

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le management et le stress :

L'influence du management, au sens de la gestion mise en place dans une entreprise, sur le stress perçu par les travailleurs

Auteure : Evolène DE WAELE
Promotrice : Evelyne LÉONARD
Lectrice : Emmanuelle PERIN
Année académique 2020-2021
Master 120 en sciences du travail

Ce mémoire a été concrétisé grâce à l'aide précieuse de nombreuses personnes que je souhaite remercier ici.

Madame Léonard, promotrice de ce mémoire, pour sa présence et sa disponibilité tout au long de la rédaction de celui-ci. Ses conseils et orientations m'ont permis d'alimenter ma réflexion. Merci de m'avoir accordé votre temps et votre confiance.

Madame Bray pour son aide précieuse dans ma recherche de promoteur et pour sa présence tout au long de ces années de master.

Mesdames Brants, Cappe, Crucifix, Legros, Longpré, Martin, Winandy, Messieurs Durieux, Feuillein, Jobe, Quairia ainsi que les deux personnes souhaitant rester anonymes qui m'ont accordé un entretien. Merci pour leur temps, leur confiance et les connaissances qu'ils ont apporté à ce mémoire.

Mes parents pour leurs encouragements, leur soutien sans faille et la vérification de l'orthographe.

Ma Marraine, à qui je dois beaucoup pour les entretiens. Grâce à elle, j'ai pu réaliser des entretiens avec des employés-délégués syndicaux.

Ma famille qui n'a cessé de montrer son soutien et son aide tout en devant faire face à mes humeurs changeantes.

Merci à vous

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	III
INTRODUCTION	1
PARTIE THEORIQUE	3
CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT	3
1. DEFINITION DU MANAGEMENT PAR LES AUTEURS	3
2. DEFINITION RETENUE POUR LA SUITE DU MEMOIRE	5
3. DIFFERENTS TYPES DE MANAGEMENT	5
3.1. Managements néfastes pour les travailleurs	6
3.2. Managements favorables aux travailleurs	14
4. CONCLUSION DU CHAPITRE SUR LE MANAGEMENT	19
CHAPITRE 2 : LE STRESS	20
1. DEFINITION DU STRESS	20
1.1. Historique	20
1.2. Définition du stress au travail	21
2. ORIGINE DU STRESS	21
2.1. Comment le stress apparaît-il ?	21
2.2. Différents types de stress	23
3. DEFINITION RETENUE POUR LA SUITE DU MEMOIRE	24
4. STRESS EN ENTREPRISE	25
4.1. À quel niveau se situe le stress dans une entreprise ?	25
4.2. Quelles sont les sources du stress au travail ?	25
4.3. Analyse de l'apparition du stress au travail	27

4.3.1. <i>Demand-Control model</i> de Karasek	27
4.3.2. Modèle du déséquilibre-effort de Siegrist	29
4.4. Nombre de personnes touchées par le stress au travail	29
4.5. CONSEQUENCES DU STRESS AU TRAVAIL	30
4.5.1. Conséquences pour les travailleurs	30
4.5.2. Conséquences pour l'entreprise	30
4.6. Quelles actions prendre ?	32
4.6.1. Plan d'actions	32
4.6.2. Acteurs de la prévention et sources de droit	35
5. CONCLUSION DU CHAPITRE SUR LE STRESS	35
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE	36
<u>PARTIE EMPIRIQUE</u>	<u>42</u>
1. METHODOLOGIE	42
1.1. TYPE D'ETUDE	42
1.2. PUBLIC CIBLE	43
1.3. METHODE(S) DE RECOLTE DE DONNEES	44
1.3.1. Choix de la méthode	44
1.3.2. Processus de la récolte des données	45
1.3.3. Guide d'entretien	46
2. RESULTATS	46
2.1. QUI A ETE INTERROGE ET COMMENT ?	46
2.2. REDACTION DES ANALYSES	47
2.3. DIFFICULTES ET LIMITES DU MEMOIRE	48
2.4. DONNEES OBTENUES LORS DES ENTRETIENS	49
2.4.1. Management et stress	49

	v.
2.4.2. Prévention des risques psychosociaux	54
2.4.3. Plan d'actions	56
3. ANALYSE DES RESULTATS	59
3.1. VISION GLOBALE DES TYPES DE MANAGEMENT, POLES AUXQUELS ILS SONT ASSOCIES	59
3.1.1. Types de management versus caractéristiques managériales	59
3.1.2. Types de management positif ou négatif versus caractéristiques managériales positives ou négatives ou fluctuantes	61
3.2. MANAGEMENT ET STRESS	61
3.2.1. Caractéristiques managériales, impact sur le stress et liens avec les types de management	61
3.2.2. Perception du management et les stratégies pour faire face au stress	63
3.2.2.1. Perception du management	63
3.2.2.2. Stratégies pour faire face au stress	64
3.2.3. Comparaisons entre caractéristiques managériales	66
3.3. PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	68
3.4. PLAN D' ACTIONS	69
3.5. CONCLUSION DE L' ANALYSE DES RESULTATS	70
<u>CONCLUSION FINALE DU MEMOIRE</u>	73
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	75
<u>ANNEXES</u>	81
<u>RÉSUMÉ</u>	132
<u>MOTS-CLÉS</u>	133

Introduction

Le stress au travail, les *burn-out*, les absences prolongées sont souvent discutés et mis en avant dans les médias avec cette impression que la situation ne s'améliore pas, au contraire.

Effectivement, selon une enquête nationale belge réalisée en 2015 sur les conditions de travail des travailleurs belges, lors des 12 derniers mois, 33% d'entre eux éprouvaient beaucoup de stress au travail. 7% avaient été victimes de harcèlement ou d'intimidation et 3% victimes de violences physiques (Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail, s.d., a). L'enquête sur les conditions de travail menée par Eurofound en 2015 indique que parmi les travailleurs belges, 33% estiment que le travail affecte leur santé négativement (Eurofound, 2015). C'est trois fois plus que ceux qui observent un effet positif (11%) (EU-OSHA, 2021). Depuis les années 2010, les études montrent que toutes les catégories socioprofessionnelles ont vu leur tension au travail augmenter, ce qui les expose à de nombreux risques psychosociaux. Les entreprises se concentrent surtout sur leur productivité. Elles souhaitent la voir augmenter. Elles doivent aussi s'acclimater aux normes toujours plus pointues en matière d'écologie et aux demandes de plus en plus exigeantes des clients (Montreuil, 2016). Le stress excessif relatif au travail est considéré comme une pandémie moderne ayant des conséquences en termes de coûts et de santé pour les individus, les organisations et les sociétés dans leur ensemble (Fila, Eatough & Griffeth, 2016). Cette crise, bien que collective est à l'origine de nombreux troubles individuels tels que le stress, les *burn-out*, l'épuisement professionnel, les addictions, etc. (de Gaulejac, 2011). Alors qu'une « révolution managériale » était attendue pour harmoniser les besoins des travailleurs et des entreprises, celle-ci n'a pas eu lieu. Au contraire, de nombreux employés ne sont considérés par l'entreprise que comme moyen de rentabilité (de Gaulejac, 2011). Cela passe notamment par l'incitation à plus d'individualisation, la mobilité fréquente, la compétition, les objectifs individuels, l'opacité des promotions et des augmentations de salaire, l'évitement et le contrôle des collectifs de travail, la marginalisation et le dénigrement des organisations syndicales (de Gaulejac, 2011).

Les risques psychosociaux et en particulier le stress se combinent avec l'organisation du travail dont fait partie le management (au sens des méthodes de gestion qu'il met en place). L'organisation du travail serait d'ailleurs responsable de 41% du stress au travail (de Gaulejac, 2011). L'objectif de ce mémoire, grâce aux théories apportées par la littérature et le terrain, est de déterminer si :

Le management, au sens de la gestion mise en place dans une entreprise, a une influence sur le stress au travail perçu par les travailleurs.

Ce mémoire s'articule autour de deux parties, théorique et empirique, chacune divisée en chapitres.

La première partie, théorique, est un état de la littérature regroupant trois chapitres : le management, le stress et le modèle d'analyse. Le premier chapitre présentera différents types de management et leurs caractéristiques qui favorisent ou non le stress chez les travailleurs. Le second chapitre analysera le stress au travail et inclut, entre autres, sa définition, ses origines et ses conséquences pour les travailleurs et les entreprises. Enfin, le modèle d'analyse sera l'aboutissement de cette étape théorique. Il résumera les concepts de stress et de management, présentera les liens identifiés entre ces deux concepts et plantera les bases sur lesquelles réaliser l'étude présentée dans la deuxième partie du mémoire.

La seconde partie, empirique, contient trois chapitres : la méthodologie, les résultats et l'analyse des résultats. Le premier chapitre présentera la méthodologie adoptée en expliquant les raisons de ce choix. Le deuxième chapitre exposera les données recueillies sur le terrain suite à la réalisation d'entretiens semi-directifs effectués auprès d'un public cible. Ces données seront analysées et articulées entre-elles. Le troisième chapitre comprendra la confrontation des éléments issus de la littérature et les résultats provenant de l'étude empirique. Les données récoltées confirment-elles celles de la littérature ou au contraire présentent-elles des différences ? Comment justifier ces différences ?

Enfin, une conclusion met fin au contenu du mémoire, répond à la question de départ et propose de nouvelles pistes à envisager.

Partie théorique

La question de départ inclut deux concepts, le management et le stress, qu'il est important de définir clairement afin d'en avoir une représentation unique. A l'issue de ces deux chapitres de définition, il sera possible de répondre à la question de recherche. Pour clôturer cette partie théorique, un troisième chapitre, le modèle d'analyse, exposera les liens qui existent entre les deux concepts présentés préalablement.

Chapitre 1 : Le management

Le management s'articule en deux points. Premièrement, différentes définitions d'auteurs seront exposées. C'est avec l'ensemble de ces définitions que sera élaborée celle qui sera conservée pour la suite du mémoire.

Dans le deuxième point, différents types de management et leurs caractéristiques seront présentés.

À l'issue de cette partie, il sera possible de définir le management et de déterminer les types de management et les caractéristiques qui provoquent le stress au travail ou, au contraire, ceux qui permettent aux travailleurs de se construire au travail.

1. Définition du management par les auteurs

Le management est considéré comme une discipline à part entière à partir du XXe siècle. C'est à cette époque que les industries grandissent et que l'on produit en masse. L'objectif principal du management vise l'optimisation de la production. C'est à partir de 1930 que la conception moderne du management intègre les relations humaines. L'humain, en plus d'une rémunération, a besoin de reconnaissance, d'autoréalisation, etc. pour être motivé. Dès les années 1960, la perspective du management s'élargit en s'intéressant à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (Robbins, Coulter, DeCenzo, & Né, 2017).

Le management fonde les stratégies, la façon dont les ressources humaines sont gérées et conduites, les modes d'approches du marché adoptés par une entreprise (Légeron, 2016). Pour Taskin et Dietrich (2016), c'est bien plus que cela. Ce sont aussi les discours et les valeurs qui guident ces stratégies. (Taskin & Dietrich, 2016) Parlier (2015) précise que les actions du management sont

intentionnelles et qu'elles sont logiques vis-à-vis des politiques et pratiques de l'entreprise dans laquelle elles sont adoptées (Parlier, 2015).

Pour Brulhart & Favoreu (2016) ainsi que Durand (2020), le management est construit par un ensemble de rôles :

- Orienter : correspond à l'angle stratégique. C'est définir les objectifs, créer et mettre en place une stratégie pour les atteindre ;
- Organiser : répartir le travail en tâches, les attribuer et les coordonner. C'est aussi apporter des changements quand les tâches deviennent des routines et ne permettent plus d'apprendre, quand l'environnement est modifié, quand la stratégie change ou que la performance n'est pas à son meilleur niveau. Enfin, c'est la gestion des ressources humaines, des diversités, du développement des compétences des salariés ;
- Conduire : c'est motiver les employés grâce au leadership, des animations, de la communication et de la collectivité ;
- Contrôler : via des systèmes de *reporting*, du contrôle, des sanctions, des récompenses.

Brulhart et Favoreu (2016) ajoutent que le management mis en place doit également favoriser la prise de risque, l'innovation et la créativité afin que les talents des employés percent grâce à l'autonomie et à la responsabilisation.

Le management a deux dimensions centrales (Brulhart & Favoreu, 2016) :

- La dimension stratégique qui prend en compte la raison de fond de l'entreprise, son potentiel, l'évolution de l'environnement, ses concurrents ;
- La dimension opérationnelle qui cherche à améliorer la façon dont elle utilise le potentiel des ressources à sa disposition. Comment diriger le personnel ? Donc quels types de management ?

Le manager de proximité, selon son comportement, ses décisions et ses pratiques peut protéger la santé des membres de son équipe ou, au contraire, être un facteur de risque pour leur santé (Brun, 2008, cité par Légeron, 2016). Dans ce mémoire, seul le niveau de la politique managériale de l'entreprise sera analysé et pris en considération.

2. Définition retenue pour la suite du mémoire

Dans le cadre de ce mémoire la définition du management est l'ensemble des stratégies intentionnelles et logiques (par rapport aux valeurs de l'entreprise mais aussi à ses politiques et pratiques) prises au sein de l'entreprise en vue de maximiser sa production tout en tenant compte de la gestion des relations humaines et de l'environnement dans lequel elle évolue.

Le management doit exercer différents rôles : orienter, organiser, conduire, contrôler, favoriser la prise de risque, l'innovation et la créativité grâce à l'autonomie et la responsabilisation.

Enfin, le management a deux dimensions.

- La dimension stratégique qui visualise l'entreprise dans son ensemble (sa raison d'exister, là où elle veut aller, l'environnement dans lequel elle évolue et ses concurrents) ;
- La dimension opérationnelle qui est la façon dont les dirigeants motivent et gèrent les employés. Ce sont les différents types de management.

C'est cette dernière, la dimension opérationnelle, qui sera prise en considération dans le développement du mémoire.

3. Différents types de management

Dans cette partie se trouvent différents types de management et leurs caractéristiques. Ils sont classés en deux catégories :

- Les managements perçus par les auteurs comme étant générateurs de stress chez les employés ;
- Les managements qui, selon les auteurs, sont favorables à l'individu et donc réducteurs de stress perçu par les employés.

Très sommairement, les managements favorables aux employés tiennent compte des attentes des générations actuellement actives sur le marché du travail (Albert, 2016). Si certaines entreprises ont compris la nécessité de changement, la plupart « continuent comme avant en demandant à cette nouvelle génération d'entrer dans le moule » (Albert, 2016, p. 242). Dans ce cas-là on parlera de management néfaste.

Chaque type de management sera défini et ses caractéristiques présentées. Ensuite, j'expliquerai brièvement pourquoi je le présente et l'ouvrage d'où la théorie est issue. Pour deux des trois types de management néfaste, j'ajouterai une explication sur une pratique managériale utilisée et en quoi elle se montre néfaste.

3.1. Managements néfastes pour les travailleurs

Parmi les managements décrits comme néfastes par les auteurs, sont présentés : le taylorisme actuel, le *lean management* et le management par le stress.

Type de management
Le taylorisme actuel
Définition du type de management
<p>Le taylorisme est apparu au XXe siècle, lors de la révolution industrielle. Il a été conçu en réponse à l'organisation du travail en deux catégories de personnel ; les contremaîtres et les ouvriers.</p> <p>La société actuelle repose sur l'individualisme apparu suite aux révoltes de mai 68 en France. Les directions d'entreprises voyaient dans l'individualisme la seule solution pour faire face aux collectifs informelles des employés qui prenaient de plus en plus de pouvoir. Les employés ont accepté cet état de fait car leur employeur promettait une plus grande reconnaissance de leurs mérites, leurs compétences et leur engagement. Les employeurs accorderaient plus d'autonomie, plus de liberté et de reconnaissance. Les directions visaient l'efficacité et la rentabilité. Les critères d'efficacité des directions sont tayloriens ; économiser du temps et des coûts (Linhart, 2018).</p> <p>Le taylorisme actuel repose sur les principes qui l'ont fondé mais il « ne s'impose plus autoritairement et quasi mécaniquement aux salariés mais [...] il suppose leur complicité active, leur adhésion. Les salariés sont censés devenir les relais convaincus, actifs et efficaces de ces méthodes tayloriennes » (Linhart, 2018, p. 25).</p> <p>Pour arriver à l'adhésion des employés, les directions sont passées par différents stades depuis les années 1980 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 1980 : Aboutir à un point de vue identique sur l'entreprise que l'on soit patron ou employé. Pour cela ils utilisent la participation collective (Linhart, 2018) ;

- 1990 : les entreprises sont vues comme des « institutions productrices de valeurs et d'éthique » (Linhart, 2018, p. 26). Pour en arriver là, elles ont diffusé des chartes, des codes, des règles qui indiquent quelles sont les attitudes professionnelles à suivre. C'est la direction qui établit les critères d'efficacité et de qualité, indépendamment des convictions individuelles du personnel. Les employés sont mis en concurrence avec leurs collègues et avec eux-mêmes car ils doivent se dépasser (Linhart, 2018) ;
- Pour ceux qui ne s'alignent pas assez avec la direction, celle-ci a prévu de les déposséder de leurs ressources professionnelles afin qu'ils respectent les critères recherchés par la direction. Dans ce but, elle va jouer sur une « précarité objective » (Linhart, 2018, p. 27). La direction cultive l'insécurité chez les employés qui sont en danger de se retrouver dans une situation plus défavorable que ce qui leur est actuellement proposé. Les employés acceptent alors des emplois CDD, intérim, temps partiel non voulus. Ces employés espèrent obtenir un CDI à la suite de ces premiers contrats. Pour cela, ils se conforment aux attentes de la direction (Linhart, 2018) ;
- 2010 : les changements en entreprise sont constants. Ils sont présentés comme étant un progrès par rapport à la rigidité, aux routines et aux évolutions. Pourtant, la majorité de ces changements ne sont pas en lien avec ce constat mais avec d'autres logiques (Linhart, 2018) :
 - A) Les changements sont adoptés par des managers qui cherchent à marquer leur passage (souvent de courte durée) dans l'entreprise. A chaque nouveau manager son nouveau changement et les conséquences positives ou négatives qui en découlent ;
 - B) Afin de pousser les clients à renouveler leur commande, une stratégie commerciale est de prévoir l'obsolescence des produits ou services proposés. Cette stratégie apporte constamment des changements et des modifications pour le personnel ;
 - C) Une dernière stratégie est d'« effacer » les connaissances, savoirs et expériences des employés en ayant une « autorité sans faille » sur eux. Pour Linhart, 2018, cette stratégie ne permet plus aux employés de :

Faire face aux difficultés et éviter d'être submergés, à titre personnel, par les tensions, contradictions et sentiments d'injustice au travail. En réalité, ce qui protège les individus au travail, c'est avant tout leur professionnalité qui leur permet de mettre une distance entre ce qu'ils font et ce qu'ils sont, à l'aide de règles de métier, de normes de travail auxquels ils adhèrent, qu'ils partagent avec leurs collègues, et qui font sens pour eux (Linhart, 2018, p. 29).

Les changements observés actuellement sont des restructurations, des réorganisations de services, des fusions de départements, des externalisations, des déménagements, des redéfinitions de missions, des changements de logiciels constants et des mobilités imposées. Les changements constants ne permettent plus d'analyser la situation car une fois l'analyse réalisée, elle n'est déjà plus d'actualité. Les employés sont sans cesse en situation de désapprentissage et de réapprentissage. On leur demande d'être meilleurs, plus engagés, de prendre des risques alors que leur travail est de plus en plus compliqué, ils se sentent impuissants, ont des angoisses et doivent continuellement imaginer de nouvelles routines afin de gagner du temps pour pouvoir faire face aux imprévus qui découlent d'un environnement incertain (Linhart, 2018).

Caractéristiques du type de management

- Les objectifs et les méthodes sont fixés par des experts qui ne connaissent pas la réalité du terrain ; La rentabilité est la base ;
- Les employés doivent s'organiser afin d'être rapides et efficaces. Ils doivent mettre en place des procédures, des protocoles et méthodes ce qui les dépossèdent de leurs savoirs et intelligence. Les employés doivent prendre des risques, se mettre en danger, sortir de leur zone de confort et se remettre en question ;
- Les employés sont en permanence évalués. Cette évaluation aura des conséquences sur la rémunération, la carrière au sein de l'entreprise. Les évaluations récompensent surtout les employés qui font ce qu'on attend d'eux. L'adhésion des employés aux pratiques exercées est facilitée par la précarité (CDD, intérim, contrat saisonnier, etc.) ;
- Les diplômes et qualifications n'offrent plus d'office un emploi. Les qualités recherchées sont le savoir-être et notamment l'adaptabilité, la personnalité, les ressources affectives, émotionnelles et cognitives ; Par contre, l'expérience n'est plus vue comme un atout mais au contraire comme une rigidité. L'employé qui a de l'expérience va devoir repartir à zéro.

