

A cet effet, ils ont construit leur recherche autour du questionnaire central suivant :

**« Comment le stress ressenti par les enseignant- chercheurs dégénère-t-il en souffrance ? »**

Pour répondre à cette problématique, ils ont mené une étude qualitative en réalisant des entretiens individuels semi-directifs auprès de 38 enseignants-chercheurs tunisiens appartenant à différents grades, disciplines, et institutions afin d'assurer une compréhension en profondeur des phénomènes de stress professionnel et de souffrance.

Le guide d'entretien a été construit autour des thèmes suivants :

- Poste de travail ;
- Environnement physique et social ;
- Carrière ;
- Souffrance.

La retranscription des entretiens leur a permis d'obtenir un corpus qui a fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.

<sup>150</sup> Hechiche-Salah, L., Gara-Bach Ouerdian, E., Yahmadi, T. & Ben Othman, S. (2018). Quand le stress professionnel dégénère en souffrance au travail : cas des enseignants-chercheurs tunisiens. @GRH, 27, 57-82. <https://doi.org/10.3917/grh.182.0057>

Cette analyse leur a permis d'apporter un éclairage sur le lien qui existerait entre le stress et l'épuisement professionnel, question relativement peu explorée dans le corpus théorique.

Les résultats de cette recherche montrent que :

-La surcharge quantitative de travail, en particulier, le tiraillement ressenti envers les différentes responsabilités (recherche, enseignement et tâches administratives) peuvent engendrer une crainte de ne pas faire convenablement son travail voire une crainte d'incompétence.

-Le manque de reconnaissance comme vecteur central de souffrance ressentie par les enseignants-chercheurs.

**1.17- Sari Mansour et Diane-Gabrielle Tremblay** ont publié un article en 2018 dans la revue scientifique « @GRH », intitulé « **Le conflit travail-famille-loisir et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec** »<sup>151</sup>, dans lequel ils ont examiné le rôle médiateur de l'épuisement professionnel entre les conflits travail-famille et travail-loisirs sur l'intention de quitter, modéré par la position hiérarchique, le genre, le type d'hôtel et le type d'horaires.

Leur recherche a été construite autour du questionnaire central suivant :

**« Quels sont les effets du conflit travail-famille et du conflit travail-loisirs sur l'intention de quitter l'entreprise, en posant l'épuisement professionnel comme variable médiatrice ? »**

Pour répondre à cette problématique, les chercheurs ont formulé neuf hypothèses dans le but d'affiner le plus possible leur recherche en tenant compte de la position hiérarchique, le genre, le type d'hôtel et le type d'horaires :

**H1** : L'épuisement émotionnel médiatise positivement la relation entre le conflit travail-famille et l'intention de quitter.

**H2** : L'épuisement émotionnel médiatise positivement la relation entre le conflit travail-loisirs et l'intention de quitter.

**H3** : La position hiérarchique a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort chez les managers que chez les employés de service.

**H4** : La position hiérarchique a un effet modérateur sur la relation entre d'une part le conflit travail-loisirs et l'épuisement émotionnel d'autre part, l'effet étant plus présent chez les managers que chez les employés de service.

---

<sup>151</sup> Mansour, S. & Tremblay, D. (2018). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec. @GRH, 28, 65-96. <https://doi.org/10.3917/grh.183.0065>

**H5 :** Le genre a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort chez les hommes que chez les femmes.

**H6 :** Le genre a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-loisirs et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort chez les hommes que chez les femmes.

**H7 :** Le type d'hôtel a un effet modérateur sur la relation entre d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet est plus fort dans les hôtels indépendants que dans les hôtels de chaîne.

**H8 :** Le type d'horaires a un effet modérateur sur la relation entre d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement professionnel d'autre part, cet effet étant plus fort dans le cas des horaires atypiques que dans les horaires réguliers.

**H9 :** Le type d'horaires a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-loisirs et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort dans le cas des horaires atypiques que dans les horaires réguliers.

Afin de tester leurs hypothèses, les chercheurs ont réalisé dans le secteur de l'hôtellerie de la province du Québec (Canada), une étude à l'aide d'un questionnaire.

258 réponses ont été recueillies, l'échantillon se composait de 37.2% de personnel de gestion, 35.7% de personnel de première ligne, et de 27.1% de superviseurs ou d'intermédiaires.

Sur les 258 répondants, 158 travaillent dans les chaînes hôtelières et 73 dans des petites auberges, motels ou hôtels indépendants.

Une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée, les hypothèses ont été testées en utilisant le logiciel AMOS version 20.

Les résultats de cette étude indiquent que :

-L'épuisement émotionnel médiate les relations entre, d'une part, le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs et d'autre part, l'intention de quitter.

-La prise en considération des caractéristiques individuelles et le type d'hôtels et d'horaires en tant que variables modératrices a permis d'affiner la recherche et indique que les superviseurs et managers ainsi que les employés de service perçoivent que le conflit travail-famille est une source d'épuisement émotionnel. Cette perception est plus significative chez les managers que chez les employés de service.

-Les managers ne perçoivent pas le conflit travail-loisirs comme un facteur d'épuisement, contrairement aux employés de services.

-L'épuisement émotionnel conduit à l'intention de quitter chez les deux catégories.

-Une différence significative entre les hommes et les femmes lorsqu'il s'agit de l'effet du conflit travail-famille sur l'épuisement émotionnel ; les résultats indiquent que les hommes perçoivent que le conflit travail-famille a plus d'impact sur leur état d'épuisement que les femmes.

-Les deux genres perçoivent de la même manière l'effet du conflit travail-loisirs sur l'épuisement, les conduisant à penser à quitter l'entreprise.

-Les personnes travaillant dans les deux établissements (hôtels indépendants, chaînes) éprouvent de la difficulté à gérer la vie professionnelle et familiale, ce qui conduit à l'épuisement et à l'intention de quitter l'entreprise sans que la différence entre les deux groupes ne soit significative.

-Les salariés qui ont des horaires atypiques (de nuit, sur appel, rotation..) ont plus de difficulté à gérer les obligations professionnelles et familiales.

Si l'on devait résumer une grande partie des travaux que nous avons tenté de synthétiser, nous aurions à constater qu'ils s'inscrivent pour la plupart dans la première orientation précitée, à savoir, celle qui approche les facteurs de stress professionnel comme variable dépendante, et qu'ils abordent soit de façon très globale les facteurs de stress professionnel soit dans des approches plus spécifiquement consacrées à un aspect ou un autre des questions aussi variées que l'étude des compétences humaines pour gérer le stress professionnel chez les cadres, ou encore l'impact de la discrimination sur le stress, celui des modes de gestion comme celui des caractéristiques organisationnelles, mais aussi celles des conditions de travail à travers le conflit travail-famille comme celles enfin provoquées par un contexte de changement organisationnel.

Mais à l'inverse, il y a aussi les travaux sur lesquels nous avons fini notre présentation et qui, eux, réfèrent plutôt à la façon dont le stress impacte la performance. Approche du reste absolument complémentaire de la première si nous devons aborder le phénomène dans sa globalité.

## Section 2 : Etudes antérieures portant sur le concept d'engagement organisationnel :

Dans cette partie nous avons recensé un certain nombre de travaux antérieurs qui ont été effectués entre 2005 et 2020, et qui se sont intéressés à la question de l'engagement organisationnel. A cet effet, après lecture, et tout en tenant compte de la diversité des thèses et articles scientifiques consultés, nous avons pu constater deux orientations distinctes mais complémentaires :

- Celle qui approche l'engagement organisationnel comme variable dépendante
- Celle qui s'intéresse à l'impact de l'engagement organisationnel sur d'autres variables (du type citoyenneté organisationnelle, performance) et fait donc de l'engagement organisationnel une variable indépendante.

**2.1- Gilles Simard, Olivier Doucet et Sarah Bernard**, ont publié un article dans la revue internationale Relations industrielles en 2005, intitulé : « **Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice** »<sup>152</sup>.

En s'appuyant sur la théorie de l'échange social, cet article rend compte de l'effet médiateur des différentes formes de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) dans la relation entre les pratiques en gestion des ressources humaines et l'engagement organisationnel.

La recherche a été construite autour de la problématique suivante :

**« Quelles sont les variables qui interviennent dans la relation entre les pratiques de GRH, et l'engagement affectif des employés ? »**

Pour répondre à cette problématique une hypothèse a été formulée et stipule que « **la justice organisationnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre les pratiques GRH et l'engagement affectif** ».

Dans le but de tester cette hypothèse, une étude a été menée auprès des directeurs de services financiers d'une entreprise privée œuvrant dans l'industrie des services bancaires au Canada.

Les données utilisées ont été collectées à l'aide de 232 questionnaires, dont 134 ont été retournés soit un taux de 58%.

-Les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont été évaluées sont les pratiques de partage d'information, la gestion des compétences, et de reconnaissance non monétaire, la

---

<sup>152</sup> Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60 (2), 296-319. URL : <http://id.erudit.org/iderudit/011723ar>  
DOI : 10.7202/011723ar

consultation et la décentralisation de la prise de décision, et le degré de consultation des employés.

-La justice organisationnelle a été mesurée à partir des échelles de justice distributive, procédurale et interactionnelle.

-L'engagement organisationnelle a été mesuré selon, l'échelle de l'engagement affectif de Meyers et Allen (1997).

Une analyse factorielle a été réalisée sur les données recueillies à l'aide du logiciel SPSS, elle s'est déroulée en quatre étapes et chacune a permis de dégager les résultats suivants :

\*Les résultats de la première analyse ont montré que les pratiques dans l'ensemble sont reliées à l'engagement affectif.

\*La deuxième analyse a démontré que les pratiques sont dans l'ensemble significativement reliées aux trois dimensions de la justice.

\*La troisième analyse de régression a permis de confirmer que les trois formes de justice exercent bel et bien une influence sur l'engagement affectif

\*Enfin, la quatrième analyse de régression a permis de confirmer l'hypothèse de recherche qui postule l'effet médiateur de la justice organisationnelle.

Sur la base de ces analyses, les chercheurs ont conclu que :

-La reconnaissance non monétaire a un effet indirect sur l'engagement affectif à travers les trois formes de justice.

-La justice interactionnelle représente aussi une variable médiatrice entre la gestion des compétences et l'engagement affectif.

-La justice procédurale représente également une variable médiatrice entre les pratiques d'autonomie, d'initiative et l'engagement affectif.

-La consultation a un effet direct et indirect sur l'engagement affectif à travers la justice procédurale.

**2.2- Jean –Maurice Trudel, Tania Saba et Gilles Guerin**, ont publié en 2005, un article dans la Revue internationale sur le travail et la société, intitulé « **l'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail** »<sup>153</sup>, dans lequel ils ont réalisé un examen de l'influence perçue de deux modes de gestion (stratégie de valeur ajoutée et stratégie de réduction des coûts ) sur l'engagement organisationnel et la performance au travail.

---

<sup>153</sup> Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Pratiques*, 1(25), 1705-6616.

Leur recherche s'est construite autour du questionnement central suivant :

**« Comment les pratiques de GRH à « valeur ajoutée » se départagent des pratiques de « réduction des coûts » sur l'engagement organisationnel et la performance au travail des cadres hiérarchiques ? »**

Afin de répondre à cette problématique, les auteurs ont mené leur recherche auprès des cadres de la santé des services sociaux du Québec au Canada, à l'aide d'un questionnaire structuré. L'enquête correspond à une démarche explicative. Il s'agit de mesurer des perceptions et des réactions individuelles sur les questions touchant l'engagement organisationnel, la performance au travail et les pratiques de gestion.

La mesure des pratiques de gestion a été réalisée à travers un questionnaire comportant 44 pratiques de gestions répertoriées parmi les écrits sur le sujet, les répondants devaient indiquer de façon dichotomique par oui ou par non si cette pratique existait dans leur établissement.

La mesure de l'engagement organisationnel a été réalisée à l'aide de l'instrument tridimensionnel développé par Meyer et Allen (1997).

En ce qui concerne la mesure de la performance au travail, celle-ci a été appréhendée à travers une question directe qui demandait aux répondants de spécifier ce que leur supérieur immédiat pensait de leur performance au cours des douze derniers mois. Cette variable a été mesurée à l'aide de l'échelle de Likert à sept modalités variant de assez mauvaise à exceptionnelle.

Selon le modèle d'analyse proposé par les chercheurs, les cadres réagiraient différemment quant à leur type d'engagement envers l'organisation et leur performance au travail dépendamment de la stratégie visée les pratiques de GRH.

Deux hypothèses ont été ainsi formulées :

**H1 :** Les pratiques dites « à valeur ajoutée » ont une influence positive sur les composantes affective et morale de l'engagement organisationnel, de même que sur la performance au travail.

**H2 :** Les pratiques dites « réduction des coûts » ont une influence négative sur l'engagement raisonné et la performance au travail.

Sur l'ensemble des cadres de la santé des services sociaux, 980 ont répondu à l'enquête soit un taux de 26%.

Les résultats obtenus à l'aide d'analyses linéaires ont révélé que :

-Les pratiques les plus efficaces qui assurent une certaine forme de flexibilité à l'entreprise et expliquent ainsi un haut niveau d'engagement organisationnel et de performance au travail seraient celles issues de la stratégie à valeur ajoutée. Elles ont été réunies en trois groupes :

-La gestion de la carrière, la possibilité de jouer de nouveaux rôles et l'évaluation du rendement.

-L'information et la communication.

-Le style de gestion de l'organisation (code éthique, gestion des conflits).

-Quant aux pratiques issues de la stratégie de « réduction des coûts », seules les pratiques liées à la retraite ont une influence significative sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. Les liens sont dans les deux cas négatifs, autrement dit, la perception d'un manque de possibilités donnant accès à une retraite anticipée, d'indexation des rentes de retraite, de préparation à la retraite ou encore de rappel de cadres retraités ont une incidence néfaste sur l'engagement affectif et moral de même que sur la performance au travail.

Cette recherche a permis de démontrer que l'engagement organisationnel et la performance au travail pouvaient être soutenus par des pratiques GRH.

**2.3- Herrbach Olivier** a publié en 2005 un article, dans la revue internationale « Psychologie du travail et des organisations », intitulé « **États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel** »<sup>154</sup>. A travers cette étude, l'auteur cherche à étudier les éventuelles relations entre les formes d'engagement organisationnel des cadres d'entreprise et leurs états affectifs au travail. A cet effet, il a construit sa recherche autour de la problématique suivante : « **Quelles sont les relations entre les formes d'engagement organisationnel des cadres d'entreprises et leurs états affectifs au travail ?** »

Pour répondre à ce questionnement, Herrbach, a formulé trois hypothèses :

**H1** : L'engagement organisationnel affectif est marqué par le désir, il sera corrélé à davantage d'états affectifs positifs.

**H2** : L'engagement organisationnel calculé est marqué par les coûts perçus, il aura tendance à être corrélé à davantage d'états affectifs négatifs.

**H3** : L'engagement organisationnel normatif est marqué par l'obligation, ce qui suppose une absence de corrélation entre l'engagement normatif et les états affectifs.

Afin de tester cette hypothèse, une étude empirique a été conduite par le chercheur, à travers un questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 798 cadres français.

---

<sup>154</sup> Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(3), 135-150. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.07.002>

L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide de l'échelle de Meyer et al. (1993), composée de la dimension affective, calculée et normative.

Les états affectifs ont été mesurés à l'aide du Job-related Affective Well-being Scale (JAWS), développé par Van Katwyck et al. (2000), qui est une échelle de 30 items destinée à évaluer les réactions affectives des individus au travail.

L'analyse des données a montré que l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif sont corrélés différemment avec l'expression des états affectifs positifs et négatifs ressentis par les individus.

En effet, si l'engagement affectif est accompagné par davantage d'activation affective positive et moins d'activation affective négative, l'engagement calculé a des effets inverses.

**2.4- Stéphane Roux et Marc Dussault** ont publié un article en 2007, dans la revue scientifique « Nouveaux cahiers de la recherche en éducation », intitulé : « **Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants** »<sup>155</sup>, qui visait à analyser la relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle des enseignants et enseignantes du Québec au Canada.

A cet effet, leur recherche a été construite autour du questionnement central suivant :  
« **Quelle est la relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle des enseignants québécois ?** »

Pour répondre à cette problématique, les chercheurs ont formulé deux hypothèses :

**H1** : L'engagement affectif des enseignants est davantage corrélé avec les comportements de citoyenneté organisationnelle que l'engagement normatif et de continuité.

**H2** : La perception de justice organisationnelle joue un rôle modérateur sur la relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle.

Afin de confronter leurs hypothèses à la réalité, les chercheurs ont mené une enquête auprès de 221 enseignants(111) et enseignantes (110) provenant de 10 écoles privées de niveau secondaire du Québec, à l'aide d'un questionnaire auto administré.

L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide de la version réduite du questionnaire de Meyer et Allen (1990) proposé par Iverson et Buttigieg (1999), qui comporte 12 items ; quatre items mesurent l'engagement calculé, quatre items l'engagement normatif et quatre items l'engagement de continuité.

---

<sup>155</sup> Roux, S., & Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.07.002>

La citoyenneté organisationnelle a été estimée à l'aide d'une échelle de 24 items inspirée du questionnaire présenté par Podsakoff, Mac Kenzie, Moorman et Fetter (1990), permettant de mesurer l'altruisme, la prévenance, la tolérance, le civisme et le professionnalisme qui sont des comportements de citoyenneté organisationnelle.

La perception de justice organisationnelle a été mesurée à l'aide d'un questionnaire adapté à partir de celui utilisé par Moorman(1991) et comportant 20 items permettant d'évaluer la perception des enseignants quant à la justice dans la distribution des récompenses, la dimension structurelle et la dimension interpersonnelle.

Les analyses de corrélations montrent que :

- L'engagement affectif est le meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle par rapport aux autres types d'engagement.
- La perception de justice joue un rôle modérateur sur la relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle.

**2.5- Yors Trabelsi et Michel Le Berre**, ont publié en 2009 un article dans « La revue de gestion des ressources humaines », intitulé « **L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel et tridimensionnel des Knowledge workers** »<sup>156</sup>, à partir duquel, ils ont essayé d'apporter une meilleure connaissance des systèmes de rémunération perçus par les « Knowledge workers » et leurs effets sur le degré et la nature de leur engagement organisationnel. Pour cela ils ont construit leur étude autour du questionnement central suivant :

**« Quel est l'impact des systèmes de rémunération perçus par les Knowledge workers sur leur engagement organisationnel ? »**

Pour répondre à cette problématique, les auteurs ont mené une étude quantitative auprès d'un échantillon composé de 160 cadres informaticiens tunisiens, à l'aide d'un questionnaire auto administré composé de trois parties :

La première partie porte sur l'engagement organisationnel avec ses trois dimensions (échelle d'Allen et Meyer, 97)

La seconde partie regroupe une panoplie d'items variées et composées d'une part, par les composantes de la rémunération existantes dans la littérature tels que le niveau du salaire, les avantages sociaux, les opportunités financières et d'autre part, par la perception de critères de rétribution et d'avancement au mérite.

---

<sup>156</sup> Trabelsi, Y. & Le Berre, M. (2009). L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des « knowledge workers ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 73, 37-53. <https://doi.org/10.3917/grhu.073.0037>

La troisième partie du questionnaire identifie les caractéristiques individuelles des répondants comme l'âge, le genre, l'ancienneté et le niveau de qualification.

75% des questionnaires ont été retournés, et les données recueillies ont été traitées en deux temps :

Tout d'abord, une analyse factorielle permettant de construire la structure des deux variables explicatives à traiter.

Ensuite, des équations structurelles pour déterminer les relations de causalité entre les variables explicatives relatives aux systèmes de rémunération et les variables à expliquer de l'engagement organisationnel.

Cette étude a permis aux auteurs de vérifier la structure tridimensionnelle de l'engagement organisationnel telle que validée par de nombreux travaux.

Ils ont dégagé les résultats suivants :

\*Les modes de rétributions, les systèmes de carrière et les pratiques d'intéressements sont mieux perçus par les jeunes informaticiens que les facteurs traditionnels de rétention.

\*Il existe un impact significatif des modes de rétributions au mérite sur l'engagement organisationnel dans ses deux dimensions (normative et affective)

\*Par contre les systèmes de carrière traduisent implicitement l'intention de départ.

\*Enfin, l'absence de relation significative entre les pratiques d'intéressement et l'engagement organisationnel des « Knowledge workers ».

**2.6- Dirk Van Dierendonck et Gabriele Jacobs**, ont publié un article en 2010 dans le « **British Journal of Management** », intitulé « **Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing** »<sup>157</sup>, dans lequel ils proposent une méta-analyse des relations qui existent entre la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et le licenciement.

Leur recherche a été construite autour de la problématique suivante : « **Quelles sont les relations qui existent entre l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle et le licenciement ?** ».

Pour répondre à ce questionnement central, les auteurs se sont appuyés sur 37 études menées ces dernières trente années, comptabilisant ainsi une population de 11256 personnes.

Pour réaliser leur méta-analyse, ils ont introduit trois modérateurs de la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel qu'ils ont appelé :

---

<sup>157</sup> Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00724.x>

- La situation personnelle (victime ou survivant)
- Le contexte culturel dans lequel la décision de licenciement a été prise (individualisme ou collectivisme)
- Le motif de licenciement (nécessité économique ou maximisation du profit)

Cette recherche a permis de souligner les résultats suivants :

- L'existence d'une relation positive entre la perception d'une justice organisationnelle et l'engagement affectif des salariés.
- Les personnes considérées comme « survivants » accordent plus d'importance à la justice procédurale qu'à la justice distributive.
- La justice organisationnelle a plus d'impact sur l'engagement affectif dans les pays avec une culture individualiste.
- Les personnes accordent davantage d'importance à la justice organisationnelle lorsque le licenciement est initié dans le but d'optimiser les profits.

**2.7- Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski**, ont publié un article en 2011 un article dans la revue @GRH, intitulé « **Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?** »<sup>158</sup>, à travers lequel elles ont examiné l'incidence du genre sur le style de leadership transformationnel et transactionnel des managers ainsi que sur la qualité de la relation LMX (leader membre exchange) et sur l'engagement organisationnel des subordonnés.

Leur recherche s'est construite autour du questionnement suivant : « **Le genre du leader a-t-il un impact différencié sur le type d'engagement organisationnel déployé par les salariés ?** »

Pour répondre à cette problématique, les auteurs ont formulé six hypothèses :

**H1** : Les sous dimensions « charisme », « stimulations intellectuelles », et « considérations individuelles » du leadership transformationnel sont positivement corrélés au leadership déployé par les femmes leader

**H2** : La sous dimension « contingence des récompenses » du leadership transactionnel est positivement corrélé au leadership déployé par les femmes leader.

**H3** : La sous dimension « management par exception » du leadership transactionnel est corrélée positivement au leadership mis en œuvre par les hommes leaders.

---

<sup>158</sup> Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?. @GRH, 1, 13-38. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>

**H4** : Les femmes leaders entretiennent une relation LMX de meilleure qualité avec leurs subordonnés que les hommes leaders.

**H5a** : Le genre du leader modère la relation entre le style de leadership et l'engagement affectif des employés. La relation est plus forte lorsque les leaders sont des femmes.

**H5b** : Le genre du leader modère la relation entre le style de leadership et l'engagement normatif des salariés. La relation est plus forte lorsque les leaders sont des femmes.

**H6** : Le genre du leader modère la relation entre le style de leadership et l'engagement calculé des salariés. La relation est plus forte lorsque les salariés sont des hommes.

Dans le but de tester ces hypothèses, une étude empirique a été menée auprès de deux grandes entreprises en France œuvrant dans le secteur de la grande distribution, l'une spécialisée dans les articles de sport et l'autre dans les produits cosmétiques.

Sur 300 questionnaires distribués, 111 ont été retournés soit un taux de 37%. L'échantillon était donc composé de 60 répondants dépendant d'un manager de sexe masculin et 51 répondants dépendant d'un manager de sexe féminin.

L'analyse de données a été réalisée en trois phases :

-Une analyse factorielle exploratoire à l'aide du logiciel SPSS afin de vérifier la structure factorielle des quatre variables étudiées, et le calcul du coefficient alpha de Cronbach afin d'évaluer la consistance des différentes échelles de mesure.

-La réalisation des tests de comparaison de moyennes (t-tests) pour déterminer les éventuelles différences liées au genre sur le style de leadership et tester les hypothèses H1, H2, H3, H4.

-La vérification des hypothèses H5 et H6 par l'entremise des régressions linéaires hiérarchiques.

Elle a révélé les résultats suivants :

-Le style de leadership et particulièrement le management par exception, suscite auprès des subordonnés un engagement calculé différencié en termes d'intensité selon le genre du leader.

Lorsque les managers hommes déploient ce type de leadership, leurs collaborateurs génèrent tout de même un engagement calculé vis-à-vis de leur organisation. Tandis que les femmes qui l'utilisent, génèrent un désengagement auprès de leurs subordonnés.

Selon les auteurs de cette recherche, ces résultats tendent à souligner une sexualisation des attentes des subordonnés vis-à-vis de leurs dirigeants. Ils espèrent trouver chez les femmes managers, des comportements de leadership transformationnel et lorsqu'elles ne se conforment pas à ces attentes, leurs subordonnés se désengagent de l'organisation.

-En dépit des différences liées au genre, cette analyse a également révélé des similitudes quant aux comportements des subordonnés en fonction du type de leadership. Les dimensions

affective et normative de l'engagement des salariés sont déterminées par le « charisme » et « les stimulations intellectuelles » et ce quel que soit le genre du manager. Les attitudes du leader perçues comme exemplaires et stimulantes intellectuellement, influencent positivement l'engagement affectif et normatif des salariés.

Ainsi selon les auteurs, cette recherche, a permis de souligner que, si le type de management ne dépend pas du genre, celui-ci a toutefois une incidence différente sur les attentes ainsi que sur les perceptions des employés.

**2.8- Joel Muller et Emanuel Djuation** ont publié en 2011 un article dans « La revue de gestion des ressources humaines », intitulé « **les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés** »<sup>159</sup>. L'objectif de cette recherche est d'appréhender la satisfaction l'employabilité et l'engagement du salarié au travers du concept de justice.

Pour cela, ils ont construit leur recherche autour du questionnaire central suivant :

**« Comment la justice associée aux différentes capacités de l'employabilité contribue à améliorer celle-ci et conduit à la satisfaction et l'engagement du salarié ? »**

Pour répondre à cette problématique, les chercheurs ont formulé quatre hypothèses de recherche :

**H1** : La justice procédurale et distributive exerce des effets positifs et significatifs sur les dimensions de l'employabilité.

**H2** : La justice exerce des effets positifs et significatifs sur la satisfaction et l'engagement.

**H3** : L'employabilité exerce des effets positifs et significatifs sur la satisfaction.

**H4** : L'engagement exerce un effet significatif positif sur l'employabilité.

Afin de tester leurs hypothèses, les chercheurs ont mené une enquête auprès de 352 salariés dans la région Nord Pas de Calais en France, dans différents secteurs d'activité (distribution, industrie, BTP, services et organismes financiers).

Les données ont été récoltées à l'aide d'un questionnaire composé de différentes échelles de mesure :

-L'employabilité a été mesurée à l'aide d'une échelle établie par les chercheurs qui se sont inspirés des définitions de Hillage et Pollard, (1999).

-Les mesures des concepts de justice ont été élaborées par les chercheurs, à partir des définitions de spécialistes dans le domaine, dont Folger et Konovsky(1989), Mc farlin Sweeney, (1998)

---

<sup>159</sup> Müller, J. & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82, 46-62. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0046>

-La satisfaction a été mesurée à l'aide d'une échelle élaborée par les chercheurs, en se basant sur les recherches ultérieures, et qui contient des mesures qui portent sur le contenu du poste, la satisfaction dans l'activité, les dimensions d'accomplissement et d'épanouissement au travail.

-L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide de l'échelle de Meyer et Allen (1991).

Les données recueillies ont été analysées en utilisant des équations structurelles à l'aide du logiciel Amos de SPSS.

Cette recherche a permis aux chercheurs d'arriver aux résultats suivants :

-Les dimensions de la justice expliquent une grande partie de la variance de la formation, de la mobilité et de l'orientation professionnelle.

-La justice distributive a des effets significatifs positifs sur la satisfaction des salariés, elle n'a cependant pas d'effets significatifs sur l'orientation professionnelle.

-La justice procédurale influence positivement et significativement l'orientation professionnelle et l'engagement organisationnel.

Ces résultats ont permis aux deux auteurs de dire que « pour améliorer la satisfaction au travail et développer l'employabilité qui est une source de performance de l'entreprise, cette dernière devrait être attentive à l'adéquation entre le salaire et le niveau de poste qu'occupe le salarié. L'employabilité et l'engagement organisationnel sont améliorés, si en plus l'entreprise permet au salarié de donner son opinion sur certaines décisions de l'entreprise, sur les procédures ou sur les méthodes utilisées dans l'entreprise.

**2.9- ARSENE VIGAN, CELESTIN K. GODONOU, Bassirou TIDJANI**, ont publié un article en 2014 dans la Revue africaine de gestion, intitulé : « **Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique Béninoise : Quelle place pour la GRH ?** »<sup>160</sup>. Il s'agit d'une analyse qui porte sur l'influence perçue des pratiques de gestion des ressources humaines dans la relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail des agents dans le contexte de l'administration publique au Bénin.

L'étude a été construite autour du questionnaire central suivant :

**« Comment et dans quelle mesure les pratiques de GRH influencent l'engagement et la performance au travail des agents ? »**

Pour répondre à cette problématique, les chercheurs ont formulé trois hypothèses :

<sup>160</sup> TIDJANI, B., GODONOU, C. K., & VIGAN, A. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : Quelle place pour la GRH?. pp.1-17

**H1** : Les pratiques GRH centrées sur la communication, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, l'évaluation du rendement, les conditions de travail et les relations de travail en cours dans l'administration publique Béninoise influencent positivement et significativement l'engagement (affectif et calculé) des agents.

**H2** : Plus un salarié est affectivement engagé envers l'administration publique, plus il est performant au travail.

**H3** : Il n'existe pas de relation significative entre l'engagement calculé et la performance au travail des agents de l'état.

Afin de tester ces hypothèses, une enquête sur terrain a été menée auprès de 500 agents permanents et contractuels de l'état faisant partie des ministères de l'éducation, de la santé et de l'agriculture du Bénin.

Les données ont été collectées à l'aide :

-D'un questionnaire auto administré, qui se compose de trois échelles de mesures,

Les pratiques de GRH ont été mesurées à partir d'une échelle conçues par les chercheurs qui englobe sept pratiques, à savoir, la communication interne, la gestion des carrières, la formation-développement des compétences, l'évaluation du rendement, la rémunération des performances, les conditions de travail, les relations de travail

L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide de l'échelle de Meyer et al. (1993).

La performance au travail a été mesurée à partir d'une échelle conçue par les auteurs en se basant sur les modèles de Campbell (1990) et de Borman et Motowidlo(1993).

Afin d'avoir plus d'informations, 38 entretiens individuels et de groupes ont été réalisés avec différents directeurs de départements, et agents.

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, l'analyse multi variée a révélé les résultats suivants :

- Les agents sont plus performants lorsqu'ils ont un fort niveau d'engagement affectif à l'égard de l'administration publique.
- Les pratiques de gestion centrées sur la communication, l'évaluation du rendement, la formation et le développement des compétences, l'aménagement des conditions de travail et les relations de travail influencent positivement et significativement l'engagement affectif des agents de l'état.
- La rémunération des performances détermine négativement l'engagement affectif et positivement l'engagement calculé, alors que l'engagement calculé ne détermine pas la performance au travail, montrant ainsi que la rémunération au mérite n'est pas une solution miracle aux maux qui minent l'administration publique.

Ces résultats montrent selon les chercheurs, que les pratiques GRH ont une influence plus significative sur l'engagement affectif que sur l'engagement calculé et mettent en évidence la portée de la GRH dans la relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail des agents de l'état au Bénin.

**2.10- Sarra Larribi et Mohamed Boucheriba**, ont publié un article en 2020 dans la revue « *Economic Researcher Review* », intitulé « **La relation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés : cas de Sonelgaz Batna** »<sup>161</sup>

Dans cette recherche, ils ont cherché à déterminer l'ensemble des facteurs qui peuvent représenter la conception de la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel, dans un premier temps, ensuite analyser la perception des employés sur la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise « Sonelgaz Batna », et enfin étudier la relation entre ces deux concepts.

Leur étude a été construite autour de la problématique suivante :

**« Existe-t-il une relation positive entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés au niveau de la société nationale de l'électricité et du gaz (Sonelgaz-Batna) ? »**

Pour répondre à ce questionnement central, ils ont formulés six hypothèses de recherche :

**H1** : Il existe une relation positive entre le bien être général et l'engagement organisationnel des employés.

**H2** : Il existe une relation positive entre l'interface domicile-travail et l'engagement organisationnel des employés.

**H3** : Il existe une relation positive entre la satisfaction de l'évolution de carrière et l'engagement organisationnel des employés.

**H4** : Il existe une relation positive entre le contrôle au travail et l'engagement organisationnel des employés.

**H5** : Il existe une relation positive entre les conditions de l'environnement de travail et l'engagement organisationnel des employés.

**H6** : Il existe une relation positive entre le stress au travail et l'engagement organisationnel des employés.

Les chercheurs ont réalisé une étude quantitative au sein de Sonelgaz Batna, les données ont été récoltées auprès de 138 employés à l'aide d'un questionnaire composé de deux échelles de mesure :

<sup>161</sup> بوشريبة محمد & لعريبي سارة (2020). La relation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés. Etude de cas: La Sonelgaz–Batna. *Economic Researcher journal*, 8(2), 199-210.

L'échelle Work-Related Quality Of Life Scale (WRQoL) » de (Van Laar, A. Edwards, & Easton, 2007), composé de 24 questions, pour mesurer la qualité de vie au travail.

L'échelle « la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) » de (Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002), comprend 9 questions, pour mesurer l'engagement organisationnel.

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS.

Cette recherche a permis aux auteurs de dégager le résultat suivant :

Il y'a une relation positive entre la qualité de vie au travail qui est déterminée par la bien-être général, l'interface domicile-travail, la satisfaction de l'évolution de carrière, le contrôle au travail, les conditions de l'environnement de travail et le stress au travail, et l'engagement organisationnel qui se compose de trois facteurs : la vigueur, le dévouement, et l'immersion.

Ainsi, les facteurs de la qualité de vie au travail peuvent orienter le comportement des employés de manière qu'ils soient plus engagés.

Si l'on devait résumer une grande partie des travaux que nous avons tenté de synthétiser, nous aurions à constater qu'ils s'inscrivent pour la plupart dans la première orientation précitée, à savoir celles qui approche le s'engagement organisationnel comme une variable dépendante, et qu'ils abordent l'impact des pratiques de gestion notamment la perception de la justice organisationnelle, la rémunération, la communication, la formation, la gestion des carrières, les conditions de travail, les relations au travail, le contrôle au travail sur l'engagement organisationnel.

Mais à l'inverse, il y a aussi les travaux qui, réfèrent plutôt à la façon dont l'engagement organisationnel impacte la citoyenneté organisationnelle et la performance. Approche du reste absolument complémentaire de la première si nous devons aborder le phénomène dans sa globalité.

### **Section 3 : Les travaux portant sur les liens existants entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel :**

Dans cette partie nous avons recensé un certain nombre de travaux antérieurs qui ont été effectués entre 2003 et 2020, et qui se sont intéressés à la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel. A cet effet, après lecture, et tout en tenant compte de la diversité des thèses et articles scientifiques consultés, nous avons pu constater que la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel, a été traitée selon des approches contradictoires dans la littérature. Nous pouvons les classer en trois groupes :

Le premier estime qu'il n'existe pas de relation significative entre les deux concepts (Lahmouz et Duyck, 2008)

Le second stipule qu'il existe entre les deux concepts une corrélation négative et significative ((Maltin et Meyer, 2010). Selon ces auteurs un salarié qui s'engage sans récompense finit par s'épuiser et développer un stress professionnel.

Le troisième groupe considère quant à lui que le travail peut générer de la souffrance et du plaisir en même temps (Baudelot et Gollac, 2003)<sup>162</sup>. Selon ces auteurs, stress et engagement peuvent cohabiter chez le même individu.

**3.1- Oi-ling Siu**, a publié un article en 2003 dans la revue internationale « International Journal of Psychology », intitulé « **Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment** »<sup>163</sup>. Cette étude visait à étudier les effets directs et modérateurs des valeurs de travail chinoises et de l'engagement organisationnel sur la relation entre le stress et la performance au travail. À cet effet, la recherche a été construite autour du questionnement central suivant : « **Quels sont les effets directs et modérateurs des valeurs de travail chinoises et l'engagement organisationnel sur la relation stress-performance au travail ?** »

Pour répondre à cette problématique, les auteurs ont formulé cinq hypothèses :

**H1** : Les sources de pression sont négativement liées à la performance au travail.

**H2** : Les valeurs de travail chinoises sont positivement liées à la performance au travail.

**H3** : Les effets néfastes du stress sur la performance au travail sont réduits lorsque les valeurs de travail chinoises sont élevées.

---

<sup>162</sup> Baudelot, C., Gollac, M., & Bessière, C. (2003). *Travailler pour être heureux?: le bonheur et le travail en France*. Fayard. <https://doi.org/10.4000/sdt.29869>

<sup>163</sup> Siu, O. L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International journal of psychology*, 38(6), 337-347. <https://doi.org/10.1080/00207590344000024>

**H4** : L'engagement organisationnel est lié positivement à la performance au travail.

**H5** : L'effet néfaste des facteurs de stress sur le rendement au travail est réduit lorsque le niveau de l'engagement organisationnel est élevé.

Pour tester ces hypothèses, une enquête a été menée auprès de deux échantillons (le premier composé de 386 salariés et le deuxième de 145 salariés) d'employés de Hong Kong durant un intervalle de 7 mois, dans différents secteurs d'activité dans le public et le privé, à l'aide d'un questionnaire auto administré.

Chaque construit a été mesuré à l'aide d'une échelle de mesure validée :

-Source de pression : échelle de mesure de Evers, Frese et Cooper(2000) qui comprend 6 items (l'intrinsèque à l'emploi, le rôle organisationnel, les relations avec les autres, la structure organisationnel et le climat, la conciliation vie professionnelle/vie privée, la carrière et la réussite).

-La performance au travail : l'échelle de mesure du rendement au travail de Scullen, Mounk et Goff (2000), elle comprend la qualité du travail, la quantité du travail, et la compétence globale pour exécuter son travail. Il s'agit d'une auto évaluation.

-L'engagement organisationnel : l'échelle d'Allen et Meyer(1993), qui comprend trois dimensions (affective, calculée et normative).

-Les valeurs de travail chinoises : l'échelle de Le Lu, Kao, Chow et Siu (2001), qui comprend huit dimensions (le fonctionnalisme, l'orientation à long terme, le collectivisme, le travail acharné, l'endurance, l'autoritarisme, le credentialisme et le guanxi).

