

Annexe 8 : Données recueillies lors des entretiens concernant le management et le stress

(cf. 2.4.1. Management et stress)

Veillez noter que les caractéristiques managériales sont considérées, la plupart du temps, positives ou négatives mais, contrairement à la littérature, les acteurs de terrains ajoutent une troisième catégorie, fluctuante. Elle est développée dans la confrontation entre la littérature et le terrain.

J'aimerais également préciser que, pour des raisons d'exhaustivité et parce que je me suis rendu compte lors des entretiens de leur importance, j'ai laissé toutes les informations qui concernent le manager de proximité.

<u>Caractéristiques managériales positives, négatives, fluctuantes</u>	<u>Conséquences positives ou négatives sur le stress</u>
<u>Communication</u>	
Le management doit être un exemple (Entretiens avec B, C, F, G, I et J)	
<p><u>Le management positif</u> : X Doit être à l'image de ce qu'il attend des travailleurs (Entretien avec F). Tant au niveau individuel que de l'entreprise, s'il est positif il attirera le positif (Entretiens avec I et J).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Les travailleurs donneront un peu plus d'eux pour aider l'entreprise, ils adhéreront plus facilement aux décisions (Entretien avec F).</p>
<p><u>Le management négatif</u> :</p> <p>T2, T8 N'applique pas les valeurs de l'entreprise (Entretiens avec B et C), ne fait pas lui-même ce qu'il demande aux travailleurs de faire (Entretien F).</p> <p>T2, T3 Impose des méthodes de fonctionnement sur le terrain alors qu'il ne peut pas, techniquement parlant, faire ce qu'il demande aux travailleurs (Entretien avec F et J) et que T3 ce n'est pas lui qui l'applique sur le terrain (Entretien avec G).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> :</p> <p>Le management sera mal vu, ce qui aura des répercussions sur l'adhésion des travailleurs aux décisions (Entretiens avec B et C).</p> <p>Risque de ne pas prendre toutes les réalités en compte (Entretien avec G).</p>

Motiver et encourager (Entretiens avec E, F et J)	
<p><u>Le management positif</u> : ME1, MH1, MH2, MH5 Encourage les échanges, l'amélioration continue (Entretien avec F), MH2 valorise les qualités de ses travailleurs (Entretien avec E).</p> <p><u>Le management négatif</u> : MS6 Ne félicite pas (Entretien avec J).</p>	
La communication positive et sécurisante (Entretiens avec E, F, I, J, K et M)	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>X « Un gant de velours dans une main de fer. Savoir quand il faut taper du poing sur la table et savoir quand il faut féliciter » (Entretien avec J). (Entretiens avec F, J et M).</p> <p>ME1 Pouvoir dire « j'ai besoin que tu reviennes travailler car ... et en échange tu auras ... » (Entretien avec E).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Permet de diminuer le stress (Entretien avec J) et de se sentir reconnu (Entretien avec E).</p>
<p><u>Le management négatif</u> :</p> <p>X Lorsqu'il n'y a pas de communication (entre les niveaux hiérarchiques, entre le personnel) (Entretien avec I).</p> <p>X Le management qui est dans la critique (Entretiens avec F, J et K) et cherche le négatif chez les travailleurs (Entretien avec I).</p>	
Anticipation des possibilités (Entretien avec M)	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>MH7, MH4, MH8 Exprimer les options qui pourraient avoir lieu en fonction d'un non-financement, d'une reconduction du contrat, etc. (Entretien avec M).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Permet aux travailleurs d'avoir une vision du futur, de se sentir intégrés (Entretien avec M).</p>

