



HAL
open science

RSE et Management des risques psychosociaux (RPS) dans l'industrie Textile au Maroc : le stress professionnel et son impact sur le bien-être des salariés

Salma Harrami

► To cite this version:

Salma Harrami. RSE et Management des risques psychosociaux (RPS) dans l'industrie Textile au Maroc : le stress professionnel et son impact sur le bien-être des salariés. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2020. Français. NNT : 2020MON30027 . tel-03177509

HAL Id: tel-03177509

<https://theses.hal.science/tel-03177509>

Submitted on 23 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse

Pour obtenir le grade de docteur

Délivrée par **UNIVERSITE PAUL VALERY MONTPELLIER 3**

Préparée au sein de l'école doctorale **60**

(Territoires, Temps, Sociétés et Développement)

Et de l'unité de recherche **CORHIS**

(Communication, Ressources humaines & Intervention sociale)

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **Salma HARRAMI**

**(RPS) dans l'industrie textile au Maroc.
Le stress professionnel et son impact sur le bien-être des salariés.**

Soutenue le 3 décembre 2020 devant le jury composé

Co-directeurs :

PLANE Jean-Michel, Professeur en sciences de gestion, Université Montpellier 3, co-directeur.

UZAN Odile, Professeure en sciences de gestion, Université Montpellier 3, directrice.

Rapporteurs :

CHERKAOUI Omar, Professeur en management, École supérieure des industries du Textile et Habillement, (Maroc), rapporteur.

MULLENBACH Astrid, MCF HDR en sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil, rapporteure.

Examinatrice :

COMMEIRAS Nathalie, Professeure en sciences de gestion, Université de Montpellier, examinatrice.

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Une thèse est une longue aventure vers l'infini, une confrontation à l'inconnu, mouvementée certes, mais pleine de belles surprises et de découvertes, vécue avec beaucoup d'espoir et de soutien. C'est l'appel de la nouveauté qui fait ressentir le goût du risque. Une épée forgée durant des périodes d'ambivalence émotionnelles, des rires, des peurs, des larmes, mais surtout beaucoup de doutes. Le chercheur est représenté comme un peintre qui travaille dans son atelier pour réaliser son « œuvre ». Cette thèse s'inscrit dans un enchaînement d'idées et dans une histoire de péripéties méthodologiques et épistémologiques, que nous discuterons dans le chapitre 4 et 5. Je tiens ici à remercier les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à ce que cette aventure soit extraordinaire.

Je tiens particulièrement à remercier le Pr. Jean-Michel PLANE, mon co-directeur de thèse, pour son accueil au sein de CORHIS et parmi son équipe doctorale, pour son soutien et son encouragement à terminer la thèse et à visualiser d'autres perspectives dans le domaine académique.

J'adresse mes vifs et sincères remerciements à ma directrice de thèse, la professeure Odile UZAN, pour son entière disponibilité, ses précieux conseils, ses orientations scientifiques et ses démarches académiques pertinentes, son soutien et sa compréhension, m'ont été d'une aide inestimable. Cela m'a beaucoup motivé au moment où j'avais perdu mes repères. Je vous remercie infiniment de m'avoir pris sous vos ailes, dans ce monde de recherche plein d'incertitudes. Je salue également la grande liberté et la souplesse dont elle a su faire preuve tout en maintenant une exigence intellectuelle et académique.

Je voudrais également exprimer toute ma gratitude aux membres du jury, les professeurs Omar CHERKAOUI, Nathalie COMMEIRAS, Astrid MULLENBACH ; et, qui ont accepté d'évaluer ce travail doctoral, ainsi qu'à tous mes lecteurs : sans vous, l'effort investi dans cette rédaction perdrait son sens.

Je tiens également à remercier le Pr Alain BRIOLE pour ses conseils avisés et ses réponses aux sollicitations.

Un grand merci pour mes collègues doctorants et docteurs de l'équipe CORHIS-ORHA, pour la convivialité, l'entraide et la bonne ambiance de travail. Aux trois mousquetaires, Hayat, Jean-Philippe et Serge, je tiens à vous remercier pour votre sympathie et votre amitié. J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec vous. Le cadre de travail était idéal. Je vous souhaite une bonne continuation, persévérez dans vos recherches et tenez bon c'est pour bientôt le moment de lâcher prise.

Un grand merci à mon frère, Dr Larbi HARRAMI et à sa petite famille, Samya, Lilia et Ines, d'avoir cru en moi, et de m'avoir soutenu dans les moments difficiles où je commençais à douter de mon existence. Cher frère, tu m'as toujours protégée et défendue depuis ma naissance, je t'exprime toute ma reconnaissance.

Je remercie également mes frères, Hicham, Zouhir, Sami et Amine, pour leurs soutiens affectifs. A mes très chers parents, je sais que j'ai laissé un grand vide à la maison, mais chaque jour qui passait loin de vous, je réalisais que vous êtes la source de ma motivation et de ma force.