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS. Cette étude a révélé les résultats suivants :

- Les sources de pression et la performance sont négativement associées.
- L'engagement organisationnel et les valeurs de travail chinoises sont positivement liés à la performance.
- Les valeurs de travail chinoises et l'engagement organisationnel sont des modérateurs significatifs du stress au travail.
- Les valeurs de travail chinoises sont des modérateurs significatifs des relations entre le stress et la performance ; elles favorisent la performance seulement si le niveau de stress au travail est faible ou peu élevé.
- Lorsque le stress au travail est élevé, les employés dont les valeurs de travail chinoises sont élevées ont des niveaux de performance plus faible.
- L'engagement organisationnel protège les employés des effets négatifs des stresseurs et modère la relation stress-performance de façon positive.

Selon l'auteur, cette étude a permis de démontrer le rôle important des valeurs de travail chinoises et l'engagement organisationnel dans la performance, et recommande vivement aux organisations de mettre en place des leviers qui vont permettre de les développer chez les employés.

Par contre, dans des situations stressantes, selon lui, il serait plus judicieux de modifier l'environnement de travail pour réduire les tresseurs afin d'améliorer la performance des employés.

**3.2- Jui-Chenchen, Colin Silvrthone, Jung-Yao Hung**, dans un article paru dans la revue « Leadership and organization developpement Journal » en 2006, intitulé « **Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America**»<sup>164</sup>, ont réalisé une étude quantitative auprès des professionnels de la comptabilité à Taiwan et en Amérique, qui représentent deux pays différents avec des cultures différentes.

Dans le but de répondre à la problématique suivante : « **quel est l'impact de l'engagement et de la communication organisationnelle en tant que facteurs modérateurs possibles sur la performance et le stress au travail ?** », les auteurs ont formulé cinq hypothèses, dans le but de répondre à leur problématique :

**H1** : La communication de l'organisation est inversement liée au stress au travail des professionnels de la comptabilité à Taiwan et en Amérique.

**H2** : La communication organisationnelle est positivement liée à l'engagement organisationnel et à la performance des professionnels de la comptabilité à Taiwan et en Amérique.

**H3** : Le stress au travail est inversement lié au rendement des professionnels de la comptabilité à Taiwan et en Amérique.

**H4** : L'engagement organisationnel est positivement lié au rendement au travail des professionnels de la comptabilité à Taiwan et en Amérique.

**H5** : Il existe des différences dans les niveaux de performance au travail, d'engagement organisationnel, de communication organisationnelle et de stress au travail, entre les professionnels de la comptabilité à Taiwan et en Amérique.

---

<sup>164</sup> Chen, J., Silverthorne, C. and Hung, J. (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 242-249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>  
Download as .RIS

Afin de tester leurs hypothèses, les auteurs ont collecté les données auprès d'entreprises américaines et taiwanaises. L'échantillon se composait d'employés exerçant des fonctions de comptabilité dans diverses entreprises.

300 questionnaires ont été postés à des sociétés sélectionnées au hasard, répertoriées sur le site « www. Aux États-Unis et à Taiwan, Thomas.com ».

A Taiwan, 87 questionnaires ont été retournés, tandis que pour les États Unis les chercheurs ont comptabilisé 57 questionnaires retournés.

Les données recueillies dans les deux pays ont été traitées statistiquement, à l'aide d'une analyse bidirectionnelle de la variance, des corrélations et des analyses de régressions linéaires. Cette étude a révélé les résultats suivants :

-Aucune différence au niveau des deux pays, en termes de stress et de communication, n'a été constatée, mais les niveaux d'engagement et de performance de l'organisation ont été supérieurs aux États Unis.

Dans le même temps, des niveaux plus élevés de communication organisationnelle ont entraîné des niveaux plus élevés d'engagement organisationnel et de performance au travail dans les deux pays.

-De manière assez surprenante, les degrés de stress ne sont pas liés à la communication organisationnelle, ni au rendement au travail, ainsi les niveaux de stress n'ont pas été réduits par une communication organisationnelle accrue et a eu peu d'impact sur les performances au travail ce qui suggère que le stress peut jouer un rôle différent dans le domaine comptable par rapport à d'autres professions.

**3.3- Karima LAHMOUZ et Jean-Yves DUYCK**, ont publié en 2008, un article au congrès de l'AGRH au Dakar, intitulé « **Le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'auto-efficacité : cas d'une restructuration – les apports d'une étude quantitative** »<sup>165</sup>.

Cette étude a pour objectif d'étudier les liens existants entre l'implication organisationnelle, le stress professionnel et l'auto efficacité chez les cadres dans un contexte de restructuration.

A cet effet, les chercheurs ont construit leur recherche autour de la problématique suivante :

**« Dans quelle mesure l'auto-efficacité à la fois personnelle et professionnelle peut influencer le stress professionnel et l'implication organisationnelle lors d'une opération de restructuration ? ».**

---

<sup>165</sup> LAHMOUZ, K., & DUYCK, J. Y. (2008). Le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'auto-efficacité : cas d'une restructuration–les apports d'une étude quantitative. *Actes du congrès de l'AGRH. Dakar*.P145-162.

Pour répondre à ce questionnement, plusieurs hypothèses ont été formulées :

**H1** : Plus la restructuration est perçue comme stressante, plus le stress professionnel est élevé.

**H2** : L'auto-efficacité est liée négativement au stress professionnel.

**H2.1** : Plus le sentiment d'auto-efficacité professionnelle est fort, moins le cadre est stressé.

**H2.2** : Plus le sentiment d'auto-efficacité personnelle est fort, moins le cadre est stressé.

**H3** : Le stress professionnel est lié négativement à l'implication organisationnelle.

**H3.1** : Le stress professionnel a un impact négatif sur l'implication affective des cadres.

**H3.2** : Le stress professionnel a un impact négatif sur l'implication cognitive des cadres.

**H4** : Le sentiment d'auto-efficacité professionnelle est positivement lié à l'implication organisationnelle.

**H4.1** : Plus l'auto-efficacité professionnelle est forte chez le cadre, plus il s'implique d'une manière affective dans l'entreprise.

**H4.2** : Plus l'auto-efficacité professionnelle est forte chez le cadre, plus il s'implique d'une manière cognitive dans l'entreprise.

**H5** : Le sentiment d'auto-efficacité personnelle est positivement lié à l'implication organisationnelle des cadres.

**H5.1** : Plus le sentiment d'auto-efficacité personnelle est fort chez le cadre, plus il s'implique de manière affective dans l'entreprise.

**H5.2** : Plus le sentiment d'auto-efficacité personnelle est fort chez le cadre, plus il s'implique de manière cognitive dans l'entreprise.

Afin de tester ces hypothèses, les chercheurs ont mené une étude quantitative auprès d'une population constituée pour l'essentiel de cadres ayant vécu une opération de restructuration dans la compagnie d'assurance en France appelée « Assuria FC ».

Sur 64 questionnaires envoyés, 34 ont pu être exploités. Le questionnaire était composé de plusieurs échelles de mesure déjà existantes

-L'échelle d'Allen et Meyer pour l'implication organisationnelle.

-L'échelle de Cohen pour le stress lié à la restructuration.

-L'échelle de Roques pour le stress professionnel.

-L'échelle d'Edey Gamassou pour l'auto-efficacité professionnelle

-L'échelle de Jerusalem et Schwarzer pour l'auto-efficacité personnelle.

Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPAD 6.5.

L'analyse des données a permis de valider quatre hypothèses sur les neuf proposées. Ces hypothèses sont : H1, H4.1, H4.2, H5.1

Cette étude a permis donc aux chercheurs de dégager les résultats suivants :

- Le stress professionnel ressenti est expliqué par le caractère menaçant de la restructuration.
- Un fort sentiment d'auto-efficacité professionnelle favorise le développement d'un lien affectif entre le cadre et l'entreprise.
- Les cadres ayant un fort sentiment d'auto-efficacité professionnelle développent une relation calculée avec l'entreprise.
- Le sentiment d'auto-efficacité professionnelle aide à surmonter les effets néfastes du stress dans un contexte de restructuration.
- Plus le cadre a un fort sentiment d'auto-efficacité personnelle, moins il développe une relation calculée avec l'entreprise.
- La relation entre le stress professionnel et l'implication affective et l'implication cognitive, l'auto-efficacité personnelle ne sont pas assez significatives.

**3.4- Maltin et Meyer** ont publié en 2010 un article dans la revue internationale **Journal of vocational behavior**, intitulé «**Employee commitment and well-being : A critical review, theoretical frame work and research agenda** »<sup>166</sup>.

A travers cette recherche, les auteurs proposent un cadre théorique basé sur l'intégration de l'engagement organisationnel tridimensionnel d'Allen et Meyer (1997), et l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) « théorie de la motivation ».

Ils tentent d'expliquer à la fois les cohérences existantes dans les travaux antérieurs et qui portent notamment sur le lien positif entre l'engagement affectif et le bien-être des employés, mais aussi les incohérences dans les constatations relatives aux effets modérateurs de l'engagement sur les facteurs de stress.

A cet effet, ils ont pour objectif, en se basant sur les travaux antérieurs, de répondre aux questions suivantes :

**-« l'engagement organisationnel est-il bénéfique pour les employés, ou est-il une source de stress et de tensions qui semblent être omniprésents dans le lieu de travail moderne ? »**

**-« Quels sont les mécanismes par lesquels l'engagement exerce son influence et que peuvent faire les organisations pour optimiser leurs résultats et ceux de leurs employés ? »**

Pour répondre à ces questions, les auteurs ont repris les conclusions de différents travaux qui se sont intéressés à la question de l'engagement organisationnel et du stress professionnel, et à partir de ces travaux ils ont émis plusieurs propositions :

---

<sup>166</sup> Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>

-L'engagement affectif est positivement associé à des conditions de travail répondant à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence, et le soutien social. Les conditions associées au développement de l'engagement affectif s'avèrent généralement non liées ou négativement liées à l'engagement calculé (Meyer et al., 2002). Lorsque les relations sont négatives, c'est peut-être parce que les employés avec un fort engagement calculé sont obligés de rester et de supporter des conditions qui ne satisfont pas leurs besoins essentiels. Par conséquent, ils sont susceptibles de vivre une expérience contrôlée plutôt qu'une régulation autonome dans le cadre de leurs activités professionnelles quotidiennes.

-L'engagement calculé est négativement lié aux conditions de travail répondant aux besoins et à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de soutien social. L'engagement calculé a une relation réciproque positive avec une régulation contrôlée.

-L'engagement normatif, se rapporte à d'autres variables dans le modèle. Cependant, dans des conditions où le besoin d'autonomie n'est pas pleinement satisfait, l'engagement normatif peut être davantage vécu comme une obligation endettée (par exemple, le besoin de rendre la pareille ou de satisfaire les attentes des autres). Dans ce cas, nous attendons des employés avec un fort engagement normatif qu'ils éprouvent un sentiment de réglementation contrôlée.

-Les employés ayant un fort AC pour l'organisation expérimentent un bien-être à la fois hédonique et eudaimonique.

-Les employés avec un CC fort en l'absence d'un engagement calculé fort peuvent éprouver un bien-être hédonique dans la mesure où la base du coût est l'obtention des résultats souhaités mais contrôlés de l'extérieur. Cependant, ces employés sont peu susceptibles d'éprouver un bien-être eudaimonique.

-Les employés dont l'engagement calculé fort ne reflète que l'absence d'alternatives ne connaîtront ni l'hédonisme ni bien-être eudaimonique.

-Les employés qui ressentent l'engagement normatif envers l'organisation comme un impératif moral expérimentent à la fois l'hédonisme et l'eudaimonisme bien-être.

-Les employés qui ressentent l'engagement normatif envers l'organisation comme une obligation endettée peuvent éprouver un bien-être hédonique dans la mesure où leurs besoins de soutien social et/ou de compétence sont satisfaits, mais ils ne connaîtront pas le bien-être eudaimonique.

-L'effet tampon de l'engagement affectif se produit parce qu'il est associé à des conditions qui fournissent aux employés les ressources externes nécessaires pour faire face au facteur de stress.

-Un effet intensifiant ou pseudo-intensifiant de l'engagement affectif se produit lorsque les facteurs de stress au travail minent les conditions qui contribuent à la satisfaction des besoins essentiels des employés et au sens de la régulation autonome.

-Un engagement calculé fort accroît l'effet des facteurs de stress au travail sur la tension dans des conditions où l'engagement calculé crée une base de référence élevée de stress et contribue à l'incapacité des employés à échapper à la situation stressante.

-Un engagement calculé fort n'augmentera pas l'effet des facteurs de stress sur le lieu de travail lorsque les coûts potentiels sont des facteurs qui contribuent également à un fort engagement affectif.

-Lorsqu'il est vécu comme un impératif moral, l'engagement normatif peut servir à atténuer les effets des facteurs de stress sur l'individu. Cependant, il peut avoir un effet pseudo-exacerbant lorsque les facteurs de stress en milieu de travail minent les conditions contribuant à la satisfaction du noyau des employés, besoins et sens de la régulation autonome.

-Lorsqu'il est vécu comme une obligation endettée, un engagement normatif fort exacerbera l'effet des facteurs de stress sur le lieu de travail sur la tension dans des conditions où il crée une base de stress élevée et contribue à l'incapacité des employés à échapper à la situation stressante.

Cette recherche a abouti aux conclusions suivantes :

-L'engagement peut avoir des avantages pour les employés, ce qui en fait une situation gagnant-gagnant potentielle. Cependant, la nature de l'engagement est importante, la dimension affective ayant les conséquences les plus positives aussi bien pour les employés que pour les employeurs.

-Compte tenu de ce que l'on sait des effets des facteurs de stress au travail sur la santé et le bien-être des employés, l'une des choses que les gestionnaires peuvent faire pour améliorer le bien-être est de trouver des moyens pour réduire l'existence de ces facteurs de stress.

Les résultats de la recherche examinés ici nous portent à croire que les employés qui ont un solide engagement affectif peuvent être mieux à même de résister aux facteurs de stress, à condition que ces facteurs de stress ne sapent pas directement l'engagement ou les mécanismes impliqués dans ses effets positifs sur la santé (c.-à-d. satisfaction des besoins et régulation autonome).

**3.5- Sylvie Codo, Ricardo Soprano** , dans un article paru dans « La revue de gestion des ressources humaines » en 2012, intitulé « **le stress professionnel des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail** »<sup>167</sup> , ont étudié l'impact de l'engagement au travail sur la perception du stress chez les managers de proximité dans le secteur public, notamment dans les collectivités territoriales (fonction publique territoriale).

Selon **Sylvie Codo, Ricardo Soprano**, lors de cette étude la fonction publique territoriale faisait face à des mutations de tout ordre, la principale transformation concernait la substitution progressive de la logique d'obligation de moyens à celle d'obligation d'objectifs et de résultats, d'où l'émergence des notions de performance, d'efficacité et d'efficience dans les organisations publiques.

A cet effet ils ont formulé la problématique suivante : « **Quel est l'influence de l'engagement au travail sur la perception de stress chez les managers intermédiaires dans les collectivités territoriales ?** »

A partir de cette problématique ; ils ont dégagé une hypothèse générale : « **Plus les managers intermédiaires territoriaux sont engagés dans leur travail, plus ils sont stressés** »

Trois hypothèses ont été formulées par les auteurs à partir de l'hypothèse générale :

**H1-** Plus les managers intermédiaires ont le sentiment d'être absorbés par leur travail, plus ils sont stressés.

**H2-** Plus les managers intermédiaires sont dévoués à leur travail, plus ils sont stressés.

**H3-** Plus les managers intermédiaires investissent de l'énergie dans leur travail, plus ils sont stressés

Afin de traiter leur problématique, ils ont :

- D'abord étudié les caractéristiques des managers intermédiaires
- Puis dans un deuxième temps, ils ont abordé les concepts d'engagement, de stress, leurs liens et ont exposé le modèle de recherche.
- Et finalement une recherche quantitative a été réalisée auprès de 180 managers intermédiaires de quatre villes différentes, à l'aide d'un questionnaire auto administré.

Les analyses statistiques ont été réalisées avec le logiciel SPSS (version17).

Une analyse de corrélation a été conduite pour vérifier s'il existe un lien entre les dimensions de l'engagement au travail et le stress perçu.

---

<sup>167</sup> Codo, S., & Soparnot, R. (2012).op, cit, pp 20-35.

Les auteurs de cet article sont parvenus aux résultats suivants :

-L'absorption exerce une influence significative et positive sur le stress professionnel, ce qui signifie que lorsque les managers sont absorbés par leur travail, ils sont plus stressés. Ce qui leur a permis de valider la première hypothèse.

-Le dévouement influence significativement et négativement le stress des managers intermédiaires, il contribue à baisser le degré de stress perçu. Autrement dit, plus les managers intermédiaires se dévouent à leur travail, moins ils sont stressés, Ce qui n'a permis de valider la deuxième hypothèse.

-La troisième hypothèse qui stipule que « plus les managers intermédiaires s'investissent de l'énergie dans leur travail, plus ils sont stressés » n'a pas pu être testée car la dimension énergie n'est pas identifiée comme une dimension indépendante de l'engagement au travail.

Selon les auteurs, cette recherche n'a pas permis de valider toutes les hypothèses, néanmoins elle met en évidence l'ambivalence des effets de l'engagement au travail sur le stress perçu.

**3.6- Sinda MHIRI**, dans sa thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion à l'université de Nice Sophia Antipolis, U.F.R institut d'administration des entreprises, en France en 2013, intitulée « **L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme, et l'intention de quitter chez les cadres** »<sup>168</sup>, a étudié les différentes conséquences attitudinales et comportementales du stress professionnel chez les cadres.

L'objectif de sa recherche était de répondre à la problématique suivante :

**« Quel est l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme, et l'intention de quitter chez les cadres ? »**

Elle s'est appuyée sur l'analyse et l'explication « objective » d'un processus que l'on peut observer en milieu organisationnel. Elle a, en quelque sorte, figé une réalité afin de détecter, par une démarche hypothético-déductive, dans quelle mesure le stress professionnel serait un moteur de manque d'implication, d'absentéisme, et d'intention de quitter.

A partir de cette hypothèse, elle a réalisé une étude qualitative exploratrice réalisée auprès d'un échantillon de 1154 cadres français à l'aide d'un questionnaire constitué d'échelles de mesures préexistantes et validées.

---

<sup>168</sup> Mhiri, S. (2013). *Op.cit.p.409*

Sindra MHIRI est arrivée aux résultats suivants :

-La détérioration de la qualité de vie au travail est désormais une réalité à laquelle sont confrontés tant les travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions, que les organisations devant gérer de nombreux risques psychosociaux.

-Plus la charge de travail augmente, plus l'implication organisationnelle normative diminue et plus le cadre a l'intention de quitter son entreprise.

-L'absentéisme ne présente pas une forme de réponse à un excès de stress, ni de façon indirecte par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.

-La charge de travail conduit à une augmentation de l'implication organisationnelle affective par le principe de réciprocité qui, elle-même, se manifeste par plus de stress et donc par une plus forte intention de quitter chez l'échantillon étudié. L'implication organisationnelle affective agit ainsi comme une véritable médiatrice entre la charge de travail et l'intention de quitter.

**3.7- Djefal Mokrane, Makhlouf Hassina et Laifaoui Djaouida**, ont publié un article en 2020, dans la revue scientifique : « Revue EL-Bahith en Sciences Humaines et Sociales », intitulé « **L'engagement organisationnel et le stress au travail un lien confus et ambivalent** »<sup>169</sup>. A travers cette étude, les chercheurs ont essayé d'expliquer la nature du lien existant entre les formes d'engagement organisationnel et le stress vécu par les salariés.

Pour cela, ils ont construit leur recherche autour du questionnement central suivant :

« **Quel est le sens de la relation entre l'engagement organisationnel et le stress chez les travailleurs ?** »

Pour répondre à cette problématique, trois hypothèses ont été formulées :

**H1** : Plus un travailleur est engagé affectivement dans son travail moins le niveau de stress est élevé.

**H2** : Plus le travailleur est engagé de façon morale, plus le niveau de stress est élevé.

**H3** : Plus un travailleur est engagé de façon raisonnée (continue), plus le niveau de stress est élevé.

La recherche a été menée sur terrain auprès d'un échantillon de 100 employés (10 cadres, 40 agents de maîtrise, et 50 agents d'exécution) dans l'entreprise SARL Ramdy spécialisée dans la fabrication des produits laitiers à Bejaia.

<sup>169</sup> Djefal, M. (2020). L'engagement organisationnel et le stress au travail un lien confus et ambivalent. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*, 12(3), 375-382.

Le questionnaire auto administré, se compose de deux échelles de mesure, l'échelle de mesure d'Allen et Meyer(1991) de l'engagement organisationnel, comprenant trois dimensions (affective, calculée et normative), l'échelle de stress de Karasek et Theorell (1998), comprenant la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, les analyses de corrélation multivariées ont révélé qu'il existait une corrélation négative et significative entre les dimensions affective et normative de l'engagement et le niveau de stress chez les employés, et une corrélation positive et significative entre la dimension calculée de l'engagement et le stress des employés.

Si l'on devait résumer une grande partie des travaux que nous avons tenté de synthétiser, nous aurions à constater qu'ils abordent la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel en tenant compte d'autres variables organisationnelles :

Pour certains, l'engagement organisationnel a un impact sur le stress organisationnel de façon directe ou indirecte en passant par la communication, la justice organisationnelle, le type de leadership.

Mais à l'inverse, il y a aussi les travaux qui réfèrent plutôt à l'impact du stress professionnel sur l'engagement organisationnel de façon directe ou indirecte en passant par l'absentéisme, les comportements de retrait, et la volonté de quitter l'entreprise.

**Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons recensé un certain nombre de travaux qui se sont intéressés aux concepts d'engagement organisationnel et de stress professionnel. Après lecture nous avons pu constater que la relation entre les deux variables a été testée et prouvée par de nombreux travaux, par contre la nature de la relation diffère d'une étude à l'autre. Certaines ont révélé une relation positive et d'autres une relation négative.

Nous avons pu constater également que cette relation est médiatisée par d'autres variables comme le mode de gestion, la justice organisationnelle, la communication.

Ceci nous a guidé dans notre réflexion et nous a permis d'appuyer notre propre problématique par des arguments déjà scientifiquement testés.

Ainsi, notre analyse sera réalisée en deux étapes :

D'abord, nous allons étudier le rôle de l'engagement organisationnel, en tenant compte de ses trois dimensions (affective, calculée et normative) sur la perception du stress professionnel.

Ensuite, et afin d'élargir notre champ d'étude, nous allons étudier l'impact du mode organisationnel, à savoir, les exigences mentales, la latitude décisionnelle et le soutien organisationnel adoptée par l'entreprise sur le stress professionnel.

## **CHAPITRE IV**

---

### **Stress professionnel et engagement organisationnel**

## Introduction

Depuis plusieurs années, le stress professionnel est devenu un sujet qui fait l'objet de beaucoup d'études et suscite l'attention de nombreux spécialistes. Le bien être des salariés est devenu une priorité pour les organisations qui, en retour, attendent une productivité maximale de leurs employés.

Le fait d'assurer un bon environnement de travail est devenu donc, par la force des choses, un élément de gestion fondamental. La priorité étant accordée à la préservation de la santé des salariés, il incombe aux gestionnaires de faire l'effort absolu de comprendre le phénomène « stress professionnel » afin de le prévenir et de le gérer. Notons, avant d'avoir à le développer, que le stress permanent au travail génère des troubles psycho-émotionnels, des maladies psychologiques et des troubles de comportement chez les salariés qui se répercutent sous la forme de symptômes organisationnels tels que l'absentéisme, la baisse de la motivation et la perte de compétence.

Le stress au travail touche les différentes catégories socioprofessionnelles, avec plus ou moins d'importance, mais celle qui souffre le plus de ce mal être, c'est la catégorie des cadres<sup>170</sup>.

Ces mêmes cadres, appelés aussi cadres intermédiaires ou managers, ont aujourd'hui un rôle important à jouer dans ce nouveau monde de management. Ils ne sont plus considérés comme les relais des directives organisationnelles auprès de leurs collaborateurs, ils sont aujourd'hui appelés à être des acteurs stratégiques dont l'engagement est indispensable dans la réussite de leurs missions.

C'est pourquoi l'engagement organisationnel est considéré aujourd'hui comme primordial pour la performance des organisations. Il caractérise la relation entre l'individu et son organisation. Cette relation est tributaire de plusieurs leviers organisationnels tels que l'autonomie, le soutien, la reconnaissance et bien d'autres facteurs, sur lesquels nous nous arrêterons dans la suite de notre analyse.

La relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel, a été traitée selon des approches contradictoires dans la littérature. Nous pouvons les classer en trois groupes.

Le premier estime qu'il n'existe pas de relation significative entre les deux concepts (Lahmouz et Duyck, 2008).

---

<sup>170</sup> Yaghoubi, M., & Yarmohammadian, M., & Afshar, M. (2009). op, cit, pp.131-135.

Le second stipule qu'il existe entre les deux concepts une corrélation négative et significative ((Maltin et Meyer, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990). Selon ces auteurs un salarié qui s'engage sans récompense finit par s'épuiser et développer un stress professionnel.

Le troisième groupe considère quant à lui que le travail peut générer de la souffrance et du plaisir en même temps (Baudelot et Gollac ,2003 ; Thévenet 2002). Selon ces auteurs, stress et engagement peuvent cohabiter chez le même individu.

Ainsi dans le but de bien nous positionner en termes de relation entre le stress et l'engagement organisationnel, et pour nous assurer d'un socle théorique qui nous puisse nous permettre de conduire au mieux notre étude empirique, nous consacrerons ce chapitre à la revue de la littérature réservée aux deux concepts.

## **Section 1 : Comprendre le stress professionnel**

Le stress professionnel suscite, depuis plusieurs années, l'intérêt de nombreux chercheurs dans différentes disciplines et ce en raison des conséquences qu'il peut engendrer, aussi bien sur la santé psychique et physique des individus que sur les organisations en termes de coûts engendrés par l'absentéisme, la démotivation et la perte de compétence.

Il est à noter d'entrée de jeu que la vulgarisation de ce phénomène sociétal a été génératrice d'une ambiguïté qui différencie le stress positif, sensé stimuler les individus, de celui négatif qui peut être la cause de souffrance physique, émotionnelle et psychique<sup>171</sup>

C'est pourquoi nous proposons dans une première étape, et à partir de travaux déjà menés dans le domaine de faire un état des lieux quant aux différentes approches du stress, ce qui nous permettra d'en délimiter le champ conceptuel. Suite à cela, nous aborderons ensuite les typologies du stress selon les modèles qui en sont les plus connus, ses facteurs et ses conséquences,

Nous finirons en mettant l'accent sur les effets du stress professionnel, et en même temps les modes opératoires pour les prévenir.

### **1.1- Définition du stress**

Le stress au travail a été défini selon différentes approches et dans différents domaines, notamment la médecine, la sociologie, la psychologie et la gestion des ressources humaines.

Cette pluridisciplinarité a permis d'élaborer des modèles de stress professionnel développés qui prennent en compte plusieurs paramètres, qu'ils soient individuels, organisationnels et/ou environnementaux. Ce sera le premier objet de notre présentation.

#### **-Les différentes approches du stress**

La première définition qui en a été proposée date de 1936. Depuis, il a été l'objet de nombreuses études scientifiques notamment en médecine et en biologie, et plus récemment en gestion des ressources humaines.

##### **1.1.1- Définition du stress en médecine**

Hans SELYE, un chercheur d'origine hongroise, a été le premier à s'intéresser au phénomène de stress dans un laboratoire de physiologie au Canada en 1936.

Il le définit plus tard en 1956 comme : « une réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite »<sup>172</sup>.

---

<sup>171</sup> Mhiri, S. (2013).op, cit, p30.

<sup>172</sup> Berghmans ,C. (2010). op, cit, p10.

En médecine, cette réponse non spécifique correspond à l'ensemble des réactions physiologiques face à une menace perçue<sup>173</sup>.

Ces réactions qu'il baptisera « syndrome général d'adaptation » « SGA » (SELYE 1956) représentent des indices de stress qui sont « le résultat non spécifique de toute demande imposée au corps que l'effet soit mental ou somatique »<sup>174</sup>.

Selon lui le « SGA » est constitué de trois phases distinctes :

- **Une phase d'alarme** : durant cette phase, l'individu confronté à une situation stressante, mobilise des forces de défense et des ressources hormonales. Cela se traduit par la libération de différentes substances neurochimiques telles que l'adrénaline pour combattre ou fuir cette situation de stress.

Cette sécrétion d'hormones a des conséquences sur le corps et se traduit par une accélération du rythme cardiaque, une hausse de la pression artérielle, une activation de la circulation sanguine et une précipitation du rythme respiratoire.

La phase d'alarme peut durer jusqu'à 24 heures, durant lesquelles le corps sollicite certaines réserves de glucose qui risquent d'être épuisées.

- **La phase de résistance** : lorsque la situation stressante se prolonge, et que l'organisme est toujours soumis au même environnement, il entre dans cette phase. Elle correspond à une adaptation plus durable à la situation.

Face à l'épuisement des réserves de glucose, le corps libère des glucocorticoïdes (corticoïdes de l'organisme qui produisent des effets sur le métabolisme des glucides, qui permettent en particulier la synthèse de glucose par le foie) pour constituer des réserves en glucose à partir des lipides et des protéines, ce qui va permettre d'augmenter le taux de sucre dans le corps et donc d'avoir plus d'énergie.

- **La phase d'épuisement** : lorsque la situation stressante persiste longtemps, l'individu n'aura plus les capacités d'y faire face car son organisme se retrouve débordé et n'arrive plus à faire face au danger en puisant dans ses ressources physiologiques. Cela se traduit en troubles de santé tels que :

*« Des troubles digestifs, troubles de sommeil, troubles cutanés, trouble de la mémoire, des troubles musculosquelettiques, migraines, hypertension, dépression, vieillissement accéléré »*<sup>175</sup>.

---

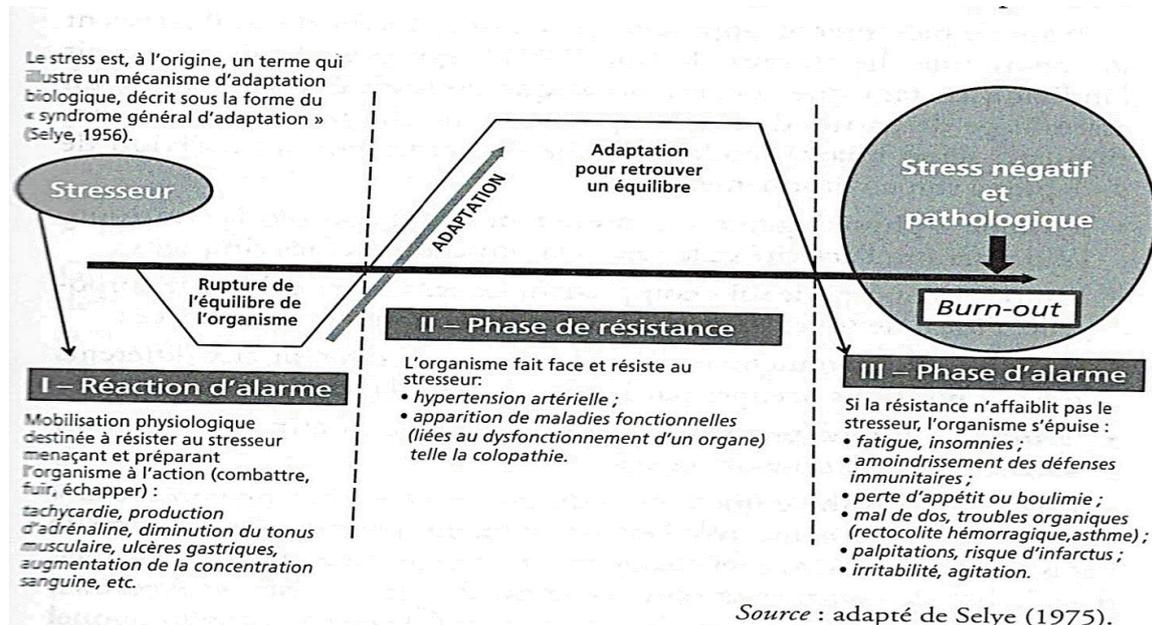
<sup>173</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p31.

<sup>174</sup> Berghmans, C. (2010). op, cit, p10.

<sup>175</sup> Légeron, P. (2015). op, cit, p133.

Nous présentons ci-dessous le modèle du syndrome général d'adaptation de Selye (1956)

**Figure N°6 : Le syndrome général d'adaptation.**



Source : Berghmans, C. (2010). *Op, cit*, p11.

Dans son modèle, Selye évoque une augmentation de la vigilance face à une situation stressante dans la première phase (phase d’alarme). Il explique que, durant cette phase, l’individu rassemble ses forces pour affronter la situation. Il met de cette manière en évidence l’aspect positif du stress. Ce qui justifie dans ses propos que, pour lui, « le stress soit la vie »<sup>176</sup> et qu’il est donc une fonction vitale de l’organisme comme toute autre fonction, et que l’adaptation est vitale pour notre survie.

Selye rajoute dans ses propos que le fait de chercher à éliminer le stress n’aurait aucun sens, ce serait comme essayer de régler un problème d’asthme en supprimant les voies respiratoires<sup>177</sup>.

Et c’est seulement à la dernière phase, celle de l’épuisement, qu’il soulève l’aspect négatif du stress, faisant de cette ultime étape la conséquence d’un stress chronique sans périodes de récupération, stress au travail<sup>178</sup>

Bien que le modèle de Selye soit à l’origine des conceptions actuelles du stress, il peut être critiqué car il ne prend pas en compte les aspects psychologiques de l’individu. Il réduit le

<sup>176</sup> Selye, H. (1956). Stress response. *The stress of life*. Mc Graw-Hill. New York.544p.

<sup>177</sup> Légeron, P. (2015). *op, cit*, p129.

<sup>178</sup> Berghmans, C. (2010). *op, cit*, p11.

phénomène à une réaction physiologique et il fait abstraction de la nature du stressé et des facteurs psychologiques.

Il oriente donc davantage sa réflexion vers l'aspect pathologique du stress, qui peut être effectivement destructeur de l'organisme. Néanmoins nous aurons à noter qu'il en oublie de prendre en compte les différences de caractère qui peuvent séparer les individus, la diversité de leurs visions du monde et surtout la nature des événements et circonstances perçus comme des menaces pour le métabolisme.

Ce qui explique que nous aurons en partie à nous tourner vers la sociologie à laquelle nous devons un certain nombre de travaux spécifiquement axés sur l'étude de ces événements en lien immédiat avec le stress.

### **1.1.2- Définition du stress en sociologie**

Les recherches en sociologie appréhendent le stress en tant qu'un ensemble de facteurs (stimulus) susceptibles d'affecter le bien-être et la qualité de vie d'un individu au quotidien<sup>179</sup>. L'étude la plus citée sur ce sujet est celle de Holmes et Rahe (1967).

Ces auteurs ont classé, dans un ordre décroissant, quarante-trois faits stressants dans la vie personnelle et professionnelle.

Ils ont intitulé leur classement « échelle des événements de la vie ». Dans leur étude, ils ont démontré que l'augmentation du stress dans la vie personnelle rend l'individu plus vulnérable dans sa vie professionnelle et inversement.

Sur les quarante-trois événements cités dans l'échelle, seuls cinq concernent l'aspect professionnel. Il s'agit des changements d'horaires, des conditions de travail, de responsabilité, de licenciement ou encore de départ à la retraite.

Bien que la sociologie se soit intéressée à la vie professionnelle, ceci du fait qu'elle cite dans l'échelle quelques facteurs de stress au travail, elle est cependant passée sur la perception propre à chaque individu face à ce qui les caractérise. C'est la psychologie cognitive qui va introduire dans son champ, pour la travailler, la notion de perception en mettant l'accent sur l'aspect transactionnel du stress.

---

<sup>179</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p31.

### 1.1.3- Définition du stress en psychologie

Le premier à avoir introduit la perception d'un individu dès lors qu'on appréhende le stress est Lazarus (1984)<sup>180</sup>. Selon Lazarus la tension interne ressentie par un individu n'est pas uniquement le résultat d'une pression qu'exercent les conditions environnementales, mais elle dépend aussi de l'interprétation personnelle qu'un individu fait de son environnement.

Lazarus et Folkman (1984,1987) ont introduit dans la notion de stress l'aspect psychologique et ont mis en avant un processus cognitif du stress. A travers ce processus, un individu est en mesure d'évaluer de quelle façon une situation particulière peut mettre en danger son bien-être, et ce à travers une double évaluation ainsi dénommée « évaluation primaire » et « évaluation secondaire »

- L'évaluation primaire (ou le stress perçu) : l'individu, se référant à ses croyances et à ses expériences passées, évalue l'enjeu de la situation qui peut représenter une menace ou un défi.

Ce qui est précisé c'est qu'une même situation peut être évaluée différemment par un même individu ou par différents individus dans différents contextes.

- L'évaluation secondaire (ou le contrôle perçu) : l'individu évalue les ressources dont il dispose (capacités) qui vont lui permettre d'agir sur la situation de stress potentiel. Cette évaluation personnelle va l'aider à orienter ses réponses face au danger.

Il est à noter que les auteurs évoquent le fait qu'à ce niveau-là différentes stratégies d'ajustement peuvent apparaître, qu'ils appellent « stratégies d'adaptation » ou « coping ».

Le « coping » est défini par Lazarus et Folkman comme :

**« L'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, pour gérer des exigences spécifiques internes ou externes qui sont évalués par la personne comme consommant ou excédant ses ressources »**<sup>181</sup>.

Le « coping » est une réponse à une situation de stress potentiel résultant d'une évaluation par la personne de ses propres capacités pour faire face à cette situation.

Berghmans<sup>182</sup> expose les différentes stratégies d'adaptation qui peuvent apparaître et les présente sous cette forme :

-Le coping centré sur l'émotion (ou coping évitement) : il s'agit de ne rien changer à la situation et d'attendre qu'un miracle se produise (distraction, répression des émotions).

-Le coping centré sur le problème : essayer de préparer un plan d'action pour résoudre le problème.

<sup>180</sup> Légeron, P. (2015).op.cit, p143

<sup>181</sup> Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company, p141.

<sup>182</sup> Berghmans, C. (2010), op, cit, p16.

-Le coping centré sur le soutien social : l'individu cherche à obtenir la sympathie et l'aide d'autrui.

Les personnes qui utilisent le coping centré sur le problème, n'éprouvent pas d'épuisement émotionnel et arrivent à l'épanouissement personnel. Par contre, celles qui adoptent le coping d'évitement, souffrent de « burnout » (épuisement professionnel) élevé et ne parviennent pas à s'accomplir. Quant aux personnes qui adoptent un coping de soutien, elles vont chercher de l'aide et un soutien psychologique auprès d'autrui ce qui va les rassurer et elles seront émotionnellement moins vulnérables.