<p>MH8 Donner des dates claires de communication et s’y tenir (« on reviendra vers vous telle date avec telle information ») et si on ne s’y tient pas, en expliquer les raisons (Entretien avec M).</p>	
Soutenir son personnel (Entretien avec A, B, C, D, F, J, K et M)	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>MH7 Est positif et rassure dans les moments de stress, les événements malheureux (Entretien avec L).</p> <p>MH7 Considère la vie privée de ses travailleurs (Entretien avec F et M), tente d’accorder toutes les demandes d’adaptation de carrière (Entretien avec L). Remercie ses travailleurs (Entretiens avec B et C) et est empathique (Entretien avec D).</p> <p>MH8 Fait savoir aux travailleurs qu’il est disponible et qu’ils seront bien accueilli s’ils vont voir le management (Entretiens avec A, B et C).</p> <p><u>Le management négatif :</u> X Ne félicite pas son personnel (Entretien avec J).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress :</u> Permet d’éviter de contrarier les travailleurs et de créer une proximité (Entretiens avec B et C).</p> <p><u>Les conséquences négatives sur le stress :</u> Sentiment que le management s’immisce dans la vie des travailleurs (Entretien avec K). Aller voir le management peut s’avérer négatif si le management n’est pas d’accord avec le travailleur (Entretien avec A).</p>
Donner des explications (Entretiens avec B, C, D, E, J et M)	
<p><u>Le management positif :</u> ME2, MH4, MH7 Explique les raisons derrière ses décisions mais aussi pourquoi il n’y a pas eu de décision ou de changement opéré (Entretiens avec B, C, D, E, J et M).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress :</u> Permet d’éviter les rumeurs, généralement négatives lorsque la décision adoptée ne plaît pas (Entretiens avec E et J).</p>
Manager de proximité (Entretiens avec A, F, G, H, J et L)	
<p><u>Le management négatif :</u> T2, T8, LM1, MS1 Un manager qui exige des choses mais n’écoute pas son équipe (Entretien avec F).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress :</u> Diminution du stress, esprit d’équipe (Entretien avec J).</p>

Communication ascendante et descendante (Entretien avec A, B, C, F, G, H et L)	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>ME1 Prend des décisions mais en fait part aux autres niveaux hiérarchiques avant leur mise en place (Entretien avec L).</p> <p>MH6 Prend en compte les différences entre les attentes de l'employeur et des différentes générations (Entretien avec J).</p> <p>X Appelle les travailleurs par leur prénom (Entretien avec A).</p> <p>H est favorable au tutoiement (contrairement à G) car il renvoie à une image de famille et de proximité. Cela donne aussi une image d'évolution et de modernisme.</p> <p><u>Le management négatif :</u></p> <p>X Contrairement à H, G estime que le tutoiement est négatif car un directeur qui tutoie son personnel met celui-ci mal à l'aise. Le personnel ne va jamais naturellement tutoyer son directeur même si c'est une demande de ce dernier (Entretien avec G).</p> <p>T8 Ne prend pas en compte les informations ascendantes (Entretiens avec B et C).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress :</u> Le sentiment d'être proche de son management développe la confiance (Entretien avec A).</p> <p><u>Les conséquences négatives sur le stress :</u> L'emploi du tutoiement est traitre dans le sens où le management discutera en tutoyant mais vouvoiera la personne en cas de reproches (Entretien avec G).</p> <p>Le tutoiement est importé des États-Unis, où le contexte, les relations professionnelles sont différentes (Entretien avec G).</p>
Écoute active (Entretiens avec A, B, C, D, I, K, L et M)	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>ME1, MH3 Écoute les travailleurs (Entretiens avec B, C, D, I, K et L).</p> <p>MH8 Répond à leurs attentes dans un délai raisonnable (Entretien avec L).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress :</u> Sentiment de proximité avec le management ce qui apporte un sentiment de confiance (Entretien avec A).</p>