(Linhart, 2018)

Pourquoi présenter ce management ?

Je présente ce management car, contrairement à ce que je pensais, le taylorisme est encore bien présent dans les entreprises actuellement. Le taylorisme est aussi un pilier des méthodes d'organisation du travail. J'ai pu me rendre compte lors des entretiens réalisés que certaines sources de stress s'apparentent à des méthodes tayloriennes. Le taylorisme est bien un élément de réponse à ma question de recherche.

En effet, ce management est à l'origine de nombreuses sources de stress citées par Linhart (2018) : anxiété continue, concurrence entre les collègues, solitude, peur de faire des fautes. Il y a également des risques de perte de confiance en soi et un risque de *burn-out*.

L'auteur de l'ouvrage de référence

La théorie exposée ici sur le taylorisme actuel est issue d'une recherche de Danièle Linhart *Le modèle managérial moderne : un taylorisme et une subordination personnalisés* paru en 2018. Linhart est une sociologue spécialisée dans l'évolution du travail et de l'emploi. Elle est aussi professeur à l'université et directrice au centre national de la recherche scientifique en France.

Type de management

Le lean management (Toyotisme)

Définition du type de management

Le *lean management* « vise à améliorer la performance globale de l'entreprise en repositionnant l'opérateur en tant qu'homme intelligent » (Montreuil, 2016, p. 185) et repose sur l'« amélioration continue » en recherchant l'augmentation de l'efficacité et de la performance de chaque département, de chaque production en diminuant les gaspillages. Cet objectif concerne tant les domaines productifs que non productifs d'une entreprise (Liberi, 2018, p. 101).

Il fait son apparition dans les années 1990 à la suite de la chute du Fordisme après le choc pétrolier de 1973. Les pays occidentaux se tournent vers le *lean management* qui est déjà exercé au Japon car pour eux, la seule solution pour réduire les coûts de production est de réduire les gaspillages en supprimant tout ce qui ne crée pas de valeur ajoutée (Montreuil, 2016).

L'objectif du *lean management* est de « fournir au client des produits de qualité au bon moment de la façon la plus efficace possible » (Montreuil, 2016, p. 184) Cette philosophie repose sur deux piliers :

1. « La production à juste temps » : Contrairement au fordisme qui produit afin de pousser à la consommation, le *lean management* part de la demande du client pour produire (Montreuil, 2016) ;
2. « Le Judoka ou auto-activation de la production ». C'est l'utilisation d'instruments pouvant détecter les défauts et arrêter les machines directement afin d'éviter le gaspillage. Un seul homme peut gérer plusieurs machines ce qui permet également d'employer moins de main d'œuvre (Montreuil, 2016).

Caractéristiques du type de management

- Pour éliminer tout gaspillage, les tâches dites inutiles sont classées en sept catégories : les productions excessives, les attentes (pièces, informations, etc.), les transports et manutentions inutiles, les opérations inutiles, les stocks, les mouvements superflus et les corrections (Montreuil, 2016) ;
- Dans les faits, beaucoup d'entreprises occidentales ne suivent que le principe du « juste à temps » et ne prennent pas en compte le principe des démarches participatives et d'amélioration continue pourtant à l'origine du modèle japonais (Montreuil, 2016) ;
- Les exigences demandées aux travailleurs sont plus importantes aux niveaux physique, cognitif et psychique (Montreuil, 2016) ;
- Les experts apportent trois raisons principales à l'apparition des risques psychosociaux dans les entreprises ayant adoptés le *lean management* :
 - ✓ Le modèle repose sur une philosophie japonaise qui ne serait peut-être pas transférable en France (Montreuil, 2016) ;
 - ✓ L'accompagnement au changement est insuffisant ce qui apporte de l'anxiété chez les employés (Montreuil, 2016).

Une pratique managériale souvent utilisée : Le *Benchmarking*

Le système de *benchmark* créerait un environnement anxio-gène et une pression permanente sur les employés. En effet, il repose sur le fait de faire mieux qu'une autre organisation (bancaire par exemple) sans avoir d'objectifs mesurables à atteindre (ni pour l'entreprise, ni pour les employés) étant donné qu'il repose sur le fait de faire mieux que l'autre organisation. Par conséquent, les travailleurs ne peuvent pas savoir où ils se trouvent dans l'atteinte de leurs propres objectifs annuels. La réussite des objectifs de ces employés et de l'organisation ne dépend que des résultats de l'autre organisation ce qui entraîne un sentiment d'instabilité (Liberi, 2018).

Le fait de remettre en permanence sa performance en question, sa méthode de travail, etc. provoque du stress continu chez les employés. Leur dignité se trouve impactée car ils ont l'impression d'être dévalorisés et uniquement employés à des fins compétitives tant vis-à-vis de leurs collègues que des autres organisations. Ils ressentent également beaucoup de culpabilité car leur performance individuelle aura un impact sur le résultat collectif alors même qu'ils ne peuvent pas identifier la valeur de leur travail. Les risques d'être atteint par des troubles physiques et mentaux sont élevés (troubles anxio-dépressifs, accidents cardio-vasculaires, troubles musculo-squelettiques) (Liberi, 2018).

Pourquoi présenter ce management ?

Présenter le *lean management* (Toyotisme) était une évidence pour moi car il fait partie de ces managements qui ont été vus à l'époque comme étant LE management pour atteindre les objectifs envisagés. Pourtant il est aujourd'hui considéré comme l'un des managements le plus défavorable à l'égard de la santé des travailleurs et des conditions de travail.

En moyenne, toutes organisations du travail confondues, 27% des employés sont soumis au stress professionnel contre 32% pour les employés d'organisations ayant mis en place le *lean management* (Montreuil, 2016).

L'auteur de l'ouvrage de référence

Pour ce management, j'ai utilisé l'ouvrage collectif intitulé *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif* sorti en 2016. La définition du *lean management* est donnée par Elodie Montreuil qui est une consultante spécialisée dans la santé au travail et la prévention des risques psychosociaux. Son domaine d'expertise correspond au sujet abordé par ce mémoire.

Type de management

Le management par le stress

Définition du type de management

Le management par le stress est une pratique répandue dans les multinationales. L'employé a le choix d'accepter ou de partir. Même la sélection des managers se fait en fonction de leur capacité à générer et à supporter du stress (de Gaulejac, 2011).

Caractéristiques du type de management

- « Le PDG est choisi pour obtenir des résultats et non s'occuper des "victimes" qui sont des "poids morts qui freinent la performance collective" » (de Gaulejac, 2011, p. 121) ;
- Le médecin du travail ne peut réagir car son champ de compétences est strictement médical ;
- Le DRH élabore une « gestion des *business partners* » qui fixe des objectifs plus élevés sans s'inquiéter des moyens nécessaires pour les atteindre ;
- Les salaires dépendent de plus en plus de la réalisation de ces objectifs ;
- L'exigence de qualité totale, alors que la course aux résultats empêche un travail de qualité, enferme chaque employé dans un paradoxe. Le stress est alors neutralisé. La pression fait partie du système. Le dénoncer est un manque de savoir-faire. Pour la direction, le stress n'est pas un problème, c'est une solution ! (de Gaulejec, 2011, p. 122) ;
- Le stress des membres du personnel est vu comme un manque de flexibilité, d'adaptabilité, de maîtrise de soi. Le personnel ne pouvant exprimer et extérioriser ce sentiment se sent coupable. Le stress devient un conflit interne (de Gaulejec, 2011).

Une pratique managériale souvent utilisée : Le mérite

Distinguer son personnel au mérite entraîne des résultats contradictoires. D'un côté la classe sociale, le rang, l'origine de l'individu ne sont pas pris en compte dans son évaluation, seuls ses efforts, sa contribution et son talent le sont ce qui est juste et égalitaire. D'un autre côté, ce qui est pris en considération est individuel, le côté collectif, l'estime de soi et des autres se sont perdus. La performance individuelle est échangée contre un salaire. Dans ce modèle, les employés ont besoin de plus de reconnaissance car récompenser une personne est responsable de déception et d'amertume chez les autres alors même qu'ils ne se pensent pas démériter (de Gaulejac, 2011).

Pourquoi présenter ce management ?

J'ai choisi de présenter ce management car il « piège » les travailleurs (soit ils acceptent, soit ils partent). C'est en soi une source de stress. Dans ce modèle, le travailleur stressé est perçu comme « faible ». Le problème est ainsi complètement retourné : ce sont les compétences du travailleur qui sont mises en cause et non les pratiques de l'entreprise.

L'auteur de l'ouvrage de référence

Pour définir le management par le stress je me suis tournée vers l'ouvrage *Travail, les raisons de la colère* de Vincent de Gaulejac parus en 2011. Si je me suis appuyée sur cet ouvrage pour aborder ce management c'est pour deux raisons : l'auteur et un coup de cœur pour ce livre. L'auteur est un sociologue clinicien, directeur du Laboratoire de changement social à l'Université de Paris. Il est aussi l'un des fondateurs de l'Institut international de sociologie clinique qui regroupe des professeurs en sciences humaines, des sociologues et des consultants en organisation. Enfin, j'ai eu un coup de cœur pour ce livre que j'ai trouvé passionnant et très enrichissant. L'auteur traite le sujet de différents points de vue (psychisme, social et économique). Il identifie et explique très clairement les raisons de la colère des travailleurs et propose des conditions afin de mieux vivre sur son lieu de travail.

3.2. Managements favorables aux travailleurs

Le management éthique (et dans le même genre, le management humain) sont présentés comme étant des managements qui permettent aux travailleurs de se construire sur leur lieu de travail. Il existe d'autres types de management favorable (le management bienveillant, le management par la confiance, l'écomanagement, le *nudge management*, etc.) mais ils ne seront pas présentés car leurs principes sont fort proches des managements éthique ou humain ou sont représentés au niveau du manager de proximité ;

Type de management
Le management éthique et le management humain
Définition du type de management
<p><u>Le management éthique :</u></p> <p>Il est né au XIXe siècle et était alors connu sous le nom de paternalisme (Bennegadi, 2016). Le management éthique prend en considération toutes les parties prenantes mais aussi soi-même, les autres et la société (Deslandes, 2012). C'est aussi évaluer la morale des actions prises (au niveau de l'organisation mais aussi les actions du manager lui-même) (Deslandes, 2012).</p> <p>Le management éthique doit « faciliter le dialogue, l'engagement moral, enrichir les possibilités de choix et de bonnes pratiques » (Bennegadi, 2016).</p> <p>Certains s'opposent au management éthique et ce pour deux raisons principales. Il n'y aurait pas de preuve de lien entre le management éthique et un résultat financier positif et le capitalisme ne donne aucune importance à l'éthique (Deslandes, 2012). A cela, Deslandes (2012) répond que le management éthique est le lien qui est construit entre « le monde tel qu'il est (l'approche scientifique) et le monde tel qu'il doit être (l'approche éthique) » (Deslandes, 2012, p. 20). Il reprend aussi la pensée de Compte-Sponville qui estime qu'il n'y a pas de morale dans le monde des entreprises et qu'il en faut donc chez le personnel (Deslandes, 2012). Concernant le point de vue capitaliste, l'auteur (2012) estime que le profit n'est pas l'unique motivation des entrepreneurs, des cadres et des salariés et que l'éthique et le profit ne sont pas d'office opposés (Deslandes, 2012).</p>

Le management éthique devrait, selon Deslandes (2012), concerner tous les niveaux de l'entreprise car il a un impact sur l'image globale de celle-ci.

Le management humain :

Il s'inscrit dans la même philosophie que le management éthique.

Taskin et Dietrich (2016) définissent le management humain comme étant un :

Ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les femmes et les hommes dans l'entreprise ; mais aussi comme un management qui considère l'Homme au travail comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'actions collectives au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seraient évaluées et menant finalement à considérer le manager comme bienveillant, inspirant la confiance. Les pratiques de management humain assurent le respect de l'autre, du travail, des compétences, et encouragent l'expression de chacun comme Sujet (Taskin & Dietrich, 2016, p. 217).

Selon Althaus, Grosjean et Brangier (2015), les entreprises qui ont une vision réflexive concernant leurs propres façons de faire ont plus de chances d'être propices au bien-être au travail. Effectivement, ces entreprises prennent mieux en compte les changements internes et externes auxquels elles sont confrontées.

Caractéristiques du type de management

Le management éthique :

- Il y a deux angles au management éthique :
 - ✓ L'éthique managériale normative qui a pour but de déterminer des comportements « moralement acceptables » tant à l'échelle organisationnelle qu'individuelle ;
- Il y a trois approches à l'éthique normative (Deslandes, 2012) :
 - La déontologique qui se base sur des principes, la manière d'agir ;
 - L'utilitarisme qui se fonde sur les résultats de l'action morale menée ;
 - L'éthique de la vertu qui se concentre sur le caractère et les intentions des individus (Deslandes, 2012).
- ✓ L'éthique managériale descriptive qui se tourne elle vers l'interprétation et la mise en pratique que feront les employés des normes définies dans l'organisation (Deslandes, 2012).

○ Pour prendre une décision éthique, il faut pouvoir répondre à quatre questions :

- ✓ « La décision est-elle légale ?
- ✓ Pourrait-elle être révélée, publiquement, ou à mes proches ?
- ✓ Est-elle respectueuse à l'égard de toutes les parties prenantes ?
- ✓ Répond-t-elle aux standards éthiques de la société ? » (Bennegadi, 2016, p. 131).

Le management humain :

○ Le management humain est caractérisé par trois principes :

- ✓ La contextualisation et le rejet de l'universalisme. Contextualiser l'émergence de la culture d'entreprise, des théories de la motivation, etc. nous fait comprendre pourquoi certaines d'entre-elles sont aujourd'hui obsolètes. Les entreprises, les organisations du travail, les cultures d'entreprise ne sont pas universelles (Taskin & Dietrich, 2016) ;
- ✓ Le travail dans sa pluridimensionnalité. Les objets du management humain sont le travail et le travailleur car ses compétences, sa personnalité et sa subjectivité auront un impact sur son travail en tant que tel. Le travail est une expérience objective (production), collective (interactions avec les collègues) et subjective (reconnaissance, sens) (Taskin & Dietrich, 2016) ;
- ✓ La reconnaissance. Il est nécessaire de ne plus limiter la mesure des performances d'une entreprise uniquement à son niveau économique. Il faudrait aussi un impératif humain, c'est-à-dire, donner un sens au travail, de la reconnaissance par différentes pratiques : la politique de rémunération, la gestion des carrières et la mobilité et l'évaluation (Taskin & Dietrich, 2016).

○ Pour le management humain, l'Homme au travail est un être réflexif (apprend de ses erreurs, évalue son comportement et les conséquences de ses actes) qui devrait pouvoir influencer le management. Chaque partie (management - employés) devrait pouvoir influencer l'autre (Taskin & Dietrich, 2016) ;

- Le management doit évoluer avec le temps et avec les transformations du travail. Ces transformations sont déterminées par des tendances de fond. Les transformations touchent la société, l'entreprise et son management et les personnes elles-mêmes (Taskin & Dietrich, 2016) ;
- Certaines "bonnes pratiques" permettent d'améliorer la performance de l'entreprise tout en répondant aux attentes actuelles des employés. Parmi ces « bonnes pratiques", on retrouve le travail d'équipe, l'opportunité de suivre des formations, avoir une sécurité d'emploi, obtenir une prime en fonction des résultats de l'entreprise et faire partie d'équipes autonomes (Taskin & Dietrich, 2016) ;
- Les stratégies adoptées ne doivent pas maximiser la valeur pour l'actionnaire mais doivent créer un maximum de valeur pour toutes les parties prenantes (Taskin & Dietrich, 2016).

Pourquoi présenter ces managements

Le management éthique : Proposer un management éthique dans une entreprise renforce l'idée qu'elle ne peut plus, à l'heure actuelle, poursuivre le seul but économique. Un management éthique parle de valeurs. Celles-ci témoignent d'une conception plus humaine.

Le management humain : Ce management m'a été présenté lors de mon Master comme le management de demain et j'en ai été convaincue. Je trouve que l'ouvrage *Management humain* offre un plus par rapport à d'autres ouvrages car il n'est pas seulement théorique mais les auteurs donnent des outils afin d'appliquer les théories qu'ils proposent. Leur analyse du contexte dans lequel les entreprises évoluent est également très clair et précis ce qui rend ce management d'autant plus intéressant car cela permet de comprendre sur quelles observations les propositions des auteurs sont établies. Il rejoint les idées véhiculées par le management éthique.

→ Présenter ces managements dans ce mémoire me semble essentiel car ils mettent en avant le fait que les travailleurs peuvent s'élever sur leur lieu de travail. Le management a un impact sur les travailleurs et dans ce cas-ci, un impact positif. Le stress étant une réaction individuelle, ces managements avec leur dimension humaine apportent des caractéristiques managériales qui agissent de manière positive sur les sources de stress.

Les auteurs des ouvrages de référence

J'ai tiré la théorie du management éthique de deux ouvrages. Le *Management éthique* paru en 2012, écrit par Ghislain Deslandes et un chapitre de l'ouvrage collectif *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif* écrit par Rachid Bennegadi, paru en 2016. Deslandes est un philosophe qui est spécialisé en sciences de gestion et sur l'éthique des affaires. Bennegadi est psychiatre, anthropologue et président de l'Association mondiale de psychiatrie sociale.

Le management humain est présenté par Laurent Taskin et Anne Dietrich dans leur ouvrage commun *Management humain* sorti en 2016. Taskin enseigne le management humain et des organisations à l'université de Louvain-La-Neuve et ses recherches reposent sur les nouvelles formes d'organisation de travail et la gestion responsable des travailleurs au sein de leur entreprise. Dietrich a publié différents ouvrages abordant le management des compétences et la GRH. Elle dirige également les recherches en sciences de gestion à l'IAE Lille, école universitaire de management. Ces deux auteurs connaissent donc le sujet du management et du management humain en profondeur.

4. Conclusion du chapitre sur le management

Afin de conclure ce chapitre à propos du management et de son impact sur le stress perçu par les travailleurs, il est possible d'affirmer que tous les auteurs présentés aux points 3.1. et 3.2. s'accordent à dire que le management (dans ce cas-ci, les politiques managériales prises par l'entreprise) a un impact positif ou négatif sur le stress perçu par les travailleurs. Soit il engendre du stress, soit il permet aux travailleurs de se construire.

Le management sera qualifié de positif ou au contraire de générateur de stress sur base d'observations précises, dont notamment : comment sont organisés et reconnus le travail, les relations sociales, l'importance accordée aux avis des travailleurs et les moyens mis à leur disposition pour réaliser leurs tâches, etc.

Pour que les travailleurs exercent leur métier dans un environnement sain qui ne génère pas (ou peu) de stress, le rôle du management est de :

- Créer une culture d'entreprise éthique et prendre des actions dans ce sens ;
- Créer un environnement de travail qui mette en avant les relations interpersonnelles ;
- Mettre en place un management participatif et collaboratif (les travailleurs peuvent participer aux décisions et influencer la hiérarchie) ;
- Accorder de l'importance à la reconnaissance et à l'estime des travailleurs et leur porter un réel intérêt ;
- Prendre en compte l'environnement dans lequel se développe l'entreprise ;
- Prendre en compte les attentes des travailleurs actifs ;
- Mettre en avant le sens du travail de chacun (travail objectif, subjectif et collectif) ;
- Développer la confiance des travailleurs envers leur hiérarchie en leur accordant des droits à l'erreur, en reconnaissant leur capacité à produire et leur contribution au fonctionnement de l'entreprise.

Légeron (2016) résume le management « sain » comme un management qui suit les performances des employés et qui tient compte de qui ils sont.

Chapitre 2 : Le stress

L'objectif de ce deuxième chapitre théorique est de définir le stress et de le comprendre dans son environnement. Ce chapitre englobe plusieurs points : le stress, le stress au travail, l'origine du stress, ses variétés, ses sources au travail, les explications de son apparition, le pourcentage de la population touchée par le stress au travail, ses conséquences, le rôle de l'employeur et la législation en vigueur.

1. Définition du stress

1.1. Historique

Le stress est essentiel à la vie mais avec le temps il a pris une connotation négative. Il apparaît au XIV^e siècle et l'étymologie du mot montre qu'il provient soit du latin *stringere* qui signifie « serrer » selon Légeron (2015) ou « tendre » pour Alis, Dumas, et Poilpot-Rocaboy (2010), soit du vieux français, *estrece* c'est-à-dire « oppression » ou « étroitesse » selon Alis et al. (2010).