Cette approche a permis de mettre en avant le fait que le stress résulte de la double confrontation de l'individu lui-même avec la situation qu'il vit.

Néanmoins, ce modèle ne traite pas l'aspect organisationnel.

Ce que nous pouvons retenir de toutes les approches précitées - médicales, sociologiques et psycho-cognitives- c'est surtout l'avantage qu'elles ont eu à construire des terrains de réflexion, à ouvrir ainsi le champ d'investigation et à préparer les études qui vont progressivement se mettre en place autour de la question du stress professionnel.

#### **1.1.4- Définition du stress dans le monde du travail**

Claude Berghmans et Mohamed Bayad (2014) décrivent le stress au travail comme « le résultat de l'incompatibilité entre la personne et son milieu de travail »<sup>183</sup>. Selon ces auteurs, le stress est un processus résultant d'une incompatibilité entre la personne et l'organisation dont elle fait partie.

Une définition plus spécifique est celle de l'Institut national pour la sécurité et la santé aux Etats unis (NIOSH). Le stress au travail y est considéré comme :

**« Un ensemble de réponses physiques et émotionnelles nuisibles qui se produisent lorsque les exigences de l'emploi ne correspondent pas aux capacités, aux ressources ou aux besoins de l'employé »<sup>184</sup>.**

Cette définition appréhende le stress comme un déséquilibre entre la perception d'un salarié par rapport aux exigences imposées par son environnement et la conscience qu'il a de ses capacités à y faire face.

La réponse d'un salarié face à un stress au travail peut donc être psychologique ou physique ou les deux.

---

<sup>183</sup> Beghmans, C. & Bayad, M. (2014), op, cit, p28.

<sup>184</sup> Idem, p 28.

Ce qui peut expliquer que les différents travaux qui ont été consacrés au stress professionnel aient été axés sur deux voies, du reste complémentaires : les différents facteurs organisationnels susceptibles de générer le stress chez le salarié, et l'aspect psychologique des personnes plus vulnérables au phénomène.

## 1.2- Le burnout ou l'épuisement professionnel

Bien que le burnout appelé aussi épuisement professionnel soit une notion qui est souvent confondue avec le stress professionnel, elle est en réalité différente. Nous allons dans ce qui suit, essayer de mettre plus de lumière sur ce concept, dans le but de le distinguer du stress professionnel.

« Le burnout est un terme emprunté au vocabulaire aérospatial : il désigne le risque d'échauffement brutal, voire de destruction, d'une fusée, provoqué par l'épuisement de son carburant. En anglais, burnout signifie (s'user), (s'épuiser), (craquer en raison de demandes excessives d'énergie, de forces ou de ressources) »<sup>185</sup>.

Contrairement au stress, le burnout a été directement associé au cadre professionnel, il apparaît donc à l'occasion de l'exercice d'une activité exclusivement professionnelle. Il décrit l'état dépressif d'une personne soumise à un stress permanent dans le cadre de son travail causé par des facteurs organisationnels, relationnels ou alors par les mauvaises conditions de travail.

Si ce syndrome concerne la sphère professionnelle, il altère dans la plupart des cas la sphère personnelle (difficulté de concilier la vie professionnelle et la vie privée, problèmes de santé). Le burnout se traduit par une perte de confiance en soi, une diminution d'efficacité et un désintérêt pour le travail<sup>186</sup>.

Il se compose de trois phases lesquelles ont été découvertes par Christina Maslach, chercheuse américaine en psychologie sociale<sup>187</sup>.

- L'épuisement émotionnel : durant cette phase, l'individu est épuisé émotionnellement, il ne supporte plus d'aller à son travail, il se sent vidé, et les jours de repos ne lui permettent pas de récupérer.

- La dépersonnalisation : elle concerne le côté relationnel. Lorsque l'individu entre dans cette phase, il adopte un comportement négatif envers toutes les personnes liées à son activité professionnelle, ses collègues, ses responsables, ses clients l'ennuient et ne l'intéressent plus.

---

<sup>185</sup> Grebot, E. (2011). *Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*. Editions Eyrolles, p104.

<sup>186</sup> Mhiri, S. (2013).op, cit., p40

<sup>187</sup> Idem Grebot, E. (2011), p108.

- L'échec de l'accomplissement personnel : arrivé à cette phase, l'individu développe un sentiment d'échec, de non accomplissement de sa vie professionnelle et personnelle, il perd confiance en lui, il sombre dans une dépression et n'arrive plus à s'en sortir.

Néanmoins cet état d'épuisement professionnel peut être détecté chez les individus en souffrance et ce à partir d'indicateurs tel que :

- Les symptômes physiologiques : fatigue, douleurs, diabète, hypertension.
- Les symptômes émotionnels : changement d'humeur, hypersensibilité aux émotions, angoisse
- Les symptômes cognitifs : difficulté de concentration, incapacité de prise de décision.
- Les symptômes comportementaux : isolement, cynisme.

Ainsi, nous pouvons déduire que le burnout peut être considéré comme un état de stress avancé, le stress permanent au travail sans périodes de récupération peut se transformer en épuisement professionnel.

La différence entre les deux concepts se situe sur le fait que le stress peut être positif, alors que le burnout ne représente rien d'autre qu'un état de malaise chez les individus.

### **1.3- Typologie du stress professionnel**

Nous en venons ainsi, en termes de typologie, à envisager deux classifications du stress<sup>188</sup>.

La première, en référence aux travaux de Côté (1994) s'intéresse à l'effet engendré sur l'individu, et concerne le stress neutre, le stress positif et le stress négatif. La seconde prend en charge le temps d'action sur l'individu et englobe le stress chronique et le stress ponctuel.

#### **1.3.1- Le stress selon l'effet engendré sur l'individu**

Le stress permettrait donc, comme nous avons pu le voir plus haut, de nous stimuler pour affronter des situations difficiles et donc de nous améliorer, à condition que ses mécanismes soient déclenchés à bon escient et dans des limites acceptables. Il ne deviendrait mauvais que lorsqu'il dépasse ces limites et qu'il cause un épuisement physique et mental chez les individus.

D'ailleurs dans son modèle, Selye(1956), évoque trois phases : à savoir la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Et c'est seulement lors de la dernière phase (phase d'épuisement) qu'il considère que le stress devient nocif.

---

<sup>188</sup> Mhiri, S. (2013) .op, cit, p62.

Selon la typologie de Côté (1994), le stress peut être « neutre », « positif », et « négatif » pour l'individu.

#### **- Le stress neutre**

Il représente le stress nécessaire, dont chaque individu a besoin, pour ne pas se désintéresser complètement de la vie et déprimer.

Selon Patrick Légeron. (2015), « *il est absurde de parler d'un monde sans stress* »<sup>189</sup>.

Le stress fait partie de la vie et en est même un élément indispensable. Légeron ajoute « *on ne peut pas supprimer le stress, ni vivre sans stress* »<sup>190</sup>.

Car nous ne pouvons pas supprimer tous les stressors qui font partie de notre environnement naturel et professionnel.

Si nous revenons au modèle de Selye, force nous est de constater que le stress tel qu'il le désigne lors de la première phase correspond au stress neutre.

#### **- Le stress positif**

Ce stress est utile pour la stimulation de la performance et la créativité. En effet, lorsque l'individu est dans une situation qui représente pour lui un défi, il mobilise ses énergies pour se dépasser et avoir ainsi la satisfaction d'avoir réussi.

Ce stress est lié à la confiance qu'a l'individu en ses capacités. Cependant s'il perdure et que l'individu se retrouve dépassé par la situation, il devient négatif.

#### **- Le stress négatif**

Quitte à nous répéter, nous insisterons pour dire que lorsqu'une situation difficile persiste, et que l'individu ne la gère plus, le stress devient négatif.

Ce stress entraîne des réactions sur l'individu, qui n'arrive plus à s'adapter à la situation, comme les troubles du sommeil, la fatigue, la colère, l'épuisement, le manque de confiance en soi.

Dans le cadre organisationnel, le stress négatif peut engendrer l'absentéisme, la baisse de productivité, le manque de concentration, le manque d'implication organisationnelle.

#### **- Le stress optimal**

Selon Patrick Légeron. (2015), « *stress et performance croissent ensemble, puis le stress continuant d'augmenter, la performance chute* »<sup>191</sup>.

Selon lui entre un stress bas et un stress élevé, il y a un stress optimal.

---

<sup>189</sup> Légeron, P. (2015), op, cit, p163

<sup>190</sup> Idem, p163.

<sup>191</sup> Idem, p164.

Ce stress optimal permet de mobiliser les ressources suffisantes pour avoir un rendement optimal, sans qu'il y ait épuisement de l'individu.

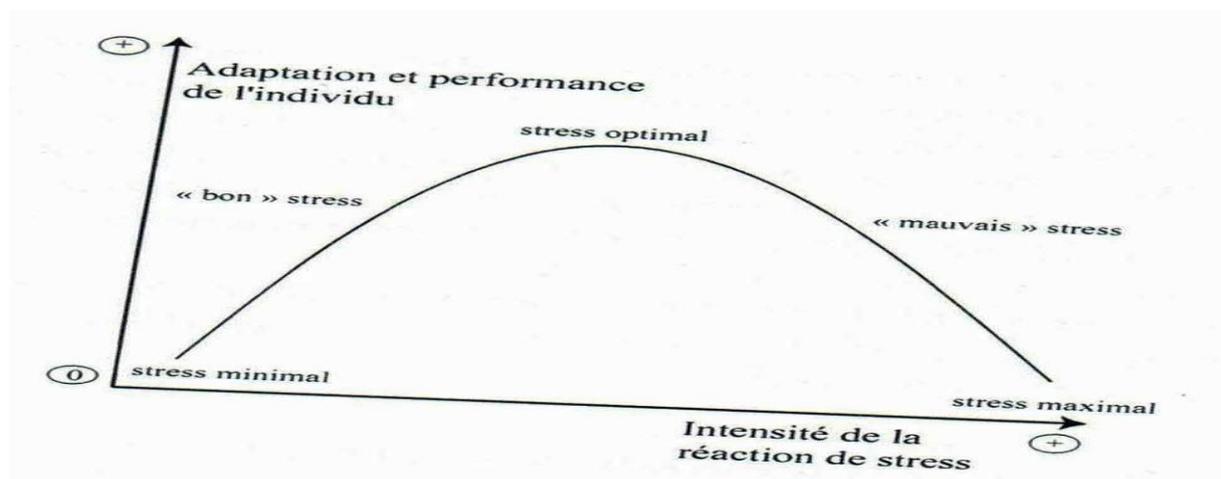
Cela étant, Légeron dira de plus dans son ouvrage<sup>192</sup>, que le stress optimal diffère d'un individu à l'autre. Pour atteindre une efficacité maximale, certains ont besoin de se retrouver dans des situations extrêmement stressantes, ils ont besoin de se sentir challengés en permanence, au risque de s'ennuyer, alors que pour d'autres, peu de stress suffit à les stimuler et à les rendre plus performants. Mais à l'inverse ils peuvent de retrouver facilement débordés si le stress est intense.

C'est pourquoi la notion de stress optimal reste relative à la nature de l'individu.

Patrick Légeron<sup>193</sup> (figure N°7) a illustré la courbe de stress qui représente la relation entre le stress et la performance : lorsque le stress est minimal, la performance est nulle.

Dans la première partie de la courbe la relation entre le stress et la performance est ascendante. Plus le stress augmente, plus la performance augmente également. Cette relation devient descendante à partir d'un certain degré de stress (stress optimal), là où on peut remarquer que l'augmentation de stress est accompagnée d'une perte de performance (stress négatif).

**Figure N°7 : Stress et performance**



Source : Patrick Légeron. (2015). op, cit, p163.

<sup>192</sup> Légeron, P. (2015), op, cit, p164.

<sup>193</sup> Idem, p163.

### 1.3.2- Le stress dans le temps

Pour aborder cette partie de notre présentation/classification, nous allons nous arrêter sur ce qui sépare le stress chronique et le stress ponctuel, dont on sait déjà qu'ils se différencient par leur durée.

- **Le stress chronique** : Selon l'Institut national de la recherche et de la sécurité en France (INRS) : « l'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée »<sup>194</sup>.

Ce stress persiste dans le temps, et peut avoir des conséquences graves sur l'état de santé mentale et physique de l'individu.

Lorsque l'individu est constamment stressé par une situation difficile durable, il perd la capacité de s'adapter et s'épuise face à ce «stresseur». Dans le milieu organisationnel les tresseurs peuvent être liés à un mauvais climat social, un manque de considération ou de reconnaissance de la part de la hiérarchie, ou des conflits latents.

#### - **Le stress ponctuel : stress aigu**

Le stress ponctuel, apparaît lorsque l'individu est face à une situation inhabituelle, rapide qui représente pour lui un nouveau défi. L'individu a besoin alors d'un temps d'adaptation. Cette situation est en général de courte durée, et le stress disparaît aussitôt.

L'INRS indique que « *l'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu potentiel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après.* »<sup>195</sup>.

Bien que les deux typologies que nous avons présentées soient liées, la courbe de stress présentée par Légeron (figure N°7) ne s'applique que sur le stress aigu.

Le stress chronique se prolonge dans le temps sans période de récupération et cela engendre des dangers pour la santé des individus, c'est bien pour cela qu'il n'existe pas de bon stress chronique.

### 1.4- Les modèles du stress professionnel

Il existe dans la littérature différents modèles explicatifs du stress professionnel, avec des approches différentes, tenant compte à des degrés différents certes de trois éléments : l'individu, l'environnement, et le travail.

---

<sup>194</sup> Mhiri, S. (2013).op, cit, p64.

<sup>195</sup> Idem, p64.

Notre objectif n'est pas de tous les recenser, mais seulement d'essayer d'illustrer les plus marquants.

Ainsi, parmi les plus connus et les plus utilisés, nous citerons le modèle transactionnel de Lazarus, et Folkman (Lazarus, 1991 ; Folkman et al., 1986), qui se base sur la psychologie cognitive de l'individu face à son environnement de travail. L'autre modèle largement développé et utilisé dans beaucoup de travaux empiriques, c'est le modèle de demande-contrôle de Karasek (Karasek et Theorell, 1990), qui se concentre sur les capacités de l'individu à faire face aux demandes de son environnement de travail.

Le troisième modèle que nous allons aborder est celui du modèle effort-récompense de Siegrist (Siegrist, 1986), qui se fonde sur les efforts d'un individu dans le cadre de son travail et les récompenses qu'il perçoit en contrepartie. Enfin le quatrième modèle que nous avons choisi d'illustrer est celui de Hobfoll (Hobfoll, 1989) qui a étudié le stress professionnel à partir de la théorie de la préservation des ressources.

#### **1.4.1- Le modèle transactionnel**

Selon ce modèle, développé en 1984 par Lazarus et Folkman (1966, 1995), le stress résulte d'une transaction entre la personne et son environnement. « Face à une situation stressante, l'individu procède instantanément à son évaluation, de manière subjective »<sup>196</sup>, cette évaluation mentale et naturelle se fait par rapport à deux éléments :

- Le risque ou la menace que pourrait représenter la situation
- Les capacités de l'individu à y faire face.

Cette double évaluation est donc orientée d'abord, vers l'environnement de travail et les facteurs de stress qui menacent l'individu. Il s'agira là de l'évaluation primaire. Puis vers les ressources dont dispose l'individu pour y faire face, il s'agit cette fois de l'évaluation secondaire.

A partir de ces évaluations, les individus mettent en œuvre des efforts en réponse au problème, c'est ce qui est appelé selon le modèle en question, stratégies de coping.

Il y aurait alors deux grandes catégories de coping :

- Les stratégies « actives » qui sont centrées sur la résolution du problème. L'individu fournit des efforts pour éliminer les sources de stress. Ceci se traduit par la modification de la situation elle-même.
- Les stratégies « passives » qui sont centrées sur les émotions.

---

<sup>196</sup> Légeron, P. (2015). op, cit, p142.

L'individu déploie des efforts en vue de réduire ou d'éliminer les émotions engendrées par la situation. Dans ce cas, il n'agit pas directement sur la source du problème.

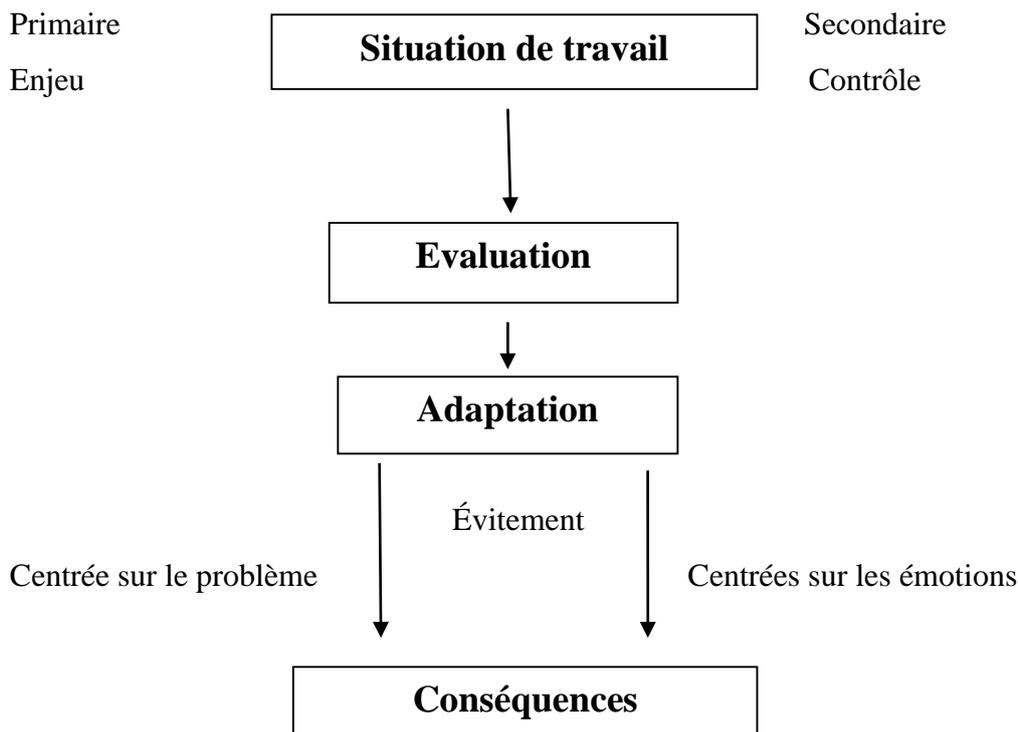
Notons que chacune de ces deux stratégies de coping a ses avantages et ses inconvénients, d'autant que cela dépend de la nature des stressors, de leur durée et de leur évolution<sup>197</sup>.

Ainsi, les coping actifs sont plus utiles lorsqu'on peut maîtriser la situation, en revanche lorsque la situation stressante est incontrôlable, l'individu peut avoir recours aux stratégies de coping passif, en essayant de travailler sur ses émotions en attendant de mieux maîtriser la situation.

Quoi qu'il en soit, le stress apparaît lorsqu'il y'a un déséquilibre entre l'évaluation primaire et secondaire, lorsque les ressources sont insuffisantes face à la menace perçue.

Ci-dessous la représentation du modèle transactionnel

**Figure N°8 : Modèle transactionnel du stress (d'après Lazarus et Folkman,1984)**



Source : Berghmans, C. (2010). *Op, cit*, p16

<sup>197</sup> Légeron, P. (2015). *op, cit*, p158.

### 1.4.2- Le modèle demande-contrôle de Karasek

Ce modèle a été développé en 1980 en Amérique du nord. Selon Karasek, le stress résulte de deux facteurs qui se tissent entre eux <sup>198</sup>

- La demande environnementale : complexité du travail, charge de travail, contrainte de temps.
- La latitude décisionnelle : contrôle au travail, autonomie, participation aux décisions, utilisation de ses qualifications et possibilité de développer de nouvelles compétences.

Selon ce modèle, il existe quatre types de travail :

- Un travail peu contraignant : correspond à un travail où la demande exercée sur l'individu est faible, associée à une forte latitude. Dans cette catégorie l'individu accomplit aisément son travail, mais il risque de s'ennuyer rapidement et de perdre ainsi l'intérêt pour son travail.
- Un travail passif : correspond à un travail où la demande environnementale est faible, et associée à une faible latitude. Dans cette catégorie l'individu risque de se démotiver face au manque d'apprentissage, et la perte de compétence.
- Un travail actif : correspond à un travail où la demande exercée sur l'individu est forte et associée à une forte latitude. Cette catégorie représente un cadre de travail propice à l'épanouissement de l'individu et à son développement.
- Un travail très contraignant : où la demande exigée est forte et associée à une faible latitude. Dans cette catégorie l'individu travaille sous tension, et cela ne lui permet pas d'apprendre. Il devient stressé, démotivé, et ses compétences diminuent.

Selon Karasek, c'est le travail très contraignant qui est associé à des maladies.

**« Ainsi, l'analyse des suicides survenus au technicentre de Renault a montré que les salariés étaient deux fois plus exposés à un travail contraignant que la moyenne française »<sup>199</sup>.**

En effet lorsque les individus sont contraints d'effectuer un travail complexe, où les exigences environnementales sont élevées, sans qu'ils aient une certaine latitude décisionnelle et peu de contrôle en termes d'autonomie, cela peut entraîner chez eux une frustration et donc un stress car ils ne sont plus maîtres de leurs moyens. Ils se retrouvent ainsi dépassés par la situation.

C'est pourquoi, le stress n'augmente pas forcément lorsqu'on est sur un poste de dirigeant. Ce sont les salariés qui sont en bas de la hiérarchie qui sont le plus souvent stressés, car ils ne détiennent pas une grande autonomie. Ainsi les dirigeants semblent un peu mieux protégés que les salariés. En revanche ces dernières années, avec la modification des organisations, on retrouve une nouvelle catégorie qui devient de plus en plus exposée au stress,

---

<sup>198</sup> Légeron, P. (2008). op, cit, p813.

<sup>199</sup> Légeron, P. (2015). op, cit, p150.

ceux sont les cadres, qui ont un travail exigeant et peu d'autonomie décisionnelle. Nous développerons cela lors de la (section2).

Le tableau ci-dessous récapitule le modèle de Karasek (1981)

**Tableau N°5 : Les quatre types de travail selon le modèle de Karasek.**

	<b>Demande faible</b>	<b>Demande forte</b>
<b>Latitude forte</b>	Travail peu contraignant	Travail actif
<b>Latitude faible</b>	Travail passif	Travail très contraignant

**Sources : Légeron, P. (2008). Op, cit, p813.**

Karasek et Theorell (1990), ont développé à la fin des années 80, le modèle demande contrôle, en y intégrant la dimension sociale comme facteur modérateur de stress. En effet face à une demande élevée et une faible latitude décisionnelle, le partage, des tâches, d'une information, les conseils, l'écoute peuvent s'avérer très utiles pour l'individu, et participent à modérer les effets négatifs de la situation.

### **1.4.3- Le modèle effort-récompense de Siegrist**

Ce modèle a été développé en Allemagne en 1996, il démontre que le stress est un état qui apparaît suite à un déséquilibre entre les efforts qu'un individu déploie dans son travail et les récompenses qu'il reçoit en contrepartie<sup>200</sup>.

Les efforts peuvent être extrinsèques et correspondre aux demandes environnementales citées par le modèle de Karasek à savoir : charge de travail, complexité de travail, contraintes de temps, heures supplémentaires. Ils peuvent par ailleurs être intrinsèques dès lors qu'ils reflètent la personnalité. Sont cités : le besoin d'approbation, la compétitivité, l'impatience, l'irritabilité disproportionnée, l'omni présence sur le lieu de travail.

Les récompenses peuvent être de nature monétaire (salaires, primes etc.), ou sociale (l'estime reçue de la part de ses supérieurs et collègues) ou encore liées à des perspectives d'évolution, à la sécurité de l'emploi.

Selon ce modèle, la situation de travail qui entraîne le plus de stress, est celle qui se caractérise par une demande d'efforts importants de la part de l'individu, sans que ce dernier n'ait le sentiment de recevoir autant en échange.

<sup>200</sup> Poirel, E., & Yvon, F. (2011). Comprendre et intervenir sur le stress au travail : une étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (13-1).

Comme le modèle de Karasek(1981), le modèle de Siegrist (1996), a étudié le stress comme la résultante de l'interaction de l'individu avec son environnement de travail. Leur principale limite se situe dans le fait qu'ils permettent uniquement de diagnostiquer les situations d'un travail susceptibles de générer un stress, ils n'ouvrent pas en revanche sur des modes de gestion de ces situations stressantes.

#### **1.4.4- Le modèle de Hobfoll, théorie de la préservation des ressources**

La théorie de la préservation des ressources (TPR), a été développée par Hobfoll en 1989.

Hobfoll définit les ressources comme : « *ces entités qui sont soit par nature fondamentalement valorisées (e.g. estime de soi, attachement, santé, paix intérieure) soit un moyen d'atteindre des fins fondamentalement valorisées (e.g., argent, soutien social, reconnaissance)* »<sup>201</sup> .

Selon Hofboll, ces ressources peuvent être externes (relation à l'autre), ou internes telles que les caractéristiques personnelles et la compétence.

Ce modèle postule qu'à travers le travail, l'individu cherche, en plus de protéger ses ressources, d'en acquérir de nouvelles.

Le stress apparaît alors lorsque ces ressources sont menacées, perdues, ou suite à l'échec d'une nouvelle acquisition.

L'auteur met l'accent sur le fait que l'être humain serait plus sensible à la perte qu'au gain. Il recommande d'aider les salariés à acquérir de nouvelles ressources en cas de perte et ce à travers la communication, la formation.

Il est clair que chacun des modèles pré-cités, a appréhendé le stress selon une approche particulière, et avec des variantes telles que « efforts- récompenses », « demandes-contrôle » et autres. Il nous est donc possible d'affirmer qu'il ne convient pas de donner la primeur à un modèle plutôt qu'à un autre. Au contraire il nous faut comprendre qu'ils sont nécessairement complémentaires pour étudier le phénomène de stress dans sa globalité.

#### **1.5- Les facteurs de stress professionnel**

Il existe de nombreux facteurs de stress professionnel, ces facteurs diffèrent selon le poste occupé et selon le secteur d'activité. Nous avons choisi de travailler à partir de la classification proposée par Claude Berghmans<sup>202</sup>. Il a classé ces facteurs en quatre

---

<sup>201</sup> Beghmans, C. (2010), op. cit, p64

<sup>202</sup> Idem, p57

catégories qui sont liées soit à la tâche à accomplir, soit au contexte de l'entreprise, soit à l'individu, soit aux relations interpersonnelles.

### **1.5.1- Les facteurs liés au contenu du travail**

Le contenu du travail diffère d'un poste à un autre en termes de volume et de complexité du travail. Les principaux facteurs liés au contenu du travail peuvent être présentés comme suit.

#### **- La pénibilité physique**

Sont évoquées dans ce volet de la réflexion les conditions matérielles de travail. Plus précisément, on y retrouve l'environnement physique du travail (bruit, température, luminosité...), l'effort physique déployé par les individus, les horaires de travail, et les déplacements vers le lieu du travail.

Ainsi, l'environnement physique peut s'avérer un facteur de stress, les individus qui travaillent dans de mauvaises conditions physiques, -telles qu'un petit bureau mal éclairé, ou encore un espace avec de mauvaises odeurs, bruyant, où il fait trop chaud ou au contraire trop froid - ont du mal à se concentrer et éprouvent du dégoût pour leur travail. Ce qui affecte leur productivité. C'est pourquoi de nos jours le bien être des salariés est primordial et cela commence par un espace de travail physique agréable.

#### **- La pénibilité mentale**

Cet aspect concerne plutôt l'effort intellectuel que l'individu doit fournir afin de réaliser son travail. Cet effort varie selon la complexité du travail et ses exigences. En effet si la personne doit réaliser un travail qui dépasse ses compétences, cela exigera d'elle un effort mental supplémentaire. Pour le coup, si elle n'y arrive pas, cela va engendrer chez elle un sentiment de frustration qui pourra se transformer en un état de stress. En outre, il est à noter qu'un travail trop monotone peut lui aussi être un facteur de stress.

Dans ce cas, le coaching pourrait s'avérer très utile, car il s'agit d'un mode d'apprentissage personnalisé, qui permet de lutter contre les frustrations, le manque de confiance en soi et le découragement, ce qui pourrait aider l'individu à surmonter les situations de stress liées à la pénibilité mentale.<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p68.

### **- Charge de travail**

Un individu dans son travail, peut se retrouver parfois en sous-charge et d'autres fois en surcharge de travail. L'état de stress apparait lorsque la surcharge de travail est continue, ou encore lorsque les interruptions sont fréquentes.

De nos jours, les organisations pour être compétitives dans un environnement en perpétuelle évolution, exigent de leur employés de réagir rapidement et dans les délais face à un déluge informationnel engendré par les technologies de l'information et de la communication. L'individu se retrouve de ce fait submergé par la quantité de travail et cette accélération du rythme de travail représente réellement une source de stress.

### **- Responsabilité**

La responsabilité devient un facteur de stress pour les personnes qui ont peur de prendre des décisions parce qu'elles ne veulent pas assumer les risques d'erreurs qui peuvent survenir.

Par ailleurs, le manque de responsabilité, ou comme il est appelé dans le modèle de Karasek (1990), le manque de latitude décisionnelle peut se révéler également une source de stress. En effet dans le modèle demande -contrôle de Karasek, la latitude décisionnelle permet de réduire le stress lorsque la demande environnementale est élevée.

### **1.5.2- Les facteurs liés au contexte de travail**

Ce sont les circonstances dans lesquelles l'individu réalise son travail.

Aujourd'hui, les individus sont constamment confrontés aux changements, qu'ils soient dans le cadre d'une réorganisation organisationnelle (restructuration, fusion...), ou alors à la suite de l'évolution de plus en plus rapide des technologies.

### **- Les changements**

Un changement, quelle que soit son envergure peut s'avérer un facteur de stress chez les salariés, qui se retrouvent dans une situation nouvelle. Le changement crée chez eux un sentiment d'incertitude qui peut engendrer un état de stress.

En effet, qu'il s'agisse de restructuration, de fusions, de remaniement, d'un changement de procédure, de logiciel ou alors carrément de poste, l'individu se retrouve dans une situation nouvelle qu'il ne maîtrise pas, et qu'il doit s'approprier, ce qui va engendrer une augmentation de la charge de travail.

Il y a aussi le sentiment d'incertitude au cours d'un changement qui favorise le stress. Bien que le changement soit justifié et bien conduit, l'individu ignore s'il va réussir à être performant dans la nouvelle situation.

### **- Organisation de l'entreprise**

L'état de stress apparait chez les salariés si les objectifs de l'entreprise ne sont pas cohérents, ou ne sont pas clairs, si les critères de performance ne sont pas définis, ou alors si la communication est mauvaise et l'information ne circule pas assez.

A travers la revue de la littérature que nous avons consultée, nous avons pu relever d'autres facteurs organisationnels notamment : le développement des technologies de l'information et de la communication, la difficile conciliation vie privée/ vie professionnelle.

#### ***-Le développement des nouvelles technologies***

Un facteur important qui a bouleversé l'organisation de toute entreprise, est le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).

En effets, si les technologies de l'information et de la communications (TIC) ont révolutionné le monde du travail, en donnant accès à l'information, en facilitant les méthodes de travail, et en améliorant la réactivité<sup>204</sup>, elles peuvent néanmoins, avoir un effet négatif et représenter un facteur de stress particulier chez les individus appelé « technostress »<sup>205</sup>.

Selon (Géraldine de la RUPELLE et al, 2014), « *la communication rapide génère le sentiment d'urgence, la communication écrite conduit aux problèmes d'interprétation, la communication asynchrone déclenche la surcharge informationnelle* »<sup>206</sup>.

Le développement des TIC a aussi provoqué un autre facteur de stress, que nous avons relevé dans de nombreux travaux à savoir l'abolition de la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée.

#### ***-La difficile conciliation vie professionnelle/vie privée***

Grâce aux TIC (ordinateurs portables, téléphones mobiles), les employés sont toujours joignables, ils peuvent terminer leur travail en dehors des heures de travail et loin de leurs bureaux. Cette délocalisation du travail représente actuellement une source de stress, car les individus rallongent leur temps de travail au détriment de leur vie personnelle.

Ainsi, la conjugaison permanente entre la vie professionnelle et personnelle accroît le stress professionnel, l'individu face aux pressions de la vie familiale d'une part, et aux exigences professionnelles d'autre part, a de plus en plus de difficultés à jouer ces deux rôles à la fois. Il se retrouve souvent épuisé.

---

<sup>204</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p66

<sup>205</sup> Ammar-Mamlouk, Z. B., Hechiche-Salah, L., & Hadj, O. B. (2007). Les TIC, source de stress professionnel. Cas des cadres bancaires tunisiens. *Gestion 2000*, 24 (2), p49.

<sup>206</sup> De la Rupelle, G. (2007).op, cit, p20.

## **- Conflits de valeurs**

Lorsque les individus ne partagent pas les valeurs de l'entreprise, et si cette dernière n'installe pas une véritable culture organisationnelle qui permettrait de fédérer tout le monde autour d'un projet commun, le sentiment d'appartenance ne sera jamais développé chez les salariés. Ceci aura un impact négatif sur le climat social de l'entreprise et sera source de stress chez les salariés.

### **1.5.3- Les facteurs liés à l'individu**

Un salarié, dans le cadre de son travail, a différentes attentes qui peuvent être de nature matérielle tels que le salaire, les primes, la carrière, ou de nature sociale tels que la valorisation, la reconnaissance, l'estime... Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, cela peut engendrer un état de stress chez les individus.

Ainsi l'entreprise doit s'assurer que les salariés ne subissent pas de frustrations liées à la non adéquation des compétences au poste, aux salaires et aux perspectives d'évolution. Elle doit également s'assurer que les activités de chaque salarié correspondent à ses aspirations afin d'éviter l'absence d'intérêt chez ses salariés.

Toutefois, le stress étant un sentiment subjectif, sa perception dépend de la personnalité de l'individu, de ses expériences passées, et de ses capacités à contrôler la situation. Ainsi une situation peut être perçue comme menaçante pour certains et au contraire motivante pour d'autres.

### **1.5.4- Les facteurs liés aux difficultés relationnelles**

Ces stressors peuvent provenir de quatre niveaux :

#### **- La hiérarchie**

Parfois les relations avec les supérieurs peuvent être compliquées et avoir un impact négatif sur le travail de l'individu.

En effet le manque de soutien, la pression exercée par le supérieur peuvent engendrer chez l'individu un niveau élevé de pression.

#### **- Les pairs**

Lorsque le travail d'équipe n'est pas promu par l'entreprise, et lorsque cette dernière privilégie la motivation par un système de rémunération basé sur le rendement individuel, cela peut engendrer une absence de solidarité, une compétition déloyale, et conséquemment une mauvaise ambiance au travail.

### **- Les collaborateurs**

Parfois, l'individu, durant sa carrière professionnelle, se retrouve promu au rang de responsable, donc dans une relation forcément différente vis-à-vis de ses anciens collègues.

Ceci peut conduire à des conflits de rôles, car les collaborateurs n'acceptent pas la nouvelle position de leur ancien collègue ou ami et ils adoptent à son égard un comportement hostile.

L'autre difficulté peut provenir du manque de compétence de ses collaborateurs.

En plus des facteurs de stress traditionnels, nous citons également les nouvelles technologies (TIC) qui ont entraîné une dégradation des relations interpersonnelles. Elles ont provoqué un isolement au travail et une certaine forme d'enfermement, l'écran a remplacé le face à face, créant ainsi une « déshumanisation » au travail, ce qui représente aussi une source de stress<sup>207</sup>.

C'est pourquoi les interactions entre les individus sont primordiales dans l'organisation.

En effet face à une situation stressante, le soutien des supérieurs et des collaborateurs en termes de conseils et d'attention peut aider la personne en difficulté à mieux gérer ses émotions.

### **- Les clients**

Les salariés qui subissent le plus de stress lié aux clients, sont ceux qui sont au « front office », en contact direct avec la clientèle, et face à des clients de plus en plus exigeants. Ces salariés subissent une plus grande pression.

Ils sont souvent confrontés à un manque de reconnaissance, de civisme et parfois même à la violence et à l'agressivité.

## **1.6- Les effets et la prévention du stress professionnel**

Le stress professionnel a des effets sur la santé des individus et par conséquent sur la santé de l'organisation. Nous allons présenter dans ce qui suit les conséquences du stress ainsi que les différents niveaux de prévention possibles.

### **1.6.1- Les effets du stress au travail**

Le stress au travail a un impact autant sur la santé mentale et physique des travailleurs, que sur la santé de l'organisation. Il coûte cher aux personnes qui voient leur santé se dégrader, mais aussi aux entreprises pour qui elles travaillent<sup>208</sup>.

---

<sup>207</sup> Ammar-Mamlouk, Z. B., Hechiche-Salah, L., & Hadj, O. B. (2007), op, cit, p 64.

<sup>208</sup> Légeron, P. (2015). op, cit, p229.

### - Les effets sur la santé de l'individu

Comme nous avons pu le voir, le stress sur une courte durée ne représente pas de danger pour l'individu, il devient toxique lorsqu'il persiste.

Il existe de nombreux effets et symptômes de stress chez l'individu, ils peuvent être classés en trois catégories liées entre elles <sup>209</sup> :

#### - Les conséquences psychologiques :

Lorsque la situation stressante perdure, l'individu devient de plus en plus anxieux. Il est déprimé, il broie du noir, il se sent impuissant et démuné de ses capacités, il perd confiance en lui, il baisse les bras et rentre dans un état de dépression et de détresse psychologique.

#### - Les conséquences comportementales :

Elles apparaissent à travers le comportement de l'individu. Nous mettrons notamment l'accent sur l'augmentation de l'agressivité. En effet il arrive que l'individu devienne nerveux, qu'il ait des réactions disproportionnées. Son désarroi le pousse souvent à se replier sur lui-même, et la perte de confiance en lui-même diminue pour le coup ses capacités de concentration et de mémorisation.

Beaucoup d'individus stressés, pour échapper à la dure réalité, recourent d'ailleurs à la consommation de drogues et d'alcool.

#### - Les conséquences physiques :

Elles se manifestent entre autres à travers les problèmes musculaires, l'hypertension artérielle et les maladies cardiovasculaires.

Selon Mohamed Bayad « On peut distinguer trois phases d'atteinte à la santé, chaque phase dure en moyenne de trois à cinq ans et si rien n'est fait, l'individu passe à la phase suivante » <sup>210</sup>.