<p>X N'attend pas les conflits pour passer dans les services (Entretiens avec B, C et D).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> : Sentiment de ne pas être entendu (pas d'actions cohérentes avec ce qui a été échangé) (Entretiens avec M et D).</p>
<p>Individu (Entretiens avec F, H et J)</p>	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>MH8 Prend en compte toutes les demandes d'aide des travailleurs même s'il estime que c'est d'ordre privé (Entretien avec F).</p> <p>MH3 Reconnaît les travailleurs qui sont là pour un salaire ou pour travailler (Entretien avec J).</p> <p><u>Fluctuant</u> : X Les capacités individuelles à faire face au stress (Entretiens avec H et J).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Certains voient tout changement comme insurmontable et demandant un effort surhumain. Une aide du management les aidera à affronter cette pensée (Entretiens avec H et J).</p> <p><u>Fluctuant</u> : Si le travailleur travaille pour un salaire il sera moins stressé que s'il travaille pour travailler (Entretien avec J).</p>
<p>Attentes des nouveaux engagés (Entretien avec E)</p>	
<p><u>Le management positif</u> : MH6, MH8 Sait gérer les besoins différents de l'entreprise et des candidats (Entretien avec E).</p>	<p><u>Les conséquences négatives et positives (en fonction du point de vue) sur le stress</u> : Les candidats font leur shopping parmi les conditions de travail (Entretien avec E).</p>
<p><u>Tâches et objectifs</u></p>	
<p>Fonctionnement du terrain (Entretiens avec A, B, C, K et M)</p>	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>X A une réelle connaissance du terrain car il s'y rend régulièrement (Entretiens avec A, B, C et M). MH7 Il sait comment fluctue le stress au sein d'une équipe et pour chaque travailleur (Entretien avec A et M).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Permet d'anticiper les shifts (Entretiens avec K et M) et d'éviter la surcharge de travail (Entretien avec K).</p>

<p>MH7 S'assurer qu'il y ait assez de temps de récupération dans le temps de travail (Entretiens avec A et M).</p> <p>MH2 S'assure que son personnel a 20% de son agenda non planifié et non-planifiable afin de pouvoir gérer des imprévus, etc. (Entretien avec M).</p> <p>MH7 Avoir des outils qui évaluent la charge réelle de travail (Entretien avec A).</p>	
Atteinte des objectifs (Entretiens avec B, C, E, F, G, I, K et M)	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>ME2, ME3 Donne un sens aux objectifs réalistes des travailleurs (Entretien avec M).</p> <p>MH3 Laisse les travailleurs avoir du contrôle sur leurs tâches (Entretien avec M).</p> <p>MH9 Diminution du nombre de clients journaliers dans le but d'améliorer la qualité du travail des travailleurs (Entretien avec I).</p> <p>ME2, MH8 Tient compte des variabilités individuelles (Entretien avec M).</p> <p><u>Le management négatif :</u></p> <p>T3, T12 Met une pression constante sur le personnel afin qu'il atteigne ses objectifs fixés (Entretiens avec E, I, G et K).</p> <p>T3, T12 Définit un objectif journalier (Entretiens avec B, C et I).</p> <p>LM3 Pousse à la concurrence entre les directeurs des filiales (Entretien avec G).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress :</u></p> <p>Un manque de sens peut entraîner une démotivation intense (Entretien avec M).</p> <p>Si les objectifs sont perçus comme irréalistes (Entretiens avec K et M), il peut y avoir une peur de l'erreur, le sentiment de ne pas y arriver (Entretien avec F).</p> <p>Atteindre les objectifs sans se préoccuper de la manière, au détriment des travailleurs (Entretien avec G).</p> <p>Diminution des clients ferait diminuer le chiffre d'affaires donc il y aurait moins de prime (voir plus aucune) (Entretien avec I).</p>

<p><u>Fluctuant</u> : MH7, MH8 Certains préfèrent avoir un salaire sans exagération mais être relax alors que d'autres préfèrent être plus sous pression mais avoir droit à des primes (Entretien avec I).</p>	
Diversification des tâches (Entretien avec G et J)	
<p><u>Le management négatif</u> : T2, T5, T7 Passer d'une activité simple à multifonctionnelle est présenté comme permettant d'avoir plus d'autonomie, de liberté et moins de stress (Entretien avec J).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> : En réalité cela favorise le manque d'effectifs et de stimulation. Augmentation des maladies, du stress et démotivation (Entretiens avec G et J).</p>
Charte de non-culpabilité (Entretien avec F)	
<p><u>Le management positif</u> : ME3, MH1, MH2 Garantit qu'un travailleur qui fait une erreur peut la déclarer dans le but de mettre en place des procédures afin que cette erreur ne se reproduise plus (Entretien avec F).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Diminution du stress des travailleurs qui sont autorisés à faire des erreurs (Entretien avec F).</p>
Formations (Entretiens avec A et E)	
<p><u>Le management positif</u> : MH1, MH2, MH4 Forme son personnel aux nouveaux outils utilisés (Entretiens avec A et E).</p>	
Culture de l'entreprise (Entretiens avec B et C)	
<p><u>Le management positif</u> : ME2 Utilise la culture de l'entreprise pour adopter ses caractéristiques managériales (Entretiens avec B et C).</p>	