Je tiens à remercier les enseignants-chercheurs du département AES de l'université Paul-Valéry Montpellier 3, pour la confiance qu'ils m'ont témoignée pour mon recrutement en tant que vacataire pendant quatre ans.

Mes tendres remerciements à mon complice du quotidien et mon bouclier dans cette aventure, Vincent GRAIGNAC. Je te remercie pour ton soutien et ta compréhension pendant les moments difficiles, et tes encouragements pour que je puisse boucler ce chapitre de ma vie. Tu as bien assuré le rôle de relecteur du document final, même si des fois c'était insupportable. Nous allons continuer à s'entraider et à vivre dans la joie et la bonne humeur.

« Croyez en vos rêves et ils se réaliseront peut-être. Croyez en vous et ils se réaliseront sûrement. » Martin Luther King

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail

En premier lieu : à celui qui n'a pas cessé de me procurer son aide matériel et moral tout au long de mon parcours d'étude : à toi mon père, mon idole et ma force.

A ma très chère mère qui m'a accordée toute sa patience, sa générosité et son amour. Je leur témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance et gratitude pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

Également à la mémoire de mon oncle Dr. Noureddine HARRAMI, qui m'a encouragée, grâce à ses conseils, à poursuivre une carrière académique tout en restant persévérante et curieuse.

« L'intelligence c'est la capacité de s'adapter au changement ».

Stephen Hawking

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
DÉDICACES	4
GENÈSE DE LA RECHERCHE	13
RÉSUMÉ	14
SUMMARY	16
INTRODUCTION GENERALE	18
LE CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE	21
ENJEUX DE LA RECHERCHE	24
PROBLÉMATIQUE	25
STRUCTURATION DE LA THÈSE	26
PREMIÈRE PARTIE : Encrages théoriques et modèle conceptuel de la recherche	28
Chapitre I. RSE et Management des risques psychosociaux	29
Introduction	29
1.1 Le concept de la « RSE ».....	29
1.1.1 Historique de la RSE : Origines, définitions et fondement théoriques.....	30
1.1.3. Les trois grandes conceptions de la RSE.....	33
1.1.4 La performance sociale et sociétale.....	34
1.1.5 Lettre de témoignage pour Melle Salma HARRAMI.....	38
1.2. RPS : Définitions, statistiques, indicateurs de pilotage et prévention.....	40
1.2.1 RPS : Définitions	40
1.2.1.1 La notion de « risques psychosociaux ».....	40
1.2.1.2 Définitions institutionnelles	49
1.2.2. RPS : statistiques en France.....	51
1.2.2.1 Les chiffres clés des Risques Psychosociaux (RPS).....	52
1.2.2.2 Le cas de France Telecom.....	53
1.2.3 RPS : indicateurs de pilotage et la prévention des RPS.....	55

1.2.3.1	Les indicateurs qui doivent être suivis pour assurer la prévention des RPS.....	56
1.2.3.2	Les indicateurs des risques psychosociaux	57
1.2.4	La prévention des RPS : le document unique.....	58
1.2.4.1	Le document unique selon la législation.....	58
1.2.4.2	Le CSE	59
1.3.	RPS : Notions et Modèles.....	60
1.3.1	Violence et harcèlement moral au travail	60
1.3.1.1	Violence morale	60
1.3.1.2	Harcèlement moral au travail.....	61
1.3.1.3	Définitions à retenir	65
1.3.1.4	Réglementation	67
1.3.1.5	Témoignage personnel	68
1.3.2	Souffrance au travail.....	70
1.3.3.1	La souffrance mentale	73
1.3.3.2	La souffrance culturelle	73
1.3.3.3	La souffrance sociale	74
1.4 :	RPS : Approches pluridisciplinaires.....	74
1.4.1 :	Approches épidémiologiques	74
1.4.1.1	Épidémiologie psychiatrique : L'approche clinique de l'activité.....	74
1.4.2	Approches disciplinaires : Épidémiologie et épidémiologie psychiatrique.....	76
1.4.3	Approches managériales.....	80
1.4.3.1	Le management des risques psychosociaux.....	80
1.4.3.2	Le modèle ou la stratégie SOBANE comme outil de gestion des RPS.....	83
1.4.4	Le Management : type et profil	83
1.4.4.1	Le rôle du manager	84
1.4.4.2	Du manager transactionnel au manager transformationnel.....	86
1.4.4.3	Le Management responsable.....	87