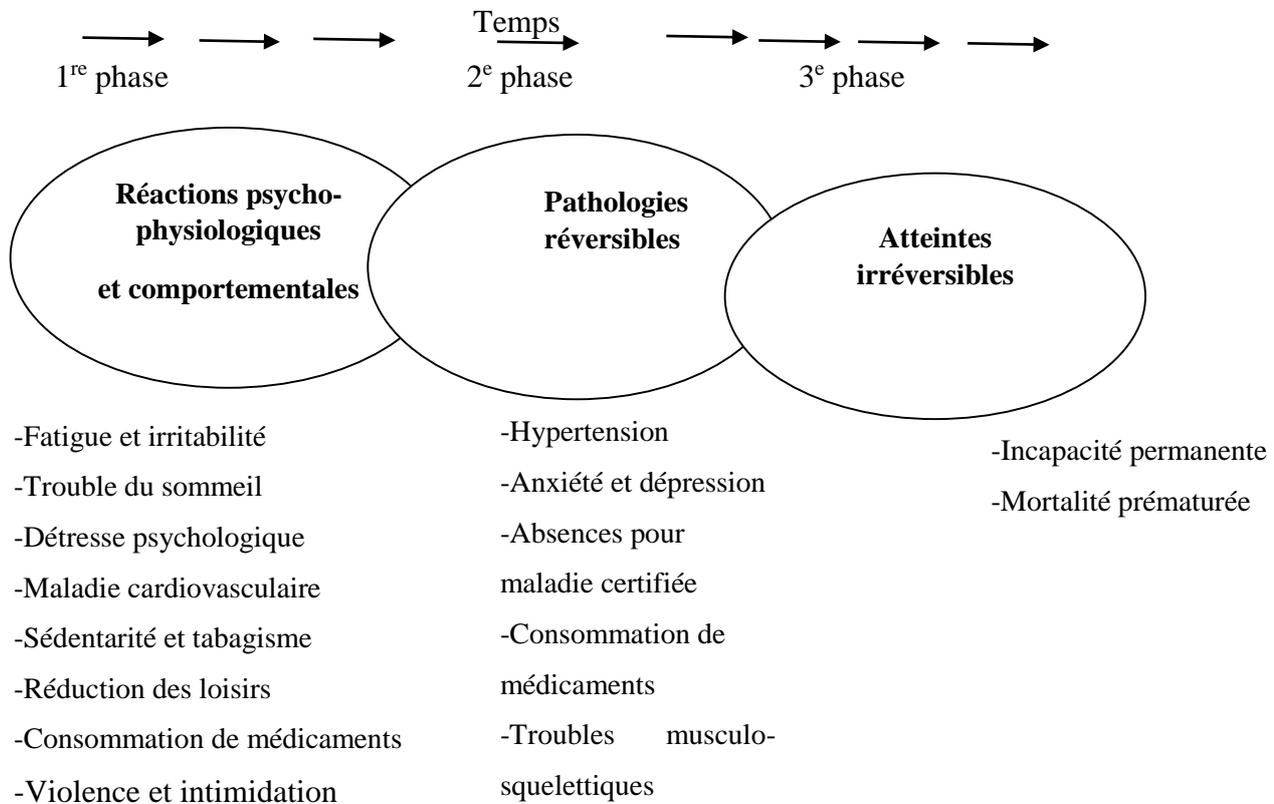
---

<sup>209</sup> Berghmans, C. & Bayad, M. (2014). op. cit, p30.

<sup>210</sup> Idem, p30.

Les phases sont détaillées dans l'illustration suivante :

**Figure N°9 : La dynamique de stress individuel.**



**Source : Mohamed Bayad. (2014). op, cit, p31**

### - Les effets sur l'organisation

Le stress professionnel ne représente pas seulement un danger pour la santé mentale et physique des individus, il a également des répercussions pour l'organisation, et il représente un coût pour l'entreprise et la société en général.

Certains coûts sont visibles tels que : l'absentéisme et le turnover, les coûts liés au remplacement des anciens et au recrutement de nouveaux employés, mais aussi les accidents de travail.

De nombreuses recherches ont également démontré que le stress est également à l'origine de la démotivation, au manque de créativité, et cela se traduit généralement par une baisse de productivité et une augmentation des malfaçons.

Ces recherches ont également démontré que le stress professionnel est aussi à l'origine d'un désengagement des salariés et de leur volonté de quitter l'entreprise pour une entreprise plus attractive en termes de qualité de vie au travail, ce qui est devenu de nos jours un critère

de sélection très important pour les salariés. Ainsi une organisation qui ne prend pas en charge rapidement ce phénomène en réduisant les facteurs de stress pourrait se retrouver à perdre ses compétences.

Nous citerons également la dégradation du climat social et une mauvaise ambiance au travail, ce qui porte atteinte à l'image de l'entreprise, autant auprès de ses salariés qu'à l'extérieur. Notons que, grâce aux réseaux sociaux, les salariés peuvent échanger facilement entre eux, via des blogs, les forums de discussion etc. Cela peut aller jusqu'au risque pour l'organisation de se retrouver confrontée à des poursuites judiciaires de la part des employés qui se plaignent d'avoir subi les effets du risque psychosocial.

### **1.6.2- Prévention du stress professionnel**

Il existe de nombreux modèles théoriques de prévention du stress professionnel. Parmi ces modèles, nous avons opté pour la classification de Murphy(1988) qui est la plus utilisée<sup>211</sup>. Selon ce modèle, les interventions peuvent se faire sur trois niveaux :

#### **-Le niveau primaire (ou prévention à la source)**

Cela consiste à réduire le stress en agissant sur les sources qui le favorisent. Ceci cible aussi bien l'ergonomie, la conception du travail et de l'environnement que l'organisation et la gestion du travail.

Il s'agit ici de créer un environnement organisationnel, fonctionnel et managérial préventif au stress à travers l'amélioration des conditions de travail matérielles et sociales en privilégiant la communication, la délégation et la participation des salariés aux décisions, ainsi que la valorisation et la reconnaissance.

Cette prévention a pour objectif d'éviter l'apparition de stress qui pourrait non seulement nuire à l'individu mais aussi se répercuter sur l'organisation.

#### **-La prévention secondaire (prévention corrective)**

Cette fois cela consiste à réduire le stress chez l'individu avant qu'il ne prenne de plus grandes proportions. L'objectif de cette prévention est l'éducation et la formation des travailleurs afin de réduire leur niveau de stress.

De nombreuses organisations mettent en place aujourd'hui des formations de gestion de stress pour leurs salariés afin de leur donner les moyens de mieux gérer leur travail, leur temps

---

<sup>211</sup> Berghmans,C. & Bayad, M.(2014). op, cit, p53.

et leurs priorités. Cependant cette prévention n'agit pas sur les sources du stress (facteurs organisationnels), mais aide plutôt le salarié à surmonter la situation stressante.

#### **-La prévention tertiaire (prévention d'urgence)**

Les organisations recourent généralement à ce type de prévention, lorsqu'elles détectent des individus qui sont atteints de traumatismes considérables dus au stress, et qui nécessitent une prise en charge particulière. Il s'agit ici de la disponibilité d'un service de médecine du travail efficace.

Nous pouvons ainsi dire que la prévention du stress doit répondre à une démarche en trois étapes.

- La prévention primaire consiste à agir en amont sur les sources de stress en intervenant ainsi sur les facteurs organisationnels. Bien que coûteuse, elle s'avère être sur le long terme la plus efficace.
- La prévention secondaire peut être efficace, mais à court terme, et elle est moins coûteuse.
- Quant à la prévention tertiaire, elle est extrêmement coûteuse pour l'organisation, car elle consiste à prendre en charge les salariés souffrant de problèmes de santé graves qui nécessitent un arrêt de travail, et une réattribution d'un travail plus adapté. Sur le plan individuel, elle nécessite des séances de psychothérapie notamment pour les personnes souffrant de troubles dépressifs.

## Section 2 : L'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel représente, aujourd'hui, une des nouvelles formes de relation très prisée entre l'employé et son organisation.

En effet, l'une des préoccupations actuelles des organisations et des dirigeants est l'engagement organisationnel de leurs collaborateurs. Il représente un réel défi pour la gestion des ressources humaines en ce sens qu'il cherche à pousser les employés à s'investir dans leur travail et à pérenniser ainsi l'engagement de ces mêmes ressources à l'égard de l'organisation.

Nous allons présenter lors de cette section, et à partir des nombreux travaux déjà menés sur l'engagement organisationnel, les différentes approches qui nous permettront d'apporter une clarification autour du concept. Ensuite nous allons aborder les dimensions de l'engagement organisationnel, en partant des théories unidimensionnelles pour aller vers une conception tridimensionnelle.

Enfin nous exposerons les antécédents de l'engagement organisationnel et ses conséquences.

### 2.1- Diversité terminologique du concept

Si tous les auteurs s'accordent sur le fait que l'engagement organisationnel renvoie à l'attachement de l'individu à l'organisation, ce concept a été défini de différentes façons à travers le temps. L'engagement « *échappe encore et toujours à toute définition exhaustive et unanime* »<sup>212</sup>

Cette diversité des définitions du concept peut être expliquée, d'abord, par le fait que l'engagement organisationnel a été étudié par différentes disciplines et a fait l'objet de beaucoup de recherches notamment en psychologie, sociologie, et en sciences comportementales. Reeve et Smith<sup>213</sup> en 2001 ont recensé plus de 1200 articles dédiés à l'engagement organisationnel sur la période allant de 1968 à 1998.

Ensuite, cette diversité définitoire s'explique également par la traduction qui en a été retenue dans le champ des recherches francophones. En effet le concept *engagement organisationnel* est une traduction d'une terminologie anglo-saxonne « *commitment* » ou « *involvement* ». La majorité des recherches françaises utilisent les termes d'engagement organisationnel et implication organisationnelle pour désigner la relation de l'individu avec son organisation ou son travail. Les deux concepts sont souvent synonymes, néanmoins Neveu

---

<sup>212</sup> Morin, E. M., & Audebrand, L. K. (2003). L'engagement organisationnel et le sens du travail. *Cahier de recherche, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Service de l'enseignement du Management, Montréal.*,p1

<sup>213</sup> Reeve, C. L., & Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods*, 4(2), 91-111.

(1991)<sup>214</sup>, pour faire une distinction entre engagement et implication, rappelle que pour les psycho-sociaux, le travail est considéré comme un acte d'engagement.

Le terme d'engagement désigne, ainsi une relation et un investissement physique entre l'individu et l'emploi ou l'organisation alors que l'implication désigne plutôt les rapports, les attitudes, ainsi que les conditions à caractère affectif et cognitif entre les individus et l'organisation<sup>215</sup>.

Dans son article intitulé « the différence between involved and committed », Dennis Guseman (2003)<sup>216</sup>, estime que : « ***La plupart des employés sont impliqués dans leur travail, c'est-à-dire qu'ils se soucient et ont le désir de faire du bon travail. Des employés impliqués est une bonne chose mais insuffisante dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui. Les entreprises ont besoin d'employés engagés, des gens prêts à aller au-delà pour faire le travail*** »<sup>217</sup>.

Dans ce travail de recherche, nous rejoignons la position de Guseman, et donc nous allons aborder l'engagement organisationnel, que nous considérons plus pertinent pour notre étude qui sera consacrée à la relation entre l'individu et son organisation.

## 2.2- Les cibles d'engagement

Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen que nous allons développer plus bas s'est focalisé, comme la plupart des conceptualisations de l'engagement, sur une seule cible : l'organisation.

Ceci peut être expliqué par le fait que l'engagement organisationnel constitue en GRH un déterminant primordial qui a un impact positif (performance, citoyenneté) ou négatif (absentéisme, turnover) sur le comportement organisationnel.

Néanmoins, des études récentes (Thévenet, 1992 ; Becker, 1992 ; Gregersen, 1992 ; Cohen, 1993) ont démontré que le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel pouvait être appliqué à d'autres cibles à savoir : l'engagement dans le travail, l'engagement dans les valeurs du travail, l'engagement dans l'organisation, l'engagement dans la carrière, et l'engagement syndical.

---

<sup>214</sup> Neveu, J. P. (1996). Epuisement professionnel : recherche exploratoire en milieu hospitalier. *Le travail humain*, 173-186, p175.

<sup>215</sup> Valeau, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les Associations Humanitaires : un Passage par les Contingences de l'Implication* (Doctoral dissertation, Lille 1), p32.

<sup>216</sup> Ayari-Gharbi, A. (2014). *L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés* (Doctoral dissertation, Lille 1), p19.

<sup>217</sup> « Most employees are involved in their jobs. That is, they care and have a desire to do a good job. Involved employees are a good thing, but not sufficient in today's competitive environment. Companies need employees who are committed, people who are willing to go above and beyond to get the job done »

Ainsi, selon ces auteurs, chaque salarié peut présenter un engagement affectif, calculé et/ou normatif envers chacune de ces cibles. Ceci peut être représenté selon Meyer et Allen (1997) par une matrice à double entrée (3 dimensions x 5 cibles) ce qui donnerait 15 cellules qui sont à étudier de façon interdépendantes, pour mieux déterminer le profil d'engagement de chaque salarié et anticiper ainsi leur comportements comme l'absentéisme, l'intention de quitter son travail et le turnover .

Nous allons orienter notre travail vers l'engagement organisationnel. Néanmoins, il nous a semblé nécessaire de parcourir brièvement les autres cibles d'engagement pour une meilleure compréhension du concept.

### **2.2.1- L'engagement dans le travail ou le poste occupé**

Appelé également « job involvement », l'engagement dans le travail renvoie à la relation entre le salarié et le poste qu'il occupe.

Salah et Hosek (1976) définissent l'engagement dans le travail comme « La mesure dans laquelle le moi, avec ses composantes d'identité, de conation et d'évaluation, se reflète dans le travail de l'individu »<sup>218</sup>.

Ce type d'engagement naît lorsque le salarié s'identifie au poste qu'il occupe. Nous citerons à titre d'exemple, les personnes qui sont passionnées par leur travail, les chercheurs, les artistes, les sportifs, pour ne citer que ceux-là, qui n'existent qu'à travers leur métier.

### **2.2.2- L'engagement dans les valeurs du travail**

On retrouve le concept des valeurs du travail, en culture organisationnelle. Il s'agit des normes et valeurs, souvent non écrites mais toujours partagées par les membres de l'organisation, forgeant un socle identitaire commun.

L'engagement dans les valeurs du travail renvoie à l'appropriation et l'intériorisation des valeurs, de la vision, et de la philosophie de l'entreprise par les salariés.

Le meilleur exemple que nous pouvons citer concernant l'engagement dans les valeurs du travail, est la responsabilité sociétale. En effet nous retrouvons l'engagement dans les valeurs du travail chez les salariés qui travaillent dans une entreprise citoyenne, qui protège son environnement, participe au développement de la société et surtout valorise sa main d'œuvre laquelle constitue l'une de ses principales parties prenantes.

---

<sup>218</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p122.

### 2.2.3- L'engagement dans l'organisation

L'engagement organisationnel désigne l'attachement du salarié à son organisation. Les auteurs anglo-saxons utilisent le terme « organizational involvement » pour traduire la nature affective ou calculée de l'attachement du salarié envers son organisation et « organizational involvement » pour traduire l'intensité de cet attachement.

En littérature française, comme nous l'avons déjà souligné, les concepts d'implication organisationnelle et engagement organisationnel, sont souvent utilisés comme synonymes. Néanmoins, nous avons choisi d'axer notre développement sur l'engagement organisationnel tout au long de cette section.

### 2.2.4- L'engagement dans la carrière

Selon Greenhaus et Sklarew (1981), l'engagement dans la carrière est :

- « - Une priorité relative du travail et de la carrière,
- Une attitude générale envers le travail,
- Et des perspectives de travail planifié »<sup>219</sup>.

En littérature, il existe une certaine ressemblance entre l'engagement dans le travail et l'engagement dans la carrière.

Malgré cette similitude, nous avons essayé à travers nos lectures de relever les différences qui pouvaient exister entre les deux cibles (travail et carrière).

La carrière correspond au parcours du salarié depuis son premier emploi jusqu'à la retraite.

Un salarié peut changer d'emploi, mais cela ne remet pas forcément en question le développement de sa carrière. C'est pourquoi la plupart des recherches sur l'engagement au travail sont axées sur la dimension affective, le salarié aime son travail, il existe à travers son travail. Alors que les études sur l'engagement dans la carrière tiennent compte également de la dimension calculée.

### 2.2.5- L'engagement syndical

A la différence des autres types d'engagement, celui-ci est considéré comme un cas particulier car il ne concerne pas le travail, ni l'organisation elle-même.

Selon Porter et al(1976), l'engagement dans le syndicat apparaît comme : « un construit multidimensionnel qui rassemble d'autres facteurs : la loyauté envers le syndicat, le sentiment

---

<sup>219</sup> Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). op. cit, p56.

de responsabilité envers le syndicat, la volonté d'exercer des efforts pour le syndicat, et la croyance envers le syndicalisme. »<sup>220</sup>.

Il est à noter que cette forme d'engagement ne concerne que les salariés syndicalisés, et n'est donc pas pertinente pour tous les secteurs.

Ainsi nous pouvons conclure que cette multiplicité des cibles, fait de l'engagement un concept multidimensionnel. Cependant les différents types d'engagement se chevauchent souvent.

C'est pourquoi nous avons préféré orienter notre étude vers l'engagement organisationnel qui nous semble le plus pertinent pour notre étude.

### **2.3- Définition de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel a fait l'objet de beaucoup de travaux et il a été appréhendé à travers différentes approches.

Parmi ces approches, deux grands courants de pensée ont tenté d'étudier le concept d'engagement organisationnel en le considérant soit comme une attitude, soit comme un comportement<sup>221</sup>.

#### **2.3.1- L'engagement : une approche attitudinale**

La notion d'attitude est un concept tridimensionnel, selon Eagly et Chaiken, (1993) : *"les attitudes correspondent à des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimées dans des réponses cognitives, affectives et comportementales"*<sup>222</sup>.

Les entités peuvent être des personnes des objets, des organisations, ou des événements ; elles restent inobservables, et doivent être déduites à partir de réponses mesurables<sup>223</sup>.

Ainsi, le concept d'attitude, comporte trois dimensions :

- Une dimension cognitive : connaissance et croyance de l'individu sur l'entité.
- Une dimension conative (les intentions) : la manière dont l'individu est prédisposée à agir face à l'entité.
- Une dimension affective : ce que l'individu ressent pour l'entité.

---

<sup>220</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p124.

<sup>221</sup> Rojot, J., & Roussel, P. (2002). Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel (collectif). *De Boeck*.p276.

<sup>222</sup> Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers, p1.

<sup>223</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p111.

Considérer l'engagement organisationnel comme une attitude, nous amène ainsi à l'associer aux trois attitudes<sup>224</sup>. Il peut être défini comme une attitude cognitive, affective ou conative.

L'aspect cognitif de l'engagement organisationnel correspond au résultat d'un calcul conscient que fait l'individu et qui influence l'estime que l'individu a de lui-même à travers le travail qu'il effectue.

L'aspect affectif de l'engagement organisationnel correspond à la situation où l'individu existe à travers son travail. Il s'agit d'une identification psychologique de l'individu vis-à-vis de son organisation.

L'aspect conatif de l'engagement organisationnel se manifeste à travers les actes que l'individu adopte dans son travail.

Dans la plupart des travaux dédiés à l'engagement organisationnel, les composantes affectives, cognitives et conatives de l'attitude ne sont pas citées. Selon Tafani et Souchet (2001) « l'attitude qu'elle soit définie comme un mécanisme psychologique, comme un état mental, ou comme une tendance psychologique, reste un processus interne impossible à observer directement, puisque interne au sujet »<sup>225</sup>. Ce qui représente la principale limite de l'approche attitudinale de l'engagement organisationnel car il ne peut être observé par les dirigeants qu'à condition que les individus décident eux-mêmes de l'extérioriser.

### **2.3.2- L'engagement : une approche comportementale**

L'approche comportementale de l'engagement organisationnel a été développée par O'Reilly et Caldwell(1981)<sup>226</sup>. Ces chercheurs ont orienté leurs études vers « *les conditions favorisant la répétition d'un certain comportement ainsi que sur les effets de ce comportement sur les attitudes* »<sup>227</sup>.

L'approche comportementale se caractérise ainsi par l'acte, l'engagement y est considéré comme un processus résultant des expériences et comportements antérieurs de l'individu et orientant ses attitudes au sein de l'organisation.

---

<sup>224</sup> Brasseur, M., & Mzabi, H. J. (2005). L'implication des salariés, clef de réussite du changement ? In *Gestion internationale et pays émergents*.p470

<sup>225</sup> Tafani, E., & Souchet, L. (2001). Changement d'attitude et dynamique représentationnelle : les effets de l'engagement dans des pratiques sociales. *La dynamique des représentations sociales*, p59.

<sup>226</sup> O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly*, 597-616.

<sup>227</sup> Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89, p28.

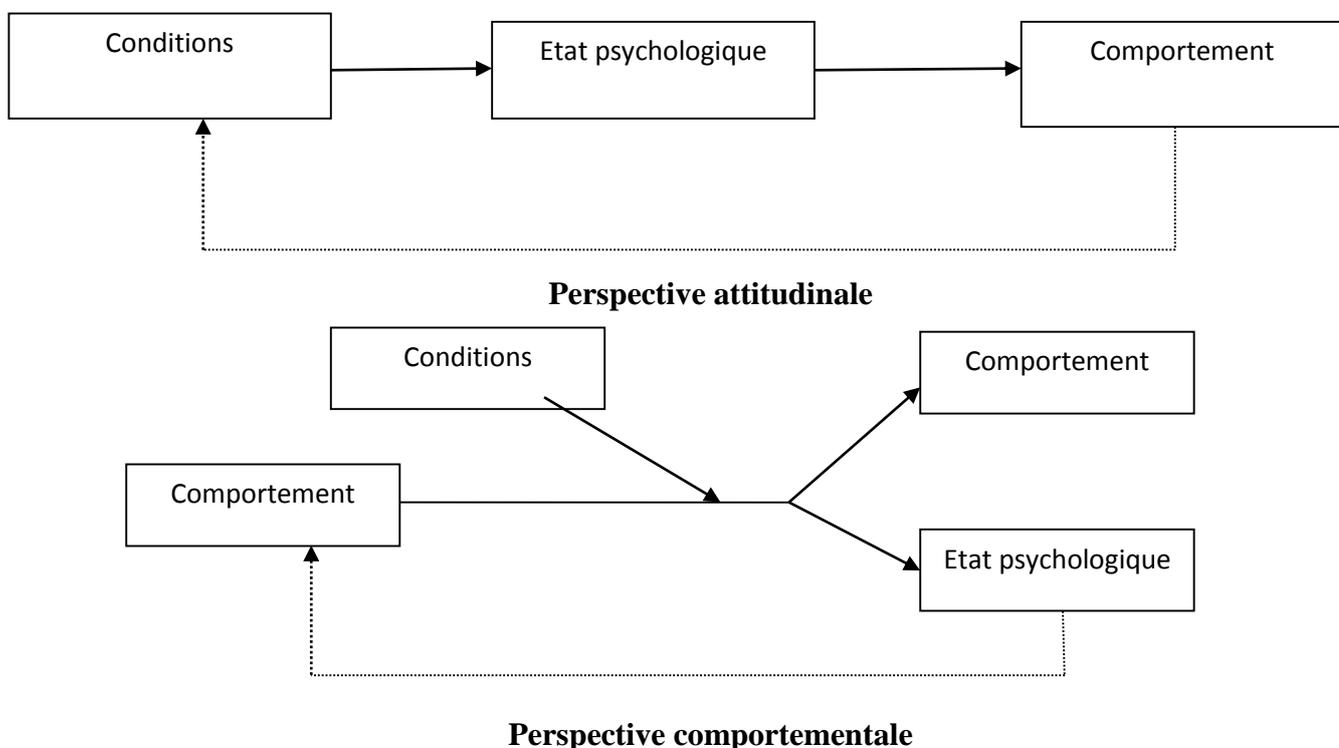
En considérant ses investissements passés, l'individu, par crainte de tout perdre, se retrouve « bloqué » dans son organisation, et adopte, ainsi, une attitude positive envers cette même organisation.

Dans cette approche l'engagement organisationnel, paraît comme une obligation et non une volonté.

Si la distinction entre l'approche attitudinale et comportementale, a été soutenue par Monday, Porter, et Steers (1982)<sup>228</sup>, ils considèrent également que ces deux processus sont réciproques.

En effet, selon les auteurs, les tenants de l'approche attitudinale, considèrent que l'appropriation des buts et des valeurs de l'organisation conduisent les individus à adopter certains comportements. De la même manière, les tenants de l'approche comportementale, considèrent que les comportements passés conduisent l'individu à s'attacher à l'organisation. Ainsi les comportements apparaissent comme antécédents de l'attitude d'engagement.

**Figure N°10 : Les perspectives attitudinale et comportementale selon Meyer et Allen (1991)**



Source : Rojot, J., & Roussel, P. (2002). op, cit, p27

<sup>228</sup> Monday, R.T., L.W. Porter, & R.M. Steers, Employee-organization Linkages New York, Academic Press, p19-43.

Sur cette figure, nous pouvons constater que dans l'approche attitudinale, les conditions agissent sur l'état psychologique de l'individu. Celui-ci développe un comportement qui se traduit en engagement organisationnel. Ce même comportement peut avoir un impact sur les conditions.

Dans l'approche comportementale, ce sont les comportements antérieurs à travers les conditions qui influencent l'état psychologique et les nouveaux comportements.

Par conséquent quelle que soit l'approche, le résultat semble être le même. L'engagement est un résultat cyclique et dynamique<sup>229</sup>.

Et justement, c'est à cause de cette complexité du concept de l'engagement organisationnel, que certains grands auteurs ont préféré ne pas le définir et l'aborder de façon indirecte en s'intéressant aux différents problèmes que peut engendrer l'engagement au sein de l'organisation tels que l'absentéisme, le turnover, la démotivation.

Néanmoins, parmi les différentes définitions de l'engagement organisationnel, nous citerons :

Celle de Porter et al. (1973) qui définissent l'engagement comme : « ***une force relative à l'identification de l'individu et sa participation dans une organisation particulière*** »<sup>230</sup>.

Celle de Weiner (1982) pour qui l'engagement organisationnel, « ***est un ensemble de contraintes/pressions normatives subies de manière à réaliser les objectifs et les intérêts organisationnels*** »<sup>231</sup>.

Ces deux définitions considèrent l'engagement comme un concept unidimensionnel, qui se manifeste par une relation particulière entre l'individu et son organisation.

Pour O'Reilly et Chatman (1991), « ***l'engagement est l'attachement psychologique ressenti par l'individu envers son organisation. Il reflète le degré d'intériorisation ou l'adoption des particularités /spécificités ou des perspectives de l'organisation par l'individu*** »<sup>232</sup>

Selon Allen et Meyer (1990), « ***l'engagement organisationnel est un état psychologique que caractérise la relation entre un employé et l'entreprise qui l'emploie*** »<sup>233</sup>.

---

<sup>229</sup> Ayari, A. (2014). op. cit, p24.

<sup>230</sup> Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603, p605

<sup>231</sup> Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428, P421

<sup>232</sup> O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), p493

<sup>233</sup> Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), p 14

John Gibbons (2006), définit l'engagement du collaborateur comme : « *l'intense connexion émotionnelle et intellectuelle qu'un collaborateur éprouve envers son travail, son organisation, son manager, ou ses collègues, et qui le pousse à son tour à fournir de lui-même des efforts supplémentaires dans son travail* »<sup>234</sup>.

Selon Wayne Cascio et John Bourdeau (2008) : « *l'engagement est un état d'esprit positif et satisfaisant lié au travail, marqué par de la vigueur, du dévouement et de l'absorption* »<sup>235</sup>.

Ces définitions considèrent l'engagement comme un concept multidimensionnel, idée que nous allons développer plus loin.

En 2009, MacLeod, a envoyé au gouvernement britannique un rapport dans lequel il définit l'engagement des collaborateurs comme la combinaison entre :

« - *Libérer le désir, le dévouement, l'énergie, le potentiel, et la créativité des individus ;*  
- *Créer un environnement et une culture où les individus donnent le meilleur d'eux-mêmes ;*  
- *Produire un véritable esprit de collaboration entre l'employeur et le collaborateur ;*  
- *Avoir des collaborateurs qui fournissent d'eux- même des efforts, volontairement et au quotidien* »<sup>236</sup>

A travers ces différentes définitions, nous pouvons constater, que malgré le fait qu'elles soient nombreuses, et soumises à différentes approches, elles se rejoignent, néanmoins, sur le fait que le concept d'engagement organisationnel renvoie à une relation réciproque entre l'individu et l'organisation. Il s'agit d'une relation dynamique et une interaction continue, qui ne peut pas être définie à travers une définition statique.

#### **2.4- Les dimensions de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel a été conceptualisé d'abord selon une approche unidimensionnelle, ensuite selon une approche multidimensionnelle. Néanmoins, les deux approches ne sont pas contradictoires. La première met en avant une dimension particulière et non exclusive de l'engagement, et la deuxième tient compte de toutes les dimensions dans un même temps.

---

<sup>234</sup> Coulaty, B. (2018). engagement4.0 pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs, EMS management et société, p30.

<sup>235</sup> Idem, p30.

<sup>236</sup> Idem, p30.

### 2.4.1- L'approche unidimensionnelle de l'engagement

L'engagement organisationnel a été d'abord abordé comme concept unidimensionnel, portant soit sur la dimension calculée (théorie de l'échange de Becker, 1960), la dimension affective (Monday, Porter, & Steers, 1979) ou bien sur la dimension morale (Winner, 1982)<sup>237</sup>.

#### -La théorie de l'échange de Becker (1960)

La théorie de l'échange a été développée par Howard Becker dans les années soixante.

Appelée également « Side-Bets Theory », elle est considérée comme l'une des approches pionnières de l'engagement organisationnel.

Cette théorie stipule que l'individu est un être rationnel, qui évalue les avantages que lui apportent le système de valeur dans lequel il se trouve et les coûts de ruptures avec ce système. Autrement dit, l'individu compare les avantages que lui offre son organisation avec les pertes qu'il aurait s'il venait à quitter son travail.

Selon Becker(1960)<sup>238</sup>, les coûts de rupture sont liés à cinq facteurs :

- Les attentes culturelles généralisées (Generalized cultural expectations) : selon Becker, un homme qui change trop souvent de travail est sanctionné par une réputation d'homme instable.
- Les arrangements administratifs impersonnels (impersonal bureaucratic arrangements) : Il s'agit de situations où l'individu qui souhaite quitter son entreprise pour un nouveau travail, se retrouve bloqué à cause de contraintes administratives. Becker donne l'exemple des règles régissant le fond de retraite de l'entreprise. L'individu qui quitte l'entreprise perdra forcément la part qu'il détient dans ces fonds.
- L'ajustement individuel aux positions sociales (individual adjustment to social positions) : c'est-à-dire qu'une personne ne répond pas aux exigences du nouvel emploi ou une nouvelle entreprise.
- Problèmes de présentation (self presentation concerns) : renvoie à l'image que l'individu cherche à donner à ses proches et qu'il compte maintenir.
- Préoccupation hors travail (non-work concerns) : qui concerne toutes les choses et les conditions hors entreprise et qui influencent l'individu à prendre sa décision de rupture. Nous citerons par exemple la conciliation vie professionnelle vie privée.

Ainsi, comme le souligne Becker, une décision de rupture est influencée par plusieurs autres décisions qui concernent le système de valeur dans lequel se trouve l'individu.

---

<sup>237</sup> Rojot, J., & Roussel, P. (2002). op.cit, p276.

<sup>238</sup> Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244.

L'engagement organisationnel, selon la théorie de l'échange de Becker, peut être considéré comme un échange entre l'individu et l'entreprise, sous influence des bénéfices perçus et des coûts investis.

#### **- L'approche affective de l'engagement organisationnel**

L'approche affective de l'engagement, a été développée en psychologie, à la même période que l'approche d'échange, par Kanter (1968), qui a défini l'engagement organisationnel comme : "*l'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe*"<sup>239</sup>.

Cet attachement positif pousse l'individu à vouloir rester dans l'entreprise. Dans le même ordre d'idée, Lee(1971) avance que l'engagement organisationnel s'apparente avec le sentiment d'appartenance et le sentiment de loyauté à l'égard de son organisation. Ainsi l'engagement est une preuve que les individus se sont identifiés aux objectifs et aux valeurs de leur organisation, et qu'ils les ont acceptés<sup>240</sup>.

En 1974, Monday, Steers et Porter<sup>241</sup> ont développé une échelle de mesure unidimensionnelle de l'engagement organisationnel appelée « Organizational Commitment Questionnaire » (OCA), qui sert à évaluer trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'identification, l'attachement et l'adhésion de l'organisation.

En se référant à la définition de Lee(1971), citée plus haut, les trois dimensions de l'échelle(OCA), renvoient en réalité à une seule dimension qui est l'attachement affectif.

#### **-L'approche morale de l'engagement organisationnel**

Cette approche s'est inspirée de l'approche affective. Parmi les chercheurs qui se sont intéressés à la dimension morale de l'engagement organisationnel, nous citerons Wiener(1982), qui le définit comme : « *l'ensemble des pressions normatives qui poussent un individu à agir d'une manière à réaliser les objectifs et les intérêts de l'organisation* »<sup>242</sup>.

Cette définition de l'engagement organisationnel diffère de l'approche affective, car l'engagement moral selon Wiener naît d'un sentiment d'obligation morale que développe l'individu vis à vis de son organisation qui le pousse à ne pas vouloir la quitter.

---

<sup>239</sup> Stoeva, E. (2006). *La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel* (Doctoral dissertation, École des hautes études commerciales), p10.

<sup>240</sup> Ayari-Gharbi, A. (2014). op, cit, p31.

<sup>241</sup> Idem, p32

<sup>242</sup> Wiener, Y. (1982). op, cit, p471.

### 2.4.2- L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel

Jusqu'à la fin des années 80, l'engagement organisationnel a été ainsi considéré comme un construit unidimensionnel. Les deux facettes les plus dominantes ont été l'engagement affectif et l'engagement calculé (théorie de l'échange). Certains auteurs comme Viener, ont identifié la dimension normative de l'engagement organisationnel, qui est la plus marginalisée dans les travaux sur l'engagement organisationnel peut-être à cause de soucis d'opérationnalisation<sup>243</sup>.

Aujourd'hui, l'engagement organisationnel est considéré par beaucoup de chercheurs comme un concept tridimensionnel (Meyer et Allen (1991), Cohen (1993), Joras et al.(1993) et Meyer et Herscovich(2001))<sup>244</sup>, mais le modèle le plus connu et utilisé dans les travaux, est celui de Allen et Meyer(1991,1997). Ils ont défini l'engagement organisationnel comme un concept tridimensionnel : l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif, que nous expliquerons ci-dessous.

#### - L'engagement affectif

La dimension affective de l'engagement organisationnel, est la plus répandue dans la littérature, elle est aussi appelée dimension psychologique ou attitudinale. Elle renvoie à une identification et un attachement émotionnel à l'organisation. Monday et al(1982), ont défini la dimension affective de l'engagement organisationnel comme : « *la force relative de l'identification et de son engagement dans une organisation particulière* »<sup>245</sup>.

Selon ces auteurs, il s'agit d'attitudes qui se développent lentement mais fermement au fil du temps et qui sont le résultat d'un attachement émotionnel de l'individu envers son organisation.

Buchanan (1974), quant à lui a énuméré les étapes de l'engagement affectif<sup>246</sup> :

- L'identification et l'appropriation des buts et des valeurs de l'entreprise.
- L'immersion psychologique dans le travail.
- La loyauté, l'affection, l'attachement à l'entreprise.

Meyer et Allen (1997) ont défini ce type d'engagement comme suit : « *l'engagement affectif reflète l'attachement émotionnel, l'identification, et l'implication dans l'organisation .Les salariés ayant un fort engagement affectif continuent à travailler parce qu'ils le désirent.* »<sup>247</sup>.

<sup>243</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p131.

<sup>244</sup> Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3), p30.

<sup>245</sup> Mhiri, S.(2013).op,cit,p131

<sup>246</sup> Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers. *Work Organizations. Administrative Science Quarterly*, 19, p 536.

<sup>247</sup> Mhiri, S.(2013).op,cit,p.132

L'engagement affectif se manifeste chez les salariés par le désir d'appartenir et de rester membre dans son organisation. L'individu s'engage, non pas parce qu'il est contraint de le faire, mais parce qu'il le décide seul. C'est pourquoi cette dimension est très recherchée par les organisations<sup>248</sup>.

#### **- L'engagement calculé**

Selon Meyer et Allen (1997), « *l'engagement calculé renvoie à la connaissance qu'a le salarié des coûts associés à son départ de l'organisation. Les salariés dont le lien essentiel avec l'organisation repose sur l'engagement calculé, décident d'y rester par crainte de perdre des acquis.* » <sup>249</sup>.

Appelée également engagement de continuité, cette composante de l'engagement organisationnel, renvoie à la théorie de l'échange de Becker (1960) « side-bets » et au modèle de contributions/ rétributions » de March et Simon(1950).

Selon ces deux modèles, l'engagement est le résultat d'une décision prise par l'individu de façon rationnelle, et ce en comparant les avantages et les bénéfices reçus par son organisation, et les coûts liés à son départ.

Ainsi l'individu décide de rester dans l'entreprise, à cause de tous les efforts qu'il a investi tels que les compétences, les apprentissages développés au sein de l'entreprise et qui seraient perdus. En d'autres termes la perte d'argent, de temps, de compétences liées à son départ<sup>250</sup>.

Selon Meyer et Allen (1997), l'engagement calculé peut être lié à deux situation ;

Dans la première, l'individu joue un rôle actif dans la décision de rester ou de quitter l'entreprise, il s'engage car il ne veut pas perdre tous les sacrifices qu'il a investis dans son entreprise, ainsi que les avantages et les bénéfices que cette dernière peut lui apporter. Il s'agit de facteurs personnels propres à l'individu.

Dans la deuxième situation, l'individu joue un rôle passif dans la décision de rester dans l'entreprise, à cause de manque d'alternatives sur le marché du travail, il est contraint de continuer à travailler car il n'a pas le choix. Ceci bien évidemment peut développer un sentiment de frustration chez l'individu et affecter l'efficacité de l'employé.

C'est ce qui se passe actuellement dans notre pays, beaucoup de salariés notamment dans le secteur public, sont contraints de rester dans leur entreprise, car ils n'ont pas le choix à cause de manque d'alternatives et du taux de chômage élevé.

---

<sup>248</sup> Rojot, J., & Roussel, P. (2002). op, cit, p.279.

<sup>249</sup> Ayari-Gharbi, A. (2014). op, cit, p33.

<sup>250</sup> Idem Mhiri, S. (2013). op, cit, p133.

### - L'engagement normatif

Selon Meyer et Allen (1997), « *l'engagement normatif reflète les sentiments d'obligation de continuer à travailler par devoir moral, loyauté, implication dans un projet à achever. Les salariés qui éprouvent un tel sentiment considèrent que c'est un devoir de rester dans l'organisation.* »<sup>251</sup>.