<u>Changements</u>	
Changements structurels (Entretien avec B, C, E et K)	
<p><u>Le management négatif</u>: T2, LM2 N'explique pas les résultats des négociations des package salariaux des travailleurs suite à une fusion (Entretien avec E).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u>: Les travailleurs chercheront ce qu'ils ont perdu et non ce qu'ils auront gagné (Entretien avec E), ils auront un sentiment d'injustice (Entretiens avec B, C et E), de non équité, de non-reconnaissance et d'inégalité (Entretiens avec B et C).</p>
Évolution (Entretiens avec A, E, G, K et L)	
<p><u>Le management positif</u>: MH6, MH8 Se réinvente afin de répondre aux exigences actuelles, aux nouveaux défis (Entretien avec L).</p> <p><u>Le management négatif</u>:</p> <p>T5 Réalise de trop nombreux changements (Entretien avec E).</p> <p>T14 Barrières empêchant les travailleurs d'évoluer (Entretien avec G).</p> <p>X L'augmentation de l'administratif dans les tâches (Entretien avec A).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress perçu</u> :</p> <p>Futur flou si l'entreprise évolue vite (Entretien avec K).</p> <p>Cela empêche les travailleurs d'avoir une possibilité d'évolution (Entretien avec G).</p>
Restrictions budgétaires (Entretiens avec B, C, L et M)	
<p><u>Le management positif</u>: MH9 Réalise des économies structurelles afin de ne pas mettre de pression sur son personnel ou de diminuer la qualité du produit/service. (Entretien avec L)</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u>: Craintes pour l'emploi (Entretien avec M), responsable du manque de personnel (Entretiens avec B et C).</p>
Génération et ancienneté (Entretiens avec G, J et L)	
<p><u>Le management positif</u>: MH8 Arrive à un même objectif en utilisant des chemins différents pour chaque génération (Entretien avec L).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> :</p>

<p><u>Le management négatif</u> : T8, LM1, MS1 Ne s'adapte pas aux différentes générations et à l'ancienneté des travailleurs (Entretiens avec G et L).</p>	<p>Plus le personnel a de l'ancienneté, plus il vivra mal les changements et aura des difficultés à se remettre en question. (Entretiens avec J et L) Cela a un impact sur leur adhésion aux changements (Entretien avec J).</p>
<p>Gestion de l'équipe</p>	
<p>Participation collective (en opposition avec le critère cadre et structure) (Entretiens avec B, C, E, F, H, I, J, K et M)</p>	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>ME3, MH3, MH7, MH8 Permet que des ajustements soient effectués ou que les décisions soient prises en équipe avec du personnel de terrain (Entretien avec K).</p> <p>ME2 Trouve un entre-deux entre les décisions unilatérales et celles qui demandent la participation collective (Entretien avec E).</p> <p>ME1 Met en place des projets d'équipe (Entretien avec E).</p> <p><u>Le management négatif</u> :</p> <p>T3, T8, T11 N'accepte pas que le personnel de terrain ait de meilleures idées. (Entretien avec I) Un management hautain (Entretien avec J).</p> <p>T2 Impose un horaire inconvenant pour une partie du personnel (Entretien avec I), la plage de travail est trop large (Entretien avec G) et l'horaire définitif n'est pas connu suffisamment à l'avance (Entretien avec E).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> :</p> <p>Si le personnel est impliqué dans les décisions, il sera plus favorable à les appliquer et à vouloir que ça fonctionne (Entretiens avec F, H, I, K K et M).</p> <p>Offre une relation gagnant-gagnant car il y aura plus d'entraide (Entretiens avec B et C).</p> <p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> : Privilégie l'individualisme et une perte de conscience professionnelle (Entretien avec G).</p>