1.4.4.4 Le Management positif	88
1.4.5 Conclusion du chapitre 1 : RSE et management des RPS	89
Chapitre 2 : le Management du Stress professionnel.....	91
2.1 Stress : Définitions, statistiques et indicateurs de pilotage.....	91
2.1.1 Stress : Définitions et notions connexes	91
2.1.1.1 Stress : définitions institutionnelles et cadre juridique français	91
2.1.1.1.1 Origine du mot « stress »	91
2.1.1.1.2 Historique du mot « stress ».....	91
2.1.1.1.3 Le Stress professionnel : clarification conceptuelle.....	94
2.1.1.1.4 Contours du terme « Stress »	98
2.1.1.1.5 Les obligations de l'employeur.....	100
2.1.1.2 Stress : notions connexes	101
2.1.1.2.1 Anxiété	101
2.1.1.2.2 Angoisse.....	103
2.1.1.2.3 Burnout ou l'épuisement professionnel	104
2.1.1.2.4 Les symptômes constitutifs du syndrome d'épuisement professionnel.....	106
2.1.1.2.5 Les spécificités du Burnout.....	108
2.1.1.2.6 Causes du Burnout	110
2.1.1.2.7 Facteurs organisationnels et psychosociaux	111
2.1.1.2.8 Dépression.....	113
2.1.2 : Stress : approches statistiques.....	113
2.1.2.1 Les chiffres du stress au travail.....	113
2.2 Stress : Notions et Modèles	116
2.2.1 Stress : Modèle fondé sur les ressources	116
2.2.1.1 Le stress en termes de ressources : La théorie de la conservation des ressources (COR) de HOBFOLL	116
2.2.1.2 Les ressources dans la théorie de COR.....	117

2.2.1.3 Les principes de la théorie COR	121
2.2.1.4 Le stress professionnel dans le cadre de la théorie de COR	125
2.2.2 Stress : Modèles interactionnistes.....	125
2.2.2.1 Le modèle de Karasek, « contrôle-demande » ou « exigences/autonomie ».....	126
2.2.2.1.1 Les limites du modèle Karasek	128
2.2.2.1.2 Les composantes du questionnaire du modèle Karasek.....	129
2.2.2.2 Modèle de l'Adéquation-Personne-Environnement « <i>Person-Environment Fit</i> » .	130
2.2.2.3 Le modèle de Siegrist : Déséquilibre, Effort et Récompenses	131
2.2.3. Stress : Modèles transactionnels.....	133
2.2.3.1 Origines et caractéristiques	133
2.2.3.2. Le modèle du « <i>coping</i> ».....	135
2.2.3.3 Le modèle de Cooper et Mackay (1987) ou "Transactional Model of Occupational Stress"	140
2.2.4 Modèles stimulus-réponse	141
2.2.5. Approche salutogénique	142
2.2.6 Synthèse des modèles du stress	144
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 : Le management du stress professionnel	145
Chapitre 3 : le bien-être au travail : un vecteur de performance socio-économique pour les entreprises.....	146
Introduction	146
3.1 Bien-être : Définitions et notions connexes.....	146
3.1.1 Le bien-être à l'heure actuelle	146
3.1.3 Le bien-être subjectif ou hédonique	150
3.1.4 Bien-être psychologique ou eudémonique.....	151
3.1.5 Les appellations diverses du BE.....	152
3.1.5.1 Le Bonheur : approches philosophiques.....	154
3.1.5.2 les courants philosophiques du bonheur	155
3.1.5.3 La satisfaction dans la vie	156

3.1.5.4 La qualité de vie.....	157
3.2 Bien-être : approches théoriques fondamentales	159
3.2.1 L'Approche hédonique	159
3.2.2 L'approche eudémonique.....	160
3.3 Bien-être : approches pluridisciplinaires	162
3.3.1 L'Approche humaniste.....	162
3.3.2 Psychologie de la santé	163
3.3.3 Psychologie de la santé au travail :	164
3.3.4 La psychologie positive	165
3.3.5 La psychologie des émotions	166
3.3.6 Synthèse	167
3.4 Bien-être : Modèles conceptuels.....	170
3.4.1 Le modèle de Warr (1990).....	171
3.4.2 Le modèle de Danna et Griffin (1999).....	171
3.4.3 Le modèle de Daniels (2000).....	172
3.4.4 Le modèle heuristique de Cotton et Hart (2003).....	172
3.4.5 Le modèle de Robert (2007)	172
3.4.6 Le modèle de Dagenais-Desmarais.....	174
3.5 Bien-être et performance	176
3.5.1 La performance organisationnelle	177
3.5.2 La performance individuelle.....	178
3.5.2.1 La performance individuelle comme construit multidimensionnel	179
3.5.2.2 Performance au travail comme propriété comportementale	180
3.5.3 La performance contextuelle.....	180
3.6. Les facteurs d'améliorations du Bien-être.....	183
3.6.1 Les Conditions de travail comme facteur d'amélioration du BE	186