Appelé également engagement moral, cette approche s'appuie sur les travaux de Wiener (1982), qui stipulent que l'individu s'engage à réaliser les objectifs et les intérêts de l'organisation, non pas pour en tirer un bénéfice, mais parce qu'il considère qu'il est moral d'agir ainsi. Ce comportement est le résultat de pressions sociales exercées sur l'individu, qui considère qu'il est de son devoir de rester dans une organisation qui lui a octroyé certains avantages. On retrouve souvent ce type de comportement dans la société algérienne, nous citerons à titre d'exemple, les salariés qui travaillent dans les petites entreprises familiales. Ils y restent toute leur vie, non pas par intérêt mais plutôt par loyauté envers leur responsable, ceci est sûrement lié à notre culture et nos croyances.

Pour résumer les trois dimensions de l'engagement organisationnel, nous avons établi un tableau récapitulatif :

**Tableau N°6 : Les dimensions de l'engagement organisationnel**

	Les dimensions de l'engagement organisationnel		
	Affective	Calculée	normative
Attributs	Croyance Désir Volonté	Intérêt Besoin	Obligation Devoir moral

#### Source : Etabli par l'auteur

Ainsi l'apport du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991), consiste à étudier ces trois dimensions en même temps chez l'individu, plutôt que de les prendre séparément et ce afin de mieux cerner son comportement au sein de l'organisation. Néanmoins ces différentes formes qui existent ensemble chez un même individu, sont à appréhender à différents degrés<sup>252</sup>.

### 2.5- Les antécédents de l'engagement organisationnel

Comme nous l'avons déjà souligné, précédemment, l'engagement organisationnel est un comportement qui résulte de la relation qu'entretient l'individu avec son organisation.

<sup>251</sup> Mhiri, S. (2013).op, cit, p134

<sup>252</sup> Rojot, J., & Roussel, P. (2002). op, cit, p300.

Cette relation est tributaire de plusieurs facteurs. Dans ce qui suit, nous allons aborder les antécédents de l'engagement organisationnel en tenant compte de ses trois dimensions, à savoir, la dimension affective, la dimension calculée et la dimension normative.

### **2.5.1- Les antécédents de l'engagement affectif**

Meyer et Allen(1997), ont classé les antécédents de l'engagement affectif en trois grandes catégories, à savoir, les facteurs individuels, les facteurs organisationnels, et l'expérience de travail.

#### **- Les facteurs individuels**

Les facteurs individuels influencent l'engagement affectif, ces facteurs regroupent les caractéristiques sociodémographiques, les différences individuelles, la culture et les valeurs<sup>253</sup>.

Les caractéristiques sociodémographiques les plus étudiées sont l'âge, le genre, l'ancienneté et le niveau d'étude. Différentes études ont révélé que l'ancienneté et l'âge ont une influence positive sur l'engagement organisationnel affectif (Allen et Meyer, 1984 ; Mathieu et Zajac, 1990)<sup>254</sup>. Cette influence peut être directe, c'est-à-dire que les salariés qui travaillent dans l'organisation depuis plusieurs années s'attachent et développent ainsi un sentiment d'appartenance, et s'engagent affectivement dans l'organisation.

Elle peut être aussi indirecte, dans le sens où l'âge et l'ancienneté se traduisent, par exemple, par un salaire élevé ou un poste important, ce qui implique un engagement affectif.

En ce qui concerne le niveau d'étude, il est lié négativement à l'engagement affectif (Monday et al., 1982). Nous citerons par exemple une personne qui a un bagage scientifique important et une grande expertise dans son domaine. De ce fait elle devient exigeante et affiche des besoins que l'organisation ne peut pas satisfaire. Elle est considérée également, sur le marché de travail, comme une ressource importante, que toutes les organisations convoitent, et ceci peut avoir un impact négatif sur l'engagement affectif de la personne envers son organisation.

Pour ce qui est du genre, nous n'avons retrouvé aucun lien établi dans notre bibliographie.

Les différences individuelles regroupent les traits de la personnalité (qui ne changent pas) et les acquis (compétences et habileté). En effet selon Meyer et Allen (1997), les salariés qui ont un besoin d'accomplissement, développent un engagement affectif plus élevé que ceux

---

<sup>253</sup> Rojot, J., & Roussel, P. (2002), p281.

<sup>254</sup> Mhiri, S. (2013). op, cit, p134

qui n'ont pas ce besoin. Ceci dépend des traits de personnalité de chaque personne, c'est une variable stable qui ne change pas.

Par ailleurs, selon Mathieu et Zajac (1990)<sup>255</sup>, l'individu qui se considère compétent dans son travail, développe un engagement affectif vis-à-vis de son organisation. Autrement dit, le fait d'acquérir des compétences à travers l'apprentissage, la formation de partage des connaissances, renforce la relation affective du salarié avec son organisation.

Quant à la culture et valeurs, Meyer et Allen (2002), considèrent que le degré d'engagement affectif diffère d'un pays à l'autre. Ceci est lié aux différences culturelles et valeurs de chaque population. Au Japon, par exemple, un salarié s'engage dans son organisation à vie. Mis à part l'engagement calculé, et l'engagement normatif, les salariés japonais s'engagent affectivement à leurs organisations, cela fait partie de leur culture de socialisation, du besoin d'appartenance et des valeurs de reconnaissance.

Néanmoins, il n'existe que peu d'études sur la relation entre la culture et l'engagement affectif, ceci peut être expliqué par le fait que la culture est une variable qui reste difficile à déterminer, étant donné le grand nombre qui caractérise les valeurs individuelles étudiées<sup>256</sup>.

#### **- Les facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels représentent des éléments qui jouent un rôle important dans l'engagement ou le désengagement des salariés. Il s'agit des facteurs liés aux pratiques de la GRH et à la façon dont les individus les perçoivent.

Meyer et Allen(1997), considèrent que le style de management, le partage de l'information, la communication, la participation à la prise de décision, ont un effet positif sur le développement de l'engagement affectif, en plus des caractéristiques de l'organisation comme la taille et la culture.

Néanmoins, selon les deux chercheurs, la relation entre ces pratiques de la GRH et l'engagement est indirecte et médiatisée par la perception des employés ou encore le secteur d'activité notamment le secteur privé<sup>257</sup>.

Selon Bernard Coulaty<sup>258</sup>, l'engagement affectif des salariés peut être obtenu grâce à un cocktail appelé « cocktail énergétique » de motivation, de compétences et de culture.

- La motivation : mise en place de politiques RH, et de pratiques de management adéquates qui permettraient de développer chez les salariés l'envie de construire leur carrière au sein de

---

<sup>255</sup> Ayari-Gharbi, A. (2014). op, cit, p56.

<sup>256</sup> Rojot, J., & Roussel, P. (2002). op,cit, p284.

<sup>257</sup> Rojot, J., & Roussel, P. (2002). op,cit p289.

<sup>258</sup> Coulaty,B. (2018). op, cit, p47.

l'organisation. Ceci passe par une connaissance approfondie de la psychologie individuelle et collective.

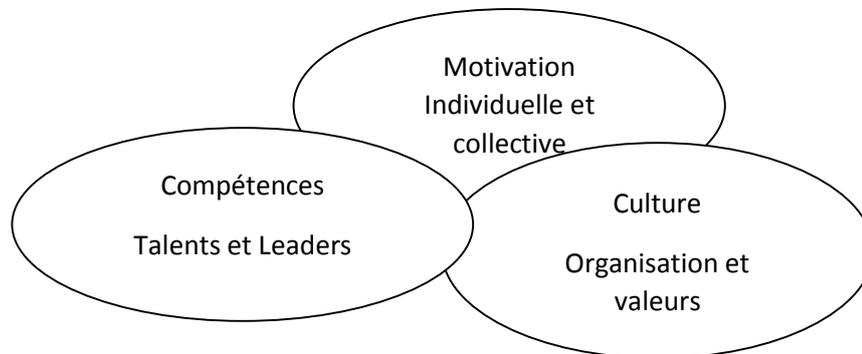
Des salariés motivés sont ceux qui éprouvent de l'intérêt pour leur travail, et développent un sens de la responsabilité dans leur fonction comme le sentiment d'être reconnu au sein de l'organisation et pas seulement par un salaire et des avantages. Néanmoins selon l'auteur, si la motivation est une condition nécessaire pour être engagé, elle n'est cependant pas suffisante.

- Les compétences : considérer le facteur humain comme une véritable ressource, et mettre en place des programmes de formation, un système de partage des connaissances et la mobilité interne, ce qui permettrait la polyvalence des salariés. Selon Coulaty (2018), les clés pour obtenir l'engagement affectif des salariés, sont le développement des aptitudes fonctionnelles et humaines appropriées.

- La culture : le style de vie organisationnel, les valeurs, les manières de travailler représentent un socle nécessaire pour le développement de l'engagement affectif des salariés.

Ci-dessous une représentation du cocktail de Motivation, de compétences et de culture de Coulaty :

**Figure N°10 : L'engagement : un cocktail de motivation, de compétences et de culture**



$$\text{Engagement} = \text{Motivation} \times \text{Compétences} \times \text{Culture}$$

**Source : Coulaty, B. (2018).op, cit, p47**

A travers cette représentation, nous pouvons constater, que la motivation, les compétences et la culture, sont trois conditions de l'engagement organisationnel qui sont interconnectés, par conséquent les isoler ne permettrait pas d'obtenir l'engagement des salariés.

Comme nous l'avons signalé plus haut, la perception des individus quant aux pratiques de la GRH, médiatisent leur relation avec l'engagement affectif. Ainsi le soutien organisationnel perçu peut combler le besoin d'identification du salarié qui développe un sentiment d'appartenance vis-à-vis de son organisation. Meyer et Allen (1997), ont identifié une influence positive entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement affectif.

Meyer et Allen (1997), ont également démontré qu'il existait une forte corrélation entre les quatre formes de justice organisationnelle, à savoir la justice distributive, la justice procédurale, la justice informationnelle, la justice interpersonnelle, et l'engagement organisationnel affectif. En effet, si les salariés pensent que l'entreprise est juste et prend une décision dans leur intérêt ils vont développer un engagement affectif.

L'autre élément important, c'est le contrat psychologique. En effet, le non-respect du contrat psychologique, diminue l'engagement affectif. Lorsque l'entreprise ne tient pas ses promesses, ses obligations ou ses responsabilités, elle perd sa crédibilité vis-à-vis de ses salariés et ceci a un impact négatif sur l'engagement affectif.

#### **- L'expérience de travail**

Les facteurs liés au contexte de travail sont nombreux et proviennent de l'environnement de travail. Meyer et Allen (1990) précisent que : *« les variables de l'expérience de travail qui contribuent à l'engagement affectif peuvent être perçus comme celles qui satisfont le besoins*

*des employés afin qu'ils se sentent à l'aise dans leurs relations avec l'organisation et compétents dans le postes qu'ils occupent* »<sup>259</sup>.

Les antécédents liés à l'expérience de travail regroupent :

Ceux qui sont liés aux caractéristiques du poste occupé et qui se traduisent par l'autonomie et la variété de la tâche, qui selon l'étude de Mathieu et Zajac(1990), sont associés positivement à l'engagement organisationnel affectif. En effet lorsque le salarié dispose d'une certaine liberté et dans l'exécution d'un travail qui lui permettrait de développer des aptitudes variées, et donc avoir de nouveaux défis à réaliser, il développe un sentiment de satisfaction et de bien-être dans son travail, et par conséquent son engagement affectif augmente. Dans le cas contraire, l'absence d'autonomie et la monotonie dans le travail, créent une frustration chez le salarié et donc un désengagement affectif.

Il y a aussi ceux qui sont liés à l'ambiguïté de rôle et aux conflits de valeurs. Selon Mathieu et Zajac (1990), « *Plus l'ambiguïté et le conflit de rôle augmentent, plus l'engagement affectif diminue* »<sup>260</sup>.

En effet, exécuter son travail sans connaître exactement la mission qui nous est confiée, ce que l'on attend de nous, ou avoir des supérieurs hiérarchiques qui se contredisent créent des expériences de travail négatives.

La possibilité de carrière aussi est un antécédent à l'engagement affectif et fait également partie de l'expérience de travail. Selon Igbaria et Siegel (1990), « *la satisfaction vis-à-vis de la carrière se traduit par un engagement affectif plus élevé et une mobilisation au travail plus importante* »<sup>261</sup>.

En effet avoir des perspectives d'évolution dans son organisation aide le salarié à se projeter dans l'avenir, à s'investir pleinement dans son travail pour progresser, ce qui a un impact positif sur l'engagement affectif.

### **2.5.2- Les antécédents de l'engagement calculé**

L'engagement calculé, ou de continuité a été élaboré à partir de la théorie d'échange de Becker (1960), qui stipule que l'individu évalue la possibilité de quitter l'organisation en comparant les avantages liés à son travail avec les pertes associées à son départ.

---

<sup>259</sup> Ayari-Gharbi, A. (2014). Op, cit, p56.

<sup>260</sup> Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171. p187

<sup>261</sup> Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992). The reasons for turnover of information systems personnel. *Information & Management*, 23(6), p327.

En effet, l'individu pour effectuer son travail, investit de sa personne en termes de temps et d'énergie. Plus ces investissements sont importants, plus les coûts de départ augmentent, ce qui pousse l'individu à rester dans l'organisation.

Selon Meyer et Allen (1990) : « *L'individu se retrouve alors dans une situation où il lui est difficile de quitter son organisation* »<sup>262</sup>.

Néanmoins, ces investissements et la perception des coûts de départ diffèrent d'un individu à l'autre. Par exemple un jeune salarié qui vient d'être recruté et ayant peu d'expériences, a plus de chance de développer un engagement calculé qu'un salarié qui a une grande expérience. Ceci peut être expliqué par le manque d'offre d'emploi lié à son manque d'expérience.

Ainsi, il existe plusieurs éléments qui influencent l'engagement calculé. Nous citerons par exemple le manque d'alternatives sur le marché du travail, les avantages liés à la retraite, les compétences, le statut, la sécurité, le tout perçu différemment par chaque individu.

C'est pour cette raison que l'engagement calculé diffère d'une personne à l'autre, et ne peut pas être généralisé.

### **2.5.3- Les antécédents de l'engagement normatif**

Comme nous l'avons signalé plus haut, l'engagement normatif n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études. Il en est de même pour l'identification de ses antécédents.

Selon Meyer et Allen (1997), l'engagement normatif renvoie au fait de se sentir dans l'obligation d'être loyal à l'égard de son organisation.

Pour expliquer ce sentiment d'obligation, Winner(1982), explique que l'engagement normatif est développé pour répondre à des pressions de socialisation.

La socialisation commence au sein de la famille d'abord, où l'individu est confronté dès son jeune âge à des normes culturelles et morales.

Cette première partie de socialisation est complétée par une seconde partie, dès que l'individu fait partie d'un groupe social et notamment l'organisation.

En effet en intégrant une organisation, l'individu apprend à intérioriser, les codes, les valeurs, et les règles de l'organisation dont il fait partie.

C'est à travers ce processus de socialisation, que l'individu développe le sentiment d'obligation envers son organisation, ce qui explique son engagement normatif.

---

<sup>262</sup> Ayari-Gharbi, A. (2014). Op, cit, p57.

Winner (1982), rajoute que l'engagement normatif augmente par rapport à l'investissement de l'organisation sur ses salariés. Par exemple, un salarié qui a été recruté sur recommandation, va développer un sentiment de recevabilité, ce qui va le pousser à être plus loyal envers son organisation.

## **2.6- Les conséquences de l'engagement organisationnel**

Selon Meyer et Allen(1990), un même salarié peut présenter les trois formes d'engagement organisationnel, à savoir l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif, mais avec des degrés différents et ceci a un effet sur son comportement et par conséquent sur l'organisation.

Etant donné que l'engagement organisationnel est difficilement observable, nous avons recensé dans la littérature les études qui se sont penchées sur son impact sur des comportements observables, à savoir l'intention de quitter et le turnover, l'absentéisme et les retards, comme la performance et le stress / le bien-être.

### **2.6.1- L'intention de quitter et le turnover**

Parmi les comportements les plus associés à l'engagement organisationnel, il y'a ceux qu'on appelle les comportements de retrait. Ils représentent les tentatives des salariés de se détacher de leur travail pour différentes raisons.

Nous citerons à titre d'exemple, les salariés qui ont un comportement d'évitement pour fuir un environnement trop stressant, ils font ainsi un déni de la situation et se détachent progressivement de leur travail.

L'engagement organisationnel est corrélé négativement avec l'intention de quitter et le turnover. Les salariés avec engagement élevé sont généralement stables, et ne représentent aucun comportement de retrait.

Selon Palmero (2000)<sup>263</sup>, les plus fortes corrélations ont été observées avec l'engagement affectif, ensuite l'engagement normatif. Ces corrélations sont négatives, c'est-à-dire qu'un salarié engagé affectivement développe un sentiment fort de rester dans l'entreprise.

En revanche, en ce qui concerne l'engagement calculé, la corrélation peut être positive ou négative et parfois insignifiante. Autrement dit les raisons matérielles ne justifient pas une intention de départ, ceci peut être expliqué par d'autres éléments comme l'attraction des offres d'emplois.

---

<sup>263</sup> Palmero, S. (2000). Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel. *Actes du 11ème congrès de l'AGRH*, p1-15

Ainsi, l'engagement organisationnel, est une variable prédictive pour les comportements de retraits des salariés, qu'ils soient intentionnel (l'intention de quitter) ou effectif (turnover).

### **2.6.2- l'absentéisme et les retards**

L'absentéisme et les retards sont également considérés comme des comportements de retraits appelés « comportement de retrait physique ».

Les études qui ont été menées sur le lien entre l'engagement organisationnel et l'assiduité, (notamment celles de Mathieu et Zajac, 1990, Tett et Meyer, 1993, Allen et Meyer, 1996), ont révélé une forte corrélation entre l'engagement affectif et l'absentéisme.

Un salarié qui présente un engagement affectif élevé, est un salarié qui n'a pas tendance à s'absenter.

Néanmoins, cette déduction concerne l'absentéisme volontaire et non l'absentéisme involontaire qui peut être lié à des causes non maîtrisables ni par l'organisation ni par le salarié, comme la maladie par exemple.

En ce qui concerne les retards, ils sont faiblement corrélés à l'engagement organisationnel. Ceci peut être expliqué par le fait qu'ils soient souvent incontrôlables par le salarié, et plusieurs éléments peuvent en être la cause. Nous citerons à titre d'exemple, les transports, les intempéries, la distance.

Par contre la relation entre l'assiduité et l'engagement calculé et normatif est non significative.

### **2.6.3- La performance**

Comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 2, l'engagement organisationnel est un déterminant de la performance individuelle.

En effet de nombreuses recherches ont révélé que la performance entretient un lien étroit essentiellement avec l'engagement affectif. Les salariés attachés à leur profession travaillent plus durement et cela conduit à des niveaux de performance élevés.

A l'inverse les salariés qui décident de rester dans l'organisation à cause des coûts qu'engendreraient leurs départs, développent un sentiment de frustration, ce qui va diminuer leur efficacité au travail. Il existe donc une corrélation négative entre l'engagement calculé et la performance au travail.

Quant à l'engagement normatif qui renvoie à la loyauté des salariés envers l'organisation, il n'implique pas forcément une performance.

### 2.6.4- Bien-être et stress

Face au phénomène de stress au travail et l'augmentation des maladies mentales dans le milieu organisationnel, différentes études ont été menées pour déterminer les conditions organisationnelles qui permettraient le bien être des salariés.

La relation entre stress et engagement organisationnel, a été appréhendé selon deux approches contradictoires.

La première défend l'idée que l'engagement organisationnel permet de réduire le stress des salariés. Selon Meyer et al(2002) l'engagement affectif favorise le bien être des salariés et réduit ainsi le stress professionnel. Ils rajoutent également que l'engagement calculé peut être une source de stress car les salariés sont contraints de rester dans l'entreprise.

La seconde stipule qu'un engagement surélevé peut être la cause de stress professionnel. Bernard Coulaty<sup>264</sup> a établi les huit profils d'engagement en répertoriant les individus des moins engagés au plus engagés, afin de comprendre la psychologie et le comportement de chaque profil, et pouvoir ainsi y apporter des réponses adaptées.

Ces profils sont :

- Le pyromane : ce profil est activement désengagé vis-à-vis de l'organisation, il génère un comportement contre-productif.
- Le touriste : ce profil a un niveau d'engagement hétérogène, détaché, peu motivé, il n'a pas confiance en son organisation.
- Le « 35H » : ce profil a un niveau basique d'engagement, un niveau bas de motivation de satisfaction et de confiance.
- Le dilemme : ce profil à un niveau d'engagement fluctuant, il n'est pas loyal à l'égard de son organisation.
- Le bâtisseur : ce profil est totalement engagé, satisfait, impliqué et enthousiaste.
- L'alchimiste : engagé dans la durée pour toutes les dimensions (affective, normative et calculée)
- Le burn-out : ce profil a un niveau d'engagement trop élevé, avec un sentiment d'appartenance et d'appropriation élevée.
- Le fanatique : ce profil est beaucoup trop engagé, tendance obsessionnelle, il n'accepte pas les personnes moins engagées.

---

<sup>264</sup> Coulaty.B. (2018). op, cit, p96.

Comme nous pouvons le voir, Bernard Coulaty, à travers ces profils, notamment le « burn out », explique qu'une personne sur engagée est prédisposée au stress au travail, ce qui peut entraîner un burn -out.

Selon l'auteur, un individu sur engagé, peut perdre le contrôle, car son engagement peut dépasser ses capacités physiques et mentales. En effet, lorsque la charge de travail et l'exigence deviennent trop lourdes, le « burn-out » qui est très attaché affectivement à son organisation, ne peut pas reculer, il continue jusqu'à ce qu'il perde le contrôle.

## Conclusion

La recherche théorique que nous avons menée lors de ce chapitre nous a permis de souligner, en premier lieu, l'importance de ce phénomène qui est le stress professionnel, d'identifier ses principaux facteurs, ainsi que les niveaux d'intervention possibles.

A partir de là, nous sommes en mesure de constater et d'affirmer que le stress, quelle que soit la façon dont il est vécu et appréhendé, fait partie de notre vie, professionnelle en particulier, et du mode de fonctionnement de tout être humain. Néanmoins il devient toxique lorsqu'il est chronique ou très élevé. Il peut alors entraîner d'une part des réactions physiques et psychologiques graves pour les individus, et d'autre part des conséquences importantes en termes de coûts pour l'organisation.

Ensuite, nous avons dressé un bilan des travaux et théories concernant l'engagement organisationnel.

Ce faisant, il apparaît que cette notion clé a été conceptualisée à partir de différentes approches.

Nous en dégageons l'idée centrale à notre sens que cette diversité a été engendrée majoritairement par les différences engendrées par la traduction de la littérature anglo-saxonne vers une terminologie française, des différences souvent sources d'ambiguïté.

Néanmoins, nous retiendrons l'idée qu'il s'agit d'un concept qui est devenu ces dernières années un levier très important pour les organisations, car il leur permet de développer chez leurs salariés assiduité et loyauté ce qui conséquemment aboutit à l'amélioration de la performance.

Cependant, toute la difficulté à laquelle les entreprises sont confrontées aujourd'hui, réside dans le fait de trouver un équilibre entre performance, à travers le développement de l'engagement, et bien être de leurs salariés.

Face à ce qui peut sembler paradoxal, nous avons choisi dans notre étude empirique, dans le chapitre V qui suit, d'étudier le rôle de l'engagement organisationnel dans la perception du stress professionnel chez les cadres d'entreprises algériennes.

# **CHAPITRE V**

---

**Etude empirique**

## Introduction

La partie théorique consacrée à l'étude sous différentes formes du sujet proposé étant achevée, nous nous devons maintenant de lui ajouter dans un dernier chapitre une approche de type empirique. L'objectif est bien entendu d'associer, en les confrontant, la théorie à la pratique à travers une étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises implantées au niveau national.

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés au comportement organisationnel et plus spécifiquement à une situation sociale qui est étroitement liée à l'activité de l'entreprise et qui conditionne son fonctionnement.

Le point de départ de notre réflexion a été de comprendre d'abord et avant tout le comportement des individus en milieu organisationnel, avec comme perspective première d'élargir le spectre de l'analyse à un certain nombre de suggestions destinée à la prévention du stress professionnel.

Pour cela nous nous sommes appuyés, dans ce travail, sur la démarche générale de recherche élaborée par Quivy et Van Campenhout (2006)<sup>265</sup> qui considère que tout travail de recherche doit être structuré en trois grandes étapes : la rupture (qui consiste à se débarrasser des idées reçues et préjugés et à la formulation d'une problématique), la construction (l'élaboration d'un cadre théorique et d'un modèle d'analyse), la constatation (confrontation de la théorie à la réalité, analyses des résultats et conclusions).

Il est à rappeler que chaque démarche de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique précise. L'épistémologie « s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance »<sup>266</sup>. Il s'agit d'une grille de lecture qui permet au chercheur d'aborder la réalité. Dans cette thèse nous avons adopté une démarche positiviste qui « vise à décrire une réalité de manière objective et implique que le chercheur adopte une posture extérieure au cours de l'observation des faits »<sup>267</sup>.

Nous avons choisi une méthode hypothético-déductive pour formuler nos hypothèses de recherche car la nature qui lie les données que sont l'engagement organisationnel, le mode organisationnel et le stress professionnel, est connue à travers les recherches antérieures.

---

<sup>265</sup> André, G. (2007). Charlier Jean-Émile, Moens Frédéric, Dir., Observer, décrire et interpréter. Un état des méthodes en sciences sociales. Lyon, Institut National de Recherche Pédagogique, 2006, 240p. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38 (38-2), 198-200.

<sup>266</sup> Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 2, P13.

<sup>267</sup> Evard, M. E., & Volkov, A. E. (2009, December). Modeling of deformation defects accumulation and fracture of austenitic TiNi shape memory alloy. In *12th International Conference on Fracture 2009, ICF-12*, p3920

A cet effet, les variables étudiées ont été mesurées à l'aide d'échelles de mesures validées. Ainsi, la première partie consistera à s'assurer de la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel sur un échantillon composé de cadres algériens exerçant dans différents secteurs d'activité. La seconde partie sera réservée, elle, à l'étude de la relation entre le mode organisationnel adopté par l'entreprise et le stress professionnel chez les cadres algériens.

Ce chapitre comprendra donc trois sections.

Dans un premier temps, nous présenterons notre position épistémologique, nos choix méthodologiques ainsi que les variables, les hypothèses et le modèle et pour finir le type d'échantillonnage.

Dans un deuxième temps, nous présenterons les grandes lignes de notre questionnaire, les moyens de son administration, les échelles de mesure utilisées, ainsi que les méthodes d'analyse.

Ce qui nous amènera en dernier ressort à exposer les résultats obtenus, et à les discuter.

## Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodes

### 1.1- Choix épistémologique

Il existe, généralement trois approches épistémologiques par rapport auxquelles un chercheur, selon l'objet de son étude peut se positionner : l'approche positiviste, l'approche interprétativiste et l'approche constructiviste.

Selon Allard-Poesi et Maréchal (2003), « pour un chercheur positiviste, l'objet de la recherche consiste principalement à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et leurs intentions. Pour un chercheur constructiviste enfin, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissances que la recherche s'efforcera de satisfaire »<sup>268</sup>.

A travers cette recherche, nous nous intéressons à l'engagement organisationnel et au mode organisationnel en tant que facteurs explicatifs éventuels du stress professionnel chez les cadres Algériens. Elle peut ainsi, être inscrite dans une approche positiviste.

Pour justifier notre positionnement épistémologique, nous nous sommes inspirés de la démarche proposée par Perret et séville (2003) pour répondre aux trois questions figurant dans le tableau ci-dessous (Tableau N°7).

**Tableau N°7 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste**

	<b>Le positivisme</b>	<b>L'interprétativisme</b>	<b>Le constructivisme</b>
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation. Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction

<sup>268</sup> ALLARD-POESI, F. (2003). et MARECHAL C. Construction de l'objet de la recherche, p40

Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité
---	---	--	------------------------------

**Source : Perret, V., & Séville, M. (2003).op, cit, pp.14-15.**

- « Quelle est la nature de la connaissance produite ? » : dans cette thèse, nous abordons les phénomènes d'engagement organisationnel et de stress professionnel comme des faits subjectifs qui peuvent être mesurés et expliqués de façon subjective. Par conséquent, notre manière d'aborder l'objet relève du positivisme et s'oppose à la « dépendance du sujet » observée dans les approches interprétativiste et constructiviste.

- « Comment la connaissance est-elle engendrée ? » : notre recherche vise à expliquer les effets de l'engagement organisationnel sur le stress professionnel des cadres de façon indépendante, en nous appuyant sur un questionnaire constitué d'échelles de mesure validée. Elle n'envisage pas d'expliquer le processus par lequel les phénomènes de l'engagement organisationnel et le stress professionnel peuvent être construits. Ainsi notre positionnement épistémologique se rapproche une fois de plus du positivisme.

- Quelle est la valeur et le statut de cette connaissance ? » : les résultats attendus de notre recherche devraient nous permettre de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses sur l'état actuel des connaissances sur le vécu professionnel des cadres d'entreprises algériennes. Pour cela, les critères de validation s'appuient sur une série de tests statistiques qui vont nous permettre de confronter nos hypothèses à la réalité et de justifier notre positionnement dans l'approche positiviste. Nous n'allons pas nous appuyer sur l'empathie (interprétativisme) ni le caractère d'intelligibilité d'adéquation et d'enseignabilité des connaissances (constructivisme).

- Dans les approches positivistes, deux méthodes de recherches peuvent être utilisées : la méthode quantitative déductive (ou hypothético déductive) et la méthode quantitative inductive (ou hypothético inductive).

## 1.2-Méthode de recherche

Selon Boutillier, Goguel d'Allondans, Uzunidis et Labère(2005), la méthode de recherche renvoie à « des procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses aux questions posées »<sup>269</sup>. Une démarche de recherche positiviste, qu'elle soit qualitative ou quantitative, peut être soit hypothético-déductive ou hypothético-inductive.

<sup>269</sup> Boutillier, S., d'Allondans, A. G., & Uzunidis, D. (2005). *Méthodologie de la thèse et du mémoire* (Vol. 575). Studyrama.p75.

Mbengue et Vandangeon-Deromez<sup>270</sup>, ont établi dans le tableau N°8, ci-dessous quatre cas de figure à partir de la combinaison des démarches qualitatives Vs quantitative et hypothético-déductive Vs hypothético-inductive.

**Tableau N°8 : Démarches ou méthodes de recherche (adapté de Mbengue et Vandangeon-Deromez, 2003 ; Evrard et al., 2009)**

Méthodes	Quantitative	Qualitative
<b>Déductive</b>	Méthode déductive quantitative (1)	Méthode déductive qualitative (2)
<b>Inductive</b>	Méthode inductive quantitative (3)	Méthode inductive qualitative (4)

**Source : Mbengue, A., Vandangeon-Deromez, I., & Garreau, L. (2014). Construire un modèle. *Méthodes de recherches en management*, p350.**

On parle de méthode déductive quantitative (1), lorsque le processus de recherche part d'une théorie et vise à tester des relations entre variables quantitatives. Il s'agit dans ce cas de figure d'une démarche hypothético-déductive. Lorsque la confrontation de la théorie passe par des méthodes qualitatives (entretiens, étude de cas), la démarche déductive devient qualitative(2).

On parle de méthode inductive quantitative (3), lorsque le processus de recherche part de l'observation des faits de variables quantifiables pour produire des connaissances, des questions de recherche ou des théories. Dans ce cas de figure « le chercheur ne formule aucune hypothèse au préalable »<sup>271</sup>. La méthode inductive qualitative(4) diffère de la méthode inductive quantitative dans la démarche d'observation. Celle-ci s'appuie sur des entretiens ou études de cas, alors que la méthode déductive quantitative s'appuie sur des données quantitatives.

Cependant la finalité reste la même pour les deux méthodes inductives (quantitative ou qualitative).

Dans le cadre de notre travail de recherche, notre méthode est hypothético-déductive, car nous nous sommes appuyés sur une large revue de la littérature qui traite de l'engagement organisationnel, du mode organisationnel et du stress professionnel.

Ainsi, toutes les variables de notre modèle sont des variables qui correspondent à des phénomènes subjectifs qui sont mesurés de manière objective grâce aux échelles de mesures

<sup>270</sup> Mbengue, A., Vandangeon-Deromez, I., & Garreau, L. (2014). Op, cit, p350.

<sup>271</sup> Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing* (No. hal-00490724), p48.

déjà validées. Notre choix d'une démarche hypothético déductive se justifie également par le fait que nous vérifions des relations entre variables à l'aide de tests statistiques.

Notre étude de la littérature nous a permis de constater que peu de travaux ont été réalisés à l'aide d'une analyse quantitative, ce qui nous a poussés à favoriser ce type d'analyse.

Notre recherche s'inscrit donc dans une démarche quantitative à l'aide d'un questionnaire. Elle nous permettra de tester nos hypothèses auprès de notre population d'étude ;

Pour ce faire, nous avons conceptualisé un modèle de recherche dont les variables seront mesurées à partir d'échelles de mesure validées. Dans notre cas nous cherchons à expliquer d'abord le rôle de l'engagement organisationnel (variable indépendante) dans la perception du stress professionnel (variable dépendante) chez les cadres algériens. Nous avons également cherché à tester l'impact du mode organisationnel, en nous inspirant du modèle de Karasek, sur le stress professionnel.

### **1.3-Variables, hypothèses et modèle de recherche**

Notre recherche vise à étudier en premier lieu, la relation de causalité directe entre l'engagement organisationnel (variable explicative ou indépendante) et le stress professionnel (variable expliquée ou dépendante). Ensuite nous tenterons d'étudier la relation de causalité directe entre le mode organisationnel adopté par l'entreprise (variable explication ou indépendante) et le stress professionnel (variable dépendante).

Ainsi, nous présenterons, dans ce qui suit, les différentes variables (explicatives, expliquées), les hypothèses et le modèle de notre recherche.

#### **-Variables de la recherche**

Notre modèle comporte deux variables explicatives (indépendantes) et une variable expliquée (dépendantes).

**-Variables explicatives :** notre modèle comporte deux variables explicatives ou indépendantes, à savoir l'engagement organisationnel, et le mode organisationnel.

L'engagement organisationnel étant tridimensionnel, il est généré par trois dimensions la dimension affective, la dimension calculée et la dimension normative.

Le mode organisationnel est généré par les trois variables manifestes suivantes : les exigences mentales, la latitude décisionnelle et le soutien social.

**-Variable expliquée :** Il s'agit dans notre cas, d'une seule variable expliquée ou dépendante qui est le stress professionnel.

**-Hypothèses de la recherche :** Notre recherche a pour objectif d'étudier les relations de causalité entre les variables indépendantes (engagement organisationnel, mode organisationnel) et la variable dépendante qui est le stress professionnel.

Ainsi en nous appuyant sur les travaux antérieurs qui se sont intéressés à la question de l'engagement organisationnel dans sa relation au stress professionnel, nous avons formulé la première hypothèse suivante :

**H1 : Plus l'engagement organisationnel est élevé chez le cadre, plus son stress professionnel est élevé**

L'engagement étant un concept tridimensionnel, nous avons formulé les trois sous hypothèses suivantes :

**H1a : Plus le cadre est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé**

**H1b : Plus le cadre est engagé de façon raisonnée (calculée), plus le niveau de stress est élevé**

**H1c : Plus le cadre est engagé de façon morale (normatif) plus le niveau de stress est élevé.**

Dans notre étude, notre réflexion de départ était axée sur un questionnement central qui nous a conduits à formuler notre problématique. Ce questionnement était le suivant : comment un environnement de travail mu par le souci d'un possible équilibre entre bien-être et exigences au travail peut-il être générateur de stress professionnel ? Afin d'apporter des éléments de réponses qui permettraient aux entreprises de prévenir le stress professionnel des cadres tout en développant leur engagement organisationnel, nous avons jugé utile de formuler notre deuxième hypothèse :

**H2 : Le mode de gestion augmente la perception du stress professionnel chez les cadres**

**H2a : la charge de travail augmente le stress professionnel chez les cadres**

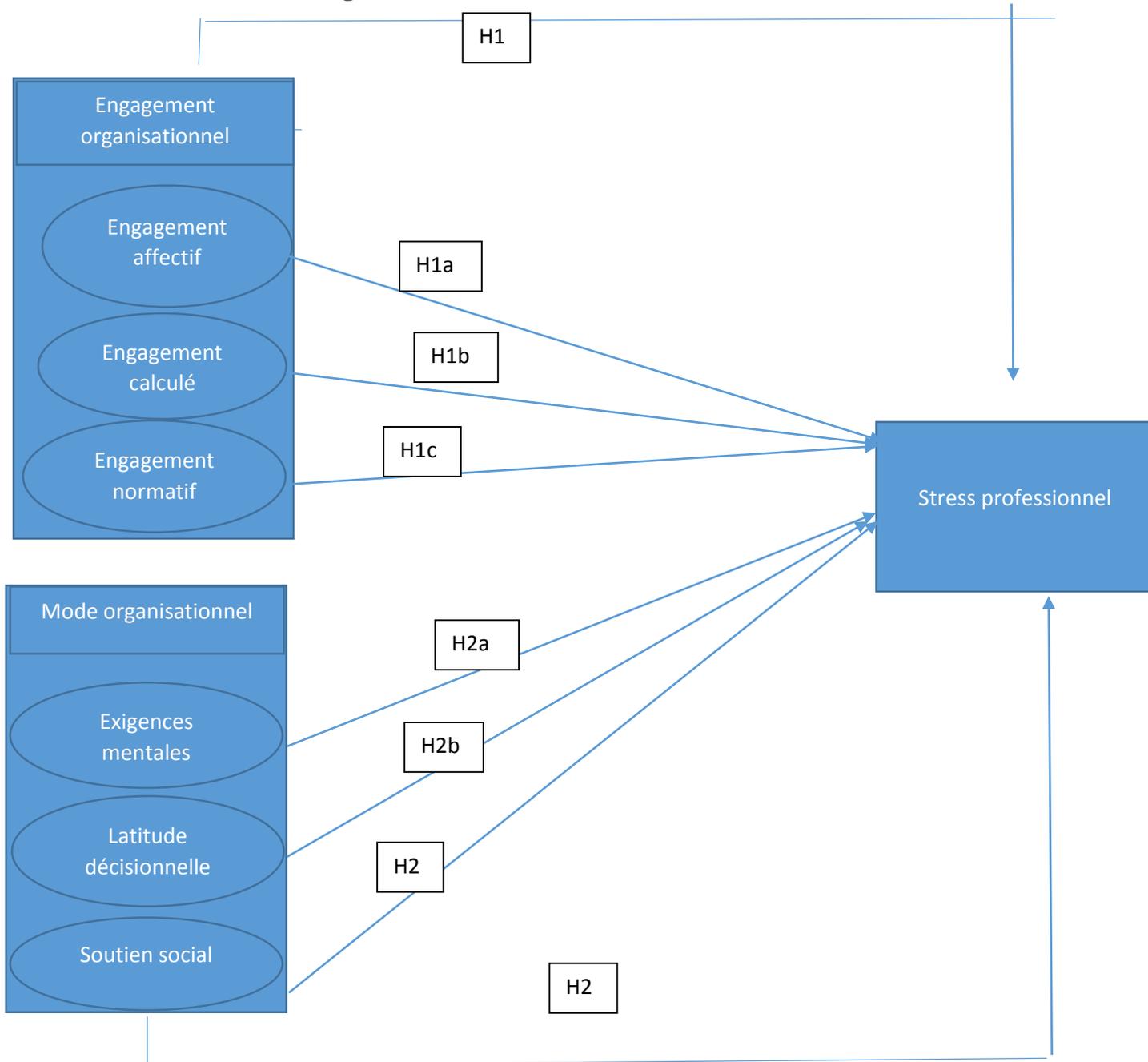
**H2b : la latitude décisionnelle diminue le stress professionnel chez les cadres**

**H2c : le support social diminue le stress professionnel chez les cadres.**

**-Modèle de la recherche**

Nous avons élaboré notre modèle de recherche, en nous appuyant sur le socle théorique et les travaux empiriques abordés dans les chapitres précédents. Comme le montre la figure suivante, notre modèle comporte différentes variables et relations. Il s'agit en premier lieu d'étudier l'effet de l'engagement organisationnel en tenant compte de ses trois dimensions sur le stress professionnel des cadres. Ensuite, nous étudions l'effet du mode organisationnel à savoir les exigences mentales, la latitude décisionnelle et le soutien social sur le stress professionnel des cadres.