Contrôle (Entretiens avec A et G)	
<p><u>Le management négatif</u> :</p> <p>T12 Lorsqu'un directeur passe fréquemment en regardant mais sans rien dire (Entretien avec G).</p> <p>T12 Lorsque le directeur du service a une vue sur toute l'équipe (Entretien avec A).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> :</p> <p>Sentiment d'être épié continuellement, augmentation de la pression par des petites remarques (Entretien avec A).</p> <p>Si rien n'est dit, le travailleur ne peut pas savoir si on est content de lui. Si cela se répète, il imaginera mal travailler (Entretien avec G).</p>
Discussions organisées en cas de conflits (Entretien avec K et D)	
<p><u>Le management positif</u> : ME1, MH8 Organise une discussion en équipe lorsqu'il y a des soucis (Entretien avec D).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Amélioration de la relation direction-travailleurs, sentiment d'écoute. Compréhension des différents points de vue (Entretien avec D).</p>
Turnover (Entretiens avec G, K, L et M)	
<p><u>Le management positif</u> : MH4 Organise les transitions de manière la plus fluide possible (prendre le temps de former, de partir, etc.) (Entretien avec M).</p> <p><u>Le management négatif</u> : T6 Lorsque les cadres ne restent que peu de temps. Mettent en place des stratégies qui ne seront pas évaluées (Entretien avec G).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> :</p> <p>Perte de la relation de confiance et de la vision à long terme (Entretien avec G).</p> <p>Remise en question leur propre emploi (Entretien avec K).</p> <p>Tristesse et stress si une personne importante quitte l'entreprise (Entretien avec L).</p>
Reconnaissance (Entretiens avec E, F, G, I et J)	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>MH8 N'a pas de retard dans le paiement des salaires (Entretien avec J).</p> <p>MH2 Valorise les compétences (document, un diplôme) (Entretien avec G).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Se sentir reconnu (Entretien avec F).</p>

<p>MH8 Connaît chaque individu, ses qualités et défauts (Entretiens avec E et I).</p>	<p>Permet aux travailleurs d'explorer leur potentiel, de les aider dans leurs capacités (Entretiens avec E et I).</p>
<p>Évaluation (Entretiens avec A, D, F et J)</p>	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>ME1, ME3 Évalue sous forme d'entretiens (Entretien avec F et J).</p> <p>ME3 Reprend les travailleurs s'ils font des erreurs mais à l'écart des autres (Entretien avec F).</p> <p>ME3 Inclut du positif et des opportunités d'améliorations (Entretien avec D).</p> <p><u>Le management négatif :</u></p> <p>X Appelle un membre du personnel « au bureau » sans lui en donner les raisons (Entretien avec A).</p> <p>X Engage la discussion par des reproches (Entretien avec D).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress :</u></p> <p>Intimidant de se retrouver face au chef direct, à l'adjoint du directeur, au DRH et au directeur de service en cas de licenciement (Entretien avec A).</p>
<p>Responsabilisation (Entretien avec J, L et M)</p>	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>ME3 Permet aux travailleurs de savoir comment réagir lorsque des difficultés se manifestent (Entretien avec M).</p> <p>MH3, MH8 Sait laisser du lest. Détermine les objectifs et en mesure l'atteinte, peu importe le moyen utilisé par les travailleurs (Entretien avec L).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress :</u> Si tout le monde se sent responsable de chaque problème, une fois résolu, tous en retireront quelque chose (Entretien avec M).</p> <p>Tout le monde cherche à se sentir bien, épanoui au travail (Entretien avec M).</p> <p>Gagnant-gagnant : les objectifs sont atteints de la façon qui arrange le mieux les travailleurs (Entretien avec L).</p>
<p>Enjeux d'équipes (Entretiens avec F, J, L et M)</p>	