Son usage devient plus courant durant le XVII^e siècle et est notamment utilisé dans les études de Boyle (l'étude des gaz) et celle de Hooke (l'étude de l'élasticité des ressorts). Au XIX^e siècle, Cauchy utilisait le terme stress dans la physique des corps solides. Selon lui, il détermine la force interne qui est produite dans un corps par « toute force qui tend à déformer ce corps » (Alis et al., 2010, p. 7).

Avec le temps, le terme sera de plus en plus utilisé dans la médecine afin d'illustrer les difficultés que les gens rencontrent dans leur vie et notamment au travail. Ces difficultés provoquent alors des troubles physiques (Alis et al., 2010).

Légeron (2015), sur base des études de Selye, définit le stress comme « un mécanisme d'adaptation face à des agents agresseurs » (Légeron, 2015, p. 126). C'est une réaction « non spécifique » de notre corps face à un élément extérieur (Légeron, 2015). On retrouve la même idée chez Alis et al. (2010). Robbins, Coulter, DeCenzo et Né (2017) ajoutent que le stress est individuel.

Lazarus, dont le modèle de stress est détaillé par Alis et al. (2010), intègre la composante psychologique dans le processus de stress (Alis et al., 2010).

de Gaulejac (2011) nous apprend que depuis les années 2000 certains termes tels que stress, violence, agression, harcèlement moral et sexuel, dépression, etc. sont « cachés » sous le terme risques psychosociaux car ce dernier est neutre (de Gaulejac, 2011).

Nasse et Légron, dans leur « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux du travail » (2008) cité par Alis et al. (2010, p. 131) présentent « la notion de stress comme facteur fondamental sous-tendant l'ensemble des facteurs de risques psychosociaux ».

1.2. Définition du stress au travail

On parle de stress au travail lorsqu'un individu se trouve confronté à des exigences de travail ne correspondant pas à ses connaissances, compétences ou capacités. Cette situation amène le travailleur à remettre en question sa capacité à faire face à ces exigences. Ces dernières portent sur les délais, la quantité de travail (exigences quantitatives), ou peuvent se référer à la difficulté du travail (exigences cognitives), à l'empathie requise (exigences émotionnelles), ou même à l'incapacité de travailler. (European foundation for the improvement of living and working conditions, 2005)

Les sources du stress au travail sont présentées au point 4.2. « Quelles sont les sources de stress au travail ? »

2. Origine du stress

2.1. Comment le stress apparaît-il ?

Le stress provient :

A) des facteurs dits prédictifs, c'est-à-dire les facteurs personnels et environnementaux de l'individu et qui ont une influence sur son niveau de stress (Saunders, 2016) ;

B) de son interaction avec le contexte (Saunders, 2016) qui selon Lazarus seront les déterminants utilisés par l'individu afin qu'il estime si sa capacité d'adaptation lui permettra de faire face à un événement extérieur « to cope », ou non (Alis et al., 2010) ;

C) enfin, en fonction de son ajustement ou non au contexte, l'individu devra faire face (ou non) aux conséquences sur sa santé et sa performance (Saunders, 2016).

Lazarus (cité par Alis et al.) détermine trois temps d'évaluation d'une situation : les évaluations primaire, secondaire et une réévaluation.

Les trois temps d'évaluation d'une situation selon Lazarus (cité par Alis et al.)		
Évaluation primaire	Évaluation secondaire	Réévaluation de la situation
Élément extérieur.	N'intervient que quand la transaction est vue comme dangereuse.	Lorsque l'individu aura reçu de nouvelles informations émanant de l'environnement ou de ses réactions.
<p>Trois cas de figure :</p> <p>1. Non pertinente, la transaction n'affectera ni les valeurs, ni les besoins, ni les engagements de l'individu. Il ne porte plus d'intérêt à cet environnement.</p> <p>2. Bénigne-positive, la transaction permet de préserver ou améliorer le bien-être.</p> <p>3. Stressante, il y a préjudice, perte, menace. L'individu fait face à un défi.</p> <p>(Alis et al., 2010)</p>	<p>Cette évaluation permet de déterminer quelle stratégie adopter. La stratégie sera développée autour du problème, en cherchant à le réduire, ou sur l'émotion, dans le but de l'atténuer.</p> <p>(Alis et al., 2010)</p>	<p>Le stress est un processus cognitif en action continu qui est dynamique afin que des ajustements soient opérés. Les ressources individuelles et sociales de l'individu sont les éléments qui lui permettront de contrôler ou non son stress.</p> <p>(Alis et al., 2010)</p>

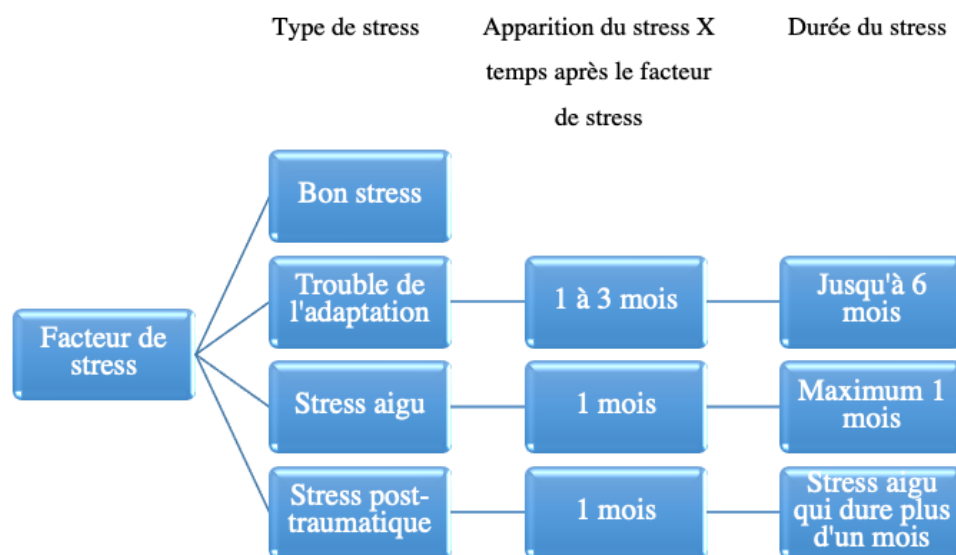
Le stress est un processus multifactoriel qui a des composantes affectives, cognitives, comportementales et physiologiques (sensorielles, viscérales, endocriniennes) qui sont en interactions les unes avec les autres (Alis et al., 2010).

Si on le simplifie à l'extrême, Robbins et al. (2017) et Légeron (2015) (se basant sur les recherches de Selye) définissent trois stades au stress : la phase d'alerte (nouvel environnement. Les muscles

se contractent, le cœur s'accélère), la phase d'habituatation ou d'endurance (survient seulement si la situation stressante se prolonge. Le nouvel environnement devient habituel. Il y a de moins en moins de réactions et la phase d'épuisement (au bout d'un certain temps, dépassé par la situation, l'organisme s'épuise).

Légeron (2015) rappelle qu'il ne faut pas confondre le stress et les stressseurs. Le stress est « l'ensemble des manifestations (physiques et psychologiques) qui s'opèrent en nous, à la suite de l'action du stressseur ». (Légeron, 2015, p. 128).

2.2. Différents types de stress



Alors que nous envisageons souvent le stress de façon négative, le « mauvais stress » (détresse, destructeur de la santé), Chapelle (2018, c) rappelle qu'il peut aussi être positif, le « bon stress » (constructif, dynamisant, permet de se maintenir en bonne santé).

Le stress négatif peut amener à des troubles de l'adaptation ou du stress aigu et post-traumatique.

Le trouble de l'adaptation apparaît dans les trois mois suivant le facteur de stress et peut durer jusqu'à 6 mois. Il est la conséquence d'une situation grave, d'un changement conséquent ou d'un événement stressant. Les situations peuvent être uniques ou multiples, survenir régulièrement, de façon ponctuelle ou continue (Chapelle, 2018, c).

L'état de stress aigu est défini comme un état de stress spécifique qui apparaît généralement juste après avoir vécu une situation grave (exposant l'individu à la mort ou à une menace de mort, des

blesures graves, violences physiques ou sexuelles, enlèvement, prise d'otage, guerre, attentat, accident industriel, etc.) et dure pendant un mois (Chapelle, 2018, c).

Si les symptômes persistent plus d'un mois il s'agira de stress post-traumatique. Dans le monde du travail, certains individus peuvent être confrontés à ces états de stress suite à la mort accidentelle violente d'un salarié (chute sur chantier, policier tué en activité, etc.), un suicide devant les collègues, le braquage de sa banque, l'explosion d'une entreprise, ... Les personnes soumises à ces états de stress sont soit directement concernées, soit témoins, soit soumises à ces événements de façon répétitive, etc. (Chapelle, 2018, c).

La durée de ces symptômes sur le long terme dépend des facteurs de risque ou de vulnérabilité et, de leurs opposés, les facteurs de protection ou de résilience présent chez l'individu qui a vécu cet événement traumatisant (Borenstein, 2016).

3. Définition retenue pour la suite du mémoire

Ce que désigne le stress c'est une réponse du corps face à un élément extérieur. La réponse donnée est inédite pour chaque situation. L'individu examine en trois temps (évaluation primaire, secondaire et réévaluation) l'élément déclencheur et sa capacité à y faire face ou non.

Les stressseurs sont quant à eux, les déclencheurs de cette réaction physique et/ou psychologique.

Il y a trois stades au stress : l'alerte, l'habituation et l'épuisement.

Le stress au travail apparait lorsqu'il y a un déséquilibre entre ce que cherche à atteindre l'entreprise et les attentes de ses travailleurs.

Le stress est repris sous le terme de risques psychosociaux. Ces risques ont un caractère collectif et individuel. Ceux-ci sont les résultats d'une combinaison de variables individuelles, collectives et organisationnelles dans l'environnement du travail.

En fonction du niveau de stress, les dangers pour la santé qui en découlent seront plus ou moins graves. Les niveaux sont : les troubles de l'adaptation, le stress aigu et le stress post-traumatique.

4. Stress en entreprise

Afin de savoir si le management a un impact sur le stress perçu au travail et comment il l'influence, il faut définir où se situe le stress au cœur de l'entreprise, à quel(s) niveau(x) mais aussi, plus précisément, ce qui provoque du stress.

4.1. À quel niveau se situe le stress dans une entreprise ?

Le stress peut être présent à différents niveaux d'une entreprise (Ferreri, & Légeron, 2001) :

- Au niveau organisationnel (type de management, culture d'entreprise, procédures, ...),
- Au niveau professionnel (conditions de travail, tâches et contenus, difficultés, maîtrise du travail, monotonie, faible autonomie),
- Au niveau interpersonnel (ambiance, communication, conflits, personnes stressantes),
- Au niveau intrapsychique qui dépend de chaque personne (personnalité, réaction face au stress).

de Gaulejac (2011) identifie le niveau organisationnel responsable de 41% des cas de stress professionnel, la non-satisfaction des exigences personnelles au niveau professionnel dans 38% des cas, les relations avec les collègues et la hiérarchie au niveau interpersonnel dans 32% des cas et les changements dans le travail dans 31% des cas.

4.2. Quelles sont les sources du stress au travail ?

Légeron (2015) et Callahan (2018) identifient différentes sources de stress ou facteurs de risques psychosociaux :

- L'intensité (contrainte de rythme de travail, objectifs flous, idéalistes, diversification, responsabilités, consignes contradictoires, interruptions d'activité, sous-qualification, nouvelles technologies, facteurs d'ambiance matérielle, manque de sens du travail effectué) et le temps de travail (nombre d'heures prestées, travail de nuit, travail posté (changement régulier d'horaire), horaire ne permettant pas une vie sociale satisfaisante, élargissement de la disponibilité, présentéisme) (Callahan, 2018). En 2019, les horaires de travail longs ou irréguliers étaient présents dans 25,64% des entreprises belges (EU-OSHA, 2019). 20,41% des employeurs auraient pris des mesures afin de les limiter ou de les réduire au cours des

trois dernières années (EU-OSHA, 2019). La pression due aux contraintes de temps était présente dans 56,65% des entreprises belges en 2019 (EU-OSHA, 2019) ;

- Les exigences émotionnelles, le fait de cacher ses émotions (généralement négatives) sont des facteurs reconnus de risque de dépression, d'anxiété (Callahan, 2018 et Mensura, 2020) ;
- Le manque d'autonomie dans son travail. L'autonomie permet au salarié d'être un acteur actif, de se développer professionnellement et d'étoffer ses compétences (Callahan, 2018) ;
- La pression ressentie par les employés lorsqu'il y a trop de travail, il faut constamment se dépasser, il faut être performant et ne pas faire d'erreur. Les emails et appels sont constants. Dans ces cas, la pression augmente (Légeron, 2015 et Mensura, 2020). Face à cette pression, des employeurs ont pris des mesures de réorganisation du travail dans le but de diminuer la pression et les exigences selon 48,53% des travailleurs belges interrogés à ce sujet (EU-OSHA, 2019) ;
- Changements constants au niveau macroscopique, c'est-à-dire des fusions, des restructurations organisationnelles, etc. (Légeron, 2015) 79% des travailleurs belges ont vécu une réorganisation ayant fortement affecté leur travail entre 2012 et 2015 (Eurofound, 2015). Il y a aussi les changements personnels, liés à l'existence : mort d'un conjoint, divorce, maladie, mariage, retraite, déménagement, vacances (Légeron, 2015) ;
- Le sentiment d'être frustré via le système de récompense et punition (Légeron, 2015) ;
- Les relations avec les autres, pourtant favorables au bien-être peuvent parfois être source de stress (Légeron, 2015) ;
- Les violences au travail : internes (entre collègues, par la hiérarchie, etc.) ou externes (personne extérieure à l'entreprise). La violence au travail peut être physique ou psychologique (morale) (Légeron, 2015). En 2019, 97,50% des entreprises belges devaient faire face à des clients, patients, élèves difficiles (EU-OSHA, 2019) ;
- L'exigence de l'environnement professionnel : les technologies modernes créent de nouvelles souffrances. Parmi les facteurs environnementaux stressant, nous trouvons le cadre de travail : les open spaces, le télétravail, les horaires (travail le week-end, la nuit), les déplacements, la connexion permanente (Légeron, 2015) ;

- L'insécurité prend en compte tant les variables internes qu'externes à l'entreprise. L'insécurité par rapport à l'emploi, le salaire, la carrière et toutes les menaces que l'individu perçoit par ces paramètres (Callahan, 2018) ;
- L'ambiance sur le lieu de travail peut diminuer le stress au travail ou l'augmenter si l'environnement est toxique, individualiste où, si les relations sont tendues et la pression est constante (Mensura, 2020). Une mauvaise communication ou collaboration était présente dans 29,87% des entreprises belges en 2019 (EU-OSHA, 2019) ;
- La vie personnelle (même si c'est hors travail, a aussi un impact sur l'employé au travail) (Légeron, 2015).

Robbin et al. (2017), estiment qu'il faut deux conditions pour parler de stress réel : l'incertitude et un enjeu important.

4.3. Analyse de l'apparition du stress au travail

Deux modèles expliquent la raison pour laquelle les salariés ressentent du stress au travail :

4.3.1. *Demand-Control model* de Karasek

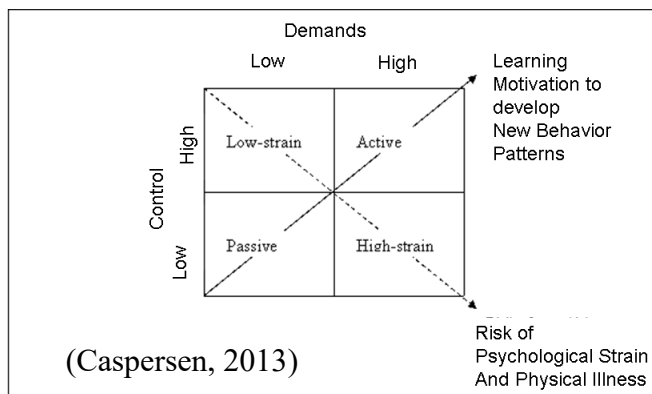
Selon le modèle *demand-control model* de Karasek, la charge mentale ressentie par les salariés dépend des exigences du travail (*job demand*) et de la latitude décisionnelle (*job control* ou *job decision latitud*) dont dispose le salarié à son poste de travail (Chapelle, 2018, b).

Avoir du contrôle sur son emploi consiste à laisser l'employé participer aux décisions concernant sa situation au travail. La participation des employés peut aussi être appelée l'autonomie professionnelle, la responsabilisation ou le contrôle. Cela donne aux employés de la motivation, de la satisfaction, de l'optimisme, des expériences positives, du respect. Le sentiment de compétence des employés et leur capacité à avoir un impact sur le lieu de travail sont renforcés. Donner du contrôle aux employés leur permet aussi de résoudre leurs propres problèmes en réduisant les sources de stress (O'Brien & Beehr, 2016). L'enquête sur les conditions de travail menée par Eurofound (2015) donne des informations chiffrées par rapport au sentiment de contrôle qu'ont les travailleurs belges sur leur travail. Les pourcentages indiquent une tendance favorable au sentiment de contrôle. Les détails se trouvent en annexe (cf. Annexe 1).

Si les exigences de travail sont importantes (quantité de travail, contraintes de temps, demandes contradictoires, interruptions fréquentes) et qu'en plus le salarié a une faible latitude décisionnelle, il sera insatisfait professionnellement et sa charge mentale sera difficile (Chapelle, 2018, b). Plus un salarié est qualifié, plus il aura de contrôle sur sa latitude décisionnelle. Si, selon Karasek, la latitude décisionnelle et les exigences de travail sont indissociables pour déterminer la charge mentale, Gollac estime qu'à elle seule, la possibilité d'avoir une latitude décisionnelle est un facteur de protection contre les maladies cardiovasculaires et mentales. Le manque de latitude décisionnelle serait à l'inverse le principal facteur de risques cardiovasculaires et mentaux (Chapelle, 2018, b).

Grâce à son modèle, Karasek détermine quatre cas de figure (Chapelle, 2018, b) :

- Le travail détendu (faibles exigences du travail et forte latitude décisionnelle) ;
- Le travail passif (faibles exigences du travail et peu de latitude décisionnelle) ;
- Travail-actif (fortes exigences du travail et forte latitude décisionnelle) ;
- Et travail tendu ou surchargé (forte exigence du travail et faible latitude décisionnelle).



C'est ce dernier cas de figure qui est considéré comme problématique par Karasek car c'est cette situation qui est source de souffrance et de pathologies cardiaques et psychologiques. Plus le salarié aura un travail actif, plus son développement personnel va croître (Chapelle, 2018, b).

Johnson ajoute aux travaux de Karasek la dimension de soutien social qui agit comme un modérateur de pression. Par contre, l'absence de soutien social dans l'équipe est un facteur aggravant la charge mentale (Chapelle, 2018, b).

4.3.2. Modèle du déséquilibre-effort de Siegrist

Le modèle du déséquilibre-effort de Siegrist est basé sur le fait que les salariés s'estiment être dans un contrat mutuel avec leur employeur. Le salarié fait des efforts en échange d'une récompense. C'est le déséquilibre entre l'effort et la récompense qui serait à l'origine de conséquences psychologiques et somatiques (Chapelle, 2018, e).

Les récompenses peuvent prendre plusieurs formes (Chapelle, 2018, e) :

- Une reconnaissance économique (financière (salaire) ou organisationnelle (promotion, sécurité de l'emploi)) ;
- Une reconnaissance symbolique (éloges, distinctions) ;
- Une reconnaissance pratique (définitions d'objectifs, de moyens, relations de travail, bonne utilisation des compétences, évolution de carrière et sécurité d'emploi).

Par rapport au modèle de Karasek, celui de Siegrist intègre la personnalité de l'individu, son sentiment d'investissement ou de surinvestissement (Chapelle, 2018, e).

4.4. Nombre de personnes touchées par le stress au travail

Une enquête réalisée par Mensura (2020) dévoile qu'en Belgique, 60% des cadres disent se situer entre modérément et très stressés mais 81% d'entre-eux disent être en mesure de faire face à ce stress. 50% des ouvriers et des employés non-cadres disent être modérément à très stressés mais 24% de ces derniers ont plus de mal à faire face au stress que les cadres. Cette différence de perception de gestion du stress entre les cadres et les non-cadres s'explique par le degré de contrôle qui diffère entre ces deux catégories de personnel. Les cadres ont plus d'autonomie et de contrôle que les non-cadres.