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 : Le bien-être au travail : un vecteur de performance socio-économique pour les entreprises	188
Chapitre 4 : Modélisation de la recherche, Problématisation, Formulation des hypothèses et Positionnement épistémologique.....	188
4.1 Modélisation théorique de la recherche.....	189
4.1.1 Plan de la recherche.....	189
4.1.2 Problématisation.....	189
4.1.3 La formulation des hypothèses et le modèle de recherche proposé.....	190
4.1.3.1 L'hypothèse centrale.....	190
4.1.3.2 Les hypothèses opérationnelles.....	191
4.1.3.3 La construction du modèle conceptuel.....	192
4.1.4 Le positionnement épistémologique de la recherche.....	193
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 : Modélisation de la recherche, Problématisation, Formulation des hypothèses et Positionnement épistémologique	199
CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....	199
Partie 2 : Étude quantitative empirique.....	201
Chapitre 5 : Terrain et méthodologie de recherche	201
Introduction	201
5.1 Le contexte particulier de l'étude	201
5.1.1 La culture et le Management culturel	204
5.1.1.1 Le management culturel	206
5.1.2 Constats et Problèmes perçus dans les entreprises du secteur textile.....	207
5.1.3 Quelques statistiques d'accidents du travail au Maroc.....	211
5.1.4 Détermination de l'échantillon	212
5.1.4.1 Les caractéristiques principales des entreprises de l'échantillon.....	213
5.2 Choix méthodologique : une méthodologie qualitative exploratoire	217
5.2.1.1 Les témoignages sur les conditions de travail dans le secteur textile.....	220
5.2.1.2 La collecte et l'analyse des données qualitatives.....	222

5.2.1.3 L'entretien semi-directif comme technique de récolte de données.....	222
5.2.1.4 Le corps de l'entretien semi-directif.....	223
5.2.1.5 Les questions établies sur les thèmes abordés dans notre recherche	225
5.2.1.6 Le guide d'entretien	226
5.2.1.7 Caractéristiques des interviewés	227
5.2.1.9 L'analyse thématique de contenu.....	229
5.2.2 Résultats et discussion de l'analyse qualitative	229
5.2.4 Résultats de l'analyse qualitative exploratoire	234
Chapitre 6 : Méthodologie quantitative : Analyse factorielle	235
Introduction	235
6.1. Analyse quantitative	236
6.1.1 Le recours aux instruments de mesure existants.....	238
6.1.2 Opérationnalisation des concepts et épurations des instruments de mesure.....	240
6.1.2.1 Les échelles des variables indépendantes	240
6.1.2.1 Les échelles des variables dépendantes Dagenais-Desmarais (Annexe 9)	243
6.1.3 L'épuration des instruments de mesure via l'analyse factorielle exploratoire	246
6.1.3.1 La préparation des données à analyser.....	246
6.1.3.2 Vérification des valeurs manquantes	246
6.1.3.3 Vérification de la normalité des données.....	247
6.1.4 Étude de la dimensionnalité des échelles de mesure	247
6.1.4.1 La méthode d'extraction retenue.....	248
6.1.4.2 Les conditions de mise en place de l'analyse factorielle	248
6.1.5 Analyse de fiabilité des échelles de mesure	249
6.1.6 Résultats de l'analyse exploratoire	250
6.1.6.1 Analyse factorielle et test de fiabilité des échelles du stress professionnel.....	250
6.2 Analyse factorielle confirmatoire.....	270
6.2.1 Méthodologie de l'analyse factorielle confirmatoire.....	270

6.2.1.1 L'estimation des paramètres du modèle.....	270
6.2.2 L'identification du modèle	272
6.2.2.1 L'ajustement du modèle global.....	272
6.2.3 L'ajustement du modèle de mesure	273
6.2.3.1 La fiabilité des construits	273
6.2.3.2 La validité des construits.....	274
6.3 L'ajustement du modèle structurel	275
6.3.1 L'interprétation des résultats.....	275
6.3.2 Méthodologie d'analyses des données empiriques.....	277
6.3.2.1 Méthode et démarche de test d'hypothèses du modèle.....	277
CONCLUSION DU CHAPITRE 6 : Méthodologie quantitative : Analyse factorielle..	279
Chapitre 7 : Résultats et discussion de l'étude quantitative.....	280
7.1 Résultats de l'analyse descriptive	280
7.2 Discussion des résultats de l'analyse descriptive et explicative.....	291
Conclusion de la deuxième partie	298
CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	301
Bibliographie.....	308
Liste des graphiques et des schémas	323
Liste des tableaux	324
Liste des figures	327
Liste des sigles.....	329
ANNEXE	331

GENÈSE DE LA RECHERCHE

Une recherche doctorale nécessite de mettre en avant le cheminement existentiel, intellectuel et réflexif qu'un chercheur entame pour approuver et affirmer le choix de son thème d'étude ; en remettant en cause un questionnement fort sur un contexte particulier ou une expérience vécue. Mon engagement à l'élaboration de cette thèse m'a permis de cibler les enjeux, et d'analyser les faits, les éléments et les phénomènes qui m'avaient considérablement interpellée, et que je souhaitais élucider.

Le constat actuel du secteur textile marocain en matière de gestion du stress, ainsi que son impact sur le bien-être des salariés, reste alarmant. Nous allons nous confronter à cette situation directement, en intégrant toutes perspectives au sein d'une globalité, pour trouver une vision d'approche qui corrobore avec l'objet de recherche, et ainsi acquérir une posture scientifique adéquate.