<p><u>Le management positif</u> : ME1 Gère les relations inter et intra-équipes afin d’instaurer un esprit d’équipe (Entretien avec J, L et M). Le management doit être particulièrement attentif aux relations d’équipe car, en cas de conflit, il y a une augmentation du stress qui peut être énorme étant donné que la relation est présente quotidiennement (Entretien avec M).</p> <p><u>Fluctuant</u> : X Conflits, relations (qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le stress) (Entretiens avec F, J, L et M)</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : L’ambiance dans l’équipe c’est ce qui permet de tenir. Soutien, bonne ambiance, état d’esprit permettent de faire face aux émotions (Entretien avec L).</p>
Manque de personnel (Entretiens avec A, B, C, D, E et G)	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>MH7 Met en place des équipes mobiles qui interviennent là où le besoin se fait le plus ressentir (Entretien avec D).</p> <p><u>Le management négatif</u> :</p> <p>T3, T10, ML1, MS1 Punit les travailleurs présents en leur mettant la pression pour atteindre les objectifs plutôt que de réévaluer les objectifs en cas d’absences nombreuses (Entretien avec G).</p> <p>T13, MS1, MS4 Rappelle le personnel (hors de ses heures) car il n’a pas d’autres choix (Entretien avec A).</p> <p>T10, LM1, MS1 Se base sur des statistiques afin de savoir s’il y a assez de personnel plutôt que sur le ressenti du personnel (Entretien avec A et D).</p> <p>X Reproche leur nombre d’absences aux travailleurs (Entretien avec D).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Responsable de surcharge de travail (Entretiens avec D et E), d’accidents du travail (Entretien avec E), de personnel plus irrité, d’augmentation des conflits et des absences, d’une remise en cause de son emploi, de présentéisme (Entretien avec D), de fatigue (Entretiens avec B et C).</p>

<p>X Attire peu de candidatures mais pourrait augmenter ce nombre si les conditions de travail étaient meilleures (Entretien avec D).</p> <p>X Ne cherche pas à comprendre les raisons derrière les absences (Entretien avec D).</p>	
Choix du manager de proximité (Entretiens avec A, B, C, D, E, G et L)	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>ME2, ME3 Impose une formation aux manager (ou besoin de cette formation au préalable pour le devenir) car ce n'est pas inné (Entretien avec A).</p> <p>ME1, ME2, MH2 Crée une relation de respect et de confiance entre les travailleurs et leur chef (Entretiens avec B et C).</p> <p><u>Le management négatif :</u></p> <p>X Est extrême, autoritaire ou trop familier (souvent observé chez les jeunes à cette fonction (en termes d'ancienneté)) (Entretien avec L) ou ne cherche qu'à MS1 atteindre les objectifs donnés par le CE (Entretien avec G). X Délègue à des chefs de services adjoints quand le manager est absent (Entretien avec A).</p> <p><u>Fluctuant :</u></p> <p>Selon E il vaut mieux choisir quelqu'un de l'extérieur plutôt qu'une promotion interne mais G n'est pas de cet avis.</p> <p>Selon B et C et D, promouvoir un manager interne est positif sur le court terme mais sur le long terme il n'y aura plus de différence entre une promotion interne et un candidat externe.</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress :</u></p> <p>Source de jalousie si promotion interne (Entretien avec E).</p> <p>Plus de risque de burnout si le manager est « hors réalité » du terrain (Entretien avec G).</p>

<p>A est partagé car ce n'est pas correct d'ouvrir l'offre d'emploi à l'extérieur si un interne à les capacités d'évoluer (Entretien avec A).</p> <p>Avantages d'une promotion interne : un manager qui a parcouru tous les échelons de l'entreprise à une meilleure connaissance du terrain et peut donc prendre des décisions en connaissance de cause (Entretiens avec A, B, C, D et G), il connaît les personnes qu'il sera amené à diriger donc il ne les verra pas comme des numéros (Entretiens avec B et C). Il faut avoir une possibilité d'évolution (Entretien avec A).</p> <p>Avantage d'un engagement externe : il a de l'expérience ou un diplôme en management et sait comment gérer une équipe (Entretien avec A). Le manager n'aura pas à vivre le passage compliqué de collègue à manager (Entretien avec A).</p>	
Cadre et structure (en opposition avec le critère participation collective) (Entretien avec L)	
<p><u>Fluctuant</u> : MH3, MH7, MH8 L'autonomie et la responsabilité ne conviennent pas à tous les profils des travailleurs. Besoin d'équilibre entre le cadre et la participation collective (Entretien avec L).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> :</p> <p>Donner un cadre et une structure offre un sentiment de sécurité. Un cadre garanti l'équité, redéfinit les fonctions, la place de chacun, les attentes, donne un champ d'actions limité et une idée de l'horizon vers lequel va l'entreprise. Les enquêtes de terrains sur les RPS montrent que les travailleurs (de toutes générations) recherchent ces besoins (Entretien avec L).</p>