Selon une étude de OpinionWay réalisée en 2009 en France (citée par de Gaulejac, 2011), les troubles psychologiques qui découlent du stress au travail ne font qu'augmenter. Ils touchent 24% des hommes et 37% des femmes selon l'Institut de veille sanitaire.

Pour 59,4% des salariés (58% des hommes et 61% des femmes), leur stress serait surtout d'origine professionnelle. Pour 34,4% des salariés (26% d'hommes et 44% de femmes) il serait plutôt d'origine personnelle (de Gaulejac, 2011).

4.5. Conséquences du stress au travail

Ce point a pour but d'identifier les risques courus par les travailleurs et par l'entreprise si aucune action n'est prise pour contrer le stress au travail.

En effet, les conséquences du stress sont nombreuses et peuvent être plus ou moins importantes en fonction du niveau de stress.

Ce point se divise en deux parties : les conséquences du stress pour les travailleurs et celles pour l'entreprise.

4.5.1. Conséquences pour les travailleurs

Soumis au stress, les individus feront face aux conséquences suivantes selon Ferreri et Légeron (2001) : chute de la performance, diminution de la motivation, apparition de complications psychologiques ou comportementales tels que l'anxiété et la dépression, l'abus de substances psychoactives telles que l'alcool, le tabac, les psychotropes. L'individu peut également être touché par des pathologies somatiques.

Les maladies qui peuvent en découler sont les maladies cardio-vasculaires, les troubles musculo-squelettiques (TMS) avec une gêne fonctionnelle et des douleurs chroniques, les troubles psychiques et une atteinte à la santé mentale (dépression, trouble anxieux, suicide), la surconsommation de médicaments psychoactifs, les addictions, une addiction au travail (workaholism), les atteintes immunitaires (diminution de l'immunité, hypersollicitation du système immunitaire) (Acker, 2018).

4.5.2. Conséquences pour l'entreprise

Mettre en place une stratégie de prévention afin de lutter contre le stress est important car celui-ci engendre des effets sur l'entreprise.

- Le stress est une cause d'absentéisme et son coût est un enjeu économique (Saunders, 2016) ;
- Diminution de l'efficacité et la performance de l'individu ce qui engendre un impact négatif sur la compétitivité de l'entreprise (Saunders, 2016) ;
- Augmentation du turnover (Saunders, 2016) ;
- Risque de sanctions juridiques (Saunders, 2016) ;

- Atteinte à l'image de l'entreprise et risque de médiatisation négative en cas de suicide, etc. (Saunder, 2016) ;
- Diminution de la coopération, de la créativité et de la persévérance (Saunder, 2016) ;
- Dégradation du climat social (Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail, s.d., a) ;
- Difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux travailleurs (Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail, s.d., a) ;
- Augmentation des accidents du travail (Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail, s.d., a).

Il est économiquement intéressant pour un employeur de prendre des mesures contre le stress au travail. En effet, un euro investi contre le stress évite d'en perdre trois voire cinq (Légeron, 2016). Ne rien faire serait une perte humaine et économique (Légeron, 2016).

Le coût lié aux journées de travail perdues pour des raisons de santé et de sécurité au travail représente 4% du PIB mondial (Organisation internationale du travail, 2019).

Une étude menée par l'organisation internationale du travail en 2017 estime le coût des maladies et blessures résultant directement du travail à 476 milliards d'euros pour l'Europe des 28 (Organisation internationale du travail, 2017).

En France, le stress serait responsable de 50 à 60% des journées perdues (étude INRS sur le coût du stress professionnel 2007) et coûterait aux entreprises deux à trois milliards d'euros (vingt milliards d'euros à l'échelle européenne) (Acker & Liberi, 2018).

Malgré le coût important, seuls 19% des chefs d'entreprises (contre 49% des salariés) estiment que mettre en place des actions agissant contre le stress au travail est une priorité. 38% des employés pensent que leur entreprise ne s'intéresse pas à leur bien-être (étude réalisée de 2013 à 2015) (Légeron, 2016).

4.6. Quelles actions prendre ?

Face au stress ressenti par ses travailleurs, l'employeur à deux rôles :

- Un rôle d'action, par la mise en place d'un plan d'actions ;
- Un rôle de prévention. Il est un des acteurs de la prévention et doit, par conséquent, respecter certaines sources de droit.

4.6.1. Plan d'actions

Une version longue du plan d'actions se trouve en annexe de ce mémoire (cf. Annexe 2). Ici, seule la théorie fortement résumée est présentée. Dans la version longue, la théorie est plus étoffée et des actions et modes d'évaluation plus concrètes sont présentées.

Afin de lutter contre le stress, il est recommandé de mettre en place des interventions dans chacune des catégories suivantes : primaires, secondaires, tertiaires et quaternaire (Alis, Dumas & Poilpot-Rocaboy, 2010 ; Chapelle, 2018, f). Les actions peuvent être collectives en agissant sur les facteurs prédictifs et/ou individuelles en se basant sur des actions individu-environnement (Saunder, 2016). Selon l'OMS, (citée par Chapelle, 2018, f, p. 223) « la prévention est l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps ».

1. La prévention primaire inclut l'ensemble des actions qui permettent de diminuer les risques d'apparition de nouveaux cas ou de réduire l'incidence d'une maladie sur une population. L'incidence étant le nombre de nouveaux cas sur une période ou une population donnée (Chapelle, 2018, f) ;
2. La prévention secondaire n'intervient que lorsqu'il y a apparition de troubles ou pathologies et donc que la prévention primaire a échoué (Chapelle, 2018, f). Son but est de réduire le nombre de personnes touchées mais aussi les conséquences qui en résultent (Chapelle, 2018, f) et d'offrir aux salariés l'aide nécessaire pour améliorer leur capacité à surmonter et gérer le stress (Alis et al., 2010) ;
3. La prévention tertiaire « répare » l'individu dont la santé s'est altérée en l'aidant à éviter une rechute à son retour. Après une absence prolongée, l'organisation du retour de l'individu doit être encadrée, se faire en douceur (Chapelle, 2018, f) ;

4. La prévention quaternaire est « la prévention du risque d'une surmédicalisation ou dans le domaine de la psychologie, d'une surpsychologisation » (Chapelle, 2018, f, p. 224). C'est éviter de considérer les employés comme malades ou à risque sans raison. Mettre des actions en place de façon exagérée pour faire face à une maladie favoriserait une aggravation ou un maintien du trouble (Chapelle, 2018, f).

Ferreri et Légeron (2001) ainsi que Fila et al. (2016) proposent quatre étapes à l'évaluation des risques psychosociaux. Ces étapes concordent avec les trois objectifs de l'évaluation des risques psychosociaux déterminés par Légeron (2018) :

- « Poser un diagnostic, individuel ou collectif, qu'il s'agisse des causes ou des effets ;
- Comprendre le phénomène, en analysant les liens existants entre causes et effets ;
- Permettre un suivi dans le temps, non seulement de l'évolution des RPS mais aussi de l'efficacité des potentielles actions mises en place » (Légeron, 2018, p. 237).

1. Pré-étape
Une pré-étape est identifiée par Combalbert & Armand (2016) et consiste à faire appel à des intervenants experts, externes à l'entreprise, spécialisés en gestion des risques psychosociaux. Grâce à eux, les dirigeants d'entreprise auront une vue claire et précise du fonctionnement de leur organisation. Tous les niveaux sont mobilisés pour ce diagnostic (direction, cadres, médecin du travail, ressources humaines, employés, etc). L'échange social entre les acteurs permet de repérer des facteurs de risques psychosociaux mais aussi de déterminer des facteurs de protections existants (Combalbert & Armand, 2016).
2. Identification des facteurs de risques
Il s'agit d'identifier les facteurs de risque, les catégoriser, déterminer s'il existe réellement un problème de stress potentiel pour les employés de l'organisation et, si c'est le cas, mesurer ce risque sur les employés (Combalbert & Armand, 2016). Pour cela l'entreprise peut utiliser l'évaluation des besoins (<i>needs assessment</i>) qui a pour but de cibler quels types de facteurs de stress et à quelle quantité ils sont présents au sein de l'organisation (O'Brien & Beehr, 2016). L'entreprise doit agir face aux éléments identifiés comme stressseurs afin d'avoir une gestion préventive et pas seulement curative (Ferreri, & Légeron, 2001).

Les résultats obtenus peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Ces approches peuvent être utilisées de façons complémentaires afin d'illustrer des résultats chiffrés ou quantifier des problématiques qui reviennent régulièrement dans les entretiens. Cette façon de faire permet de miser sur la bonne stratégie à mettre en place (Combalbert & Armand, 2016).

Quels outils utiliser ? (Légeron, 2018)

Pour les risques psychosociaux : observations sur le terrain (Légeron, 2018).

Pour les tensions psychologiques : mesures récoltées via un questionnaire. Les questionnaires ont l'avantage de fournir des informations quantitatives et qualitatives (Légeron, 2018).

3. Prioriser les actions

Une fois l'audit réalisé, l'entreprise doit déterminer un ordre de priorité des stresseurs et déterminer une stratégie pour les contrer (Ferreri, & Légeron, 2001). Pour cela, il faut déterminer dans quelle mesure les tensions sont liées à des facteurs de stress dans l'environnement de travail (O'Brien & Beehr, 2016). Les solutions sont créées via des focus groupes, la contribution du personnel ou autre. Chaque humain étant unique, certains seront susceptibles de subir encore du stress malgré les améliorations des conditions de travail. Il faut donc prévoir une formation à la gestion du stress pour les employés ainsi que des interventions individuelles (Ferreri, & Légeron, 2001).

Différentes actions peuvent être mises en place pour réduire les éléments stressants et/ou favoriser le bien-être (cf. Annexe 2).

4. Évaluation des actions

L'évaluation des actions mises en place portera sur leur efficacité (aboutissement des objectifs), les effets des actions (positifs ou négatifs, sur les membres du personnel, sur l'organisation du travail, les potentielles conséquences non anticipées), l'effectivité des actions (l'établissement de leur mise en place) et l'efficacité des actions (rapport entre le coût des actions et les bénéfices qui en découlent) (Combalbert & Armand, 2016).

Afin de s'assurer que les actions fonctionnent, il faut que les employés adhèrent aux mesures sinon les efforts peuvent être vains. L'adhésion de la hiérarchie est aussi essentielle. S'ils pensent que des efforts visant la réduction du stress ne sont pas nécessaires, perturbateurs, coûteux ou

inefficaces, leur manque de soutien peut rendre difficile le démarrage du plan d'actions, surtout si certaines ressources sont nécessaires (temps, argent, équipement) (O'Brien & Beehr, 2016).

Les données d'une étude EU-OSHA réalisée en 2019 concernant l'utilisation de l'analyse des risques dans les entreprises belges se trouvent en annexe (cf. Annexe 3).

4.6.2. Acteurs de la prévention et sources de droit

Différents acteurs sont concernés par les mesures de préventions (Chapelle, 2018, f). Le gouvernement, l'employeur, le service des ressources humaines, les organisations syndicales, les délégués du personnel, l'encadrement responsable d'équipe, les managers, les salariés, le service de santé au travail, l'inspection du travail (Chapelle, 2018, f), le conseiller en prévention, le comité pour la prévention et la protection au travail dans l'entreprise, la personne de confiance (non obligatoire), le médecin du travail, l'inspection du Contrôle du bien-être au travail (Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail, s.d., a).

Différents textes législatifs belges fixent des règles concernant les risques psychosociaux au travail. Des directives européennes et conventions internationales prévoient également des mesures afin de promouvoir l'amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs au travail. Ces sources de droits sont à trouver en annexes (cf. Annexe 5).

5. Conclusion du chapitre sur le stress

Le stress est un des risques psychosociaux les plus répandus. Il touche de nombreux travailleurs.

L'époque actuelle permet de mettre des mots sur celui-ci. La littérature regorge de recherches, d'analyse sur le sujet. Cette foison de textes démontre bien l'importance de ce problème au sein des entreprises, de la société : son coût humain, financier, organisationnel, ... Dès lors, il est donc naturel que des recherches aient été faites sur des managements qui tiennent compte de cette réalité. De plus la capacité individuelle à faire face par soi-même au stress est variable d'une personne à l'autre. Certaines trouveront des ressources propres mais d'autres non. Par la politique managériale choisie, l'employeur dispose de méthodes pour apporter le soutien adéquat à chaque travailleur concerné par le stress.

Chapitre 3 : Modèle d'analyse

La théorie présentée jusqu'à présent expose l'existence de liens entre la gestion mise en place dans l'entreprise et le stress ressenti par les travailleurs sur leur lieu de travail.

Ainsi, d'un point de vue théorique, à la question « *Le management, au sens de la gestion mise en place dans une entreprise, a-t-il une influence sur le stress au travail perçu par les travailleurs ?* », il est désormais possible de répondre oui et de pouvoir le justifier.

Avant d'approfondir les liens existants entre le management et le stress perçu au travail, rappelons les définitions de stress et de management.

Le stress est la réponse individuelle du corps lorsqu'il fait face à des agents agresseurs. Chaque personne réagit différemment car le stress ressenti dépend du vécu, de sa capacité à faire face au stress, du contexte et de l'environnement dans lequel intervient le stresser.

Le stress au travail fait son apparition chez les travailleurs qui ressentent trop de tensions (contraintes, objectifs flous, consignes contradictoires, etc.) et un délai insuffisant pour y répondre. Ceux-ci doivent cacher leurs émotions dans le cadre de leurs tâches, ont peu d'autonomie dans celles-ci, subissent des changements constants, n'ont pas le droit de faire d'erreurs, doivent constamment se dépasser, ont de mauvaises relations avec leurs collègues et la hiérarchie, subissent ou voient des violences internes et/ou externes, ont un cadre de travail qui ne correspond pas à leurs besoins, ou encore, ressentent de l'insécurité vis-à-vis de leur emploi, salaire et carrière.

Deux modèles ont été présentés et permettent de déterminer si un poste de travail sera plus ou moins amené à engendrer du stress.

Avec le *Demand-Control model* de Karasek la charge mentale présente sur les travailleurs dépend des exigences de travail (*job demand*) et de la latitude décisionnelle (*job control*). Karasek détermine quatre cas de figure : le travail détendu (faibles exigences du travail et forte latitude décisionnelle), le travail passif (faibles exigences du travail et peu de latitude décisionnelle), le travail-actif (fortes exigences du travail et forte latitude décisionnelle) et, enfin, le travail tendu ou surchargé (forte exigence du travail et faible latitude décisionnelle).

Karasek estime que la latitude décisionnelle et les exigences de travail vont de pair afin de déterminer la charge mentale mais selon Gollac, si un employé a de la latitude décisionnelle, à elle

seule, elle agit en protection contre les maladies cardiovasculaires et mentales. A l'inverse, un manque de latitude décisionnelle serait le principal risque de problèmes cardiovasculaires et mentaux. Johnson ajoute que le soutien social joue un rôle en tant que modérateur de pression ou facteur aggravant la charge mentale.

Siegrist avec son modèle du déséquilibre-effort nous apprend que l'employé, en échange de son travail, attend une récompense de la part de son employeur avec qui il estime être dans un contrat mutuel. Si l'employé estime qu'il y a un déséquilibre dans ce contrat, celui-ci sera à l'origine de conséquences psychologiques et somatiques. Il y a différentes formes de récompenses : économiques, symboliques et pratiques.

Au travail, le stress touche tous les secteurs et les niveaux hiérarchiques. Il coûte cher à la personne concernée, à l'employeur et à la collectivité. Le stress est l'un des risques psychosociaux (RPS) auxquels les travailleurs peuvent être exposés. Les risques psychosociaux entraînent une dégradation de la santé de manière temporaire ou permanente. Ils sont les résultats d'une combinaison de variables individuelles, collectives et organisationnelles. Le stress est le risque psychosocial qui est le plus fréquemment rencontré chez les travailleurs. Ses conséquences sont multiples : une performance et une motivation revues à la baisse, des difficultés psychologiques ou comportementales, des pathologies somatiques, des maladies cardio-vasculaires, des troubles musculo-squelettiques, des douleurs chroniques, des troubles psychiques, des atteintes immunitaires, etc. Selon son niveau, le stress sera plus ou moins dangereux pour la santé. Les différents niveaux de stress sont les troubles de l'adaptation, le stress aigu et le stress post-traumatique. Un management qui prend en compte et analyse les niveaux de stress de ses travailleurs pourra se faire une idée de la sévérité de la situation. En remontant à la source du stress, il pourra déterminer les changements les plus urgents à apporter. Les stratégies managériales à appliquer pour réduire ou esquiver le stress sont d'éviter qu'un stresser ne se répète, qu'un évènement grave ait lieu (accident, suicide, prise d'otage, etc.), que des changements soient trop fréquents.

Au niveau de l'entreprise, les conséquences du stress des travailleurs peuvent être économiques (augmentation des absences, diminution de l'efficacité et de la performance individuelle, diminution de la compétitivité de l'entreprise). Elles peuvent apporter des risques juridiques, une

mauvaise ambiance, un climat social tendu, une augmentation du turnover et des difficultés à recruter et/ou une augmentation des accidents de travail.

Pour faire face au stress perçu par ses travailleurs, l'employeur peut mettre en place un plan d'actions comprenant différentes étapes : la pré-étape, l'identification des facteurs de risques, la priorisation des actions et l'évaluation de celles-ci. Ces étapes doivent être prises dans les différentes catégories primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire. Le plan d'actions peut comporter des actions collectives et individuelles.

Une entreprise qui a une bonne stratégie d'actions pour combattre le stress, aura également des impacts sur d'autres risques psychosociaux. Le plan inclut notamment des actions concernant l'organisation du travail, l'ambiance et l'environnement. L'organisation du travail est la principale source de stress ou de diminution du stress au travail et la littérature sur le management montre qu'elle dépend notamment des décisions managériales. Il est alors possible d'établir un premier lien entre le management et le stress perçu par les travailleurs.

Le management, ce sont des pratiques, des valeurs, des choix politiques, des stratégies adoptées et véhiculées par l'employeur dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise et de développer les capacités et l'intérêt des travailleurs pour leur emploi. Le management, c'est orienter la stratégie, organiser les tâches, motiver les travailleurs et contrôler le travail afin d'atteindre les objectifs déterminés.

Le management comporte deux dimensions : la stratégique (raison de l'entreprise, son potentiel, l'environnement dans lequel elle évolue, ses concurrents) et l'opérationnelle (l'amélioration du potentiel des ressources, les manières de guider les travailleurs, les différents types de management, les moyens utilisés par le gérant pour motiver et diriger les membres de son personnel). C'est sur la dimension opérationnelle que s'effectuera l'étude empirique ci-après.

Les auteurs ont deux visions distinctes du management au travail : il est favorable aux travailleurs ou il leur est néfaste. Chaque type de management pencherait vers l'un ou l'autre pôle.

Parmi les types de management défavorable nous retrouvons le taylorisme actuel, le *lean management* et le management par le stress. Les caractéristiques nocives sont les suivantes :

- Méthodes de travail organisées par des personnes externes aux tâches ;
- Division du travail en tâches simples et répétitives ;

- Critère économique primordial ;
- Employés dépossédés de leurs savoirs ;
- Rapidité exigée ;
- Évaluation constante avec un impact sur différents domaines concernant l'employé (rémunération, évolution dans l'entreprise, etc.) ;
- Remise en question et prise de risques permanents ;
- Production « juste à temps » sans en donner les moyens concrets ;
- Exigences et objectifs revus à la hausse ;
- Attribuer le stress à un problème personnel des employés qui sont des « victimes » ;
- Exiger qualité et quantité élevées et délais courts ;
- Utiliser le stress comme partie intégrante du management, etc.

Au sein des types de management favorable se trouvent les managements éthique et humain. Leurs caractéristiques sont les suivantes :

- Employer le « moralement acceptable » lors de la prise de décisions concernant les comportements, les normes, etc. ;
- Ne pas sortir du cadre légal ;
- Communiquer à l'extérieur les décisions ;
- S'assurer que toutes les parties prenantes y gagnent ;
- Être éthique vis-à-vis de la société dans laquelle l'entreprise évolue ;
- Voir l'Homme dans son ensemble (compétences, personnalité, subjectivité, etc.) ;
- Mesurer ses résultats de différentes façons (économique, humaine, etc.) ;
- Donner du sens au travail et de la reconnaissance (par la rémunération, la politique, l'évaluation, la mobilité, la gestion des carrières, etc.) aux employés ;
- Laisser aux employés la possibilité d'exprimer leur créativité, l'influence peut venir de tous les niveaux de l'entreprise ;

- Donner de la confiance et montrer du respect de tous et pour tous ;
- Évoluer en fonction de la société, de l'entreprise et des employés ;
- Laisser place conjointement au travail subjectif, objectif et collectif ;
- Favoriser le travail d'équipe ;
- Proposer des formations ;
- Donner de la sécurité d'emploi ;
- Mettre en place une prime en fonction des résultats collectifs.