**Figure N°12 : Modèle de la recherche**



**Source : Elaboré par l'auteur.**

#### 1.4-Echantillon de la recherche

Nous allons dans ce qui suit, détailler la façon dont notre échantillon a été déterminé. Mais avant cela, nous allons d'abord définir quelques concepts :

**-Population :** « est un ensemble d'unités disjointes pouvant être indexées par les  $N$  premiers entiers, elle est représentée par  $P = \{U_i, i=1, \dots, N\}$  »<sup>272</sup>

D'une façon générale, la population signifie « le groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête »<sup>273</sup>

**-Echantillonnage :** c'est le procédé utilisé pour choisir un échantillon et qui est à la base de l'enquête par sondage. Glaser & Strauss le définissent comme : « le processus de recueil de données au moyen duquel le chercheur tout à la fois rassemble, code et analyse ses données et décide des matériaux additionnels dont il a besoin et de l'endroit où les trouver dans le but d'élaborer la théorie au fur et mesure qu'elle émerge »<sup>274</sup>

**-Echantillon :** selon Pires, 1997, un échantillon est « le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé »<sup>275</sup>.

#### -Technique d'échantillonnage

L'échantillon est le résultat obtenu à l'aide de l'une des deux grandes techniques d'échantillonnage suivantes :

**\*Techniques probabilistes :** il s'agit d'une démarche scientifique qui consiste à choisir par hasard des unités de la population d'étude. Parmi ces techniques, nous citerons le tirage aléatoire simple et le tirage aléatoire systématique.

**\*Techniques non probabilistes :** ne laissent pas de place au hasard, c'est le chercheur qui choisit les individus en fonction des critères essentiels à l'enquête. Parmi ces techniques, nous citerons l'échantillon par convenance, l'échantillon volontaire, l'échantillon raisonné.

#### -Caractéristiques de l'échantillon de la recherche

Nous avons d'abord cherché à déterminer le type d'organisation qui s'adapte à notre sujet de recherche. En nous appuyant sur les recherches antérieures, nous avons pu constater que « le phénomène de stress professionnel existait dans tous les types d'entreprises (privées, publiques), dans différents secteurs d'activités et quel que soit la taille de l'entreprise (de la

<sup>272</sup> Gerville-Réache, L., & Couallier, V. (2011). Échantillon représentatif (d'une population finie) : définition statistique et propriétés, p1

<sup>273</sup> Vilatte, J. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire, 1–56. *Formation «Evaluation»*, Grisolles, p7

<sup>274</sup> Carrier-Vernhet, A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble.), p 177.

<sup>275</sup> Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p120.

PME à la multinationale) »<sup>276</sup>. Par conséquent, nous optons pour la diversité des entreprises en termes de taille, de secteur d'activité, de formes juridiques.

En second lieu, nous avons cherché à savoir quelle catégorie socio professionnelle était la plus touchée par le stress professionnel. Les études ont démontré que toutes les personnes en milieu professionnel pouvaient présenter un stress professionnel, mais selon ANACT/CSA « Le stress touche 4 salariés sur 10. Le stress est en nette augmentation dans les catégories supérieures (47%) et pour les cadres supérieurs (57%) »<sup>277</sup>. Selon Giaucque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2013) « les cadres jouent bien souvent un rôle de relais informationnel, et une ressource importante pour eux dans le cadre de la réalisation de leurs activités professionnelles se situe au niveau de la qualité des flux d'information et de communication. De même, s'ils sont des relais informationnels, ils jouent aussi le rôle de prescripteurs du travail de leurs subordonnés en leur demandant, notamment, de se conformer à certaines règles, procédures et contraintes administratives ».<sup>278</sup> Ainsi, les cadres jouent aujourd'hui un double rôle au sein de l'organisation, « ce positionnement intermédiaire des cadres (entre direction, service et agents) a d'ailleurs été largement décrit comme une source malaise (Deye, 1999 ; rouleau, 1999 ; Buscatto, 2002) »<sup>279</sup>.

Pour notre étude, nous avons choisi l'échantillon par convenance de cette population des cadres, en utilisant LinkedIn, d'abord pour faciliter l'accessibilité, mais aussi pour toucher tous les secteurs d'activité sur le territoire national. Pour les entreprises se situant à Tlemcen nous avons opté pour un questionnaire auto administré.

Pour déterminer la taille de l'échantillon Chin(1998) propose la règle suivante : « il s'agit de multiplier par 10 le nombre de variables de mesures (variables manifestes) composant la variable latente sélectionnée selon l'une des deux options suivantes :

- Soit la variable latente (indépendante) avec le plus grand nombre d'indicateurs formatifs.
- Soit la variable latente dépendant du plus grand nombre de variables latentes indépendantes »<sup>280</sup>.

Ainsi les variables latentes (indépendantes) engagement organisationnel et mode organisationnel avec chacune leurs trois variables manifestes sont identifiées comme cette

---

<sup>276</sup> Codo, S., & Soparnot, R. (2012).op,cit, p22

<sup>277</sup> Enquête ANACT/CSA résultats communiqués lors de la 6ème semaine pour la qualité de vie au travail en juin 2009).

<sup>278</sup> Giaucque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2013). op, cit, p132.

<sup>279</sup> Ídem,Codo, S., & Soparnot, R. (2012).op,cit, p23.

<sup>280</sup> Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management?. *M@ n@ gement*, 15(1), p111.

variable latente avec le plus grand nombre d'indicateurs. Ainsi, l'échantillon sera calculé comme suit :  $6 \times 10 = 60$ .

Sur 100 questionnaires envoyés à différents cadres exerçant dans des entreprises algériennes au niveau national dans différents secteurs d'activité, 74 nous ont été retournés.

## Section 2 : Présentation des outils de mesure et des méthodes d'analyse des données.

Notre positionnement épistémologique positiviste, et notre méthode hypothético déductive nous ont amenés à opter pour le questionnaire comme instrument de mesure des variables et de collecte des données pour mener notre étude quantitative et tester ainsi notre modèle de recherche et valider nos hypothèses.

### 2.1-Présentation du questionnaire :

Nous avons mené notre étude à l'aide d'un questionnaire dont la version finale est représentée dans l'annexe1. Il se compose de cinq parties distinctes : la présentation de l'étude et des consignes (1<sup>ère</sup> partie), les questions sociodémographiques et autres (2<sup>ème</sup> partie), les échelles de mesure (de la 3<sup>ème</sup> à la 5<sup>ème</sup> partie).

#### -1<sup>ère</sup> partie du questionnaire : *Présentation de la recherche et des consignes.*

Dans cette partie nous avons d'abord présenté notre objectif de recherche aux cadres d'entreprises algériennes, et tenté de les mettre en confiance par rapport à la confidentialité des réponses obtenues. Nous avons, dans un second temps, donné des consignes aux cadres, sur la façon d'aborder les questions, pour les inciter à donner leurs opinions telles qu'ils les ressentent (Tableau N°9).

**Tableau N°9 : Texte introductif du questionnaire.**

Madame/Monsieur

Par la présente, nous sollicitons votre participation à une étude portant sur l'engagement organisationnel et son impact sur le stress des cadres des entreprises algériennes.

Le questionnaire s'adresse à tous les cadres de votre entreprise. Nous vous prions de répondre à ce questionnaire ou de transmettre ce message à la personne qui vous semble la plus appropriée pour y répondre. Toutes les informations recueillies à partir de ce questionnaire resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche.

S'agissant d'un questionnaire d'opinion, il est important que vos réponses reflètent la situation telle que vous la ressentez. Ne cherchez pas la solution idéale, ou théoriquement correcte à la situation. Vos premières réactions sont les meilleures pour ce type d'étude. Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, répondez selon le point de vue que vous avez sur elle.

**Source : Elaboré par l'auteur**

#### b-2<sup>ème</sup> partie du questionnaire : *Informations sociodémographiques et autres.*

Cette partie concerne l'identification du participant, à qui nous avons demandé de remplir son genre, son âge, son grade, son ancienneté dans l'entreprise, et sa situation familiale.

Avant de présenter les échelles de mesure, les cadres ont été invités à indiquer leur degré de non correspondance ou de correspondance sur chaque énoncé des échelles du questionnaire. Ainsi, nous leur avons proposé d'utiliser l'échelle de type Likert en cinq points suivants pour exprimer leur opinion (Tableau N°10) :

**Tableau N°10 : Echelle de Likert.**

1 : pas d'accord	2 : plutôt d'accord	3 : neutre	4 : d'accord	5 : tout à fait d'accord
------------------	---------------------	------------	--------------	--------------------------

**Source : Elaboré par l'auteur**

### **c-3<sup>ème</sup> partie du questionnaire : échelle de mesure du stress professionnel**

Pour mesurer le stress professionnel, nous avons utilisé l'échelle de mesure développée par Steffy et Jones (1988) qui est composée de 13 items (Tableau N°11). Notre choix s'est porté sur cette échelle de mesure car elle mesure le stress à travers l'état physique et psychologique de l'individu.

Cette échelle mesure le stress à partir de trois axes différents :

- Le stress engendré par la pression ressentie au travail.
- Le stress engendré par le plafonnement dans la carrière.
- Le stress engendré par la non conciliation vie professionnelle/vie personnelle.

**Tableau N°11 : Echelle de mesure du stress professionnel de Steffy et Jones(1998)**

<b>Auteur Steffy et Jones(1998)</b>	<b>Nombre d'indicateurs 13 items</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je me sens frustré dans mon travail</li> <li>- Je suis intéressé par mon travail</li> <li>- J'ai beaucoup d'espoir pour mon avenir dans l'organisation où je travaille</li> <li>- J'occupe une position sans issue dans mon entreprise</li> <li>- J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail</li> <li>- Je suis restée au niveau où je suis depuis longtemps</li> <li>- J'ai le sentiment d'être plafonné dans ma carrière</li> <li>- Je me sens rongé par mon travail</li> <li>- J'ai tendance à être inquiet à propos des problèmes concernant mon travail</li> <li>- Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes</li> <li>- Je me sens détendu dans mon travail</li> <li>- Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille</li> <li>- Après une journée de travail, je me sens épuisé</li> </ul>	

**Source : Mhiri, S. (2013). op, cit, p183**

**d-4<sup>ème</sup> partie du questionnaire : échelle de mesure de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide de l'échelle de mesure développée par Meyer et Allen (1991) qui considèrent l'engagement organisationnel comme un construit tridimensionnel. Cette échelle repose donc sur trois dimensions : affective, calculée et normative et comporte 18 items (6 par dimension). (Tableaux N°12-N°13-N°14)

**Tableau N°12 : Echelle de mesure de l'engagement organisationnel affectif de Meyer et Allen (1991)**

Auteurs Meyer et Allen (1991)	Nombre d'indicateurs 6 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise</li> <li>- Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens</li> <li>- Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance</li> <li>- Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise</li> <li>- Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise</li> <li>- Cette entreprise a une grande signification pour moi</li> </ul>	

Source : Mhiri, S. (2013).op, cit, p184

**Tableau N°13 : Echelle de mesure de l'engagement organisationnel calculé de Meyer et Allen (1991)**

Auteurs Meyer et Allen (1991)	Nombre d'indicateurs 6 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir</li> <li>- Cela serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais</li> <li>- Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant</li> <li>- Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise</li> <li>- Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrai penser travailler ailleurs</li> <li>- Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles</li> </ul>	

Source : Mhiri, S. (2013). op, cit, p185

**Tableau N°14 : Echelle de mesure de l'engagement organisationnel normatif de Meyer et Allen (1991)**

Auteurs Meyer et Allen (1991)	Nombre d'indicateurs 6 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel</li> <li>- Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise même si je le voulais</li> <li>- Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurai aucun remord</li> <li>- Cette entreprise mérite bien ma loyauté</li> <li>- Je ne quitterai pas cette entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent</li> <li>- Je dois beaucoup à cette entreprise</li> </ul>	

**Source : Mhiri, S. (2013). op, cit, p185**

**e- 5<sup>ème</sup> partie du questionnaire : L'échelle de mesure du mode organisationnel.**

Pour mesurer le mode organisationnel, nous nous sommes inspirés du modèle de Karasek, car il s'intéresse à l'étude des contraintes mentales au travail et de leurs effets sur la santé.

Il comporte 2 +1 dimensions : - les exigences mentales de la tâche - la latitude décisionnelle - le soutien social professionnel.

Dans le modèle à deux dimensions : Les sujets soumis à de fortes exigences mentales et à une faible latitude décisionnelle sont soumis à une contrainte mentale forte. Les sujets soumis à un faible niveau d'exigences mentales et à un fort niveau de latitude décisionnelle sont soumis à une contrainte mentale faible. Dans le modèle à trois dimensions (incluant le support social professionnel) : Les sujets soumis à de fortes exigences mentales, une faible latitude décisionnelle, un faible support social professionnel sont soumis à des contraintes mentales fortes (tableaux N°15, N°16, N°17).

Le modèle et le questionnaire ont été validés en anglais. Nous avons utilisé une version qui a été traduite en français par des Québécois et récemment validée.

**Tableau N°15 : Echelle de mesure de la latitude décisionnelle de Karasek (1998)**

Auteur Karasek (1983)	Nombre d'indicateurs 9 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles</li> <li>- Mon travail nécessite un niveau élevé de qualification</li> <li>- Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité</li> <li>- Mon travail consiste à faire toujours les mêmes choses</li> <li>- J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail</li> <li>- Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome</li> <li>- Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes</li> <li>- J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent dans mon travail</li> <li>- Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles.</li> </ul>	

**Source : Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du «Job Content Questionnaire» de Karasek: résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique, 18* (3), p421.**

**Tableau N°16 : Echelle de mesure des exigences mentales de Karasek (1998)**

Auteur Karasek (1988)	Nombre d'indicateurs 9 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mon travail exige d'aller très vite</li> <li>- Mon travail exige de travailler très fort mentalement</li> <li>- On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail</li> <li>- J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail</li> <li>- Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres</li> <li>- Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes</li> <li>- Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard</li> <li>- Mon travail est très souvent mouvementé.</li> <li>- Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur</li> </ul>	

**Source : Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). op, cit, p421**

**Tableau N°17 : Echelle de mesure du soutien social de Karasek (1998)**

Auteur Karasek(1988)	Nombre d'indicateurs 10 items (5items support hiérarchique, 5items support collègues)
<b>Support hiérarchique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision</li> <li>- Mon chef prête attention à ce que je dis</li> <li>- Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi</li> <li>- Mon chef facilite la réalisation du travail</li> <li>- Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble</li> </ul>	
<b>Support collègues</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent</li> <li>- les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi</li> <li>- Les gens avec qui je travaille sont amicaux</li> <li>- Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble</li> <li>- Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail</li> </ul>	

**Source : Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). op, cit, p421.**

## 2.2-Pré-test du questionnaire

Selon Vilatte(2007), le pré-test est « une phase fondamentale qui consiste à mettre à l'épreuve le questionnaire par rapport à quelques individus »<sup>281</sup>. Ainsi cette étape nous permet d'évaluer la qualité de notre questionnaire en termes de formulation et de compréhension des questions, ainsi que le temps nécessaire pour y répondre.

Pour cela nous avons envoyé notre questionnaire à 30 salariés d'Algérie télécom Algérie Tlemcen, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau N°18 : Pré-test questionnaire**

<b>Echantillon pour le test du questionnaire 30</b>	
Réponses fiables	29
Questionnaire incomplet	1

**Source : Elaboré par l'auteur**

<sup>281</sup> Vilatte, J. C. (2007). op, cit, p9

Le pré-test nous a permis de valider notre questionnaire dont la structure finale est reproduite dans l'**annexe**.

### **2.3-La collecte des données**

Compte tenu de la conjoncture actuelle due à la pandémie, nous avons choisi des modes principaux pour l'administration de notre questionnaire :

- Questionnaire publié en ligne via la plateforme « Google Forms » sur le réseau social LinkedIn afin de faciliter l'accessibilité, obtenir des réponses fiables et pertinentes et gagner du temps.
- Questionnaire auto administré pour les cadres se situant dans la ville de Tlemcen, ce qui nous a permis de nous assurer du remplissage du questionnaire, et d'en expliquer le contenu.

L'administration du questionnaire et la collecte de données de notre recherche ont été réalisés sur une période de six (6) mois à compter du 02/05/2021 jusqu'au 10/11/2021

### Section 3 : Résultats et analyse de la recherche

#### 3.1-L'échantillon :

Les données ont été collectées auprès de 74 cadres algériens dans différents secteurs durant le deuxième semestre de l'année 2021. Sur 100 questionnaires envoyés 74 ont été retournés. Nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), dans sa version 21.

Les statistiques descriptives de notre échantillon d'étude sont synthétisées à travers les tableaux et les figures suivants :

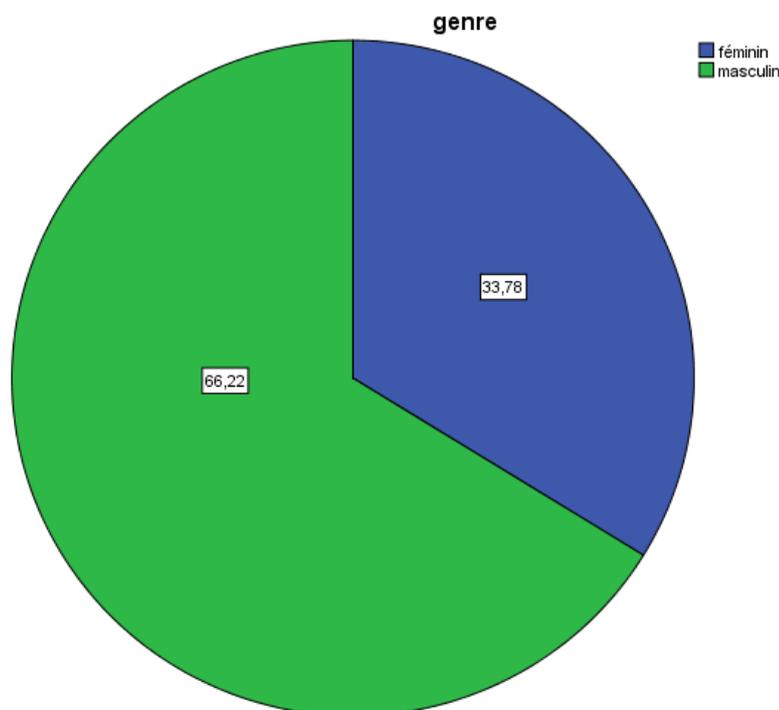
**Tableau N°19 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le genre**

#### Genre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Féminin	25	33,8	33,8	33,8
Valide Masculin	49	66,2	66,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Source : Résultats SPSS

**Figure N°13 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le genre**



Source : Résultats SPSS

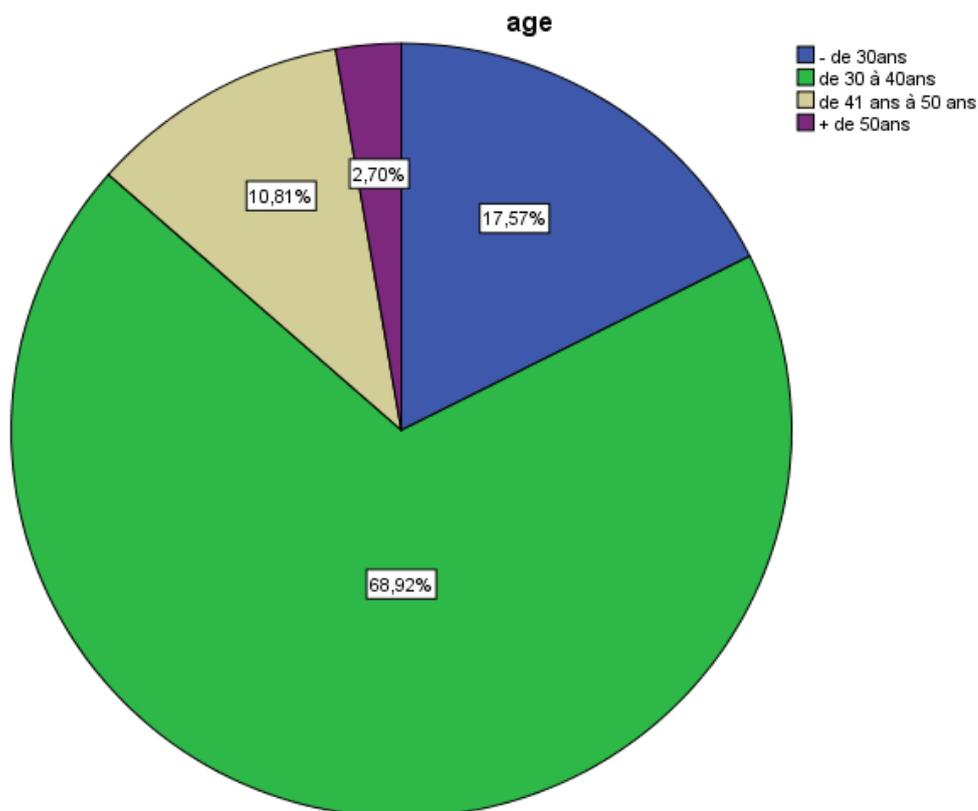
Les résultats obtenus dans le tableau N°19 indiquent que plus de la moitié de notre échantillon est représentée par des hommes (66.2%), contre 33.78% de femmes.

**Tableau N°20 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon l'âge**  
Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
- de 30ans	13	17,6	17,6	17,6
de 30 à 40ans	51	68,9	68,9	86,5
Valide de 41 ans à 50 ans	8	10,8	10,8	97,3
+ de 50ans	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Source : Résultats SPSS

**Figure N°14 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon l'âge**



Source : Résultats SPSS

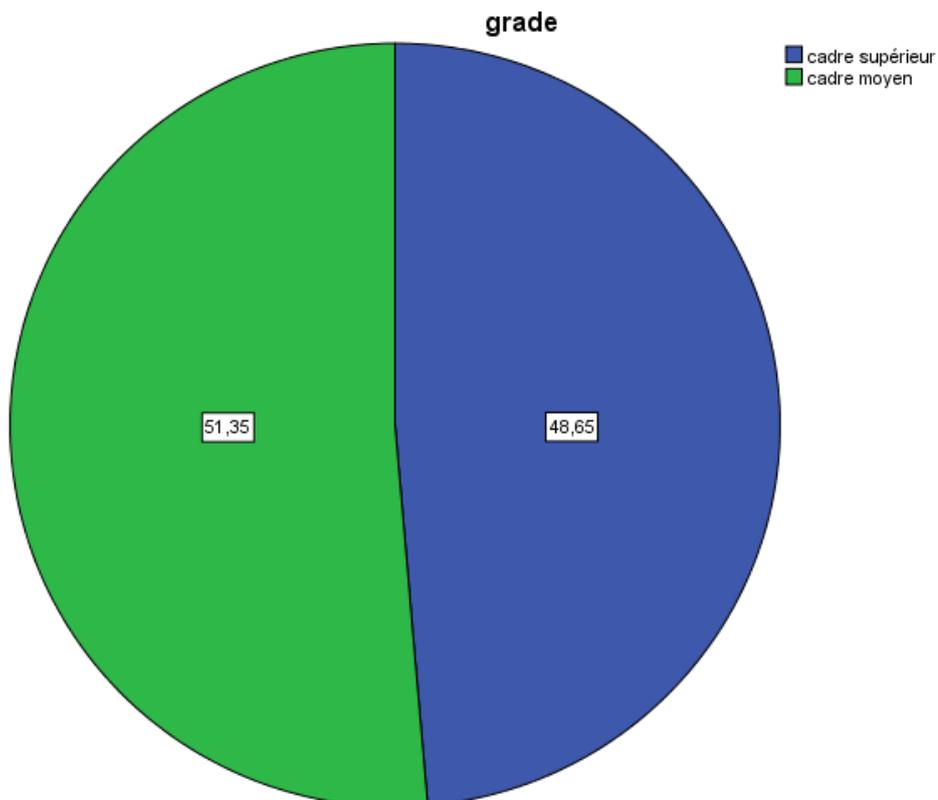
Les résultats obtenus dans le tableau N°20 indiquent que plus de la moitié des cadres interrogés ont un âge qui varie entre 30 et 40ans avec un pourcentage de 68.92%, les cadres âgés de moins de 30 ans représentent 17.57% de notre échantillon, 10.8% des répondants ont entre 41 et 50 ans, et seulement 2.7% des cadres ont plus de 50ans. Cela démontre que la population sondée est relativement jeune.

**Tableau N°21 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le grade**

Grade				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre supérieur	36	48,6	48,6	48,6
Valide Cadre moyen	38	51,4	51,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Source : Résultats SPSS

**Figure N°15 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le grade**



Source : Résultats SPSS

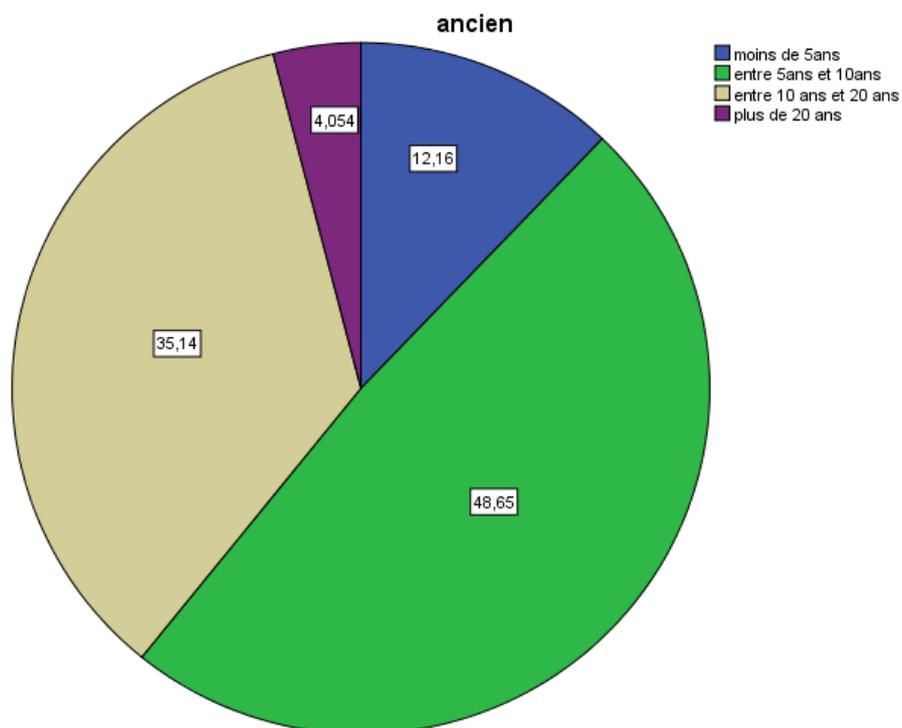
Les résultats obtenus dans le tableau N°21, indiquent que notre échantillon se compose de 51.35% de cadres moyens contre 48.65% de cadres supérieurs.

**Tableau N°22 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon l'ancienneté**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	9	12,2	12,2	12,2
Entre 5 ans et 10 ans	36	48,6	48,6	60,8
Entre 10 ans et 20 ans	26	35,1	35,1	95,9
Plus de 20 ans	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Source : Résultats SPSS

**Figure N°16 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon l'ancienneté**



Source : Résultats SPSS

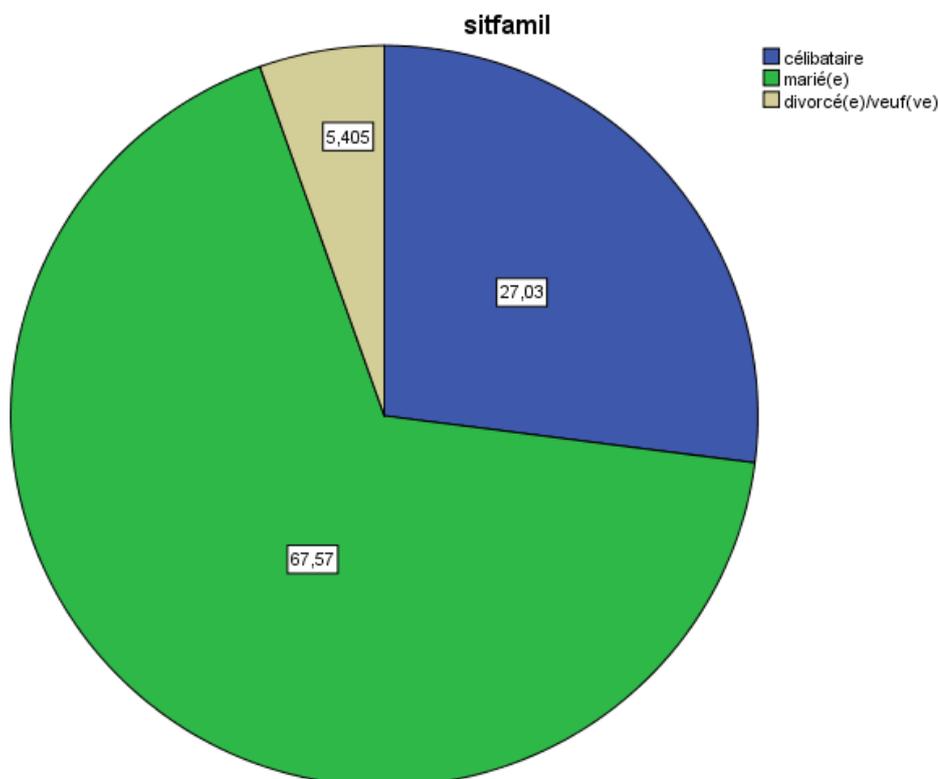
D'après les résultats obtenus dans le tableau N°22, nous constatons que 48.65% des cadres interrogés comptabilisent une ancienneté de 5 à 10ans dans leurs entreprises, 35,4% ont une ancienneté de 10 à 20ans, 12.16% travaillent dans la même entreprise depuis moins de 5ans, et seulement 4.054% enregistrent une ancienneté de plus de 20 ans dans la même entreprise.

**Tableau N°23 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon la situation familiale.**

Sitfamil				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Célibataire	20	27,0	27,0	27,0
Marié(e)	50	67,6	67,6	94,6
Divorcé(e)/veuf (ve)	4	5,4	5,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Source : Résultats SPSS

**Figure N°17 : Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon la situation familiale.**



Source : Résultats SPSS

Les résultats obtenus dans le tableau N°23 indiquent que la majorité des répondants sont mariés avec un pourcentage de 94.6%, 27% sont divorcés et seulement 5.4% sont veufs ou divorcés.

### 3.2- Analyse de fiabilité :

Selon Evrard et al. (2009), « la fiabilité est la capacité d'un instrument à mesurer de façon constante le construit qu'il est censé à mesurer »<sup>282</sup>, par conséquent, une échelle de mesure peut être considérée comme fiable, si elle n'est pas affectée par l'échantillon étudié où le chercheur obtient le même résultat plusieurs fois sur les mêmes sujets.

La mesure de la fiabilité interne des échelles utilisées a été effectuée en calculant l'indice alpha de Cronbach, celui-ci nous donne une estimation de l'homogénéité des items d'un ou plusieurs éléments dans une échelle de mesure, sa valeur varie entre 0 et 1, elle est considérée fiable à partir de 0.7. Ci-dessous les valeurs de l'Alpha de Cronbach.

**Tableau N°24 : Valeurs de l'alpha de Cronbach**

<0.6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.7	Minimum acceptable
Entre 0.7 et 0.8	Bon
Entre 0.8 et 0.9	Très bon
>0.9	Considérer la réduction du nombre d'items

**Source : Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France, pp.61-62**

Les résultats de mesure sont dans le tableau suivant :

**Tableau N°25 : Indice alpha de Cronbach**  
**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	59

**Source : Résultats SPSS**

<sup>282</sup> Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France, p61.

Les résultats de l'analyse de la fiabilité sont satisfaisants, par conséquent les résultats de l'analyse peuvent être acceptés.

### 3.3-Analyse descriptive :

Les items que nous avons utilisés pour nos variables sont mesurés à l'aide de l'échelle de Likert à cinq points, ainsi l'échelle d'intervalle se présente comme suit :

-De 1 à 1.79 : pas d'accord.

-De 1.80 à 2.59 : plutôt d'accord

-De 2.6 à 3.39 : neutre

-De 3.4 à 4.19 : d'accord

-De 4.20 à 5 : tout à fait d'accord.

Nous allons dans ce qui suit calculer la tendance générale des réponses, pour cela il faut situer les moyennes dans l'intervalle représentant l'échelle de Likert.

La tendance centrale ou la moyenne représente le point d'équilibre des valeurs d'une variable.

Après avoir calculé la moyenne, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau N°26 : Statistiques descriptives du stress professionnel**

Items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Tendance centrale
1. Je me sens frustré dans mon travail	74	1	5	2,64	neutre
2. Je suis intéressé par mon travail	74	1	5	4,09	D'accord
3. J'ai beaucoup d'espoir pour mon avenir dans l'organisation où je travaille	74	1	5	3,32	neutre
4. j'occupe une position sans issue dans mon entreprise	74	1	5	2,35	Plutôt d'accord
5. j'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail.	74	1	5	2,14	Plutôt d'accord
6. je suis restée au niveau où je suis depuis longtemps	74	1	5	2,57	Plutôt d'accord

7.j'ai le sentiment d'être plafonné dans ma carrière	74	1	5	2,85	neutre
8.je me sens rongé par mon travail	74	1	5	3,23	neutre
9.j'ai tendance à être inquiet à propos des problèmes concernant mon travail	74	1	5	3,32	neutre
10. les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes	74	1	5	3,20	neutre
11. je me sens détendu dans mon travail	74	1	5	2,73	neutre
12. mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille	74	1	5	2,85	neutre
13. après une journée de travail, je me sens épuisé	74	1	5	3,91	D'accord
N valide (listwise)	74				

### Source : Résultats SPSS

La tendance centrale obtenue dans le tableau N°26, indique les cadres interrogés sont intéressés par leur travail avec une moyenne de 2.64. La plupart d'entre eux estiment qu'ils occupent une position sans issue dans leurs entreprises avec une moyenne de 2.35 et qu'ils ont plutôt perdu l'efficacité qu'ils avaient dans leur travail.

Cette tendance centrale indique également que les cadres interrogés se sentent épuisés après une journée de travail avec une moyenne de 3.91.

**Tableau N°27 : Statistiques descriptives de l'engagement affectif**

Items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Tendance centrale
14. je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise	74	1	5	2,81	neutre
15. je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	74	1	5	3,23	neutre
16. je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance	74	1	5	2,82	neutre
17. je ne me sens pas attaché affectivement à cette	74	1	5	1.5	Pas d'accord
18. Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise	74	1	5	2,32	Plutôt d'accord
19. je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise	74	1	5	3,58	D'accord
20. cette entreprise a une grande signification pour moi	74	1	5	3,58	D'accord
N valide (listwise)	74				

**Source : Résultats SPSS**

Les résultats de la tendance centrale obtenus dans le tableau N°27, indiquent que la plupart des cadres interrogés estiment que cette entreprise a une grande signification pour eux avec une moyenne de 3.58.

Ces résultats laissent entendre que les cadres interrogés présentent un attachement à l'égard de leurs organisations et ceci est confirmé par la question N°17 avec 82% des répondants qui ne sont pas d'accord et donc se sentent attachés affectivement à leurs entreprises.

**Tableau N°28 : Statistiques descriptives de l'engagement calculé**

Items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Tendance centrale
21.Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir	74	1	5	3,12	Neutre
22.Cela serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise même si je le voulais	74	1	5	2,89	Neutre
23.Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant	74	1	5	2,54	Plutôt d'accord
24.Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise	74	1	5	2,16	Plutôt d'accord
25.Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.	74	1	5	2,72	Neutre
26.Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	74	1	5	2,76	Neutre
N valide (listwise)	74				

**Source : Résultats SPSS**

Les résultats obtenus dans le tableau N°28, nous indiquent que les cadres interrogés sont plutôt d'accord sur le fait que trop de choses pourraient être perturbées s'ils quittaient l'entreprise maintenant avec une moyenne de 2.54, et qu'ils pensent ne pas avoir assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise avec une moyenne de 2.16. Ces résultats laissent entendre que les cadres interrogés restent dans leurs entreprises d'abord par peur de perdre les avantages et les bénéfices reçus par leur entreprise et ensuite par manque d'alternatives sur le marché du travail.

Ceci reflète un engagement calculé ou de continuité des cadres à l'égard de leurs organisations.

**Tableau N°29 : Statistiques descriptives de l'engagement normatif**

Items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Tendance centrale
27. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	74	1	5	3,43	D'accord
28. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise même si je le voulais	74	1	5	2,22	Plutôt d'accord
29. Si je quittais cette entreprise maintenant je n'aurais aucun remord	74	1	5	3,27	Neutre
30. Cette entreprise mérite bien ma loyauté	74	1	5	3,66	D'accord
31. Je ne quitterai pas cette entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent	74	1	5	2,58	Plutôt d'accord
32. Je dois beaucoup à cette entreprise	74	1	5	3,01	Neutre
N valide (listwise)	74				

**Source : Résultats SPSS**

Les résultats obtenus dans le tableau N°29, nous montrent que les cadres interrogés ne se sentent pas obligés de rester chez leur employeur avec une moyenne de 3.43, mais ils pensent que cette entreprise mérite leur loyauté avec une moyenne de 3.66.

Ces résultats indiquent que même si les cadres interrogés estiment que leurs organisations méritent leur loyauté, ils n'y sont pas engagés de façon morale.