La pluralité des champs disciplinaires nous a permis d'enrichir et d'objectiver le questionnement, la conception de notre thématique, la réalisation d'un état des lieux de la question reposant sur un processus logique ; de délimiter le champ de notre recherche en élargissant notre vision d'ensemble, pour aboutir à une prise en compte de la profondeur et de l'importance de cette quête.

Nous allons d'abord, passer par l'observation et la description des faits, puis par la définition des concepts clés et des fondements théoriques, avant d'aborder les difficultés liées à la concrétisation de notre partie théorique.

Ceci dans le but de visualiser le cheminement de cette étude, et d'articuler une réflexion bien précise et distincte sur notre problématique, en adoptant une méthodologie de recherche appropriée à nos prédictions théoriques.

On décide de déterminer notre question de recherche de la manière suivante :

Comment déterminer l'existence d'un véritable management des risques psychosociaux (RPS) dans l'industrie textile au Maroc ?

Merleau-Ponty (1964) : « *Les questions sont intérieures à notre vie, à notre histoire : elles y naissent, elles y meurent, si elles ont trouvé réponse, le plus souvent elles s'y transforment (...)* » (p. 140).

RÉSUMÉ

Ces dernières années, après le drame social de l'usine textile **ROSAMOR** de Casablanca, en 2008, dans lequel ont péri 55 travailleurs et travailleuses, le Maroc s'est engagé à prendre de nombreuses responsabilités dans le secteur social (risques professionnels, santé et sécurité au travail, handicap, etc.), et à lutter contre les mauvaises pratiques qui détériorent la répartition et la prévention des risques professionnels, et constituent un véritable problème de santé publique. Le fantôme de ce sinistre industriel, facteur de laxisme et d'inconscience criminelle, demeure encore omniprésent. Face à cette situation critique, l'État marocain a pris en considération l'exigence morale de s'inscrire dans une véritable politique de prévention et de santé et sécurité au travail, en en faisant l'objet central du dialogue social au sein de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle une réflexion a été menée sur la question de la gestion des risques psychosociaux dans l'industrie textile au Maroc, en mettant principalement l'accent sur le stress au travail, premier risque psychosocial souvent jugé négativement, ainsi que sur son impact sur le bien-être des travailleurs. Selon l'agence européenne de SST, le stress est le problème de santé le plus répandu dans le monde au travail et le nombre de personnes souffrant d'un état de stress va probablement augmenter.

Cette thèse consiste à éclaircir la situation actuelle de quelques entreprises marocaines du secteur textile (PME et multinationales) par rapport à la question relevée, à déterminer les théories sur la gestion des risques psychosociaux via une revue de la littérature fondée sur les concepts fondamentaux de notre étude, et portant sur les risques psychosociaux dans leur globalité afin d'acquiescer les bonnes réflexions. Et ce, en se focalisant sur le stress au travail qui se caractérise par un déséquilibre entre la capacité des salariés à faire face à une situation de travail, et le bien-être au travail qu'on définit comme une force et un moyen de développer la performance globale d'une entreprise. Via une méthodologie de recherche hypothético-déductive et un positionnement épistémologique positiviste, les données seront récoltées en utilisant des questionnaires validés, qui s'appuient sur les grands axes de notre objet de recherche, sur un échantillon représentatif de 130 salariés du secteur textile marocain, en mobilisant la théorie de la conservation des ressources de (COR) d'Hobfoll. Cette dernière s'appuie sur les deux méthodes d'analyse factorielle et de régression, pour mesurer les variables explicatives et descriptives, afin de montrer la validité nomologique de la liaison entre nos concepts, et voir si cette relation est conforme ou non avec les prédictions issues de nos réflexions théoriques.

En respectant notre modèle de recherche, nous devons vérifier nos hypothèses existantes issues de l'interaction entre les dimensions du stress et celles du bien-être ; et discerner les liens de causalité entre nos variables. Notre étude a comme perspective d'encourager les entreprises textiles marocaines à s'engager dans cette pratique et à prendre les décisions stratégiques et managériales nécessaires pour assurer l'amélioration continue, donner de l'importance au facteur humain, améliorer la performance globale (sociale, économique et organisationnelle) et faire face aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux.

Mots clés : Risques psychosociaux, stress professionnel, bien-être au travail, santé et sécurité au travail, dimension culturelle, performance, RSE.

SUMMARY

In recent years, after the social drama of **ROSAMOR** textile factory in Casablanca, in 2008, in which 55 workers perished, Morocco has undertaken to take on many responsibilities in the social sector (occupational risks, health and work safety, disability, etc.), and to fight against bad practices which deteriorate the distribution and prevention of occupational risks, and constitute a real public health problem. The ghost of this sinister industrial, factor of laxity and criminal unconsciousness, still remains omnipresent. Faced with this critical situation, the Moroccan State has taken into consideration the moral requirement to be part of a true prevention and health and safety at work policy, making it the central subject of social dialogue within the 'business.