Ces deux pôles sont deux extrêmes. Entre les deux, l'employeur peut mettre en place un plan d'actions qui tendra vers l'un ou l'autre pôle. Certaines pratiques prises par le manager de proximité peuvent permettre de vivre dans un environnement plus sain si le type de management de l'entreprise tend vers un management néfaste. Ou, au contraire, une entreprise peut promouvoir un type de management résilient mais à cause du comportement néfaste d'un manager, il est possible que les travailleurs perçoivent tout de même du stress. Ces actions ne sont pas abordées dans ce mémoire, l'accent étant mis sur les politiques managériales mises en place au niveau des entreprises et non des managers de proximité.

Si les travailleurs et les managers de proximité peuvent prendre différentes mesures afin de diminuer le stress ressenti, le management est indispensable pour que l'impact soit plus important mais surtout pour « corriger » les problèmes de fond qui sont sources de stress. Un travailleur peut manger mieux, ou faire du sport pour augmenter sa résistance face au stress mais il ne pourra pas, à son niveau, supprimer les sources de stress au travail. Le manager peut lui aussi avoir un comportement et prendre des décisions qui éviteront l'apparition de stress mais ce sont les politiques managériales qui dicteront les tendances managériales mises en place dans l'entreprise (stressantes ou résilientes). Cependant, ce sont les stratégies managériales qui vont permettre de combattre le stress à son niveau le plus profond et donc permettre par la suite la mise en place d'autres pratiques (au niveau du travailleur, du manager de proximité) qui diminueront encore les risques d'apparition du stress.

La partie théorique de ce mémoire a permis de déterminer les caractéristiques qui offrent aux travailleurs un environnement de travail sain et non générateur de stress (théorie sur le management) et les éléments qui permettent de diminuer (ou de ne pas créer) le stress présent dans

une entreprise. On peut dire que les stratégies visant à diminuer le stress et les types de management favorable aux travailleurs vont dans la même direction et leurs caractéristiques sont semblables.

Maintenant que les liens entre le management et le stress sont identifiés et que les caractéristiques communes, et donc, essentielles à un environnement de travail sain et à un type de management bienveillant sont connues, il serait intéressant de se diriger vers le terrain. Cela permettra d'aborder ce sujet avec des professionnels ayant un domaine d'expertise dans la mise en place de plan d'actions pour diminuer le stress ou des professionnels qui ont instauré un type de management favorable aux travailleurs dans une entreprise. Ce qu'ils observent sur le terrain va-t-il dans le même sens que ce qui est constaté dans la littérature ? Confirment-ils l'existence d'un lien entre la gestion mise en place dans une entreprise et le stress perçu par les travailleurs ? Comment améliorent-ils un management jugé néfaste dans une entreprise ? Sur quoi portent leurs actions ?

Deux hypothèses ont été retenues afin de structurer la recherche et de définir les thèmes à aborder lors des entretiens :

- Les acteurs de terrain ont conscience que le management a un impact sur le stress perçu par les travailleurs et identifient les caractéristiques managériales favorables et défavorables aux travailleurs ;
- Le management a un rôle dans la prévention des risques psychosociaux et il est favorable à la mise en place d'un plan d'actions car les conséquences du stress au travail touchent tant les travailleurs que l'entreprise.

Les éléments recueillis permettront de confirmer ou d'infirmer ces deux hypothèses. Il sera possible de comprendre les liens qu'observent les acteurs de terrain entre les deux théories exposées : le management et le stress perçu par les travailleurs.

Partie empirique

L'objectif de cette partie est de confronter la problématique étudiée aux observations des acteurs de terrain afin de comprendre leur point de vue sur cette même question. Le but est également de s'informer sur leur perception des différents types de management et leurs caractéristiques. Suite à cette mise en lumière, il sera alors possible d'établir des parallèles entre la littérature et les personnes interrogées. Leurs opinions vont-elles dans le même sens ou différent-elles et pourquoi ?

1. Méthodologie

La méthodologie permet de comprendre les choix réalisés. En premier j'ai réfléchi au type d'étude que je souhaitais réaliser. Ensuite, en fonction du choix d'étude, j'ai réfléchi aux personnes qui seraient les plus adéquates à m'apporter des données fiables et riches. Enfin, j'ai choisi la méthode la plus adaptée à la récolte des données. Chaque décision méthodologique sera justifiée, ses forces et faiblesses seront exposées.

1.1. Type d'étude

Les données recherchées afin de répondre aux questionnements sont de type qualitatif.

Justification : Je désire obtenir des données de fond et non la fréquence des données. Je ne cherche pas à exprimer les données récoltées en chiffres et statistiques. Au contraire, je souhaite analyser l'interaction qui existe entre le management et le stress perçu par les travailleurs. Obtenir des données qualitatives me permettra également de réaliser une analyse et de répondre aux hypothèses présentées ci-dessus.

Forces : Les données recueillies vont plus en profondeur. Il est possible de mieux analyser les réponses car le contexte dans lequel l'entreprise ou le répondant se trouve pourra être expliqué.

Faiblesses : L'interprétation du chercheur peut être soumise à des biais ou des inexactitudes dans ses analyses. Sur base des mêmes données, il se peut que deux chercheurs fassent deux analyses différentes. Le chercheur peut ne pas penser à tous les liens, aux parallèles qui pourraient exister. Il y a une part de subjectivité dans les résultats d'une méthode qualitative.

1.2. Public cible

Afin de répondre aux questionnements cités précédemment, je souhaite m'informer auprès d'experts de terrain dans le domaine du stress au travail et du bien-être. Il s'agit :

- Des services externes pour la prévention et la protection au travail (SEPPT) reconnus en Wallonie car ils en sont les experts et savent tant reconnaître les causes du stress que prévoir des stratégies pour le diminuer. Certains ont aussi des organes concernant un sujet particulier tel que l'absentéisme (ils s'attaquent aux causes et mettent en place des stratégies pour une remise au travail efficace et sur le long terme). J'ai contacté tous les SEPPT reconnus en Wallonie ;
- Des délégués syndicaux car ils sont les « confidents » des travailleurs et savent ce qui se passe à l'intérieur des entreprises et comment les patrons réagissent. Ils peuvent aussi aider les employeurs à améliorer les conditions de travail, à mettre en place un plan d'actions efficace pour diminuer le stress perçu par les travailleurs. J'ai contacté toutes les personnes dont j'ai eu les coordonnées par un proche. Les critères étaient les suivants : personne travaillant dans le secteur hospitalier ou du commerce, en Wallonie et qui a connaissance de la réalité du terrain que vivent ses collègues (pas seulement le propre point de vue de la personne interrogée) ;
- Des employeurs des délégués syndicaux interrogés. Cela permet d'avoir deux points de vue dans une même entreprise. Ce que dit l'un est-il compatible avec ce que dit l'autre ou est-ce qu'il y a deux « réalités » dans cette même entreprise ? J'ai contacté tous les employeurs des personnes interrogées ;
- Des employeurs reconnus pour leur politique en matière de bien-être. Ils ont été sélectionnés dans deux listes : « Top Employer Belgium » (employeurs qui se sont engagés dans une politique RH axée sur les personnes) et les « Sociétés belges où il fait bon travailler » (employeurs notés sur les pratiques de rémunération, les avantages en nature, les conditions de travail et les possibilités d'évolution des membres du personnel). Les entreprises reprises dans les listes des « Meilleurs employeurs » et « Employeurs les plus attractifs » ne seront pas sélectionnés car les critères ne sont pas basés sur les actions prises par ces entreprises pour diminuer le stress ou augmenter le bien-être mais plutôt sur l'attractivité, l'image de l'entreprise ce qui ne correspond pas à ce qui est recherché ici. Pour savoir quelles entreprises contacter, j'ai commencé par la liste « Top Employer Belgium » et j'ai sélectionné, parmi les entreprises ayant fait leur entrée dans le

classement en 2019, celles qui sont en Wallonie. Après, j'ai consulté leur site internet. J'ai pris contact avec six d'entre-elles choisies par rapport aux informations qui se trouvaient sur leur site : numéro de téléphone, adresse email, formulaire de contact, informations concernant la politique managériale.

1.3. Méthode(s) de récolte de données

Afin de récolter des données qualitatives j'ai évalué les possibilités de réalisation des entretiens, des questionnaires ouverts, des focus group et des observations. J'ai choisi une récolte de données par entretien.

1.3.1. Choix de la méthode

Les focus group et observations ne sont pas réalisables. En effet, la situation sanitaire actuelle ne permet pas de rassembler des personnes en un même lieu afin de réaliser un focus group. J'abandonne aussi l'idée de faire des observations sur le terrain car elles ne me permettent pas d'obtenir toutes les informations souhaitées. De plus les données récoltées ne seraient que des informations de « surface » qui ne me conduiraient pas à la qualité d'informations désirée. Faire un questionnaire est réalisable mais ne me semble pas pertinent vis-à-vis de mes hypothèses. Je ne souhaite pas proposer un choix de réponses prédéterminées aux personnes interrogées. Je préfère poser des questions ouvertes auxquelles les personnes interrogées répondent librement, sans influence. Cette façon de faire pourrait être proposée sous forme de questionnaire écrit mais cela demanderait trop de temps aux répondants. Ils seraient peut-être tentés de répondre trop succinctement. De plus, un questionnaire est pratique lorsque l'échantillon à interroger est large ce qui n'est pas mon cas.

En revanche, je souhaite réaliser des entretiens semi-directifs. Il est tout à fait possible de les mener (en face à face, via internet ou appel téléphonique) dans le temps imparti. Les entretiens semi-directifs sont pertinents car l'objectif est d'analyser les contenus de ces entretiens.

Forces : Ils permettent d'analyser le sens donné par les acteurs à leurs observations et expériences. Ils permettent de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, le point de vue de la personne et les relations qu'elle observe entre le management et le stress perçu. Laisser les personnes interrogées parler ouvertement m'indique ce qui est essentiel pour elles car elles répondront en

fonction de ce qu'elles estiment être important. Celles-ci peuvent donc apporter des éléments auxquels je n'avais pas pensé ou, à l'inverse, ne jamais mentionner ou ne pas trouver de réponse à des éléments pourtant mis en évidence dans la littérature. L'entretien permet d'aller en profondeur et il est toujours possible de revenir sur un sujet ou de demander davantage d'informations. La personne interrogée peut aussi demander une autre formulation, plus de détails ce qui permet d'obtenir des réponses au plus près de ce qui est recherché. L'entretien semi-directif permet d'imaginer de nouvelles hypothèses, de nouveaux questionnements.

Faiblesses : Certaines personnes interrogées peuvent être déstabilisées face aux questions ouvertes. Elles pourraient ne pas savoir dans quelle direction aller et par conséquent, donner des réponses succinctes. A l'inverse, d'autres pourraient aller dans tous les sens et il faudrait alors reformuler la question pour qu'elle soit mieux comprise. La relation entre le chercheur et le répondant peut influencer les réponses de ce dernier. Il est important que le chercheur reste neutre et le répondant spontané.

1.3.2. Processus de la récolte des données

Une fois mon choix porté sur l'entretien semi-directif, j'ai créé le guide d'entretien en me basant sur les différents thèmes abordés dans le cadre d'analyse. Ces questions permettent d'obtenir des données qui seront mises en parallèles avec les informations récoltées dans la littérature. J'ai également retenu des questions transversales que je ne pose pas directement mais pour lesquelles j'aimerais obtenir des réponses en analysant les discours. Par exemple : Quelle est la vision du management par rapport au stress perçu pour chaque « groupe d'acteurs » (délégué syndical, employeur, conseiller en prévention) ?

Ensuite, j'ai réalisé le guide d'entretien qui me permet en un coup d'œil de m'assurer que tous les sujets ont été abordés. Dans ce guide se trouvent aussi toutes les questions posées. Le guide d'entretien n'est pas transmis aux répondants. Pour finir, j'ai contacté les différents répondants et réalisé les entretiens chez eux ou par téléphone.

1.3.3. Guide d'entretien

Le guide d'entretien se trouve en annexe (cf. Annexe 6). Il est divisé en trois temps : la présentation, l'entretien et l'après entretien.

L'entretien est présenté sous forme d'un tableau à deux colonnes. A gauche, les thèmes à aborder et pour chacun d'eux, leurs dimensions et indicateurs. Les thèmes sont ceux du management (favorable et défavorable), du stress, de la prévention et du plan d'actions. A droite se trouvent les questions posées pour chaque thème.

2. Résultats

2.1. Qui a été interrogé et comment ?

Au total j'ai pu réaliser douze entretiens sur les trente-huit personnes et entreprises contactées. Toutes les personnes interrogées travaillent en Wallonie. Les entreprises sont publiques ou privées, nationales ou internationales. Les entretiens ont été effectués du huit mars au douze avril 2021 en face-à-face ou par téléphone.

Parmi les douze entretiens, dix ont été réalisés auprès d'employés-délégués syndicaux. Cinq dans le secteur hospitalier et cinq dans le secteur du commerce. Un entretien a été réalisé avec un représentant d'employeur du secteur hospitalier et un entretien dans un SEPPT.

La disparité du taux de réponse entre les employés contactés et les entreprises contactées (employeur, SEPPT, Top Employeur, Syndicats) s'explique par le fait que j'ai eu les contacts des employés-délégués syndicaux par une connaissance. Cela les a davantage motivés à répondre favorablement à ma demande d'entretien.

Pour les entreprises, j'ai pris contact par téléphone avec à la direction, au service RH ou au service client (en fonction des informations disponibles sur le site internet) afin d'avoir un/des numéros de téléphone ou une/des adresse(s) email les plus adéquats avec ma demande. J'ai toujours pu obtenir différents moyens de contacter un service ou une personne précise mais j'ai eu très peu de réponses. Lorsque je téléphonais, on me demandait de faire ma demande par écrit et par courrier électronique. Certains m'ont répondu qu'ils reviendraient vers moi s'ils avaient le temps ou que

ma demande avait été transférée à une personne en particulier. Je n'ai eu de suite que d'un seul employeur.

Malgré cette disparité entre le nombre d'entretiens réalisés auprès des employés et des employeurs, j'ai pu obtenir de nombreuses informations et une vue panoramique sur le sujet. De plus, au fur et à mesure des entretiens réalisés auprès des employés, les constats recueillis se répétaient. J'en conclus qu'avec ces entretiens j'ai pu rassembler l'essentiel des observations de terrain du point de vue des employés surtout.

Ces entretiens au sein d'un même groupe mettent en évidence les constats qui reviennent le plus fréquemment. Cependant, j'ai pu aussi recueillir des points de vue différents sur un même sujet. De plus, j'aimerais travailler en ressources humaines, donc je souhaite profiter de cette recherche pour me rapprocher au plus près des considérations des travailleurs et de leur réalité de terrain. Le manque d'entretiens avec des employeurs est moins sévère, à mon sens, qu'un manque de réponses de travailleurs car l'environnement de travail en RH m'« orientera » naturellement vers les intérêts de l'employeur.

Le détail sur le profil des personnes interrogées se trouve en annexe (cf. Annexe 7).

Le fait de réaliser des entretiens ne permet pas de garantir une représentativité. Cependant, grâce à la fonction de délégué syndical des personnes interrogées (elles peuvent être considérées comme les oreilles des travailleurs), les données obtenues représentent bien la diversité du personnel d'entreprise : l'âge, la génération, le sexe, etc. Cela s'est confirmé lors des entretiens car tous m'ont fait part, par exemple, des difficultés et/ou facilités des nouvelles générations face à certaines décisions managériales et au stress qui en découle.

2.2. Rédaction des analyses

Je me suis longuement posé des questions quant à la méthode la plus adéquate pour comparer au mieux les entretiens réalisés. J'ai finalement pris la décision de ne pas retranscrire les entretiens pour plusieurs raisons. La première, pour respecter mon engagement d'anonymat envers les répondants. Retranscrire en effaçant les données qui permettent d'identifier la personne interrogée ou l'entreprise, risquait de rendre les informations illisibles. La seconde raison est que les employés étant également délégués syndicaux, ils pourraient être facilement reconnus étant donné leur faible nombre au sein de l'entreprise. Enfin, des retranscriptions ne permettent pas d'exposer avec clarté

les idées des différents répondants « côte-à-côte » par thème. J'ai, en effet, préféré analyser par thème afin de mieux exposer les liens. Cependant, j'ai retranscrit certains extraits clés entendus lors des entretiens.

2.3. Difficultés et limites du mémoire

- Lors des entretiens avec les employés-délégués syndicaux, certains ont mis en avant que c'est le manager de proximité qui traduit, dans la filiale, les décisions managériales prises dans la maison-mère. A la suite de ce constat, je pense que si c'était à refaire je ne sélectionnerais que des entreprises n'ayant aucune filiale ou succursale afin que la gestion mise en place par l'entreprise et ses conséquences sur le stress des travailleurs soient observables dans un lieu unique ;
- Vu le faible taux de réponses patronales, les entretiens sont orientés plus particulièrement vers les travailleurs ;
- Contrairement aux employés-délégués syndicaux, je n'ai pas eu de « coup de main » pour contacter les employeurs, SEPPT, syndicats et Top Employeur ce qui ne m'a pas aidé à obtenir des entretiens avec eux ;
- La COVID ne m'a pas permis d'obtenir plus d'entretiens avec des SEPPT alors que j'aurais vraiment souhaité en rencontrer davantage.

2.4. Données obtenues lors des entretiens

Cette partie s'articule autour de trois points : le management et stress, la prévention des risques psychosociaux et le plan d'actions. Ils correspondent à ceux abordés dans le modèle d'analyse et aux thèmes du guide d'entretien.

2.4.1. Management et stress

J'ai regroupé les deux concepts clés de ce mémoire sous un seul point afin d'éviter les répétitions.

Par rapport à la question de départ, à l'unanimité, et ce, pour tous les groupes d'acteurs interrogés, le management, dans le sens de la politique mise en place au sein d'une entreprise, a un impact sur le stress perçu par les travailleurs.

J'aimerais retranscrire la définition du management donnée par M, conseiller en prévention aspects psychosociaux, car elle offre un beau résumé de l'ensemble des idées recueillies lors des entretiens.

Le management est un levier d'adhésion des travailleurs à l'entreprise, au projet de l'entreprise, à l'évolution de l'entreprise [...]. Au plus les travailleurs vont pouvoir adhérer, comprendre, se sentir soutenus et impliqués dans tous ces changements, au plus ça va avoir des impacts prolifiques et dans le sens contraire ça va générer ce que vous observez en matière de stress (Entretien avec M).

Les données issues de l'ensemble des entretiens concernant le management et le stress sont à trouver en annexe sous forme d'un tableau (cf. Annexe 8). Il recense les caractéristiques managériales évoquées par les employés-délégués syndicaux et l'appréciation qu'ils en donnent. Devant chaque caractéristique positive ou négative se trouve un code vert. Il n'est pas à prendre en considération à cette étape. Il sera expliqué et analysé lors de la confrontation entre le terrain et la littérature.

Dans le tableau présenté en annexe (cf. Annexe 8), j'ai classé les caractéristiques managériales mentionnées par thèmes. Voici le nombre de personnes qui ont abordés chaque caractéristique. Cela permet de déterminer quels thèmes, et pour chacun d'eux, quelles caractéristiques managériales ont le plus d'impact sur le stress perçu par les travailleurs.