	Certains travailleurs attendent que le chef décide car ce n'est pas leur job (Entretien avec L).
Organisation de la hiérarchie	
Niveaux hiérarchiques (Entretiens avec B, C, E, G, I, J et L)	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>X A une hiérarchie aplatie, (Entretien avec L) un lien rapide entre le terrain et le management (Entretiens avec B, C et I et J).</p> <p>ME1, MH7 Va sur le terrain pour recueillir des avis, des ressentis, rassurer, etc. (Entretien avec L).</p> <p>MH8 Responsabilise son personnel et ça « tourne mieux » (Entretien avec E).</p> <p>ME2 Est reconnu en tant que leader et manager (Entretien avec L).</p> <p><u>Le management négatif</u> : X A trop de niveaux hiérarchiques (Entretiens avec B, C et I).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Permet de s'assurer que l'information remonte jusqu'en haut afin que des changements puissent être adoptés (Entretien avec I).</p> <p>Plus d'adaptabilité, plus d'agilité, moins de formalisation (pas de power point, etc.), sentiment d'appartenir à une équipe (Entretien avec L).</p> <p>Le personnel s'autogère et a une liberté de travail (Entretien avec E).</p> <p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> : Les problèmes observés sur le terrain ne sont entendus que beaucoup plus tard (si l'information arrive jusque-là) (Entretiens avec B, C et I). Responsable de longs délais dans les décisions (Entretiens avec E et G).</p>
Cohérence entre les différents niveaux hiérarchiques (Entretien avec M)	
<p><u>Le management positif</u> : ME1, ME2, MH2 Évite les coalitions (Entretien avec M).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Climat favorable (Entretien avec M).</p>
Valoriser les problèmes (Entretien avec M)	

<p><u>Le management positif</u> : X Ne minimise pas les problèmes de « bac à sable » car ils restent malgré tout des problèmes de l'entreprise. Considère que chaque difficulté est une occasion d'extraire quelque chose de positif pour l'entreprise (Entretien avec M).</p>	
<u>Environnement</u>	
Contexte (Entretiens avec D, G, H, K, L et M)	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>MH7 Prend en compte le contexte dans lequel évolue l'entreprise (Entretiens avec K et M).</p> <p>MH8 S'adapte à l'équipe qu'il dirige (Entretien avec L).</p> <p>MH1, MH7, MH8 Sait quand prendre des décisions strictes et quand il est plus adapté de recourir à de la participation collective (Entretien avec L).</p> <p>MH7 Prend en considération la localisation des filiales lorsqu'une décision s'applique à l'ensemble du groupe (Entretien avec H).</p> <p><u>Le management négatif</u> :</p> <p>T3, T10, LM1 Ne réévalue pas les objectifs en cas de changement de contexte (Entretien avec K).</p> <p>T12, LM1, MS1, MS4 Met la pression sur le personnel s'il y a moins de clients, patients en raison d'une cause externe (COVID) (Entretien avec D).</p> <p>MS4 A difficile de traduire en action ce qui est décidé sur le papier (Entretien avec G).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> : Pression sur le personnel car la direction fait du chantage ce qui est responsable d'une mauvaise ambiance (Entretien avec D).</p>

La COVID (Entretiens avec B, C, D, E, F, I, K et L)	
<p><u>Le management positif</u> :</p> <p>MH2, MH8 Met en place des sessions avec des psychologues, des groupes de parole (Entretien avec F).</p> <p>MH7 N'attend pas que son personnel s'occupe des charges non-COVID en plus de celles COVID (Entretien avec D).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> :</p> <p>Se libérer de ses émotions (Entretien avec F).</p> <p>Sources d'insatisfaction pour le personnel qui ne comprend pas toujours que les ordres font parties de procédures non déterminées par le management qui est lui-même évalué là-dessus. Les nouvelles générations ont particulièrement du mal avec le fait de ne pas être consultées. Impression d'être des pions (Entretien avec L).</p> <p><u>Les conséquences négatives sur le stress</u> :</p> <p>Devoir se changer constamment (secteur hospitalier), vivre des décès réguliers, adaptations quotidiennes (nouvelles règles, organisations, etc.) (Entretien avec E).</p> <p>Se mettre la pression en sachant toutes les tâches à rattraper une fois le COVID passé (Entretien avec D).</p>
Dépendre de décisions externes (Entretiens avec L et M)	
<p><u>Fluctuant</u> : X Certains secteurs de travail (ex. : secteur médical) dépendent de décisions qui appartiennent à des ministères, des règlements externes, des décrets, etc. (Entretien avec M). Ils doivent obéir à ces ordres (peu de négociations avec le personnel possible et changements réguliers) (Entretien avec L).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> :</p> <p>Pas d'emprise sur l'évolution d'éléments qui modifient hautement le travail des travailleurs (Entretien avec M).</p> <p>Le personnel reproche les changements constants et le manque de participation (Entretien avec L).</p>