This is the reason why a reflection was carried out on the question of psychosocial risk management in textile industry in Morocco, by focusing mainly on work stress, the first psychosocial risk often judged negatively, as well as on its impact on workers' well-being. Stress is the most common health problem in the world at work, according to the European OSH agency, and the number of people suffering from stress is likely to increase.

This thesis consists in clarifying the current situation of some Moroccan companies in the textile sector (SMEs and multinationals) in relation to the question raised, in supporting the theories on the management of psychosocial risks according to a literature review based on the fundamental concepts of our study, and relating to psychosocial risks in their entirety in order to acquire good reflections. And this, by focusing on work stress which is characterized by an imbalance between the ability of employees to cope with a work situation, and well-being at work which is defined as a force and a means of developing the overall performance of a business. According to an hypothetico-deductive research methodology and a positivist epistemological positioning, the data will be collected using validated questionnaires which are based on the main lines of our research object, for a representative sample of 130 employees in the Moroccan textile sector, using the HOBFOLL resource conservation theory. The latter which is based on the two methods of factorial analysis and regression to measure our explanatory and descriptive variables in order to show the nomological validity of the link between our concepts, and to see if this relation is in conformity or not with the predictions stemming of our theoretical reflections.

Respecting our research model, we must verify our existing hypotheses resulting from the interaction between the dimensions of stress and those of well-being; and discern the causal links between our variables. Our study has the perspective of encouraging Moroccan textile

companies to engage in this practice and to take the strategic and managerial decisions necessary to ensure continuous improvement, give importance to the human factor, improve overall performance (social, economic and organizational) and face economic, environmental and social challenges.

Key words: psychosocial risks, health and safety at work, occupational stress, the cultural dimension, well-being at work, performance, CSR.

INTRODUCTION GENERALE

Le problème perçu dans le milieu industriel marocain reflète la dégradation des conditions de travail, causée par une mauvaise gestion des risques professionnels et l'apparition d'une nouvelle vague de risques tels que *les Risques Psychosociaux* ; un phénomène au cœur de l'actualité, complexe et mal défini, contribuant à la détérioration de la santé mentale et physique des individus, à celle de l'organisation et même de la société. Un travail sain est celui dans lequel les pressions exercées sur l'employé sont adaptées à ses capacités et ressources, et où il a suffisamment de prise sur son travail et reçoit un appui suffisant des personnes qui lui importent. Les bonnes conditions de travail sont celles qui donnent aux salariés la liberté de construire une activité de travail favorable à leur santé¹.

Selon les statistiques du Haut-Commissariat au plan (HCP), le milieu industriel marocain a été marqué par plusieurs transformations structurelles importantes, qui sont à l'origine des changements de rythme de la croissance économique, de la contribution différenciée de ses composantes, et de l'évolution des secteurs ; et ce en dépit des principaux moteurs de l'économie marocaine qui ont été touchés par la crise économique suite à une contraction du marché intérieur. En effet, depuis le milieu des années 1950, l'activité industrielle a fortement régressé en raison de l'indépendance nationale en 1956, ainsi que des contraintes inhérentes aux années de sécheresse (2005, 2007) et aux perturbations au niveau international (HCP, 2013).

On peut considérer que, le secteur industriel marocain a commencé à regagner sa place dans l'activité économique à partir de l'élaboration du troisième plan quinquennal (1973-1977) marquant l'émergence d'un cycle de croissance de longue durée ; en n'oubliant pas l'influence de la dégradation de l'activité économique chez les pays voisins et partenaires, qui a provoqué un décalage de la transmission pour faire croire à une meilleure résistance de l'économie marocaine. Celle-ci induite par la diversité de la production marocaine (BTP, pêche, agriculture, textile, habillement et services), ainsi que les ouvertures au marché des énergies renouvelables et au marché financier.

Au niveau international les changements économiques, socio-culturels, politiques et environnementaux, poussent les entreprises à investir avec efficacité dans le management des risques professionnels, avec l'intégration des bonnes méthodes managériales telles que la

¹ Le travail et ses conditions, Michel Gollac, Serge Volkoff, Loup Wolff Dans Les conditions de travail (2014), pages 7 à 18

création d'une culture de risque, la mise en place d'une cellule de veille, le choix d'un style de management plus participatif et la mise en place d'une politique de prévention de risques professionnels.

Pour mettre en lumière l'urgence sur la question de la gestion des risques professionnels, qui était diluée entre plusieurs services : juridique, achats, financier, ressources humaines et sécurité ; et pas aussi affirmée au cours des années 1990, il faut revenir à des années lointaines et rappeler aux entreprises les deux catastrophes industrielles de **Tchernobyl** en Ukraine en avril 1986 et celle de **Seveso** en Italie en 1976. Deux catastrophes qui ont bouleversées l'industrie économique mondiale et l'opinion publique de cette époque et interpellèrent les dirigeants et les décideurs à faire face aux menaces engendrées par l'absence d'une rigoureuse gestion des risques industriels, pour éviter la résurgence de tels accidents.