1. Communication : 56	2. Gestion de l'équipe : 47	3. Environnement : 28	
<ul style="list-style-type: none"> • L'écoute active : 8 • Le soutien de son personnel : 8 • La communication ascendante et descendante : 7 • Le management doit être un exemple : 6 • La communication positive et sécurisante : 6 • Donner des explications : 6 • Le manager de proximité : 6 • Motiver et encourager : 3 • L'individu : 3 • L'anticipation des possibilités : 1 • Les attentes des nouveaux engagés : 1 	<ul style="list-style-type: none"> • La participation collective : 9 • Le choix du manager de proximité : 7 • Le manque de personnel : 6 • La reconnaissance : 5 • Le turnover : 4 • L'évaluation : 4 • Les enjeux d'équipe : 4 • La responsabilisation : 3 • Le contrôle : 2 • Les discussions organisées en cas de conflits : 2 • Le cadre et la structure : 1 	<ul style="list-style-type: none"> • La COVID : 8 • Tenir compte du travail réel de terrain : 7 • Le contexte : 6 • Les clients / patients : 4 • Dépendre de décisions externes : 2 • Le financement : 1 	
4. Tâches et Objectifs : 20	5. Changements : 16	6. Organisation de la hiérarchie : 9	7. Actions ponctuelles : 5
<ul style="list-style-type: none"> • L'atteinte des objectifs : 8 • Le fonctionnement du terrain : 8 • La diversification des tâches : 2 • Les formations : 2 • La culture de l'entreprise : 2 • La charte de non-culpabilité : 1 	<ul style="list-style-type: none"> • L'évolution : 5 • Les changements structurels : 4 • Les restrictions budgétaires : 4 • Les générations et l'ancienneté : 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Les niveaux hiérarchiques : 7 • La cohérence entre les niveaux hiérarchiques : 1 • La valorisation des problèmes : 1 	

Vision des acteurs de terrain sur le management

Sur le terrain tous estiment que le management peut être positif grâce à l'adoption de stratégies présentées dans l'annexe 8, la prévention et la mise en place d'actions. Le management positif présente du potentiel mais en pratique, il reste compliqué à appliquer. Ainsi, deux employés développent un point de vue négatif sur le management actuel de leur employeur. Pour le premier, le management n'ayant pas connaissance de la réalité du terrain, ne comprend pas les demandes des travailleurs et donc, les actions mises en place ne correspondent pas à leurs besoins (Entretien avec D). Pour le second, même si le management est à l'écoute et a de bonnes idées, il constate que l'évolution globale de l'entreprise ces dernières années augmente le stress des travailleurs et diminue leur bien-être (Entretien avec G). La moitié des personnes interrogées a mentionné l'idée

que le management doit lui aussi « rendre des comptes » et comporte des limites et des contraintes. Je ne peux pas affirmer que l'autre moitié soit d'accord ou infirme cette observation car ils n'ont tout simplement pas mentionné ce point.

Enfin, pour deux des employés-délégués syndicaux, l'évolution de la société (les mentalités, l'individualisme, etc.) ne permettent pas au management résilient d'atteindre son plein potentiel (Entretiens avec E et J). Pour J et H, le stress est individuel et même si le management peut influencer son niveau de stress, c'est à l'individu de le gérer.

Caractéristiques managériales clés et les besoins des travailleurs

Grâce à la prise en compte du nombre de personnes ayant mentionné chaque caractéristique managériale, il m'est possible d'affirmer que l'écoute active, le soutien à son personnel, la participation collective, le manager de proximité et la prise en compte du contexte et du travail réel sont des éléments clés qui détermineront si la politique managériale est positive ou néfaste pour les travailleurs. De mon point de vue, suite aux discours, je souhaite ajouter l'importance de la prise en considération des besoins et mode de fonctionnement selon les générations et l'ancienneté. Cette caractéristique managériale n'a été citée qu'à trois reprises mais ces trois discours sur le sujet m'ont convaincue de sa réelle importance. En effet, gérer des personnes issues de générations différentes ne se fait pas de manière identique. La façon dont seront acceptées les décisions et les évolutions dépendront des justifications apportées par le management. L'adhésion aux changements dépend aussi de l'ancienneté, des attentes des membres de l'équipe, de leur personnalité et de leur génération. Afin d'atteindre un objectif commun à l'ensemble du groupe, le management pourrait envisager différentes mesures afin que chaque génération suive une méthode de travail qui lui soit adéquate. Le management pourrait aussi décider de n'adopter qu'une seule méthode mais dans ce cas, elle devra anticiper les réactions des différents travailleurs. Certains auront besoins d'explications complémentaires quant à ces décisions, d'autres auront besoins de formations concernant l'utilisation de nouveaux outils, ou des formations pour faire face au stress, des coachings, etc. L'exemple suivant montre l'importance de la prise en compte des besoins individuels. Le nombre de clients journaliers à atteindre est une source de stress importante. Baisser cet objectif journalier semble être une bonne idée pour diminuer le stress mais en ayant un objectif élevé, il y a aussi plus de chance d'obtenir une prime. Alors que certains travailleurs préfèrent avoir un salaire fixe en étant plus relax, d'autres choisissent de se mettre sous pression pour avoir droit

à une prime. Les générations sont aussi à prendre en compte lors des candidatures. Une personne plus jeune aura plus tendance à faire du shopping à la carte, d'autant plus si son métier est en pénurie. Dans ce cas, elle n'acceptera le poste proposé que sous certaines conditions. Les générations plus anciennes estiment que les inconvénients liés à la fonction font partie du métier et qu'ils sont connus d'avance. Pour eux, c'est donc à prendre ou à laisser.

Participation collective en opposition au cadre et à la structure

La participation collective est la caractéristique qui a été mentionnée le plus de fois au cours des entretiens. Tous les employés-délégués syndicaux ainsi que le SEPPT sont unanimes pour dire qu'il s'agit d'une caractéristique positive du management. Seul le directeur nuance. Son point de vue est argumenté par les enquêtes qu'il réalise auprès des membres de son personnel. Il en ressort que pour certains travailleurs, pouvoir participer aux décisions managériales diminue leur sentiment de sécurité. Pour d'autres, c'est l'inverse. Une partie des travailleurs attendent qu'on leur demande leur avis, mais d'autres préfèrent, au contraire, une certaine structure. Ils estiment que cela ne relève pas de leur rôle et qu'ils sont là pour exécuter les décisions prises par la hiérarchie. La personnalité du travailleur et ses besoins influencent sa façon d'appréhender la participation collective.

Trouver un juste milieu entre la participation collective et l'imposition des procédures imaginées par des personnes extérieures au terrain est la garantie d'un management qui tendra plus vers le favorable (Entretien avec L). Parfois, le contexte ou le souhait de garantir une équité de tous ne permet pas de procéder à une participation collective (Entretien avec L).

Explication des décisions

Les décisions adoptées sans la participation collective des travailleurs ou d'un représentant des travailleurs ne seront pas bien acceptées si elles ne sont pas expliquées. Lorsqu'aucune justification n'est donnée, la porte est ouverte aux critiques et au rejet. Les raisons qui justifient les choix adoptés ne sont pas toujours évidentes. Elles répondent rarement à une nécessité pour les travailleurs. Il y a donc incompréhension et un sentiment de non-considération peut se développer. Les travailleurs chercheront la raison « cachée » derrière cette décision qu'ils jugeront négative. C'est ainsi que commencent les rumeurs.

Décisions prises hors du terrain

Plusieurs fois nommé lors des entretiens, le fait que les procédures à suivre et que des délais accordés soient déterminés par des personnes extérieures à ces tâches sont des éléments qui accentuent l'impossibilité d'effectuer les tâches. Afin de lutter contre ces procédures, délais, etc. irréalistes, E propose que le management soit composé d'un équilibre entre des personnes issues du terrain et des personnes externes (point de vue scientifique, théorique). Les employés-délégués syndicaux émettent des avis divergents par rapport au choix d'un manager de proximité interne ou externe. Les avantages et inconvénients du choix d'un manager venant de l'extérieur ou résultant d'une promotion interne se trouvent dans le tableau en annexe (cf. Annexe 8). Lorsque les décisions sont prises hors du terrain et donc, sans prendre en compte l'avis, les expériences, le vécu des personnes qui vont concrétiser ces décisions, il y a de fortes probabilités que celles-ci ne puissent être exécutées ou qu'elles ne soient que partiellement exécutables (impossibilité de tenir les délais par exemple). En outre, les décisions prises pour l'ensemble des filiales d'une même entreprise sans tenir compte des particularités de celles-ci (l'environnement, la structure, les besoins spécifiques de chacune d'elle, etc.) ne sont parfois pas du tout adaptées. L'idéal serait de prendre des mesures par département et d'écouter les travailleurs.

Contrôle sur les objectifs

Le sentiment de contrôle sur l'objectif fixé est essentiel pour tous les acteurs. En effet, les objectifs d'une entreprise ne sont pas toujours déterminés en fonction de normes « confortables ». Par norme non confortable je veux dire une norme théorique qui ne prend pas en compte la fluctuation de la productivité au fil d'une journée ou un objectif qui n'est pas réévalué en fonction du contexte. Par conséquent l'objectif sera considéré inatteignable par le travailleur, ce qui se révèle être une source de stress et de pression continue pour celui-ci qui pensera qu'il n'a pas le droit à l'erreur. Ce sentiment est d'autant plus important si les objectifs apparaissent contradictoires. Sur le terrain par exemple, ce genre de situation se traduit par la non-réévaluation de l'objectif de vente déterminé début 2020 alors que l'entreprise est restée fermée plusieurs mois.

2.4.2. Prévention des risques psychosociaux

Il n'y a aucune contradiction entre les points de vue de tous les acteurs, peu importe le groupe d'acteurs auquel ils appartiennent. Le management a bien un rôle à jouer sur la prévention des risques psychosociaux. Cette unanimité est également observée au niveau des raisons et des avantages qui pousseraient le management à consacrer du temps et à mobiliser des moyens pour instaurer la prévention des RPS. Tous les employés-délégués syndicaux interrogés affirment que leur employeur a conscience des enjeux que présentent les risques psychosociaux et qu'il y accorde des moyens. L'employeur interrogé souligne de son côté qu'en plus des gains chiffrés et d'une bonne image, il y a aussi un gain humain qui est économiquement et éthiquement avantageux (Entretien avec L).

Accorder de l'importance à la prévention est un signe de reconnaissance pour les employés car cela sous-entend que l'employeur estime qu'ils sont des ressources productrices de richesses (Entretien avec M) et qu'il faut, par conséquent, les choyer. On peut donc en attendre un impact positif sur le stress. En effet, les travailleurs seront plus engagés, ils auront de meilleures relations avec leur hiérarchie, il y aura plus de confiance et de cohésion de groupe. Les travailleurs estimeront que le management est bon et en réponse ils agiront en bons travailleurs.

Si le management sait facilement mettre en place des enquêtes afin d'identifier les sources de stress, le passage aux actions concrètes pour les contrer est cependant plus compliqué. La baisse de stress observée dans un premier temps s'estompera et avec le temps la confiance envers le management en sera impactée.

Les entretiens ont permis de relever différentes raisons d'être de la prévention des risques psychosociaux :

- Gains d'argent, de rentabilité, de clients :

Car les travailleurs travaillent mieux s'ils accordent du sens à leurs tâches et s'ils se sentent importants pour l'entreprise (Entretien avec I) ;

Car si une équipe va mal, son travail en est impacté. Il y a plus d'absences, de *burn-out*, de turnover et une ambiance tendue (Entretiens avec A, D, F, G et K) ;

Car moins il y a d'absences pour maladie, moins il y a de frais (Entretiens avec A, H, J et K) ;

Tout euro accordé à la prévention sera récupéré de manière multipliée en termes de résultats (Entretien avec M) ;

Il y a une relation prouvée entre la satisfaction du personnel et celui des patients (Entretien avec L).

○ Motivation humaine :

On ne travaille pas pour vivre des difficultés mais pour gagner sa vie, pour s'épanouir, pour apporter quelque chose, contribuer au développement d'une société (Entretien avec M).

○ Image de l'entreprise :

Cela donne une bonne image globale de l'entreprise et elle attirera davantage de candidats (Entretiens avec L et M).

Parmi les actions préventives mises ou à mettre en place, sont citées :

- Mettre en place des enquêtes sur le bien-être au travail (Entretien avec K), installer une cellule de visite des lieux de travail (Entretiens avec B et C), une cellule des risques psychosociaux (Entretiens avec D, E et H), instaurer la désignation d'une personne de confiance (Entretiens avec E et F), désigner un conseiller en prévention risques psychosociaux dans l'entreprise (Entretiens avec E et F), prévoir des heures de permanences syndicales qui permettent de faire un lien entre le personnel et le management (Entretiens avec B et C), réaliser des analyses de RPS (suite à des demandes de travailleurs) (Entretiens avec B et C), prévoir des séances de yoga dans les heures de travail, (Entretien avec D) engager un psychologue (qui ne dépend pas de la direction) qui fait le tour des différents services (Entretiens avec A et D), prévoir des formations en communication (pour tous les niveaux hiérarchiques) (Entretien avec I), de gestion du stress (Entretiens avec I et J) et de bien-être (Entretien avec I) ;
- Diminuer le temps de travail afin d'augmenter le bien-être et de pouvoir engager plus de personnel (Entretien avec J) ;
- Promouvoir l'entraide et la solidarité entre les collègues (Entretien avec E). Encourager les relations de travail et les échanges humains (Entretien avec G) ;
- Chiffrer les données pour augmenter les chances qu'un management adopte des mesures de préventions (Entretien avec G) ;

- Le management qui écoute le personnel de terrain et les délégués syndicaux gagne en efficacité, en respect, en bienveillance (Entretiens avec B et C) ;
- S'assurer que ce qui est mis en place soit bien connu des travailleurs (Entretien avec H) et en faire la promotion (Entretiens avec D, E et F) ;
- Les entreprises sont invitées par M à faire savoir aux travailleurs qu'ils peuvent parler. En effet, son SEPPT est contacté dans de nombreux cas pour des interventions individuelles qui consistent à encourager les travailleurs (de tous niveaux hiérarchiques) à oser parler, à avoir du courage relationnel (oser dire « ça, ça ne me convient pas », « je n'ai pas apprécié telle chose, comment ça s'est passé ») (Entretien avec M).

2.4.3. Plan d'actions

« Le management commence par des oreilles mais se termine par les mains, par des actions » (Entretien avec M).

Des pistes à adopter lors de l'élaboration du plan d'actions et durant sa concrétisation :

- La connaissance interne de son organisation est importante car la législation prévoit des bases prescrites qui sont formulées par la rédaction de plans annuels et quinquennal mais le contenu de ces plans sont spécifiques à chaque organisation (Entretien avec M) ;
- Prendre des mesures par service et non pour l'ensemble de l'entreprise (Entretiens avec B et C) ;
- Pour K, le management devrait considérer le rôle syndical comme une aide ayant pour but d'améliorer la qualité de vie et le travail des travailleurs et non comme « un grain de sable dans le rouage » (Entretien avec K) ;
- Avoir pour habitude de s'arrêter sur chaque situation problématique et voir ce qui peut en être extrait pour améliorer la prévention (Entretiens avec D et M) ;
- Ne pas négliger l'importance d'avoir une vue d'ensemble de la situation actuelle au cœur de l'entreprise pour pouvoir mettre en place des mesures pertinentes (Entretien avec M). Pour y arriver le management devrait utiliser les outils qu'il a à sa disposition (par exemple des outils psychosociaux, un SEPPT, une analyse de risque, une enquête sur le bien-être) (Entretiens avec A, K et M) ;

- Se faire seconder par une société externe pour aider et proposer des formations préventives au personnel (par exemple : des coaches, des stages, etc.) (Entretien avec I) ;
- Proposer des formations aux travailleurs afin qu'ils se sentent valorisés (Entretien avec G) ;
- Réaliser une analyse de risque dans un service n'est pas toujours apprécié par le chef de service. Pour lutter contre cette résistance, le management prévient au préalable la direction du service, la rassure et l'implique (notamment dans la priorisation des actions à prendre) (Entretien avec L) ;
- Utiliser la méthode Sobane. Cette méthode, telle que mise en place chez l'employeur de A est réalisée par un délégué syndical (la médecine du travail peut s'en charger mais les coûts s'élèvent vite) et suit les étapes suivantes : analyse de poste, feedback auprès du conseiller en prévention, réunion avec le CPPT durant laquelle toutes les observations sont discutées et où un document écrit est réalisé. S'en suit une évaluation régulière de ce qui a été réalisé ou non (Entretien avec A).

Selon A, toutes les directions devraient adopter cette méthode car elle permet de déceler des petits problèmes dont la solution rapide ne coûtent rien à l'entreprise. Les gens se sentent en confiance et osent s'exprimer. Le fait qu'il y ait un suivi disponible et à vue des travailleurs est positif et cela incite aussi la direction à prendre des mesures (Entretien avec A).

Les difficultés à l'élaboration d'un plan d'actions et la concrétisation des actions :

- L'usage des actions proposées n'est pas assez fréquent (Entretiens avec D et H) ;
- Les directeurs des filiales ne se sentent pas directement concernés par ces actions et estiment qu'il y a trop d'informations sur ce sujet. Le sentiment de ne pas savoir pas où commencer les freine (Entretien avec E) ;
- La peur que ce qui a été rapporté sorte des lieux, qu'il y ait des répercussions, qu'on ne soit pas entendu, qu'aucune solution ne soit trouvée mais aussi par manque de temps ou surcharge de travail (Entretien avec E) ;
- La lourdeur administrative des actions de concrétisation est un frein. Par exemple pour chaque achat il faut solliciter des devis (Entretiens avec B et C) ;
- Les besoins d'accord aux différents niveaux hiérarchiques retardent la concrétisation des actions (Entretiens avec B et C) ;

○ Le budget bloque souvent la mise en place des actions (Entretiens avec A, B et C).

Pour conclure, le SEPPT estime qu'il n'existe pas de plan d'actions transposable à toutes les entreprises. Sur ce point il rejoint les employés-délégués syndicaux, pour qui le plan d'actions en lui-même importe peu. Ce sont la prise en considération des problèmes, la recherche des solutions et leur mise en place sur le terrain qui sont importants à leurs yeux.

3. Analyse des résultats

Cette partie est divisée en cinq sections.

En premier lieu je vais expliquer les différences qui existent entre le terrain et la littérature concernant la vision globale des types de management et leur tendance à tendre vers un pôle positif ou négatif. En second je confronterai les données concernant le management et le stress. Je ferai de même pour les troisième et quatrième parties qui traitent respectivement de la prévention des risques psychosociaux et du plan d'actions. Enfin, une conclusion concernant cette confrontation viendra clôturer cette partie.

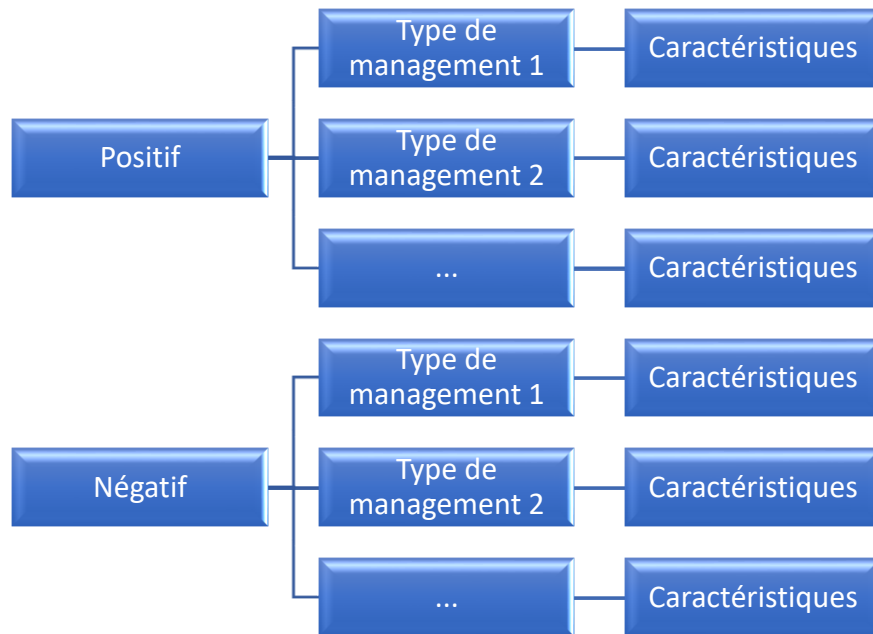
3.1. Vision globale des types de management, pôles auxquels ils sont associés

3.1.1. Types de management versus caractéristiques managériales

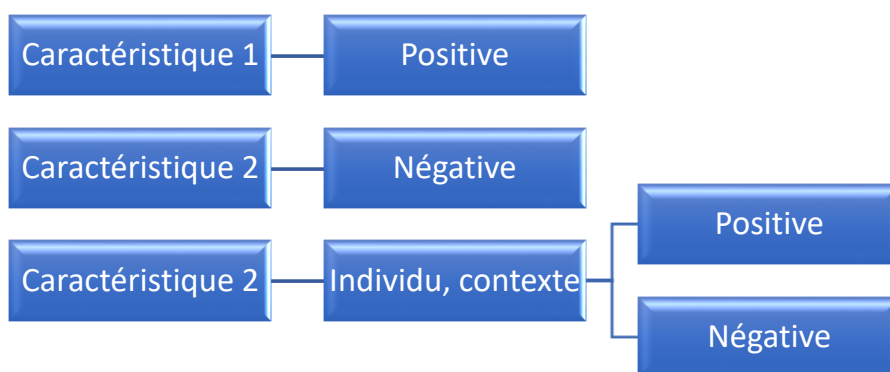
Sur le terrain, les caractéristiques managériales sont prises individuellement alors que dans la littérature on parle de types de management regroupant plusieurs caractéristiques managériales. Aucune personne interrogée n'a donné le nom d'un management idéal ou connaît une entreprise modèle à me citer en exemple.