Clients / patients (Entretiens avec A, G, H et K)	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>ME2, MH8 Permet aux travailleurs de référencer toutes les agressions subies et garantit un suivi et une enquête (Entretien avec G).</p> <p>MH8 Donne des formations pratiques pour savoir comment réagir face à l'agressivité, aux violences au travail (Entretien avec A).</p> <p>MH8 Met en place un suivi psychologique suite à des événements compliqués (Entretien avec A).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress :</u></p> <p>Recevoir des plaintes de clients (en face-à-face ou à distance) alors que le travailleur n'est pas à l'origine des problèmes (Entretien avec K).</p> <p>Leur humeur, leur mentalité (secteur commercial et hospitalier), leur état (secteur hospitalier) est source de plus ou moins de stress.</p> <p>La non-acceptation des règles par les clients est source de stress (Entretien avec H).</p>
Financements (Entretien avec E)	
<p><u>Le management négatif :</u> T10 Le financement des hôpitaux vient du fédéral, de la région, de l'État, de réductions de cotisations sur les salaires. Les directions choisissent de ne pas avancer tant que l'argent n'est pas sur le compte (Entretien avec E).</p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress :</u> Délais entre une promesse et sa réalisation (Entretien avec E).</p>
Tenir compte du travail réel de terrain (Entretiens avec A, B, C, D, I, J et M)	
<p><u>Le management positif :</u></p> <p>ME2 Est représenté par des managers qui montrent l'exemple et savent faire ce qu'eux-mêmes demandent aux travailleurs (Entretiens avec I, J et M).</p> <p>MH7, MH8 Détermine ce qui doit être mis en place par service, en fonction de ses besoins (Entretiens avec B et C).</p> <p><u>Le management négatif :</u></p>	<p><u>Les conséquences négatives sur le stress :</u></p> <p>Stress de savoir à l'avance qu'il y aura du retard (Entretiens avec B et C).</p> <p>Si les travailleurs ne se sentent pas compris car leur réalité de travail n'est pas prise en compte, ils n'adhéreront pas aux décisions adoptées et les estimeront néfastes (Entretien avec M).</p>

<p>T3, T8, LM1 Prend des décisions pour l'ensemble des départements de l'entreprise sans prendre en compte la réalité du terrain (Entretiens avec A, B et C).</p> <p>LM1, MS1 Ne comprend pas les demandes des travailleurs car il ne connaît pas le terrain (Entretien avec D).</p>	
<p><u>Actions ponctuelles</u> « Des gestes qui font se sentir bien dans une entreprise » (Entretien avec J) (Entretiens avec A, D, I, J et K)</p>	
<p><u>Le management positif</u> : ME2, MH5, MH9 Team building (Entretien avec K et I), séances de massages (Entretien avec K), primes ponctuelles (Entretien avec K), tickets restaurants (Entretien avec J), repas de fin d'année (Entretien avec J), souper de service (Entretien avec A), offrir des fleurs aux travailleuses lors de la journée des femmes (Entretien avec J), des places de cinéma (Entretien avec D), envoi de mots de remerciements au personnel (Entretien avec D).</p>	<p><u>Les conséquences positives sur le stress</u> : Appartenance à une équipe (Entretien avec K), meilleure cohésion (Entretien avec I), reconnu, respecté et motivé (Entretien avec J), souhait de mieux faire son travail (Entretien avec I).</p>