**Tableau N°30 : Statistiques descriptives de la latitude décisionnelle**

Items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Tendance centrale
33. Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	74	1	5	4,07	D'accord
34. Mon travail nécessite un niveau élevé de qualification	74	1	5	4,12	D'accord
35. Dans mon travail je dois faire preuve de créativité	74	1	5	4,07	D'accord
36. Mon travail consiste à faire toujours les mêmes choses	74	1	5	2,58	Plutôt d'accord
37. J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	74	1	5	3,27	neutre
38. Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	74	1	5	2,91	neutre
39. au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	74	1	5	3,85	D'accord
40. j'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent	74	1	5	3,35	neutre
41. au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	74	1	5	3,65	D'accord
N valide (listwise)	74				

**Source : Résultats SPSS**

Les résultats obtenus dans le tableau N°30, indiquent que les cadres sont d'accord sur le fait que leur travail nécessite l'apprentissage de choses nouvelles avec une moyenne de 4.07, qu'il nécessite un niveau élevé de qualification avec une moyenne de 4.12 et dans lequel ils doivent faire preuve de créativité avec une moyenne de 4.07 .

On peut également remarquer que la tendance centrale nous indique que les cadres interrogés sont d'accord sur le fait que leur travail leur permette de faire plusieurs choses différentes avec une moyenne de 3.85 et leur permet de développer leur habileté personnelle avec une moyenne de 3.65.

A travers ces résultats on peut constater que le poste de cadre exige un niveau élevé de compétences. Néanmoins nous nous devons de préciser que sur toutes les questions qui concernaient la prise de décision la tendance centrale est neutre, nous pouvons déduire que les cadres se sont abstenus de répondre à des questions souvent considérées comme sensibles.

**Tableau N°31 : Statistiques descriptives de l'exigence mentale**

Items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Tendance centrale
42. Mon travail exige d'aller très vite	74	1	5	3,45	D'accord
43. Mon travail exige de travailler très fort mentalement	74	1	5	3,84	D'accord
44. On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail	74	1	5	3,07	neutre
45. J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	74	1	5	3,18	Neutre
46. Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres	74	1	5	3,18	neutre
47. Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	74	1	5	3,66	D'accord
48. Ma tâche est souvent interrompue avant que j'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard	74	1	5	3,59	D'accord
49. Mon travail est souvent mouvementé	74	1	5	3,95	D'accord
50. Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	74	1	5	2,89	neutre
N valide (listwise)	74				

**Source : Résultats SPSS**

Les résultats obtenus dans le tableau N°31, nous indiquent que les cadres interrogés sont d'accord sur le fait que leur travail exige d'aller très vite avec une moyenne de 3.43 et demande

un effort mental important avec une moyenne de 3.84. Ils sont également d'accord sur le fait que ce travail les oblige à se concentrer intensément pendant de longues périodes avec une moyenne de 3.66.

La tendance centrale nous indique également que la tâche des cadres interrogés est souvent interrompue avant qu'ils l'aient terminé et qu'ils doivent y revenir plus tard avec une moyenne de 3.59 et que leur travail est très souvent mouvementé avec une moyenne de 3.95.

Ces résultats nous indiquent que les cadres subissent une forte exigence mentale dans leur travail.

**Tableau N° 32 : Statistiques descriptives du soutien social**

Items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Tendance centrale
51. Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision	74	1	5	2,89	Neutre
52. Mon chef prête attention à ce que je dis	74	1	5	3,30	Neutre
53. Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi	74	1	5	2,30	Plutôt d'accord
54. Mon chef facilite la réalisation du travail	74	1	5	3,28	Neutre
55. Mon chef réussi à faire travailler les gens ensemble	74	1	5	2,97	Neutre
56. Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent	74	1	5	3,19	Neutre
57. Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi	74	1	5	2,14	Plutôt d'accord
58. Les gens avec qui je travaille sont amicaux	74	1	5	3,61	D'accord
59. Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble	74	1	5	3,11	Neutre
60. Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	74	1	5	3,14	Neutre
N valide (listwise)	74				

#### Source : Résultats SPSS

Les résultats obtenus dans le tableau N°32, indiquent que les cadres interrogés considèrent que les gens avec qui ils travaillent sont amicaux avec une tendance centrale de 3.61.

Cette tendance centrale nous indique également que les cadres sont plutôt d'accord sur le fait que leurs chefs ont une attitude hostile ou conflictuelle envers eux avec une moyenne de 2.30.

Nous pouvons déduire de ces résultats que les cadres interrogés manquent de soutien de la part de leur hiérarchie.

### 3.4- Tests des hypothèses

Après avoir déterminé le niveau du stress professionnel chez les cadres, ainsi que le degré des trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir l'engagement affectif, calculé et normatif et enfin les degrés de latitude décisionnel, d'exigences mentale et de soutien social, afin de tester nos hypothèses, l'étape qui suit consistera à examiner la force de la relation qui existe entre :

-D'abord les deux premiers construits engagement/stress.

-Ensuite entre le mode organisationnel et le stress

Pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé une régression linéaire qui est une méthode d'analyse de données quantitatives dont l'objectif est d'expliquer une variable Y (variable dépendante) à l'aide d'une variable X (variable explicative).

Dans notre cas, nous cherchons à expliquer la variable : « stress professionnel » en fonction de certaines variables explicatives que nous avons relevées dans la littérature scientifique :

-L'engagement affectif.

-L'engagement calculé.

-L'engagement normatif.

-La charge de travail.

-La latitude décisionnelle.

-Le support social.

Par conséquent :

**La variable dépendante ou variable à expliquer est :**

Y= le stress professionnel.

**Les variables explicatives sont :**

X1= l'engagement affectif

X2= l'engagement calculé

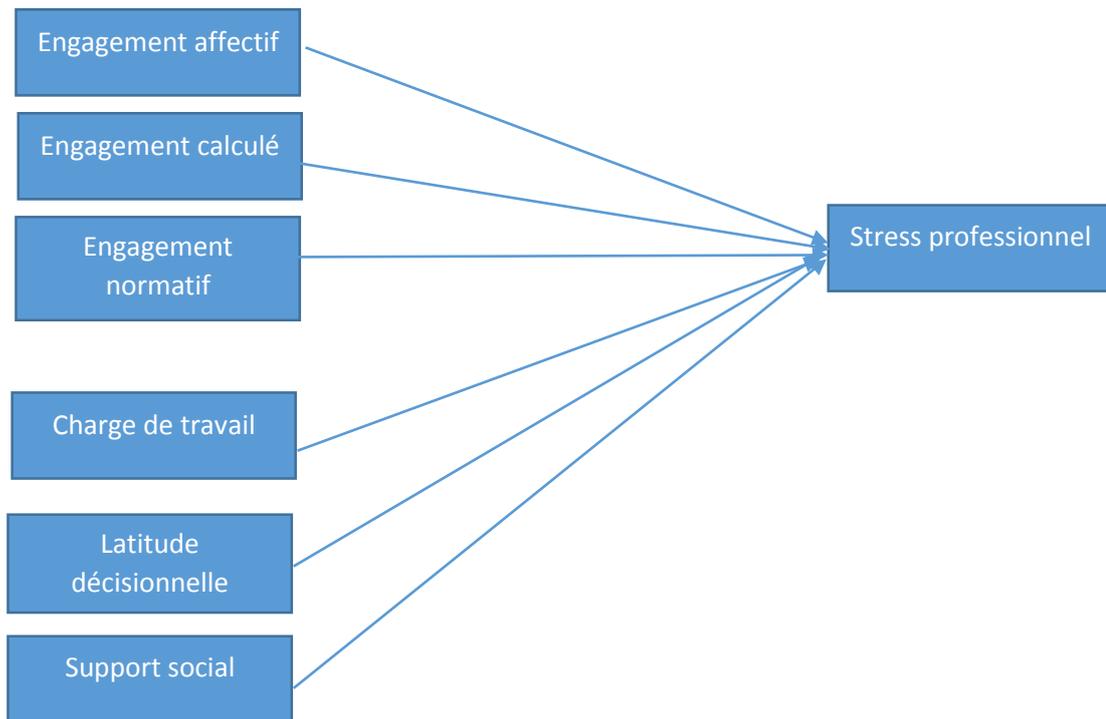
X3=l'engagement normatif

X4= la charge de travail

X5=la latitude décisionnelle

X6=le support social.

Ci-dessous le modèle graphique de notre analyse :

**Figure N°18 : Modèle d'analyse**

**Source : Elaboré par l'auteur**

### 3.4.1-Test d'hypothèse de Fisher

Nous allons dans cette partie tester la liaison entre les variables de manière globale.

$H_0: \beta_1 = 0$  ( $Y = \beta_0 + \varepsilon$  ne dépend pas des  $X$ )

$H_1: \beta_1 \neq 0$  ( $Y$  dépend de  $X$ )

Si la valeur  $f \leq 0.05$  on rejette l'hypothèse  $H_0$ .

Les résultats obtenus dans notre analyse sont présentés dans le tableau N°33

**Tableau N°33 : Test de Fisher**

ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	1257,560	4	314,390	6,079	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	3568,400	69	51,716		
	Total	4825,959	73			

a. Variable dépendante : stress

b. Valeurs prédites : (constantes), SS, engagement, LD, EM

**Source : SPSS**

A travers ces résultats nous pouvons constater que :

- La statistique  $F=6.079$  dépasse la valeur critique 3 lue dans la table de la loi de Fisher à 2 et 275 degrés de liberté, pour un seuil de signification de 5%.
- En comparant la signification associée (0.000) au seuil de signification, on atteint la même conclusion, à savoir que la régression est significative.

### 3.4.2-Le test de student :

Le test de student permet de savoir si l'apport marginal la variable X est significatif.

$$\text{Modèle : } Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq 0$$

Ci-dessous les résultats de notre analyse :

**Tableau N°34 : Relation engagement organisationnel/stress**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16,660	5,298		3,145	,002
Engagement	,436	,101	,453	4,310	,000

a. Variable dépendante : stress

#### Source : SPSS

L'examen du tableau N°34, révèle que le sens du lien entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel est toujours positif et ce quelle que soit la dimension.

Ainsi, il existe une relation positive ( $\beta=0.453$ ) et significative (Sig=0.000) entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel. Ceci signifie que l'engagement organisationnel augmente le stress professionnel.

Ce qui nous permet de valider l'hypothèse H1 selon laquelle : plus l'engagement organisationnel est élevé chez le cadre, plus son stress professionnel est élevé

**Tableau N°35 : Impact de l'engagement affectif, calculé et normatif sur le stress professionnel**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	17,952	5,500		3,264	,002
Engaffect	,733	,271	,315	2,701	,009
Engacalcul	,521	,228	,269	2,285	,025
Enganorma	,006	,284	,002	,019	,985

a. Variable dépendante : stress

**Source : SPSS**

Les résultats obtenus dans le tableau N°35 indiquent une relation positive ( $\beta=0.315$ ) et significative ( $\text{sig}=0.002$ ) entre l'engagement affectif et le stress professionnel. Ce qui nous permet de valider l'hypothèse H1a selon laquelle plus le cadre est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé.

Rappelons que l'engagement affectif se manifeste chez les salariés par le désir d'appartenir et de rester membre de son organisation. Autrement dit l'individu s'engage non pas parce qu'il est contraint de le faire mais par ce qu'il le décide seul.

Les résultats obtenus nous indiquent également une relation positive ( $\beta=0.269$ ) et significative ( $\text{sig}=0.025$ ) entre l'engagement calculé et le stress professionnel. Ce qui nous permet de valider l'hypothèse H1b selon laquelle : Plus le cadre est engagé de façon raisonnée (calculée), plus le niveau de stress est élevé.

En d'autres termes, le fait qu'un cadre décide de rester dans l'entreprise par manque d'alternatives, ou par peur de perdre tous les sacrifices qu'il a investis, ainsi que les avantages et les bénéfices que cette même entreprise peut lui apporter a un impact significatif sur son stress professionnel.

L'hypothèse H1c selon laquelle plus la salarié est engagé de façon morale plus il est stressé a été rejetée car la relation n'est pas significative ( $\text{sig}=0.985$ ). Ainsi une personne qui reste dans l'entreprise par loyauté n'est pas forcément stressée dans son travail.

**Tableau N°36 : Relation mode organisationnel/ stress professionnel****Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	46,957	3,166		14,831	,000
MD	,250	,098	,289	2,557	,013

a. Variable dépendante : stress

**Source : SPSS**

L'examen du tableau N°36, révèle que le sens du lien entre le mode organisationnel et le stress professionnel est positif. Ainsi, il existe une relation positive ( $\beta=0.289$ ) et significative (Sig=0.013) entre le mode organisationnel et le stress professionnel. Ceci signifie que le mode organisationnel augmente le stress professionnel.

Ce qui nous permet de valider l'hypothèse H2 selon laquelle : Le mode de gestion augmente la perception du stress professionnel chez les cadres

**Tableau N°37 : Relation exigences mentales/ stress professionnel****Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	25,890	5,150		5,027	,000
EM	,432	,165	,296	2,626	,011

a. Variable dépendante : stress

**Source : SPSS**

Les résultats obtenus dans le tableau N°37, révèlent qu'il existe une relation positive ( $\beta=0.29$ ) et significative (Sig=0.011) entre l'exigence mentale et le stress professionnel. En d'autres termes le charge de travail mentale vécue par les cadres est source de stress professionnel. Ce qui nous permet de valider l'hypothèse H2a selon laquelle : la charge de travail augmente le stress professionnel chez les cadres.

**Tableau N°38 : Latitude décisionnelle/ stress professionnel****Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	40,755	4,990		8,168	,000
LD	-,049	,154	-,037	-,317	,752

a. Variable dépendante : stress

**Source : SPSS**

Les résultats obtenus dans le tableau N°38, révèlent qu'il existe une relation négative ( $\beta=-0.37$ ) et non significative (Sig=0.752) entre la latitude décisionnelle et le stress professionnel. En d'autres termes, la latitude décisionnelle dont bénéficient les cadres n'impacte pas le stress professionnel.

Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse H2b selon laquelle : la latitude décisionnelle diminue le stress professionnel chez les cadres.

**Tableau N°39 : Soutien social/ stress professionnel****Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	44,198	4,573		9,665	,000
SS	-,167	,150	-,130	-1,116	,268

a. Variable dépendante : stress

**Source : SPSS**

Les résultats obtenus dans le tableau N°39, révèlent qu'il existe une relation négative ( $\beta=-0.130$ ) et non significative (Sig=0.268) entre le soutien social et le stress professionnel.

En d'autres termes, le soutien social dont bénéficient les cadres ne diminue pas le stress professionnel.

Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse H2c selon laquelle : le support social diminue le stress professionnel chez les cadres.

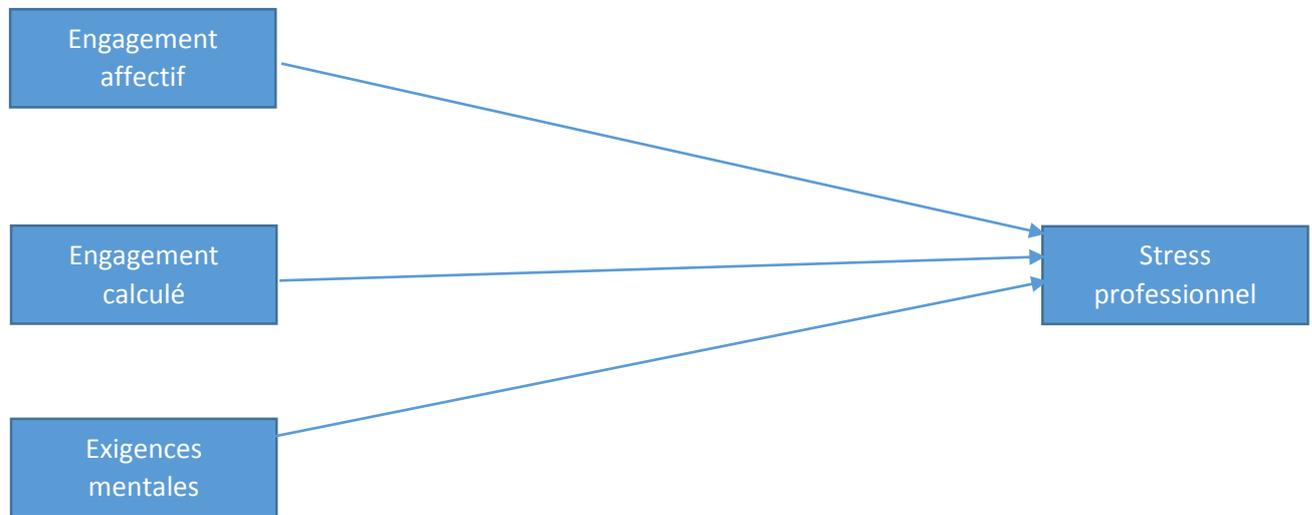
**Tableau N°40 : Synthèse des résultats.**

<b>Hypothèses</b>	<b>Résultats</b>
H1a : Plus le cadre est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé	<b>Validée</b>
H1b : Plus le cadre est engagé de façon raisonnée (calculée), plus le niveau de stress est élevé	<b>Validée</b>
H1c : Plus le cadre est engagé de façon morale (normatif) plus le niveau de stress est élevé	<b>Rejetée</b>
H2a : La charge de travail augmente le stress professionnel chez les cadres	<b>Validée</b>
H2b : La latitude décisionnelle diminue le stress professionnel chez les cadres	<b>Rejetée</b>
H2c : Le support social diminue le stress professionnel chez les cadres.	<b>Rejetée</b>

**Source : Elaboré par l'auteur**

Après avoir testé nos hypothèses, ci-dessous le modèle conceptuel valide :

**Figure N°19 : Modèle conceptuel valide**



**Source : Elaboré par l'auteur**

### 3.4.3-Synthèse et extrapolation des résultats :

Notre population d'étude est constituée de 51.35% de cadres moyens contre 48.65% de cadres supérieurs, dont 66.2% sont des hommes et 33.78% sont des femmes.

Plus de la moitié des cadres interrogés ont un âge qui varie entre 30 et 40ans avec 68.94%, les âgés de moins de 30ans représentent 17.57% de notre population d'étude, 10.8% ont entre 41 et 50 ans et seulement 2.7% ont plus de 50 ans. Ce qui représente une population relativement jeune.

Notre étude a été effectuée en deux étapes, nous avons d'abord testé l'existence d'une relation entre les deux concepts, à savoir l'engagement organisationnel (en tenant compte de ses trois dimensions), et le stress professionnel, et ensuite nous avons testé la relation entre le mode organisationnel (exigences mentales, latitude décisionnelle, soutien social) et le stress professionnel.

La mesure des trois concepts, à savoir le stress professionnel, l'engagement organisationnel et le mode organisationnel a révélé que :

Les cadres interrogés présentent un stress professionnel qui se manifeste par un épuisement physique à la fin d'une journée de travail.

Le niveau d'engagement organisationnel des cadres interrogés est élevé et le type d'engagement dominant est l'engagement affectif, ce qui signifie que les cadres ont le désir d'appartenir et de rester dans leurs entreprises. Autrement dit, ils s'engagent non pas parce

qu'ils sont contraints de le faire mais parce qu'ils le décident seuls. Suivi par l'engagement calculé avec une plus petite moyenne, les cadres interrogés présentent un engagement calculé, ce qui laisse entendre qu'ils peuvent décider de rester dans leurs entreprises d'abord par peur de perdre les avantages dont ils y bénéficient et ensuite par manque d'alternatives sur le marché du travail.

En ce qui concerne l'engagement normatif, les cadres interrogés ne semblent pas avoir un sentiment de devoir moral envers leurs entreprises qui pourrait conditionner leur départ.

Le poste en qualité de cadre nécessite selon notre population d'étude, un niveau élevé de compétences. Néanmoins, nous nous devons de souligner le fait que les cadres interrogés se sont abstenus de se positionner par rapport aux questions relatives à l'autonomie et la participation à la prise de décision, ce qui laisse entendre que ces cadres pourraient ne pas se sentir à l'aise avec cette question de latitude décisionnelle qui est souvent considérée comme sensible.

Le travail des cadres interrogés demande un effort mental élevé car il est souvent mouvementé et interrompu ce qui les contraint à y revenir plus tard.

Même si les cadres interrogés entretiennent de bonnes relations avec leurs collègues, ils estiment cependant manquer de soutien de la part de la hiérarchie.

Et justement ce manque de soutien de la part de la hiérarchie peut aussi expliquer le fait que les cadres interrogés ont été neutres sur toutes les questions relatives à la latitude décisionnelle.

Ceci pourrait ainsi laisser entendre un climat tendu entre ces cadres et leurs supérieurs hiérarchiques.

En ce qui concerne les hypothèses de notre étude, les tests ont révélé les résultats suivants :

L'hypothèse H1a, selon laquelle, « plus le cadre est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé », a été validée. Ainsi le cadre qui présente un engagement affectif important risque de développer davantage le stress professionnel Bernard Coulaty<sup>283</sup>, explique qu'une personne sur engagée est prédisposée au stress au travail, ce qui peut entraîner un burn -out.

Selon l'auteur, un individu sur engagé affectivement, peut perdre le contrôle, car son engagement peut dépasser ses capacités physiques et mentales. En effet, lorsque la charge de

---

<sup>283</sup> Bernard Coulaty. (2018). op, cit, p96

travail et l'exigence deviennent trop lourdes, le « burn-out » qui est très attaché à son organisation, ne peut pas reculer, il continue jusqu'à ce qu'il perde le contrôle.

En effet les individus qui développent un engagement émotionnel élevé sont absorbés par leur travail, et ont souvent du mal à prendre du recul face aux demandes internes incessantes et à la charge de travail qui devient insurmontable. Ils développent alors une hyperactivité qui a un impact sur leur état physique et mental : nervosité, fatigue, irritabilité.

L'hypothèse H1b, selon laquelle : « Plus le cadre est engagé de façon raisonnée (calculée), plus le niveau de stress est élevé » est validée, ainsi le cadre qui reste dans son entreprise par peur de perdre les avantages dont il bénéficie ou par manque d'alternatives développe un stress professionnel. Ceci peut être expliqué par le fait qu'une personne qui reste dans l'entreprise uniquement pour préserver son travail est frustrée par la situation et s'épuise ainsi psychologiquement.

L'hypothèse H1c selon laquelle : « plus la salarié est engagé de façon morale plus il est stressé » a été rejetée car la relation n'est pas significative. Ainsi une personne qui reste dans l'entreprise par loyauté n'est pas forcément stressée dans son travail.

L'hypothèse H2a selon laquelle : « la charge de travail augmente le stress professionnel chez les cadres » a été validée. En effet les cadres aujourd'hui jouent un rôle important dans l'organisation. Traditionnellement considérés comme le relais des directives organisationnelles auprès de leurs collaborateurs, ils sont désormais appelés à être des acteurs stratégiques. Par conséquent, il se retrouve, en plus de leur métier de base, à gérer le personnel dont ils ont la charge.

L'hypothèse H2b selon laquelle : « la latitude décisionnelle diminue le stress professionnel chez les cadres » a été rejetée. Ce qui nous permet de dire que la participation ou non des cadres aux prises de décision dans leurs entreprises n'impacte pas l'état psychologique. Néanmoins, nous nous devons de préciser que nous n'avons pas obtenu dans notre étude des réponses concrètes de la part des cadres interrogés sur la latitude décisionnelle, compte tenu du fait que la plupart des réponses obtenues ont été neutres.

L'hypothèse H2c selon laquelle : « le support social diminue le stress professionnel chez les cadres » a été rejetée. Même si notre étude a révélé que les cadres interrogés se plaignaient d'un véritable manque de soutien de leurs hiérarchies respectives, la relation entre le soutien social et le stress professionnel n'est pas significative.

Cette analyse nous a permis de dégager les résultats suivants :

-L'engagement organisationnel des cadres peut être un facteur déclencheur des stress professionnel à travers :

\*L'engagement affectif qui est la dimension dominante dans l'augmentation du stress professionnel.

\*Suivie par l'engagement calculé qui contribue également à l'augmentation du stress professionnel chez les cadres.

-Les exigences mentales sont des facteurs qui contribuent à augmenter les stress professionnel chez les cadres qui présentent un engagement organisationnel élevé.

## Conclusion

Dans ce chapitre, notre objectif était de tester les hypothèses que nous avons formulées en nous appuyant sur la revue de la littérature étudiée.

L'investigation a été réalisée durant le deuxième trimestre de l'année 2021, auprès de cadres algériens exerçant dans différents secteurs économiques.

Nous avons dans un premier temps, élaboré un questionnaire composé principalement des différentes variables de notre recherche, en nous référant à des échelles de mesure déjà prouvées et validées par des études antérieures.

Nous avons ensuite procédé à un pré-test du questionnaire auprès d'une vingtaine de cadres pour nous assurer de la clarté des items proposées. La version finale a été ensuite adressée à 100 cadres algériens via LinkedIn.

Dans un troisième temps, nous avons présenté et expliqué notre méthode de recherche, ainsi que les différentes étapes de traitement statistique effectué à l'aide du logiciel SPSS.

Finalement, nous avons évalué notre modèle de recherche par les tests de validité, de fiabilité des mesures et des relations entre les variables indépendantes et dépendantes en appliquant une régression linéaire.

Les résultats de notre recherche ont démontré que l'engagement organisationnel est un facteur déclencheur de stress professionnel chez les cadres d'entreprises algériennes. Rappelons que l'engagement organisationnel est un construit tridimensionnel, et c'est la dimension affective qui domine cette relation avec les stress professionnel, suivie de la dimension calculée.

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponses qui permettraient aux entreprises et plus précisément à la gestion des ressources humaines de prévenir le stress professionnel des cadres qui présentent un engagement élevé, nous avons essayé de savoir quel élément du mode organisationnel adopté par l'entreprise pouvait être un facteur de stress professionnel chez les cadres.

Notre analyse a révélé que ce sont les exigences mentales (charge de travail) qui sont à l'origine du stress professionnel des cadres.

# **CONCLUSION GENERALE**

---

Au terme de notre analyse, nous avons pu vérifier que dans un environnement économique et social de plus en plus instable, les entreprises actuelles sont tenues, dans une optique d'adaptation, d'ajuster leurs stratégies et modes organisationnels de façon continue.

Néanmoins, il apparaît que ces mêmes dispositifs organisationnels visant à une amélioration du rendement, sont vécus comme stressants par les salariés, même si les entreprises n'avaient nullement l'intention de nuire à la santé physique et mentale des individus.

Nous avons également eu à observer, en lien avec les exigences nouvelles de travail, la distanciation qui sépare progressivement la performance économique du vécu social de l'entreprise. Distanciation qui immanquablement expose les salariés, plus particulièrement encore les cadres d'entreprises, à des facteurs de stress.

Ce sont là nos premières conclusions et en même temps la base réflexive sur laquelle se sont greffés tous les éléments de l'analyse que nous avons proposée.

Une base sur laquelle se sont surajoutés deux constats importants. Le premier c'est celui qui concerne le coût, et pas des moindres, des accidents de travail et des maladies professionnelles, ce qui oblige désormais les organisations à intégrer la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration des conditions de travail comme facteur de performance dans le système de gestion des ressources humaines. Le second relève de l'approche d'un cas précis, celui de l'Algérie. Il apparaît comme évident que la question du stress professionnel y est encore très mal abordée. Nous irons même jusqu'à dire que cela s'apparente souvent à un véritable déni. Ce qui complique réellement l'apport d'éventuelles remédiations à un phénomène malheureusement bien présent ! .

Autant de points fondamentaux qui nous ont motivés pour indexer principalement notre travail sur une analyse autant réflexive que constructive d'un possible équilibre entre performance et bien-être au travail des cadres d'entreprises algériennes, et ce en tenant compte des caractéristiques managériales, sociales et culturelles de notre pays.

Pour ce faire, nous avons formulé au départ de notre thèse la problématique suivante : « l'engagement organisationnel peut-il constituer un facteur de stress chez les cadres d'entreprises algériennes ? » Pour y répondre, nous avons commencé par nous appuyer sur une revue de la littérature traitant, sous plusieurs aspects et en lien avec différents contextes, de la question du stress professionnel comme celle de l'engagement organisationnel.

Ce à quoi nous avons, en écho et complémentirement, répondu par une étude quantitative réalisée à l'aide d'un questionnaire adressé à un échantillon par convenance constitué de 74 cadres d'entreprises algériennes. Le traitement des données collectées a été réalisé à travers une régression linéaire à l'aide du logiciel SPSS (version.21).

La pierre angulaire sur laquelle s'est greffé l'ensemble de notre recherche a été le test premier auquel nous avons soumis la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel chez les cadres.

Et c'est la seconde partie de notre analyse qui nous a conduits à étudier l'impact du mode organisationnel sur la perception du stress professionnel.

Cela nous a permis de comprendre d'abord que dans un monde où tout est accéléré, où la concurrence est de plus en plus rude, les organisations, presque fatalement, se caractérisent par un excès de rationalisation, en cherchant le résultat dans des temps très courts et en valorisant les capacités d'adaptation et de transformation.

Mais nous avons également observé des changements notoires dans les comportements. En effet, l'individu moderne a incontestablement de nouvelles aspirations de dépassement de soi, de réalisation, de pluralité des rôles. Et alors même qu'il cherche constamment à satisfaire ses propres besoins, il est en même temps sur-sollicité, il travaille souvent dans l'urgence, et pour cela il se doit d'être autant performant que polyvalent.

C'est bien cette situation proche du paradoxe qui nous a poussés à nous poser la question de savoir si le travail reste encore un lieu de réalisation de soi ou s'il s'est transformé en lieu de souffrance ?

Ce qui, dans un deuxième chapitre, nous a amenés à comprendre que performance et bien-être au travail, au niveau organisationnel comme à celui relationnel ou encore au niveau de la GRH, se doivent d'être corrélatifs pour défendre ensemble et dans le même mouvement la même idée : à savoir la prise en compte des salariés en tant qu'individus. Il apparaît néanmoins que ces mêmes leviers sont tout de mêmes très disparates et souvent même complexes à mettre en œuvre. Conséquemment, la situation qui prévaut actuellement dans le mode organisationnel relève vraiment du paradoxe entre un discours qui dirait l'importance accordée à l'aspect psychologique et donc l'humain, et en contrepartie la recherche de profits, de chiffres, de résultats, de concurrence, de rapidité d'exécution, d'emplois précaires et bien d'autres sujets qui rappellent des traits plutôt caractéristiques de l'école classique.

Le troisième chapitre nous a permis de ce fait de nous positionner par rapport aux études empiriques déjà effectuées et qui se sont intéressées à la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel. Ainsi nous avons pu étudier le rôle de l'engagement organisationnel, en tenant compte de ses trois dimensions (affective, calculée et normative) quant à la perception du stress professionnel.

Ce qui nous a autorisés à élargir notre champ d'étude, en introduisant, dans notre analyse, l'impact du mode organisationnel, à savoir, les exigences mentales, la latitude

décisionnelle et le soutien organisationnel adoptés par l'entreprise, comme leviers organisationnels, visant l'amélioration du rendement, sur le stress professionnel.

Suite à cela, le quatrième chapitre nous a permis de comprendre qu'un individu sur engagé, peut perdre le contrôle de soi, car son engagement peut dépasser ses capacités physiques et mentales. En effet, lorsque la charge de travail et l'exigence deviennent trop lourdes, le salarié qui est très attaché affectivement à son organisation, ne peut pas reculer, il surestime en quelque sorte ses capacités et il continue jusqu'à ce qu'il perde le contrôle de lui-même.

Ainsi, toute la difficulté à laquelle les entreprises sont confrontées aujourd'hui, réside dans le fait de trouver un équilibre entre performance, à travers le développement de l'engagement, et bien être de leurs salariés.

C'est une problématique, comme nous avons pu le constater, qui est fortement liée à un contexte donné, à une forme de relation au monde basée sur des données économiques très prégnantes s'agissant du comportement humain. Ce qui nous fait dire avec assurance qu'elle en est autant l'émanation que la représentation.

Dans cet ordre d'idée, les résultats auxquels nous avons abouti lors de notre étude empirique, nous ont à cet effet permis en premier lieu de prouver à l'évidence que l'engagement organisationnel est un facteur déclencheur de stress professionnel chez les cadres d'entreprises algériennes et c'est la dimension affective qui domine cette relation avec les stress professionnel suivie de la dimension calculée.

La deuxième partie de notre analyse, a démontré pour sa part que ce sont les exigences mentales (charge de travail) qui sont à l'origine du stress professionnel des cadres.

Les résultats auxquels nous avons abouti lors de notre investigation, nous ont autorisés à :

-Valider l'hypothèse H1a, selon laquelle, « plus le cadre est engagé affectivement dans son travail, plus le niveau de stress est élevé ». Notre résultat se joint à la documentation scientifique qui explique qu'« une personne sur engagée est prédisposée au stress au travail, ce qui peut entraîner un burn-out »<sup>284</sup>.

En effet, un individu sur engagé affectivement, peut perdre le contrôle, car son engagement peut dépasser ses capacités physiques et mentales. Il est évident que, lorsque la

---

<sup>284</sup> Coulaty, B. (2018). op, cit, p96

charge de travail et l'exigence deviennent trop lourdes, le cadre qui est très attaché à son organisation, ne peut pas reculer, il continue jusqu'à ce qu'il perde le contrôle.

-Valider l'hypothèse H1b, selon laquelle : « Plus le cadre est engagé de façon raisonnée (calculée), plus le niveau de stress est élevé ». Les résultats démontrent que le cadre qui reste dans son entreprise par peur de perdre les avantages dont il y bénéficie ou par manque d'alternatives développe un stress professionnel. Ceci peut être expliqué par le fait qu'une personne qui reste dans l'entreprise uniquement pour préserver son travail est frustrée par la situation et s'épuise ainsi psychologiquement.

-Rejeter l'hypothèse H1c selon laquelle : « plus le salarié est engagé de façon morale plus il est stressé ». Ces résultats démontrent qu'un cadre qui reste dans l'entreprise par loyauté n'est pas forcément stressé dans son travail.

-Valider l'hypothèse H2a selon laquelle : « la charge de travail augmente le stress professionnel chez les cadres ». Ces résultats démontrent que les cadres sont tenus de conjuguer d'énormes efforts en termes quantitatif et qualitatif, ce qui contribue à l'augmentation de leur stress.

-Rejeter l'hypothèse H2b selon laquelle : « la latitude décisionnelle diminue le stress professionnel chez les cadres ». Ce qui suppose que la participation ou non des cadres aux prises de décisions dans leurs entreprises n'impacte pas leur état psychologique. Néanmoins, nous devons préciser que nous n'avons pas obtenu dans notre étude des réponses concrètes de la part des cadres interrogés sur la latitude décisionnelle. Vu que la plupart des réponses obtenues ont été neutres.

-Rejeter l'hypothèse H2c selon laquelle : « le support social diminue le stress professionnel chez les cadres ». Même si notre étude a révélé que les cadres interrogés se plaignaient d'un véritable manque de soutien de leurs hiérarchies respectives, la relation entre le soutien social et le stress professionnel n'est pas significative.

Cet état de fait nous a confortés dans ce que nous relevions déjà dans notre partie théorique, à savoir que le stress professionnel apparaît lorsque le cadre présente un engagement très élevé. Ceci est dû à une demande (exigences mentales) très importante.

Il est clair que les organisations, dans leur course à la recherche de la performance, ont certes tendance à négliger le côté social sans que pour autant leur intention aurait été de nuire à la santé de leurs cadres.

Au terme de notre travail, nos résultats nous ont amenée à dégager les constatations suivantes :

-Le stress au travail est désormais une réalité qu'il convient de prendre en charge.

-L'engagement organisationnel et les stress professionnels peuvent coexister chez les salariés,

notamment lorsqu'il s'agit de l'engagement affectif.

- Les leviers organisationnels visant l'amélioration du rendement, constituent des facteurs déclencheurs de stress chez les cadres

-La législation Algérienne, ne prend pas encore en considération le phénomène de stress professionnel, pourtant bien présent et bien réel, et ceci a été confirmé par notre étude.

Parmi les recommandations que nous pourrions avancer, nous retiendrons la nécessité:

-D'introduire l'engagement organisationnel dans la prévention du stress au même titre que les autres antécédents organisationnels comme la charge de travail, le manque de reconnaissance, l'ambiguïté de rôle, le manque de participation aux décisions.

-De développer davantage la participation des cadres aux décisions qui les concernent et leur permettent d'être plus autonomes au travail.

-De mettre en place un plan d'identification des besoins des cadres et de programmer des coachings selon les besoins.

-De définir un plan de carrière claire et explicite et d'en informer sans réserve le cadre.

-De mettre en place un audit annuel de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux.

-La législation algérienne doit répertorier le stress professionnel comme pathologie au travail

Cette étude permet aux gestionnaires des ressources humaines :

-De comprendre le phénomène de stress professionnel.

-D'introduire l'engagement organisationnel dans la prévention stress professionnel.

-D'élaborer des tableaux de bord visant l'amélioration de l'engagement des cadres et la prévention du stress professionnel

Comme toute recherche, ce travail a certaines limites qui doivent être mises en évidence: Le stress professionnel en Algérie reste un phénomène mal abordé voire même ignoré. Cette réalité ne nous a pas permis d'avoir des statistiques réelles quant à la situation dans notre pays.

Une autre limite concerne le mode d'échantillonnage adopté, vue la situation actuelle due à la pandémie, et le manque d'accessibilité, nous avons choisi l'échantillon par convenance qui n'est ni probabiliste ni parfaitement représentatif.

Nous nous sommes intéressés seulement aux cadres d'entreprises et non à toute la catégorie socio-professionnelle.

Pour finir, nous nous devons de préciser que notre travail de thèse a été temporellement rattrapé par la crise sanitaire qui a été vécue à l'échelle planétaire et, conséquemment, par une crise socioéconomique qui a inévitablement impacté tous les domaines de production. Une crise dont les conséquences autant humaines que financières seront forcément des données dont nous

devrons à l'avenir tenir compte dans toute analyse. Pour le moment il n'est pas encore possible de dire si ces mêmes données vont remettre en cause ou pas nos conclusions. Mais ce qu'il nous est permis de dire déjà, c'est qu'elles ouvrent le champ d'étude à un questionnement nouveau, en même temps qu'à des constats autres qui feraient de la problématique du stress non plus une conséquence – qu'il s'est agi jusque-là de maîtriser au mieux- mais plutôt une donnée de base avec laquelle nombreux modèles socioéconomiques devront dorénavant compter. Ce qui nous amène à affirmer que toute réflexion devra plus que jamais être pensée dans une étroite coordination entre l'approche universitaire de type académique et celle portée par l'entreprise, elle, centrée sur la réalité du terrain.

Notre thèse, à partir des questionnements qu'elle soulève et des suggestions qu'elle propose, devrait en ce sens préparer à des travaux ultérieurs qui prendraient en compte tous les bouleversements induits par la crise sanitaire. De nouvelles évaluations devront s'ajouter à celles déjà présentes dans notre analyse pour mettre l'accent sur l'importance des données contextuelles et environnementales dans toute réflexion portant sur le sujet en question. En ce sens, peut-on aller jusqu'à croire à la probabilité que la pandémie aura quelque part servi à redéfinir un certain nombre de concepts qui jusque-là le définissaient ? L'avenir nous le dira....