La vision des caractéristiques managériales et leur organisation sont différentes selon ce qu'on lit dans la littérature et ce qui est observé sur le terrain. Le tableau ci-dessous synthétise les représentations du management.

Littérature : Chaque type de management est positif ou négatif. Le pôle auquel appartient le type de management est déterminé en fonction des caractéristiques qu'il regroupe.



Terrain : En pratique on évaluera chaque caractéristique individuellement. Certaines sont positives ou négatives par nature alors que pour d'autres le contexte et les acteurs impactés détermineront si elles sont stressantes ou résilientes.



3.1.2. Types de management positif ou négatif versus caractéristiques managériales positives ou négatives ou fluctuantes

Les auteurs classent les types de management en deux pôles, positifs ou négatifs. Sur le terrain on parlera de caractéristiques managériales et elles peuvent être classées dans trois catégories : positives, négatives ou fluctuantes. Cette dernière catégorie dépend 1) du contexte, 2) des besoins et attentes des travailleurs, 3) des objectifs de l'employeur et 4) de l'évolution de l'entreprise. Certains exemples qui illustrent cette catégorie fluctuante sont les suivants : le tutoiement, la participation collective, l'horaire à la carte.

3.2. Management et stress

3.2.1. Caractéristiques managériales, impact sur le stress et liens avec les types de management

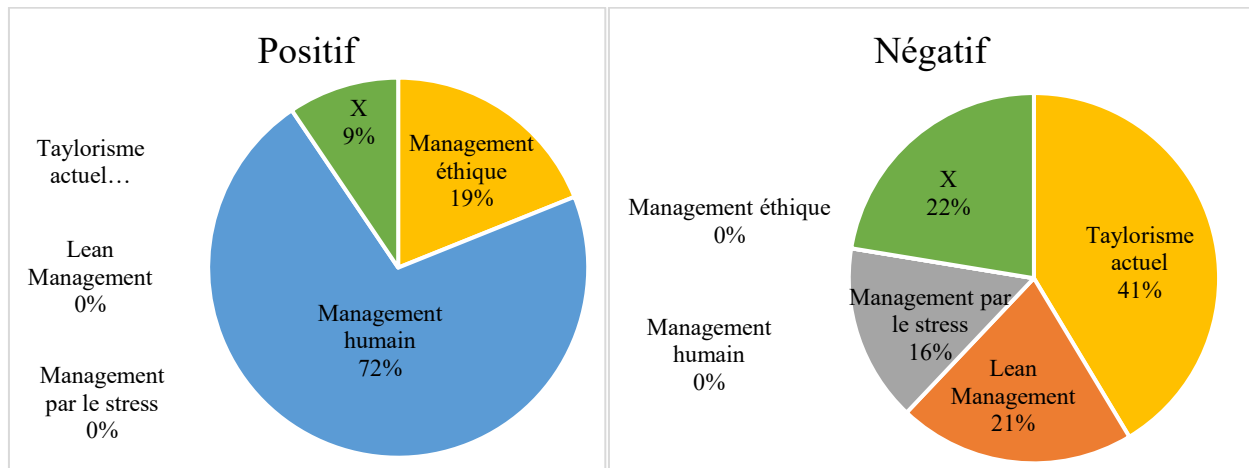
Pour pouvoir lier les caractéristiques managériales mentionnées par les acteurs de terrain aux différents types de management présentés dans la littérature, j'ai précédé chaque caractéristique managériale présentée dans le tableau reprenant les informations recueillies lors des entretiens (cf. Annexe 8) d'une abréviation verte. A partir des tableaux qui présentent les types de management favorable et défavorable (cf. 3. Différents types de management), j'ai, pour chacun d'eux, extrait les caractéristiques managériales s'y rapportant. Chacune d'elles est identifiée par une abréviation (combinaison de lettre(s) et chiffre, voir tableau en annexe (cf. Annexe 9)). Les caractéristiques managériales sont directement issues des tableaux présentant les types de management (cf. 3. Différents types de management).

J'ai donc lié (par des abréviations dont la signification se trouve en annexe (cf. Annexe 9)) les caractéristiques managériales issues du tableau présenté dans la partie littérature de ce mémoire à celles citées par les acteurs du terrain (cf. Annexe 8).

La littérature présente le taylorisme actuel, le *lean management* et le management par le stress comme sources de conséquences négatives sur le stress. A l'inverse, les managements éthique et humain sont considérés comme résilients pour les travailleurs. Qu'en est-il sur le terrain ? Si les acteurs de terrain ne nomment pas de type de management, il est clair que les caractéristiques managériales qu'ils estiment positives sont toutes issues des managements identifiés par la

littérature comme étant positifs et inversement pour les caractéristiques négatives. Les graphiques ci-dessous le confirment.

Les graphiques sont à lire comme ceci : « Tel type de management est présent dans X pourcent des caractéristiques managériales citées par les employés-délégués syndicaux ».



Il s'agit ici de grandes tendances. En effet, le nombre de caractéristiques managériales exposées par la littérature sont différentes pour chaque type de management. Celles qui en exposent le plus ont donc plus de chance d'être représentées. Cependant, avant même d'avoir réalisé ces graphiques chiffrés, j'arrivais à la même conclusion en ne prenant en compte que le discours des personnes interrogées. Les graphiques confirment donc mon ressenti. Les caractéristiques managériales du taylorisme actuel et du management humain présentées par la théorie et celles citées lors des entretiens sont semblables. J'en conclus donc que si le terrain nommait l'ensemble des caractéristiques managériales favorables de la même manière que le font les théoriciens, ils arriveraient au management humain. Il en va de même pour le management néfaste, le taylorisme.

Le taylorisme actuel ressort du côté des types de management négatif. Du côté du management positif c'est le management humain qui correspond le plus aux attentes des travailleurs. Le management humain accorde beaucoup d'importance à la prise en considération du contexte et des générations actuellement actives. Même si ces deux caractéristiques managériales ne sont pas celles qui ont été abordées par le plus de personnes interrogées, ce sont celles qui m'ont été rapportées comme ayant le plus d'impact sur le stress. J'estime donc que le terrain et la littérature s'accordent sur l'importance de la mise en place d'un type de management bienveillant.

Certaines sources de stress exposées dans la théorie ont été confirmées par le terrain. Il s'agit de l'intensité, la pression, les changements constants, les relations, les violences externes, le télétravail, les horaires, l'insécurité, l'ambiance de travail et la vie personnelle. Le manque d'autonomie est nuancé par l'employeur interrogé. Certaines sources de stress identifiées par la littérature n'ont pas été citées lors des entretiens : les exigences émotionnelles, la frustration du système récompense et punition, les violences internes, le cadre de travail. De leur côté, les employés-délégués syndicaux ont exposé des sources de stress qui ne sont pas mentionnées dans la littérature.

Pour faire face aux stresseurs, le terrain confirme que les relations interpersonnelles positives, la reconnaissance, l'estime et l'intérêt portés aux travailleurs, la prise en compte des attentes des travailleurs actifs et du contexte, le sens donné aux tâches, la confiance mutuelle entre le personnel de terrain et la hiérarchie et le droit à l'erreur, observés dans la littérature, permettent bien de diminuer le stress. Ils émettent cependant une réserve concernant la participation et la collaboration.

Le tableau présentant la récurrence de chaque thème abordé par les personnes interrogées confirme la théorie qui affirme que l'organisation du travail est la principale source de stress ou de diminution de celui-ci. En effet, la communication, la gestion de l'équipe, les tâches et les objectifs sont respectivement les premier, deuxième et quatrième thèmes les plus abordés par les employés-délégués syndicaux, l'employeur et le SEPPT.

3.2.2. Perception du management et les stratégies pour faire face au stress

3.2.2.1. Perception du management

Ce point n'a pas été formulé spontanément par les personnes interrogées mais en analysant leurs discours je peux y dégager des logiques, des cohérences entre la façon dont ils observent le lien entre le management et le stress et les stratégies et actions adoptées.

Dans la littérature, le management est décrit comme un ensemble de pratiques, valeurs, choix politiques, stratégies adoptées et véhiculées. Sur le terrain, ces mêmes caractéristiques sont évoquées lorsque les personnes interrogées se réfèrent au management. Je dirais que les valeurs et les pratiques sont principalement prises en compte lorsqu'elles parlent de management. D'ailleurs ces deux caractéristiques sont mal perçues dans le management actuel selon les acteurs du terrain

et sont sources de stress. En effet, les valeurs, bien que décidées par le management ne sont parfois pas respectées par lui-même alors qu'elles sont imposées aux membres du personnel. De leur côté, les pratiques sont souvent décidées par des personnes extérieures et imposées aux travailleurs. Enfin le manager de proximité a aussi une influence sur l'apparition ou non du stress. Dans des filiales, les décisions prises par la direction générale sont adaptées par le manager de proximité. D'une filiale à l'autre une même décision peut avoir un effet totalement différent en fonction de la façon dont a été traduite cette décision sur le terrain. Ce point de vue rejoint celui de la littérature. Le manager de proximité peut être générateur de stress même si la décision managériale vise à être résiliente. Toutefois, le manager de proximité peut aussi diminuer le stress même si le management adopté est générateur de stress.

Le management a deux dimensions selon la littérature : stratégique et opérationnelle. Sur le terrain, les acteurs prennent surtout en compte la dimension opérationnelle c'est-à-dire la manière de guider les travailleurs, les différents types de management, l'amélioration des ressources humaines et les moyens utilisés pour motiver et diriger le personnel. Au niveau stratégique, les acteurs du terrain ne prennent en compte que l'environnement dans lequel leur entreprise évolue laissant de côté le potentiel, la raison d'être de l'entreprise et ses concurrents. L'employeur, de son côté, prend des décisions managériales en fonction des deux dimensions. Il cherche à prendre des décisions qui garantissent l'équité de tous tout en veillant à ouvrir son potentiel afin d'être à niveau avec les besoins actuels et les concurrents. Par exemple, l'employeur du secteur médical souhaite offrir plus de disponibilités pour recevoir des patients plus tard le soir afin de proposer des délais de rendez-vous identiques aux hôpitaux avoisinants. Cela peut être mal vu par les travailleurs touchés par l'élargissement des plages horaires mais pour l'employeur c'est plus équitable vis-à-vis d'autres travailleurs qui présentent déjà des horaires du soir.

3.2.2.2. Stratégies pour faire face au stress

On pourrait dire qu'il existe trois logiques dans les réponses : la logique proactive (le management a un rôle et peut mettre en place des dispositifs qui vont prévenir le stress), la logique défensive (le stress est présent mais il est possible d'aider les travailleurs à y faire face) et la logique individualiste (la responsabilité du stress est individuelle et le management ne met rien en place pour aider les travailleurs touchés).

L'employeur interrogé se situe dans la logique proactive et a également mis en place des actions issues de la logique défensive.

Les employés-délégués sont dans la logique proactive sauf deux d'entre-eux. Ils estiment que l'individu est le seul responsable de son stress. Cependant, ils n'adhèrent pas à la logique individualiste car ils sont moins extrêmes. Selon eux, le management doit tout de même aider les travailleurs stressés en leur apportant des aides issues de la logique défensive.

La perception du stress, de ce qui le génère et de la manière de le réduire diffère selon la logique appliquée.

Les stratégies adoptées pour faire face au stress dépendront de qui est rendu responsable du stress perçu par les travailleurs. En effet, en fonction de ce point de vue le management pourra agir sur différents facteurs.

Le management qui estime que la gestion du stress relève de la capacité individuelle à y faire face sera plus apte à adopter des actions individuelles telles que des formations sur la gestion du stress, des coachings, des séances de massages, etc. Ces actions font partie de la prévention secondaire.

Le management pour qui l'entreprise tient le rôle principal de source de stress aura plus tendance à adopter des actions collectives préventives (action primaire) et à opérer des changements organisationnels.

Dans la littérature, il est conseillé de prévoir un plan d'actions pour chacune des quatre catégories de préventions : primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire. Sur le terrain le plan d'actions est seulement mis en place pour les deux premières.

Les acteurs de terrain qui ont une vision positive du management suivront la logique suivante : le management a une responsabilité dans le stress perçu par les travailleurs (logique proactive). Dès lors, il accordera de l'importance à la prévention et mettra en place un plan d'actions collectives afin de prévenir les sources de stress. Si des stressés sont déjà existants et que certains membres du personnel n'arrivent pas à gérer leur stress, le management peut prendre aussi des mesures de logiques défensives qui apportent des actions individuelles. Ces acteurs visualisent un management qui se rapproche des managements éthique et humain présentés par Deslandes (2016) et Taskin et Dietrich (2016). Les caractéristiques managériales souhaitées par ces acteurs sont présentées au point « 2.4.1. Management et stress » et dans l'annexe 8.

Les acteurs de terrain qui émettent quelques réserves à l'encontre du management seront plus proches de Linhart (2018) et de Gaulejac (2011) qui sont plus critiques envers le management actuel. Cependant, ils estiment néanmoins que le management a un rôle dans la prévention des risques psychosociaux et qu'il doit mettre en place des formations, coachings, etc. pour aider les travailleurs à faire face au stress. Ils ne sont pas fatalistes. Les personnes interrogées qui émettent quelques réserves quant au management partagent le point de vue de de Gaulejac (2011), la vision d'un management qui fixe des objectifs trop élevés sans octroyer les moyens nécessaires pour les atteindre (exiger de la qualité et de la quantité sans moyens supplémentaires), des salaires qui dépendent de la réalisation de ces objectifs associés à un sentiment de ne pas être entendu ou compris. Avec Linhart (2018), ils partagent un management qui impose ses règles et ses chartes sans prendre en compte les avis des travailleurs. Un management qui fixe les objectifs et les méthodes par rapport aux études d'experts qui ne connaissent pas le terrain, un management qui joue sur la « précarité objective » en menaçant les prolongations de contrats à durée déterminée et qui impose des changements constants (fusions, etc. mais aussi des changements décidés par un manager qui ne restera pas plus de trois ans dans l'entreprise mais qui souhaite laisser une trace de son passage).

3.2.3. Comparaisons entre caractéristiques managériales

Latitude décisionnelle

Karasek (Chapelle, 2018, b) estime que des exigences de travail importantes et une faible latitude décisionnelle rendront le travailleur professionnellement insatisfait et que sa charge mentale sera difficile à supporter. Ce constat est nuancé par l'employeur interrogé. Il observe lui aussi le rôle essentiel des exigences du travail sur le stress perçu mais la latitude décisionnelle est à argumenter. Pour rappel, Karasek (Chapelle, 2018, b) inclut dans la latitude décisionnelle les prises de décisions, la création, l'action sur la manière de réaliser le travail, l'utilisation de ses compétences et le développement de ces dernières. Les informations qui ressortent des enquêtes menées par l'employeur montrent que le personnel de terrain n'est pas favorable à des changements de méthodes de travail. Les travailleurs voient d'un bon œil les formations mises en place qui leur permettent de développer leurs compétences. Par contre, le recours à la participation collective est nuancé. L'employeur constate que le besoin de contrôle dépend de différents facteurs dont la personnalité des individus. Les résultats de la théorie de Karasek (Chapelle, 2018, b) seraient donc

différents en fonction de chaque personnalité. Deux éléments issus de la littérature contredisent ceux qui estiment que le contrôle sur sa tâche est stressant pour certains travailleurs : L'étude réalisée par Mensura (2020) car elle indique que les cadres ayant plus de contrôle et d'autonomie sur leur tâche ont plus l'impression de pouvoir gérer leur stress que les non-cadres. Brulhart et Favoreu (2016) pour qui le management mis en place doit favoriser la prise de risque, l'innovation et la créativité dans le but que les talents de ses travailleurs se développent grâce à l'autonomie et à la responsabilisation.

Soutien social

Tant la littérature que les entretiens concluent que le soutien social peut avoir une influence positive sur le stress. Il peut aussi s'avérer négatif dans certains cas.

Contrôle sur les objectifs

Le *benchmarking* qui est fréquemment utilisé dans le *lean management* est une source de stress importante pour les travailleurs. Les entretiens permettent de préciser que non seulement les succursales sont mises en compétition mais les objectifs sur lesquels elles s'affrontent sont décidés par des personnes n'ayant pas les connaissances réelles du terrain.

Les directeurs des succursales sont aussi responsables de cette guerre avec des exigences toujours plus hautes car ils veulent prouver qu'ils sont les meilleurs sans se préoccuper des conséquences sur le personnel étant donné qu'ils quitteront l'entreprise, en général, après deux ou trois ans. Ce turnover est une caractéristique du Taylorisme actuel qui est confirmé par le terrain. Au préalable, les managers s'associaient pour dénoncer à la direction les objectifs inatteignables.

Culture d'entreprise

La littérature accorde de l'importance à la culture d'entreprise qui n'a par contre été mentionnée qu'une seule fois lors des entretiens. Cependant, la question des valeurs est un point fréquemment mis en avant par les personnes interrogées et surtout le fait que tous les respectent, y compris le management.

3.3. Prévention des risques psychosociaux

L'unanimité observée, lors des entretiens, concernant la responsabilité des employeurs dans la prévention des risques psychosociaux révèle que les connaissances et recherches qui sont publiées sur les risques psychosociaux, circulent et aboutissent aux mêmes conclusions : le retour sur l'investissement concernant la prévention des risques psychosociaux sera positif. Les avantages d'une politique de préventions des RPS présentés dans la littérature sont constatés par les acteurs du terrain. En effet, de l'étude EU-OSHA réalisée en 2019 qui concerne les raisons pour lesquelles les entreprises s'occupent des questions de santé et de sécurité, il résulte que seules les raisons d'une réponse aux attentes des travailleurs et des délégués et la volonté d'éviter des amendes n'ont pas été mentionnées par les acteurs du terrain.

La diminution du stress, observée en raison du sentiment de reconnaissance, me fait penser aux études réalisées par Mayo mettant en évidence l'« effet Hawthorne ». De fait, Mayo conclut que peu importe si l'environnement est positivement ou négativement modifié, la productivité augmentera étant donné que les travailleurs sentiront que leur employeur leur porte de l'intérêt par le simple fait d'apporter des modifications à leur environnement de travail.

Lorsque j'ai créé mon questionnaire je souhaitais savoir s'il est possible d'observer de grandes tendances quant à la position de chaque groupe d'acteurs par rapport au lien entre le management et le stress. Je pensais que les employés-délégués syndicaux seraient influencés par le discours critique vis-à-vis du management de Linhart (2018) et de Gaulejac (2011) et que l'employeur serait influencé par les discours de Taskin et Dietrich (2016) ou qu'il estime que le stress est uniquement individuel et qu'il n'a pas à s'en préoccuper.

Suite à la réalisation des entretiens, je ne peux pas conclure de tendance chez les employeurs et le SEPPT étant donné qu'un seul acteur pour chacun d'entre-eux a été interrogé. Pour les employés il est possible de tirer une idée assez positive du management et de son impact sur le stress.

L'employeur a une vision positive du management. Il estime que la gestion du stress fait partie de ses objectifs mais il doit faire face à des limites.

Le SEPPT a une vision positive du management et son impact sur le stress mais pour atteindre cet état il faut que les employeurs prennent en compte le contexte et l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Ayant interrogés dix employés-délégués syndicaux, il m'est possible de conclure qu'ils ont une vision globalement positive du management (en tout cas il a un réel potentiel). Ils constatent que la méconnaissance du management par rapport à la réalité du terrain et la non-concrétisation des actions pour contrer le stress relativisent cet engouement. Étonnamment deux d'entre-eux estiment que les travailleurs sont principalement responsables de leur stress.

3.4. Plan d'actions

La partie théorique avançait une étude qui montrait que seuls 19% des chefs d'entreprises accordent de l'importance à mettre en place des actions afin de lutter contre le stress. Les employés-délégués syndicaux interrogés sont plus optimistes car ils estiment tous que leur employeur y est attentif et cherche à améliorer la situation.

Si les personnes interrogées n'ont pas mentionné la pré-étape, tous affirment que leur employeur réalise une identification des facteurs de risques (étape 2). Une seule entreprise a du mal à réaliser cette étape (même si le management tente de l'instaurer au mieux) car le management ne comprend pas les problèmes des membres du personnel car il néglige la réalité du terrain. Pour les autres employeurs, le plan d'actions se poursuit avec la priorisation des actions à adopter. L'étude EU-OSHA (2019) confirme la popularité des analyses de risques. Mais près de la moitié des entreprises belges ne disposent d'aucun plan d'actions (EU-OSHA, 2019). Sur le terrain aussi, c'est à ce moment-là que la plupart des employeurs abandonnent. Lorsqu'ils poursuivent, ils ne peuvent pas tout « corriger » et font face à trois possibilités : mise en place concrète de la solution (réparation de la climatisation), utilisation d'une solution provisoire (achat de ventilateurs) ou ne rien faire pour diverses raisons évoquées dans la partie « données obtenues lors des entretiens ». La dernière étape du plan d'actions est l'évaluation des actions adoptées. En fonction de la nature de la solution, l'évaluation sera formelle ou informelle.