Au Maroc, la majorité des entreprises semblent endormies dans un profond sommeil par rapport à la nécessité de gérer les risques professionnels, qui, en réalité, est loin d'être une préoccupation nouvelle pour les entreprises, qui engagent leurs responsabilité sociale en développant des stratégies visant à protéger leur environnement et la sécurité de leurs salariés ; et qui adoptent une perspective plus dynamique que traditionnelle, permettant de mesurer et d'évaluer les risques professionnels déjà existants et d'identifier l'apparition des risques psychosociaux. Plusieurs questions se posent, la première concerne l'opportunité de piloter les risques professionnels y compris les RPS dans l'entreprise. En effet, nous pourrions considérer que le risque fait partie de la démarche de la création et de gestion de l'entreprise par nature. L'environnement est, par essence, incertain donc risqué.

Il peut donc tout arriver à l'entreprise, à tout moment. De la TPE à la multinationale, il est vital de réfléchir à la stratégie de gestion des RPS, de définir sa politique des risques et de se donner les moyens préventifs et curatifs d'y faire face. Pourquoi ? Tout simplement parce que la pérennité même de l'entreprise en dépend.

Une organisation préparée à gérer le risque identifié, attentive au déploiement des solutions de couverture auxquelles elle a déjà réfléchi, et mature dans son fonctionnement pour faire face aux enjeux entrants avec efficacité et pragmatisme, sera vraisemblablement mieux armée et capable de surmonter l'épreuve.

Le but de la gestion des RPS de l'entreprise consiste également à être en mesure de pouvoir, à tout moment, prendre la bonne décision, au bon moment, avec les bonnes méthodes, sur le bon sujet à traiter. L'entreprise doit gérer ses RPS afin de faire face à l'inattendu, de la manière la plus efficace et la plus performante possible. Si elle ne le fait pas, ses concurrents, eux, le feront sans doute.

Le management des risques psychosociaux s'avère donc capital au sein de toute organisation comme évoqué précédemment. Il concerne notamment toute entreprise ou organisation qu'elle soit de petite ou de grande taille, l'industrie textile n'échappant donc pas à cette quête de réduction de ce type de risques, qui en l'occurrence peut produire un effet domino affectant en grande partie les phases de l'activité de l'entreprise ainsi que le bien-être des employés, ce qui se ferait ressentir sur les résultats de celle-ci.

Dans ce travail, nous explorons la problématique suivante : **Comment déterminer l'existence d'un management des risques psychosociaux dans l'industrie textile au Maroc ? Comment le management des risques psychosociaux impacte-t-il le bien-être des salariés dans l'industrie textile au Maroc ?**

Le Maroc représente un terrain fertile pour l'apparition des RPS, qui s'inscrivent dans une littérature faiblement structurée et quasi absente. Notre objectif est de mettre la lumière sur ce phénomène et de construire une revue de la littérature, permettant d'identifier les principaux déterminants et manifestations des RPS dans un contexte marocain ; et intégrer l'apport social de la RSE permettant d'expliquer le rôle de la RSE dans la gestion des RPS.

Dans un premier temps, nous avons étudié la revue de la littérature de nos concepts (RSE, RPS, Stress et BE), en déterminant les apports théoriques, les modèles conceptuels, la méthodologie de recherche adoptée et le positionnement épistémologique. Dans un second temps, nous avons consulté les bases de données des études réalisées au Maroc en rapport avec les RPS sur le lieu de travail. Nous analysons les processus de gestion des RPS tout en distinguant le champ d'intervention de la RSE, avant de passer à l'exploitation des enquêtes réalisées dans deux entreprises marocaines du secteur textile, sur la perception des salariés du management et sur sa contribution à la réduction de leur RPS.

Nous effectuons d'abord une analyse qualitative exploratoire par le biais du logiciel d'analyse textuelle N'VIVO10, suivi d'une analyse quantitative confirmatoire auprès de 130 salariés, via le logiciel SPSS. Les deux analyses nous permettent de répondre à notre problématique, en analysant les effets du stress professionnel sur le bien-être des salariés et en retenant comme ancrage théorique, la théorie de la conservation des ressources (COR) d'Hobfoll (1989). En effet, selon cette théorie, les individus cherchent à obtenir et à conserver des ressources (Grandey et Cronpazano, 1999).

Par la suite, nous discutons ces premiers résultats, en insistant notamment sur leurs spécificités par rapport aux RPS dans d'autres pays, notamment la France dont la législation inspire largement celle du Maroc.

LE CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

Avant d'entamer la partie sur le contexte particulier de cette étude, nous allons tout d'abord donner un aperçu sur la situation actuelle des entreprises marocaines, concernant la **santé et sécurité au travail et la gestion des risques professionnels**.