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

---

- Adams, J.S. (1965). « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, vol. 2, p. 267-299.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M.E. (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, p104
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1993). *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie*, gaëtan morin éditeur. *Québec, Canada*, p.620.
- ALLARD-POESI, F. (2003). et MARECHAL C. *Construction de l'objet de la recherche*, p.56
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ammar-Mamlouk, Z. B., Hechiche-Salah, L., & Hadj, O. B. (2007). Les TIC, source de stress professionnel. Cas des cadres bancaires tunisiens. *Gestion 2000*, 24(2).
- André, G. (2007). Charlier Jean-Émile, Moens Frédéric, Dir., Observer, décrire et interpréter. Un état des méthodes en sciences sociales. Lyon, Institut National de Recherche Pédagogique, 2006, 240p. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38(38-2), 198-200.
- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). *Méthode de conduite du changement* (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Dunod, p.252.
- Ayari-Gharbi, A. (2014). *L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés* (Doctoral dissertation, Lille 1).
- Barbel .et Meier,O.(2010).*Manageor :les meilleures pratiques du management* (2<sup>éd</sup>).Paris :Dunod.p.840.
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *GESTION-MONTREAL*-, 24, 86-95.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and assessment*, 9 (1-2), 9-30.
- Baudelot, C., Gollac, M., & Bessière, C. (2003). *Travailler pour être heureux?: le bonheur et le travail en France*. Fayard. <https://doi.org/10.4000/sdt.29869>
- Beaudoin, Pierre. 1990. *La Gestion Du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation*. *Stratégies d'entreprise*, p.220.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bélanger, L., & Jacques, J. (1994). Le changement organisationnel et le developpement. *La dimension humaine des organisations*, (2), 357-386.
- Berghmans, C. (2010). *Stress au travail : Des nouveaux outils pour les ressources humaines*. Dunod,p.272.
- Bernard Coulaty.(2018), engagement4.0 pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs, EMS management et société ,p.228.
- Boundenghan, M. C. (2014). *Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail: le rôle des inducteurs organisationnels et individuels* (Doctoral dissertation, Université Charles de Gaulle-Lille III).
- Boutillier, S., d'Allondans, A. G., & Uzunidis, D. (2005). *Méthodologie de la thèse et du mémoire* (Vol. 575). Studyrama.
- Bouveresse, L. & Haim, P. (2013). Stress des salariés en relation service client : Proposition d'un cadre d'analyse à partir de cinq entreprises françaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 147-162. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0147>
- Brasseur, M., & Mzabi, H. J. (2005). L'implication des salariés, clef de réussite du changement?. In *Gestion internationale et pays émergents*, 459-466
- Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?. *Journal of personality and social psychology*, 36(8), 917-927.

- Brockner, J. et B.M. Wiesenfeld (1996). « An integrative framework for explaining reactions to decisions : interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, vol. 120, p. 189-208.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers. *Work Organizations. Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burgelman, R. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, Vol.8, n°1, pp. 61-70.
- C. Sardas : « Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales ». Ed. Harmattan, 2007, p.550.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France, p.248.
- Carrier-Vernhet, A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, p.57.
- Chen, J., Silverthorne, C. and Hung, J. (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 242-249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000> Download as .RIS
- Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*, 310, 21-40. <https://doi.org/10.3917/hume.310.0021>
- Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*, 310, 21-40. <https://doi.org/10.3917/hume.310.0021>
- Claude Beghmans et Mohamed Bayad.(2014), Regards croisés sur la gestion du stress professionnel, L'Harmattan, p.304.
- Codo, S., & Soparnot, R. (2012). Le stress des managers intermédiaires territoriaux: le rôle de l'engagement au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 20-35.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et Pratique. Montréal, Presse de l'Université du Québec, p.177.
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec, p.173.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- De la Rupelle, G., Fray, A. & Kalika, M. (2014). Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale. *Revue de gestion des ressources humaines*, 91, 13-28. <https://doi.org/10.3917/grhu.091.0013>
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *GESTION-MONTREAL-*, 24, 131-139.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Djeflal, M. (2020). L'engagement organisationnel et le stress au travail un lien confus et ambivalent. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*, 12(3), 375-382
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers.p.794.

- Emmons, R. A. (1997). La contribution des buts personnels au bonheur et au sens à la vie. *Revue québécoise de psychologie*, 18(2), 191-209.
- Evard, M. E., & Volkov, A. E. (2009, December). Modeling of deformation defects accumulation and fracture of austenitic TiNi shape memory alloy. In *12th International Conference on Fracture 2009, ICF-12* (pp. 3917-3925).
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing* (No. hal-00490724), p.48.
- Falzon, P., & Sauvagnac, C. (2004). Charge de travail et stress. *Ergonomie*, 175-190.
- Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management?. *M@ n@ gement*, 15(1), 102-123.
- Finkenauer, C., Baumeister, R. F., & Bouffard, L. T. (1997). L'effet des variables subjectives sur le bonheur. Résultats de la recherche et implications pour la thérapie. *Revue québécoise de psychologie*, 18(2), 99-118.
- Florence Pinot : « La mondialisation et ses effets: nouveaux débats ». Ed. Harmattan, p.286.
- Fournier, S. (2016). Le stress et la performance au travail : le cas des enseignants. *Vie & sciences de l'entreprise*, 202, 10-26. <https://doi.org/10.3917/vse.202.0010>
- Giauque, D., Resentera, F. & Siggen, M. (2013). Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes. *@GRH*, 9, 123-155. <https://doi.org/10.3917/grh.134.0123>
- Grebot, E. (2011). *Stress et burnout au travail: identifier, prévenir, guérir*. Editions Eyrolles, p.234.
- Grouard, Benoit et Meston, Francis. (1998). *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Dunod, p.384.
- Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Dunod, p.336.
- Hafsi, T., & Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Éditions transcontinental, p.357.
- Hechiche Salah, L., Ben Radhia, I. & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2009). Les centres d'appels : « eldorado technologique » ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ?. *Management & Avenir*, 26, 74-94. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0074>
- Hechiche Salah, L., Touzani, M. & Ayari, A. (2009). Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 98, 4-15. <https://doi.org/10.3917/geco.098.0004> .
- Hechiche-Salah, L., Gara-Bach Ouerdian, E., Yahmadi, T. & Ben Othman, S. (2018). Quand le stress professionnel dégénère en souffrance au travail : cas des enseignants-chercheurs tunisiens. *@GRH*, 27, 57-82. <https://doi.org/10.3917/grh.182.0057>.
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(3), 135-150. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.07.002>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251-273.
- J. Siegrist (1996), Adverse Health Effects of High-Effort./Low-Reward Conditions, *Journal of Occupation el Health Psycholgy*, vol. 1, p. 27-41
- Jeddi, S. & Ouni, R. (2009). Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : Vers le « technostress » ?. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 55, 36-41. <https://doi.org/10.3917/re.055.0036>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Kennedy, C. (2003). *Toutes les théories du management : Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités* Ed. 3. Maxima, p.362.

- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- L. F. Berkman, L. S. Syme, The Relationship of Social Networks and Social Support to Morbidity and Mortality, dans S. Cohen et L. S. Syme (1985), *Social Support and Health*, Academic Press, p. 64-77
- Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique: le cas des salariés intérimaires* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- LAHMOUZ, K., & DUYCK, J. Y. (2008). Le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'auto-efficacité: cas d'une restructuration—les apports d'une étude quantitative. *Actes du congrès de l'AGRH. Dakar*.P145-162.
- Laribi.S, & Bouchriba.M. (2020). La relation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés. Etude de cas: La Sonelgaz–Batna. *Economic Researcher journal*, 8(2), 199-210.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company,p.456.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84(9), 809-820.
- Mansour, S. & Commeiras, N. (2015). Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel ? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier. *Revue de gestion des ressources humaines*, 95, 3-25. <https://doi.org/10.3917/grhu.095.0003>
- Mansour, S. & Tremblay, D. (2018). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec. *@GRH*, 28, 65-96. <https://doi.org/10.3917/grh.183.0065>
- Mansouri.M, (2013). مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالقلق والرضا المهني: دراسة مقارنة بين المعلمين وأساتذة الإكمالي. *Majallat al-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā'īyah*32-1 ,(1533)251 ,
- Maroua, S. (2016). Impact des discriminations sur le stress au travail: une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle. *Gestion et management. Université Grenoble Alpes*. p.456
- Mathieu Detchessahar, Michel Devigne, Anouk Grevin et Arnaud Stimec in Pierre Bardelli et al., La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?, Armand Colin | « Recherches » 2012 | pages 293 à 318, Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-souffrance-au-travail-quelleresponsabilite--9782200275938-page-293.html>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Construire un modèle. *Méthodes de recherches en management*, 334-387.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Mhiri, S. & Teneau, G. (2015). L'emprise du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires: Quelles différences ? Une approche par la théorie de la préservation des ressources. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXI, 293-312. <https://doi.org/10.3917/rips1.052.0293>
- Mhiri, S. (2013). *L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres* (Doctoral dissertation, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion).
- Mhiri, S. (2013). *L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres* (Doctoral dissertation, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion), p.409.

- Michalos, A. C. (2017). Education, happiness and wellbeing. In *Connecting the quality of life theory to health, well-being and education* (pp. 277-299). Springer, Cham.
- Michel, K. A. L. I. K. A. (2002). E-GRH révolution ou évolution. *Paris, Editions Liaisons, p. 324.*
- Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change. *Journal of Management Studies, Vol. 2, pp. 131-151.*
- Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. Dans WC Borman, DR Ilgen, & RJ Klimoski (éds), *Comprehensive handbook of psychology, industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 225-254). Hoboken, É. U.: Wiley.
- Moch, M.K. et Bartunek J.M. (1990). Creating Alternative Realities at Work: The Quality of Work Life Experiment at FoodCom. New York, Harper Business, p.667-679.
- Mondo, M. (2015). *Les 13 clés du bien-être au travail* (Vol. 2). BoD-Books on Demand.p.500.
- Morin, E. M., & Audebrand, L. K. (2003). L'engagement organisationnel et le sens du travail. *Cahier de recherche, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Service de l'enseignement du Management, Montréal,p.62.*
- Morin, E. M., Gagné, C., & Cherré, B. (2009). *Donner un sens au travail: promouvoir le bien-être psychologique*. Montréal, QC: IRSST,p.20.
- Müller, J. & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines, 82, 46-62.* <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0046>
- Neveu, J. P. (1996). Epuisement professionnel : recherche exploratoire en milieu hospitalier. *Le travail humain, 173-186.*
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S. & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique, 18, 413-427.* <https://doi.org/10.3917/spub.063.0413>
- O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly, 597-616.*
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal, 34(3), 487-516.*
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance, 10(2), 85-97.*
- OULHISSANE, I. D. *LE COACHING, UN LEVIER DE DEVELOPPEMENT EN ORGANISATION CAS DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE* (Doctoral dissertation, Université de Tlemcen-Abou Bekr Belkaid), p .404.
- P. Brun et N. Dugas (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion, vol. 30, n°2, p. 79-88*
- Palmero, S. (2000). Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel
- Patrick légeron.(2015),le stress au travail :un enjeu de santé,Odile jacob, Paris,p.400.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management, 2, 13-33.*
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, 113-169.*
- Plane, J. M. (2003). *Management des organisations : Théories, concepts, cas* (No. hal-03050417), p.257.
- Plane, J. M. (2013). *Théorie des organisations* Paris: Dunod,p.128.
- Plane, J. M. (2017). *Théorie des organisations-5e éd.* Dunod, p.118

- Poirel, E., & Yvon, F. (2011). Comprendre et intervenir sur le stress au travail: une étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (13-1).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Reeve, C. L., & Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods*, 4 (2), 91-111.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Né, I. (2017). *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson,p.632.
- ROGER, R. A. (2012). *ESSENTIEL DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS, 5EME EDITION (L')*. Gualino, p.164.
- Rojot, J., & Roussel, P. (2002). Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel (collectif). *De Boeck*, p.396.
- Rondeau, Alain. 1999. «Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail». *Gestion*, vol. 24, automne, p. 12-19.
- Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, Editions EMS, collection Références, Paris ,p.21
- Roux, S., & Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.07.002>
- S. Charreire, S. (2002). *Les grands auteurs en management*. Ed. Ems, p.463.
- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?. *@GRH*, 1, 13-38. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>
- SELYE, H. (1956). Stress response. *The stress of life*. Mc Graw-Hill. New York.544.p
- Shields, M., & Wooden, M. (2003, February). Marriage, children and subjective well-being. In *8th Australian Institute of Family Studies Conference*. <http://www.melbourneinstitute.com/hilda/Biblio/hbibliocq.html>.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319 URI: <http://id.erudit.org/iderudit/011723ar> DOI: 10.7202/011723ar
- Siu, O. L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International journal of psychology*, 38(6), 337-347. <https://doi.org/10.1080/00207590344000024>
- Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 29 n° 4, pp. 31-42.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, (4), 23-43.
- Soprano,R(2010).le management du changement.Paris :Vuibert,p.283.
- Starbuck, W. H. (1983). Organizations as action generators. *American Sociological Review*, Vol.48, n°1, pp. 91-102.
- Stoeva, E. (2006). *La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel* (Doctoral dissertation, École des hautes études commerciales), p.126.
- St-Onge, S., & Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*. De Boeck,p.431.

- T.A. Judge, C.J. Thoresen, J.E. Bono et G.K. Patton (2001), The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, vol. 127, p. 376-407.
- Tafani, E., & Souchet, L. (2001). Changement d'attitude et dynamique représentationnelle: les effets de l'engagement dans des pratiques sociales. *La dynamique des représentations sociales*, 59-88.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1994). Positive illusions and well-being revisited: separating fact from fiction, p.21-27.
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Management & Avenir*, 8, 143-158. <https://doi.org/10.3917/mav.008.0143>
- TIDJANI, B., GODONOU, C. K., & VIGAN, A. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : Quelle place pour la GRH? ,p.17
- Trabelsi, Y. & Le Berre, M. (2009). L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des « knowledge workers ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 73, 37-53. <https://doi.org/10.3917/grhu.073.0037>
- Trudel, J. M., & Gosselin, A. (2010). De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres. *Revue internationale sur le travail et la société*, 8(1), 1-16.
- Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Pratiques*, 1(25), 1705-6616.
- Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction au concept de motivation. *Introduction à la psychologie de la motivation*, 3, 39.
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00724.x>
- VAS, A., & Vande Velde, B. (2000). La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire. In *Conférence de l'AIMS*.p.91.
- Vilatte, J. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire, 1–56. *Formation «Evaluation», Grisolles*.
- Wallbott, H., Matsumoto, D., & Tsutomu, K. (1988). Emotional experience in cultural context: A comparison between Europe, Japan and the United States. *Faces of emotion: recent research*, 98-115.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Y. Pesqueux : «L'entreprise multiculturelle ». Ed. Harmattan, 2004, p.226.
- Yaghoubi, M., & Yarmohammadian, M., & Afshar, m. (2009). A survey on relationship between job stress and three dimensions of organization commitment among nursing managers in educational hospitals of isfahan university of medical sciences. *Iranian journal of nursing and midwifery research (ijnmr)*, 14(3), 131-135. <https://www.sid.ir/en/journal/viewpaper.aspx?id=162048>

# **ANNEXE**

---



Madame/Monsieur

Par la présente, nous sollicitons votre participation à une étude portant sur l'engagement organisationnel et son impact sur le stress des cadres des entreprises algériennes.

Le questionnaire s'adresse à tous les cadres de votre entreprise. Nous vous prions de répondre à ce questionnaire ou de transmettre ce message à la personne qui vous semble la plus appropriée pour y répondre. Toutes les informations recueillies à partir de ce questionnaire resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche.

S'agissant d'un questionnaire d'opinion, il est important que vos réponses reflètent la situation telle que vous la ressentez. Ne cherchez pas la solution idéale, ou théoriquement correcte à la situation. Vos premières réactions sont les meilleures pour ce type d'étude. Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, répondez selon le point de vue que vous avez sur elle.

Votre assistance et votre coopération sont grandement appréciées par :

**M. FEROUANI Belkacem:** chercheur et Professeur à la faculté des Sciences Economiques, Gestion et Sciences Commerciales, Université de Tlemcen,

**Mme. BENOSMANE Amina.:** Assistante de recherche et doctorante à la faculté des sciences Economiques, Gestion et Sciences commerciales, Université de Tlemcen.

**Veillez cochez un X pour répondre aux questions**

**1-GENRE**    Féminin     Masculin

**2- AGE**

Moins (-) de 30 ans     de 41 ans à 50 ans

De 30 ans à 40 ans     plus (+) de 50 ans

**3-GRADE**

Cadre Supérieur     Cadre Moyen

**4-ANCIENNETE (dans cette entreprise)**

Moins (-) de 5ans     entre 10 ans et 20ans

Entre 5ans et 10ans     plus de 20 ans

**5-Situation familiale :**

Célibataire     Marié(e)     Divorcé(e)/Veuf (ve)

---

**Pour répondre aux questions veuillez mettre un (X) dans la bonne case**

1 : pas d'accord	2 : plutôt d'accord	3 : neutre	4 : d'accord	5 : tout à fait d'accord
------------------	---------------------	------------	--------------	--------------------------

<b>Section 1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Je me sens frustré dans mon travail					
2. Je suis intéressé par mon travail					
3. J'ai beaucoup d'espoir pour mon avenir dans l'organisation où je travaille					
4. J'occupe une position sans issue dans mon entreprise					
5. J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail					
6. Je suis restée au niveau où je suis depuis longtemps					
7. J'ai le sentiment d'être plafonné dans ma carrière					
8. Je me sens rongé par mon travail					
9. J'ai tendance à être inquiet à propos des problèmes concernant mon travail					
10. Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes					
11. Je me sens détendu dans mon travail					
12. Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille					
13. Après une journée de travail, je me sens épuisé					
<b>Section2</b>					
14. Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					
15. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens					
16. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance					
17. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise					

18. Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise					
19. Cette entreprise a une grande signification pour moi					
20. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir					
21. Cela serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais					
22. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant					
23. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise					
24. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrai penser travailler ailleurs					
25. Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles					
26. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel					
27. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise même si je le voulais					
28. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurai aucun remord					
29. Cette entreprise mérite bien ma loyauté					
30. Je ne quitterai pas cette entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent					
31. Je dois beaucoup à cette entreprise					
<b>Section 4</b>					
32. Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles					
33. Mon travail nécessite un niveau élevé de qualification					
34. Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité					
35. Mon travail consiste à faire toujours les mêmes choses					
36. J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail					
37. Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome					
38. Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes					

39. J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent dans mon travail					
40. Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles.					
41. Mon travail exige d'aller très vite					
42. Mon travail exige de travailler très fort mentalement					
43. On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail					
44. J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail					
45. Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres					
46. Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes					
47. Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard					
48. Mon travail est très souvent mouvementé.					
49. Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur					
50. Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision					
51. Mon chef prête attention à ce que je dis					
52. Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi					
53. Mon chef facilite la réalisation du travail					
54. Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble					
55. Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent					
56. Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi					
57. Les gens avec qui je travaille sont amicaux					
58. Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble					
59. Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail.					

<b>Tableau N°1</b>	Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance organisationnelle.....	<b>50</b>
<b>Tableau N°2</b>	Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbel.....	<b>54</b>
<b>Tableau N°3</b>	Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.....	<b>88</b>
<b>Tableau N°4</b>	Attentes théoriques entre variables indépendantes et variables dépendantes.....	<b>115</b>
<b>Tableau N°5</b>	Les quatre types de travail selon le modèle de Karasek.....	<b>171</b>
<b>Tableau N°6</b>	Les dimensions de l'engagement organisationnel.....	<b>195</b>
<b>Tableau N°7</b>	Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste.....	<b>209</b>
<b>Tableau N°8</b>	Démarches ou méthodes de recherche (adapté de Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003 ; Evrard et al., 2009).....	<b>211</b>
<b>Tableau N°9</b>	Texte introductif du questionnaire.....	<b>218</b>
<b>Tableau N°10</b>	Echelle de Likert. ....	<b>219</b>
<b>Tableau N°11</b>	Echelle de mesure du stress professionnel de Steffy et Jones (1998) .....	<b>219</b>
<b>Tableau N°12</b>	Echelle de mesure de l'engagement organisationnel affectif de Meyer et Allen (1991) .....	<b>220</b>
<b>Tableau N°13</b>	Echelle de mesure de l'engagement organisationnel calculé de Meyer et Allen (1991) .....	<b>220</b>
<b>Tableau N°14</b>	Echelle de mesure de l'engagement organisationnel normatif de Meyer et Allen (1991) .....	<b>221</b>
<b>Tableau N°15</b>	Echelle de mesure de la latitude décisionnelle de Karasek (1998) .....	<b>222</b>
<b>Tableau N°16</b>	Echelle de mesure des exigences mentales de karasek (1998) .....	<b>222</b>
<b>Tableau N°17</b>	Echelle de mesure du soutien social de karasek (1998).....	<b>223</b>
<b>Tableau N°18</b>	Pré-test questionnaire.....	<b>223</b>
<b>Tableau N°19</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le genre.....	<b>225</b>
<b>Tableau N°20</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon l'âge.....	<b>226</b>
<b>Tableau N°21</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le grade.....	<b>227</b>
<b>Tableau N°22</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon l'ancienneté.....	<b>228</b>
<b>Tableau N°23</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon la situation familiale.....	<b>229</b>
<b>Tableau N°24</b>	Valeurs de l'alpha de Cronbach.....	<b>230</b>

---

<b>Tableau N°25</b>	Indice alpha de Cronbach.....	<b>230</b>
<b>Tableau N°26</b>	Statistiques descriptives du stress professionnel.....	<b>231</b>
<b>Tableau N°27</b>	Statistiques descriptives de l'engagement affectif.....	<b>233</b>
<b>Tableau N°28</b>	Statistiques descriptives de l'engagement calculé.....	<b>234</b>
<b>Tableau N°29</b>	Statistiques descriptives de l'engagement normatif.....	<b>235</b>
<b>Tableau N°30</b>	Statistiques descriptives de la latitude décisionnelle.....	<b>236</b>
<b>Tableau N°31</b>	Statistiques descriptives de l'exigence mentale.....	<b>237</b>
<b>Tableau N°32</b>	Statistiques descriptives du soutien social.....	<b>238</b>
<b>Tableau N°33</b>	Test de fisher.....	<b>240</b>
<b>Tableau N°34</b>	Relation engagement organisationnel/stress.....	<b>241</b>
<b>Tableau N°35</b>	Impact de l'engagement affectif, calculé et normatif sur le stress professionnel....	<b>242</b>
<b>Tableau N°36</b>	Relation mode organisationnel/ stress professionnel.....	<b>243</b>
<b>Tableau N°37</b>	Relation exigences mentales/ stress professionnel.....	<b>243</b>
<b>Tableau N°38</b>	Latitude décisionnelle/ stress professionnel.....	<b>244</b>
<b>Tableau N°39</b>	Soutien social/ stress professionnel.....	<b>244</b>
<b>Tableau N°40</b>	Synthèse des résultats.....	<b>245</b>

---

<b>Figure N°1</b>	Modèle simplifié de la recherche.....	<b>06</b>
<b>Figure N°2</b>	Architecture de la thèse.....	<b>10</b>
<b>Figure N°3</b>	Pyramide de Maslow.....	<b>18</b>
<b>Figure N°4</b>	Un modèle général de la motivation.....	<b>60</b>
<b>Figure N°5</b>	Modèle de culture selon Schein.....	<b>76</b>
<b>Figure N°6</b>	Le syndrome général d'adaptation.....	<b>159</b>
<b>Figure N°7</b>	Stress et performance.....	<b>166</b>
<b>Figure N°8</b>	Modèle transactionnel du stress (d'après Lazarus et Folkman, 1984) .....	<b>169</b>
<b>Figure N°9</b>	La dynamique de stress individuel.....	<b>179</b>
<b>Figure N°10</b>	Les perspectives attitudinale et comportementale selon Meyer et Allen (1991).....	<b>188</b>
<b>Figure N°11</b>	L'engagement : un cocktail de motivation, de compétences et de culture.....	<b>199</b>
<b>Figure N°12</b>	Modèle de la recherche.....	<b>214</b>
<b>Figure N°13</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le genre.....	<b>225</b>
<b>Figure N°14</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon l'âge.....	<b>226</b>
<b>Figure N°15</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le grade.....	<b>227</b>
<b>Figure N°16</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon l'ancienneté.....	<b>228</b>
<b>Figure N°17</b>	Synthèse des caractéristiques de notre échantillon d'étude selon la situation familiale	<b>229</b>
<b>Figure N°18</b>	Modèle d'analyse.....	<b>240</b>
<b>Figure N°19</b>	Modèle conceptuel valide.....	<b>246</b>

## Résumé :

Dans un contexte marqué par la mondialisation, par l'ouverture des marchés, la concurrence, l'instabilité économique comme par la rapidité du progrès technologique, l'une des préoccupations actuelles des entreprises est l'engagement organisationnel de leurs collaborateurs. Il représente un réel défi pour la gestion des ressources humaines en ce sens qu'il cherche à pousser les employés à s'investir davantage dans leur travail et à pérenniser ainsi l'engagement de ces mêmes ressources à l'égard de l'organisation.

Les entreprises attendent de leurs salariés d'être toujours plus productifs. Mais c'est sans compter avec un problème majeur qui est celui de la baisse de leurs ressources mentales et physiques dès lors que l'organisme ne suit plus, et où tout se rompt. L'objectif principal de ce travail de recherche consiste à expliquer en premier lieu le rôle de l'engagement organisationnel en tenant compte de ses trois dimensions, dans la perception du stress chez les cadres d'entreprises algériennes. Nous avons eu ainsi à examiner l'impact du mode organisationnel adopté dans l'entreprise sur le stress professionnel des cadres. Et, pour ce faire, une étude quantitative a été engagée, auprès de 74 cadres d'entreprises algériennes, en utilisant une régression linéaire à l'aide du logiciel SPSS (version 21).

**Mots clés : engagement organisationnel, stress professionnel, mode organisationnel, cadres, entreprises algériennes.**

## Summary :

In a context marked by globalization, by the opening of markets, competition, economic instability and by the speed of technological progress, one of the current concerns of companies is the organizational commitment of their employees. It represents a challenge for human resources management in the sense that it seeks to encourage employees to invest more in their work and thus to sustain the commitment of these same resources to the organization.

Organizations expect their employees to be ever more productive. However, this is without taking into account a major problem, which is that of the decline in their mental and physical resources when the body no longer follows, and where everything breaks down. The main objective of this research work is, to first, explain the role of organizational commitment, taking into account its three dimensions, in the perception of stress among Algerian business executives. We thus had to examine the impact of the organizational mode adopted in the company on the professional stress of executives. And, to do this, a quantitative study was undertaken, with 74 Algerian business executives, using a linear regression using SPSS software (version 21).

**Keywords: organizational commitment, professional stress, organizational mode, executives, Algerian companies.**

## ملخص:

في سياق يتسم بالعولمة، فتح الأسواق، المنافسة، عدم الاستقرار الاقتصادي، وسرعة التقدم التكنولوجي، فإن أحد الاهتمامات الحالية للمؤسسات هو الالتزام التنظيمي لموظفيها. إنه يمثل تحدياً حقيقياً لإدارة الموارد البشرية من حيث أنه يسعى إلى تشجيع الموظفين على زيادة الاستثمار في عملهم وبالتالي الحفاظ على التزام هذه الموارد نفسها تجاه المؤسسة. تتوقع المؤسسات من موظفيها أن يكونوا أكثر إنتاجية، لكن هذا دون الأخذ بعين الاعتبار مشكلة رئيسية وهي تدهور مواردهم العقلية والبدنية عندما لا يعود الجسد يتبع، وحيث ينهار كل شيء. الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي هو أولاً شرح دور الالتزام التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار أبعاده الثلاثة، في تصور القلق الوظيفي لدى إطارات المؤسسات الجزائرية. كما تطرقنا إلى دراسة تأثير الوضع التنظيمي المعتمد في المؤسسة على القلق الوظيفي لدى إطارات المؤسسات. وللقيام بذلك، تم إجراء دراسة كمية، مست 74 إطار جزائري، باستخدام الانحدار الخطي عبر برنامج SPSS (الإصدار 21).

**الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، القلق، الوضع التنظيمي، الإطارات، المؤسسات الجزائرية.**

# TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	
Dédicaces.....	
Sommaire.....	
Introduction générale.....	<b>01</b>
<b>CHAPITRE I : GENESE DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS</b>	
Introduction.....	<b>11</b>
<b>Section 1 : Premiers courants de la théorie des organisations.....</b>	<b>12</b>
1.1- L'école classique de l'organisation : 1900-1920.....	<b>12</b>
1.1.1- Frédéric Taylor (1856-1915) : L'organisation scientifique du travail.....	<b>12</b>
1.1.2- Henry Ford et le fordisme (1863-1947) .....	<b>13</b>
1.1.3- Henry Fayol (1841-1925) : La théorie administrative.....	<b>14</b>
1.1.4- Max Weber (1864-1920) : La bureaucratie.....	<b>15</b>
1.2- L'école des relations humaines.....	<b>16</b>
1.2.1- Elton Mayo (1880-1949) : L'effet Hawthorne.....	<b>17</b>
1.2.2- Abraham MASLOW (1908-1970) : La pyramide des besoins.....	<b>17</b>
1.2.3- Douglas Murray Mc Gregor (1906-1964) : théories X et Y.....	<b>19</b>
1.2.4- Frederick Herzberg (1923-2000) : La théorie des deux facteurs.....	<b>19</b>
1.2.5- Kurt Lewin (1890-1947) : La dynamique des groupes.....	<b>20</b>
1.2.6- Chris Argyris : Le développement du potentiel de l'individu dans l'organisation (1923-2013) .....	<b>22</b>
<b>Section 2 : L'école Managériale.....</b>	<b>23</b>
2.1- Ledwing Von Bertalanffy (1901-1972) : la théorie des systèmes.....	<b>23</b>
2.2- Les théories de la contingence.....	<b>23</b>
2.2.1- Les travaux de Burns et Stakler (1963) .....	<b>24</b>
2.2.2- Les travaux de Lawrence et Lorsch et la théorie de la contingence (1963-1966).....	<b>24</b>
2.2.3- Les travaux de J.Woodward(1916-1971) .....	<b>25</b>
2.2.4- Les travaux d'Alfred D.Chandler (1962) .....	<b>26</b>
2.3- Les travaux sur la théorie des décisions.....	<b>27</b>
2.3.1- Le modèle décisionnel classique.....	<b>27</b>
2.3.2- La théorie de rationalité limitée selon H.A. SIMON (1916-2001) .....	<b>27</b>
2.3.3- Le modèle politique de L.Linblom (1959) .....	<b>28</b>
2.4- Henry Mintzberg et la structuration des organisations.....	<b>29</b>

<b>Section 3 : L'école contemporaine : l'école sociologique</b> .....	<b>34</b>
3.1- Michel Crozier et l'analyse stratégique (1922-2013) .....	34
3.2- R.Sainsaulieu et l'identité au travail (1935-2002) .....	34
3.3- La gestion des comportements organisationnels .....	36
3.3.1- Les travaux de A.Zaleznik (1924-2011) et W.Bennis (1925-2014) .....	37
3.3.2- Le Management participatif.....	38
3.3.3- La qualité totale et l'excellence.....	38
3.3.4- La théorie du Knowledge management.....	39
3.4- Les nouvelles conceptions organisationnelles.....	39
3.4.1- Le culturalisme de G.HOFSTEDE et le projet G.L.O.B.E.....	40
3.4.2- Le projet G.L.O.B.E (1992-2010) .....	42
3.4.3- L'organisation hypocrite de N. Brunsson.....	43
Conclusion.....	45
<b>CHAPITRE II : LES SPECIFICITES ENVIRONNEMENTALES ACTUELLES DU TRAVAIL : ENTRE PERFORMANCE ET EPUISEMENT</b>	
Introduction.....	47
<b>Section 1 : L'idéologie de la performance</b> .....	<b>49</b>
1.1- La performance organisationnelle.....	49
1.2- La performance sociale.....	51
1.3- La performance individuelle.....	52
1.4- Les déterminants de la performance individuelle.....	55
1.4.1- La relation de l'individu avec son travail.....	55
1.4.2- La relation de l'individu avec autrui dans l'entreprise.....	63
<b>Section 2 : Le bien-être au travail</b> .....	<b>67</b>
2.1- Les déterminants objectifs du bien être.....	68
2.1.1- L'âge.....	68
2.1.2- Le genre.....	69
2.1.3- Le revenu et l'éducation.....	69
2.1.4- Les rapports interpersonnels.....	69
2.2- Les déterminants subjectifs du bien être.....	69
2.2.1- L'adaptation.....	69
2.2.2- Donner du sens à la vie.....	70
2.2.3- Les buts personnels hiérarchisés.....	70

2.2.4- Les illusions positives.....	71
2.3- Les facteurs déterminants du bien-être au travail.....	72
2.3.1- La qualité du contenu du travail.....	72
2.3.2- La qualité de l'environnement physique du travail.....	72
2.3.3- Le soutien social au travail.....	72
2.3.4- La qualité de l'organisation du travail.....	72
2.3.5- Qualité de la gestion des carrières.....	72
2.3.6- La conciliation vie professionnelle / vie privée.....	72
2.4- La conciliation de la performance et du bien-être au travail, quels leviers et quelles dérives ?..	72
2.4.1- Les leviers organisationnels.....	72
2.4.2- Au niveau de la GRH.....	77
2.4.3- Au niveau des relations humaines.....	79
<b>Section 3 : Le changement organisationnel.....</b>	<b>82</b>
3.1- Définition du changement organisationnel.....	82
3.2- Typologie du changement organisationnel.....	83
3.3- Le rythme de changement organisationnel.....	84
3.3.1- Le changement progressif (incrémental) .....	84
3.3.2- Le changement brutal.....	85
3.3.3- Un rapprochement possible entre les deux rythmes.....	86
3.4- Les forces de changement organisationnel.....	87
3.4.1- Les forces externes.....	87
3.4.2- Les forces internes.....	89
3.5- Les phases de changement organisationnel selon le modèle de Kurt Lewin.....	89
3.6- Les différentes stratégies du changement organisationnel.....	90
3.6.1- La coercition.....	90
3.6.2- La persuasion rationnelle.....	90
3.6.3- Le partage du pouvoir.....	91
3.7- La résistance au changement organisationnel.....	91
3.7.1- Les sources de résistance au changement.....	92
3.7.2- Comment gérer la résistance au changement ? .....	95
3.8- L'accompagnement du Changement organisationnel pour réduire le stress.....	96
Conclusion.....	98
<b>CHAPITRE III : REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	

Introduction.....	103
<b>Section 1 : Etudes antérieures portant sur le concept de stress professionnel.....</b>	<b>104</b>
<b>Section 2 : Etudes antérieures portant sur le concept de l'engagement organisationnel.....</b>	<b>128</b>
<b>Section 3 : Les travaux portant sur les liens existants entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel.....</b>	<b>142</b>
Conclusion.....	154
<b>CHAPITRE IV : STRESS PROFESSIONNEL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL</b>	
Introduction.....	155
<b>Section 1 : Comprendre le stress professionnel.....</b>	<b>157</b>
1.1- Définition du stress.....	157
1.1.1- Définition du stress en médecine.....	157
1.1.2- Définition du stress en sociologie.....	160
1.1.3- Définition du stress en psychologie.....	161
1.1.4- Définition du stress dans le monde du travail.....	162
1.2- Le burnout ou l'épuisement professionnel.....	163
1.3- Typologie du stress professionnel.....	164
1.3.1- Le stress selon l'effet engendré sur l'individu.....	164
1.3.2- Le stress dans le temps.....	167
1.4- Les modèles du stress professionnel.....	167
1.4.1- Le modèle transactionnel.....	168
1.4.2- Le modèle demande-contrôle de Karasek.....	170
1.4.3- Le modèle effort-récompense de Siegrist.....	171
1.4.4- Le modèle de Hobfoll, théorie de la préservation des ressources.....	172
1.5- Les facteurs de stress professionnel.....	172
1.5.1- Les facteurs liés au contenu du travail.....	173
1.5.2- Les facteurs liés au contexte de travail.....	174
1.5.3- Les facteurs liés à l'individu.....	176
1.5.4- Les facteurs liés aux difficultés relationnelles.....	176
1.6- Les effets et la prévention du stress professionnel.....	177
1.6.1- Les effets du stress au travail.....	177
1.6.2- Prévention du stress professionnel.....	180

<b>Section 2 : L'engagement organisationnel.....</b>	<b>182</b>
2.1- Diversité terminologique du concept.....	182
2.2- Les cibles d'engagement.....	183
2.2.1- L'engagement dans le travail ou le poste occupé.....	184
2.2.2- L'engagement dans les valeurs du travail.....	184
2.2.3- L'engagement dans l'organisation.....	185
2.2.4- L'engagement dans la carrière.....	185
2.2.5- L'engagement syndical.....	185
2.3- Définition de l'engagement organisationnel.....	186
2.3.1- L'engagement : une approche attitudinale.....	186
2.3.2- L'engagement : une approche comportementale.....	187
2.4- Les dimensions de l'engagement organisationnel.....	190
2.4.1- L'approche unidimensionnelle de l'engagement.....	191
2.4.2- L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	193
2.5- Les antécédents de l'engagement organisationnel.....	195
2.5.1- Les antécédents de l'engagement affectif.....	196
2.5.2- Les antécédents de l'engagement calculé.....	200
2.5.3- Les antécédents de l'engagement normatif.....	201
2.6- Les conséquences de l'engagement organisationnel.....	202
2.6.1- L'intention de quitter et le turnover.....	202
2.6.2- l'absentéisme et les retards.....	203
2.6.3- La performance.....	203
2.6.4- Bien-être et stress.....	204
Conclusion.....	206
<b>CHAPITRE V : ETUDE EMPIRIQUE</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>207</b>
<b>Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodes.....</b>	<b>209</b>
1.1- Choix épistémologique.....	209
1.2- Méthode de recherche.....	210
1.3- Variables, hypothèses et modèle de recherche.....	212
1.4- Echantillon de la recherche.....	215
<b>Section 2 : Présentation des outils de mesure et des méthodes d'analyses des données.....</b>	<b>218</b>
2.1- Présentation du questionnaire.....	218

2.2- Pré-test du questionnaire.....	223
2.3- La collecte des données.....	224
<b>Section 3 : Résultats et analyse de la recherche.....</b>	<b>225</b>
3.1- L'échantillon.....	225
3.2- Analyse de fiabilité.....	230
3.3- Analyse descriptive.....	231
3.4- Tests des hypothèses.....	239
3.4.1- Test d'hypothèse de Fisher.....	240
3.4.2- Le test de student.....	241
3.4.3- Synthèse et extrapolation des résultats.....	246
Conclusion.....	250
Conclusion générale.....	251
Références bibliographiques.....	257
Annexe.....	264
Liste des tableaux.....	
Liste des figures.....	
Résumé.....	
Table des matières.....	