Les travailleurs interrogés n'ont pas mentionné le souhait d'avoir une récompense de la part de leur employeur en échange de leur travail (modèle du déséquilibre-effort de Siegrist). Cependant j'entends dans leurs discours qu'ils apprécient à court terme les petites actions telles que des emails de remerciements, des petits cadeaux, etc. À long terme, ces petites actions sont, au contraire, mal considérées si d'autres actions plus conséquentes et ayant un impact sur les stresseurs ne sont pas adoptées. Ces petites actions sont perçues comme des détourneurs d'attention vis-à-vis du fait

qu'aucune vraie décision permettant d'améliorer les conditions de travail ne soit décidée. Si les travailleurs ne cherchent pas de récompense, ils souhaitent, en revanche, que les stressors dont ils font part à la hiérarchie soient pris en considération afin de diminuer leurs effets négatifs.

Les auteurs tirent les mêmes conclusions, des petites actions peuvent être prises, à différents niveaux, par le personnel, le manager de proximité et le management pour l'entreprise. Mais seul ce dernier a la possibilité de traiter les sources profondes de stress qui auront un impact positif sur le stress perçu à long terme.

Le plan d'actions présenté dans la littérature permet au management de tendre vers l'un ou l'autre pôle (positif ou néfaste). Sur le terrain, il demeure bien trop souvent au format papier. La concrétisation des solutions trouvées est compliquée à mettre en place et de nombreuses sources de stress ne sont donc pas réduites ou éliminées. Cela pourrait rendre les travailleurs déçus de leur management dans le sens où ils affichent de belles intentions mais, sur le terrain, ils n'en tirent aucun bénéfice.

3.5. Conclusion de l'analyse des résultats

Le terrain et la littérature s'accordent à dire que le management, au sens de la gestion mise en place dans une entreprise a une influence sur le stress au travail perçu par les travailleurs. La structure même du management est différente entre la littérature qui parle de types de management et le terrain qui évoquera plutôt des caractéristiques managériales. La gestion mise en place sera positive, négative ou fluctuante en fonction d'actions prises à tous les niveaux (personnel, manager de proximité, management de la succursale, management de l'entreprise).

Les hypothèses émises suite à l'état de la littérature et avant la réalisation des entretiens sont également confirmées.

La première hypothèse était que les acteurs de terrain ont conscience de l'impact du management sur le stress perçu par les travailleurs et qu'ils identifient les caractéristiques managériales favorables et défavorables aux travailleurs. Cette hypothèse est confirmée par le terrain mais celui-ci ajoute qu'en réalité, les caractéristiques managériales peuvent aussi fluctuer entre positives et négatives pour les travailleurs en fonction de différents facteurs.

La seconde hypothèse suggérait que le management a un rôle dans la prévention des risques psychosociaux et qu'il est favorable à la mise en place d'un plan d'actions car les conséquences du stress au travail touchent tant les travailleurs que l'entreprise. Cette hypothèse est confirmée malgré le fait que sur le terrain, la mise en place d'un plan d'actions et surtout, sa concrétisation demandent une attention particulière. Certaines équipes managériales arrivent à prendre des mesures adéquates mais d'autres donnent une illusion d'amélioration par des petites solutions qui diminuent le stress sur le court terme mais ne sont pas assez adaptées par rapport aux sources de stress sur le long terme. Enfin, d'autres managements ne traduisent pas les solutions imaginées en actions concrètes sur le terrain.

Les actions mises en place (le cas échéant) dépendent de la vision du management concernant le responsable (l'employeur ou l'individu) du stress ressenti par les travailleurs. En fonction de son point de vue, il prendra des décisions logiques qui aboutiront à des mesures collectives préventives ou individuelles et curatives.

Certaines caractéristiques managériales font l'unanimité. Elles sont soit positives, soit néfastes pour les travailleurs. D'autres sont fluctuantes en fonction du point de vue mais aussi de la prise en compte du contexte, de l'évolution de l'entreprise, de l'ancienneté et de la génération des personnes impactées par les décisions.

Les caractéristiques managériales adoptées par le management font partie d'une cohérence avec les valeurs, les choix politiques et les stratégies qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Les deux dimensions du management, stratégique et opérationnelle sont bien présentes sur le terrain mais alors que l'employeur accorde de l'importance aux deux afin d'en trouver le juste milieu, les employés-délégués syndicaux incluent, eux, surtout dans le management, la dimension opérationnelle.

Il est maintenant possible d'apporter quelques recommandations :

Afin d'obtenir plus de résultats et voir le stress diminuer, il est recommandé de mettre en place des actions préventives et curatives. Réaliser une analyse des risques détaillée permet de prioriser les actions à mettre en place et permet aussi détecter des stressseurs dont il est possible de se débarrasser rapidement et/ou à moindre coût. Expliquer les décisions est essentiel pour leur acceptation. Les travailleurs qui participent à la prise de ces décisions seront davantage motivés à faire réussir la

nouvelle décision adoptée. Obtenir l'adhésion de la hiérarchie est nécessaire à la réussite d'un plan d'actions. La plupart des travailleurs ayant une plus grande latitude décisionnelle seront moins stressés et pourront plus facilement faire face à leur stress. Le management doit montrer l'exemple, respecter les valeurs qu'il impose et être capable, techniquement, de faire ce qu'il demande aux travailleurs. La prise en compte du contexte, de l'évolution de l'entreprise et des besoins de son équipe sont capitaux pour connaître quelles caractéristiques managériales adopter. Le choix du manager de proximité doit être étudié car il a un rôle fondamental dans l'apparition ou la diminution du stress.

Conclusion finale du mémoire

La réalisation de ce mémoire permet d'observer, tant dans la littérature que sur le terrain, le lien entre management et stress. Il met en évidence la prise en compte par le management de la prévention des RPS et la création des plans d'actions et leurs traductions sur le terrain.

La première étape était de déterminer si la littérature et les acteurs de terrain observent un lien entre le management et le stress. De part et d'autre, tous confirment bien que le management, au sens de la gestion mise en place dans une entreprise, a bien un impact sur le stress perçu par les travailleurs. La conception qu'ont la littérature et le terrain du management est différente mais ils s'accordent à relever qu'il possède un potentiel positif. La littérature présente le management sous forme de types de management. Ils sont soit favorables, soit néfastes pour les travailleurs. Les acteurs sur le terrain ne parlent pas de types de management mais de caractéristiques managériales. Elles sont soit positives, soit négatives, soit elles fluctuent en fonction de la situation.

La deuxième étape avait pour objectif de déterminer si le management a un rôle à jouer en matière de prévention des risques psychosociaux. En Wallonie, elle est prise au sérieux par les employeurs. En plus d'une législation stricte, le management sait qu'une bonne politique de prévention mêlée à un plan d'actions efficace est nécessaire pour que les coûts liés aux absences diminuent et que le personnel soit motivé et donc, plus productif. Le management peut tirer d'une politique de prévention des bénéfices concernant les aspects économiques, éthiques et humains. La prévention se traduit sur le terrain, entre autres, par des analyses de risques.

La troisième étape consistait à déterminer la structure d'un plan d'actions, comment il est élaboré et concrétisé sur le terrain. Un plan d'actions ayant pour but de réduire le stress perçu par les travailleurs est élaboré à la suite de la réalisation d'une analyse des risques psychosociaux. Malheureusement, la mise en application d'un plan d'actions n'est pas aisée pour l'ensemble des employeurs. Pour cette raison, les travailleurs sont de plus en plus confrontés au stress car ils ne se sentent pas écoutés et/ou compris. Ils doivent en permanence faire face aux stressseurs auxquels ils sont confrontés. Les stratégies adoptées par les employeurs peuvent être préventives et collectives s'ils estiment que les stressseurs sont issus de problèmes organisationnels ou curatives et individuelles s'ils pensent que le stress perçu est principalement lié aux capacités individuelles des travailleurs.

Pour conclure, si les travailleurs d'une entreprise subissent du stress, cela ne veut pas nécessairement dire que l'entièreté du management mis en place est nocif. Cependant, certaines caractéristiques managériales utilisées peuvent être effectivement néfastes. Par exemple, le manager de proximité peut être à l'origine de stress alors que le management de l'entreprise est résilient ou, inversement, il peut soulager les travailleurs d'un management néfaste adopté par l'entreprise.

Ce mémoire suscite une série de questionnements et notamment : comment mesurer le stress au travail ? Que faut-il prendre en considération dans la réalisation des outils de mesure ? Comment faire pour qu'un plan d'actions n'échoue pas lors de sa concrétisation ? La théorie de Karasek est-elle valable pour tous les types de personnalité et toutes les générations ?

Dans tous les cas, il est déjà possible de confirmer qu'un management résilient doit être encouragé par toute la hiérarchie. C'est elle qui met les moyens et les ressources à disposition du management afin qu'il puisse entendre les travailleurs de terrain, qu'il consacre du temps à se rendre sur le terrain, qu'il organise la participation collective, qu'il explique les décisions adoptées, qu'il encourage les relations et le soutien social, qu'il imagine des stratégies adaptées aux différents profils de l'équipe qu'il gère afin qu'ensemble, ils atteignent leurs objectifs. Les managements qui regroupent le plus de ces caractéristiques managériales sont les managements éthique et humain. À l'inverse, celui qui regroupe le plus de caractéristiques managériales stressantes est le taylorisme, un management toujours bien présent dans certaines entreprises en Wallonie.

Bibliographie

Monographies

Alis, D., Dumas, M. & Poilpot-Rocaboy, G. (2010). *Risques et souffrance au travail : nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*. Paris : Dunod.

Brulhart, F., & Favoreu, C. (2016). *Management d'entreprise*. Paris : Dunod

Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

de Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Editions du seuil.

Deslandes, G. (2012). *Le Management éthique*. Paris : Dunod.

Durand, T. (2020). *Management d'entreprise 360° : Tous les principes et outils à connaître : 2e édition*. Paris : Dunod.

Ferreri, M. & Légeron, P. (2001). *Travail, stress et adaptation : l'adaptation au travail : contrainte ou fait humain ?* Elsevier.

Légeron, P. (2015). *Le stress au travail : un enjeu de santé*. Paris : Nouvelle édition, Odile Jacob.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management humain*. Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck supérieur.

Robbins, S., Coulter, M., DeCenzo, D., & Né, I. (2017). *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*. Montreuil-sous-Bois : Pearson.

Chapitres d'ouvrages collectifs

Acker, A. (2018). États de stress. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 69-73). Malakoff : Dunod.

Acker, A. & Liberi, Y. (2018). Risques Psychosociaux (RPS). In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 1-6). Malakoff : Dunod.

Albert, E. (2016). La grande mutation du management. In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif*. (pp. 241-247). Paris : Dunod.

Althaus, V., Grosjean, V., & Brangier, E. (2015). Approche systémique et intervention « bien-être » au travail : agir sur l'organisation du travail. In Karsenty, L. (Ed.), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* (pp. 19-40). Toulouse : Octarès Editions.

Bennegadi, R. (2016). Santé mentale au travail et management interculturel. In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif*. (pp. 223-230). Paris : Dunod.

Bonzom, D. & Liberi, Y. (2018). Qualité de vie au travail. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 255-260). Malakoff : Dunod.

Borenstein, M. (2016). ESPT, facteurs de risques, facteurs de protection : état des lieux et prévention. In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.) *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif*. (pp. 163-180). Paris : Dunod.

Callahan, S. (2018). Facteurs de risques psychosociaux. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 127-138). Malakoff : Dunod.

- Chapelle, F. (2018, b). Conséquences médicales du stress. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 107-112). Malakoff : Dunod.
- Chapelle, F. (2018, c). Etats de stress. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 61-67). Malakoff : Dunod.
- Chapelle, F. (2018, d). Facteurs de protection. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 216-222). Malakoff : Dunod.
- Chapelle, F. (2018, e). Modèle de Siegrist. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 113-117). Malakoff : Dunod.
- Chapelle, F. (2018, f). Prévention. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. (pp. 223-231). Malakoff : Dunod.
- Charrier, P., & Hirschelmann, A. (2016). De quoi la souffrance au travail est-elle l'objet ? In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.) *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif*. (pp. 202-211). Paris: Dunod.
- Combalbert, N., & Armand, M. (2016). Interventions psychosociales et rôle du management en matière de prévention et des RPS au travail. In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.) *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif*. (pp. 147-162). Paris : Dunod.
- Day, A., Hartling, N., & Mackie, B. (2016). The psychologically healthy workplace - Foostering employee well-being and healthy business. In Rossi, A.M., Meurs, J.A. & Perrewé, P.L. (Eds.). *Stress and quality of working life - Interpersonnal and occupation-based stress*. (pp. 199-217). Charlotte : Information Age Publishing Inc., NC.
- Fila, M.J., Eatough, E., & Griffeth, R. (2016). Stressful work and voluntary turnover. In Rossi, A.M., Meurs, J.A. & Perrewé, P.L. (Eds.). *Stress and quality of working life - Interpersonnal*

and occupation-based stress. (pp. 147-164). Charlotte : Information Age Publishing Inc., NC.

Légeron, P. (2016). Le manager, acteur de santé au travail. In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif.* (pp. 231-240). Paris : Dunod.

Légeron, P. (2018). L'évaluation des risques psychosociaux. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail.* (pp. 233-244). Malakoff : Dunod.

Liberi, Y. (2018). Organisation du travail. In Chapelle, F. (Ed.). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail.* (pp. 100-105). Malakoff : Dunod.

Lemitre, S. (2016). Penser le travail. In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.) *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif.* (pp. 89-98). Paris : Dunod.

Montreuil, E. (2016). Comprendre les transformations du monde pour prévenir les risques psychosociaux : le cas du lean management. In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.) *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif.* (pp. 181-199). Paris: Dunod.

O'Brien, K.E. & Beehr, T.A. (2016). Social aspects of work. In Rossi, A.M., Meurs, J.A. & Perrewé, P.L. (Eds.). *Stress and quality of working life - Interpersonal and occupation-based stress.* (pp. 181-198). Charlotte : Information Age Publishing Inc., NC.

Parlier, M. (2015). Quel management pour concilier performance et bien-être au travail. In Karsenty, L. (Ed.), *La revue des conditions de travail.* (pp. 171-175). Editions Octarès.

Saunders, L. (2016). De la souffrance au bien-être au travail. In Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (Eds.) *Stress, burn-out, harcèlement moral - De la souffrance au travail au management qualitatif.* (pp. 3-17). Paris : Dunod.

Chapitre d'un volume d'une série

Linhart, D. (2018). Le modèle managérial moderne : un taylorisme et une subordination personnalisés. *Psychotropes*, 3(3-4), 21-36. <https://doi.org/10.3917/psyt.243.0021>

Pages Web

Caspersen, J. (2013). Figure 2- uploaded by Joakim Caspersen. En Ligne https://www.researchgate.net/figure/Karaseks-model-for-the-description-of-work-place-Job-Demand-Control-Karasek-and_fig2_273136699, consulté le 30 décembre 2020.

Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail, (s.d., a). *Risques psychosociaux (RPS)*. En ligne <https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps>, consulté le 30 décembre 2020

Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail. (s.d., b). *Stress*. En ligne <https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps/stress>, consulté le 30 décembre 2020.

Eurofound. (2015). *Enquête européenne sur les conditions de travail*. En ligne <https://www.eurofound.europa.eu/fr/data/european-working-conditions-survey>, consulté le 15 avril 2021.

European foundation for the improvement of living and working conditions. (2005). *Work-related stress*. En ligne https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05127en.pdf, consulté le 8 février 2021.

EU-OSHA. (2019). *Comment les lieux de travail européens gèrent la santé et la sécurité*. En ligne <https://visualisation.osha.europa.eu/esener#!/fr/survey/datavisualisation/2019>, consulté le 15 avril 2021.

Mensura. (2017). *Infographie – Comment lutter plus efficacement contre l’absentéisme*. En ligne <https://www.mensura.be/fr/blog/infographie-comment-lutter-plus-efficacement-contre-l-absenteisme>, consulté le 04 avril 2021.

Mensura. (2020). *Le stress au travail : 1 personne sur 4 a du mal à le gérer*. En ligne <https://www.mensura.be/fr/blog/stress-au-travail-1-personne-sur-4-a-du-mal-a-le-gerer>, consulté le 10 février 2021.

Mensura. (S.D.). *Stress au travail*. En ligne <https://www.mensura.be/fr/des-travailleurs-en-pleine-forme/stress-au-travail>, consulté le 10 février 2021.

Organisation internationale du travail. (2017). *Cost to society of work-related injury and illness*. En ligne <https://visualisation.osha.europa.eu/osh-costs#!/>, consulté le 04 avril 2021.

Organisation internationale du travail. (2019). *La sécurité et la santé au cœur de l’avenir du travail – Mettre à profit 100 ans d’expérience*. En ligne http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_687619.pdf, consulté le 04 avril 2021.

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2011). *2011 - Evaluation de la législation relative à la prévention de la charge psychosociale (violence – harcèlement au travail)*. En ligne <https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2011-evaluation-de-la-legislation-relative-la-prevention-de-la-charge> , consulté le 01 janvier 2021.

Annexes

Partie théorique :

Annexe 1 : Enquête Eurofound relative au sentiment de contrôle des travailleurs belges sur leur travail	P. 82
Annexe 2 : Plan d'actions version longue	P. 83
Annexe 3 : Données issues de l'étude EU-OSHA (2019) concernant l'utilisation des analyses de risques dans les entreprises belges	P. 98
Annexe 4 : Exemples de questionnaires mesurant les facteurs de stress	P. 100
Annexe 5 : Sources de droit	P. 102

Partie empirique :

Annexe 6 : Guide d'entretien	P. 104
Annexe 7 : Qui a été contacté et précisions sur le profil des personnes interrogées	P. 108
Annexe 8 : Données recueillies lors des entretiens concernant le management et le Stress	P. 111
Annexe 9 : Abréviations des caractéristiques managériales issues de la littérature	P. 130

Résumé

Ce mémoire a pour objectif de déterminer si le management, au sens de la gestion mise en place dans une entreprise, influence le stress perçu par les travailleurs en Wallonie. En effet, alors que les nouveaux modes de management sont dits résilients, le stress au travail est de plus en plus présent, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

Si l'influence est confirmée, quel est le lien entre ces deux concepts ? Existe-t-il différents types de management ? Les acteurs du terrain et les auteurs, ont-ils la même vision, définition du terme management ? Comment définir ce qui est favorable ou défavorable pour les travailleurs en terme de gestion mise en place ? La prévention des risques psychosociaux, doit-elle être prise en considération par le management ? Qu'en est-il sur le terrain ? Comment élaborer un plan d'actions ? Est-il concrétisé sur le terrain ?

Ce mémoire se développe essentiellement autour de ces questions.

Premièrement, un état de la littérature présente différents points de vue, parfois semblables et d'autres fois complémentaires. Cela permet d'orienter la suite du mémoire.

Deuxièmement, suite à la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de douze acteurs de terrain travaillant en Wallonie, il est possible de répondre aux questionnements de ce mémoire en prenant en compte les réalités des acteurs interrogés. Cette partie permet d'obtenir de nouveaux éclairages sur les éléments retenus dans la littérature.

Enfin, une confrontation entre la théorie et le terrain permet de comparer les points de vue sur différents aspects et d'apporter de nouvelles perspectives. Cette partie amène également des explications, grâce à la littérature, qui permettent de comprendre comment les acteurs adoptent des actions et quelles sont les logiques qu'ils poursuivent. Il ressort de cette analyse que la conception du management présente des différences entre la littérature et le terrain. Si la prévention des risques psychosociaux est essentielle, sur le terrain, la mise en place du plan d'actions n'aboutit pas toujours à des résultats concrets. Certains managements considèrent que l'entreprise peut agir sur le stress et ses causes alors que d'autres estiment qu'il relève de l'individu. Les décisions managériales seront adoptées en fonction de la logique suivie.

Mots-clés

Employeur

Lean management

Management

Management éthique

Management humain

Management par le stress

Plan d'actions

Prévention des risques psychosociaux

Risques psychosociaux

Stress

Stress au travail

Taylorisme actuel

Travailleur