Ces dernières années, la santé et la sécurité au travail représente, une fonction vitale et névralgique des entreprises et des partenaires sociaux, car au-delà des enjeux économiques et juridiques, ces aspects répondent à des impératifs humains et sociaux très considérables. Nous citons notamment, les coûts directs des accidents du travail et des maladies professionnelles (cotisation assurance et indemnités journalières, frais médicaux et hospitaliers, rentes, etc.). Ce phénomène d'accidentologie induit aussi des coûts indirects (arrêt de production, perte de temps et d'exploitation, image de marque et réputation de l'entreprise, etc.) et qui peuvent représenter de multiples coûts directs. Pour donner une idée globale de la situation, il faut savoir que sur 2,34 millions de décès au travail constatés chaque année dans le monde entier, 321 000 sont dus à des accidents de travail. Les autres 2,02 millions de décès sont causés par différents types de maladies liées au travail, ce qui correspond à une moyenne de plus de 5 500 décès professionnels par jour (Badri, 2013).

Au Maroc, les chiffres non officiels estiment que 60 000 à 65 000 accidents du travail sont déclarés annuellement (Badri, 2013). Nous ajoutons le montant effrayant des primes d'assurance émises au titre des accidents de travail en 2013 au Maroc, estimées à plus de 2,14 milliards de dirhams². Ceci représente un coût économique très considérable, d'où la nécessité de mettre en place un arsenal efficace pour la gestion de la Santé Sécurité au Travail (SST).

La SST est un domaine très récent au Maroc et il est encore ignoré par plusieurs dirigeants et patrons d'entreprises.

Nous relevons d'autres problèmes tels que le non-respect de la réglementation en matière de SST, le niveau d'instruction très bas des opérateurs et chefs d'équipe, le taux énorme d'analphabétisme, et le manque de conviction des salariés. Il s'y ajoute souvent des conditions défavorables de travail tel que des salaires très bas, et l'absence des avantages sociaux. Ces conditions engendrent une situation inquiétante en matière de SST, en faisant apparaître des accidents scandaleux tels que l'incendie de **ROSAMOR**.

² Source : HCP modélisation de la prime des AT, p.21

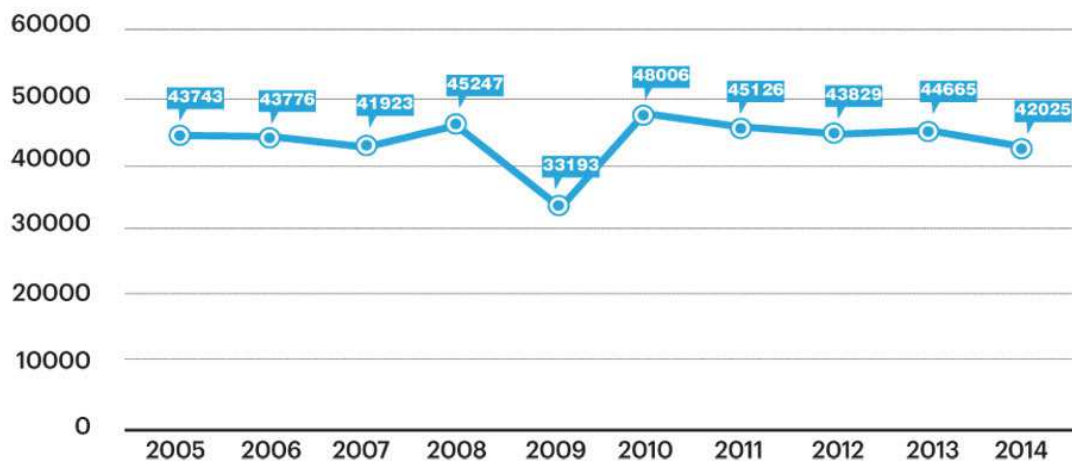


Conformément à des articles publiés par le BIT, qui montrent des statistiques effrayantes dans lesquelles le Maroc est classé comme un des pays les plus dangereux de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) pour les travailleurs.

Une modification d'éléments statistiques peut donc apparaître d'une année sur l'autre pour un même exercice.

Graphique 1 : LesEco.ma

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL DÉCLARÉS AU MAROC ENTRE 2005 ET 2014



Sur le plan national, la question de la santé et de la sécurité au travail est un droit fondamental. C'est une affaire de tous, des pouvoirs publics, des employeurs et des salariés. Le chantier sur la santé et la sécurité en milieu professionnel a bien démarré récemment, grâce à l'implication de plusieurs départements ministériels. Les premiers textes législatifs remontent au début du 20e siècle. De plus, le nouveau code du travail a marqué une réelle avancée en matière de santé, d'hygiène et de sécurité au travail. Le Maroc s'est engagé aussi, auprès de l'OIT (l'Organisation Internationale du Travail) en ratifiant d'importantes conventions (El KHOLTI, 2015). Le ministère de tutelle met également en place un important arsenal juridique au moyen de l'adoption de textes et décrets qui visent à l'unisson, la protection de la SST.

Jusqu'à présent la SST ne représente pas une priorité pour les dirigeants de quelques entreprises marocaines, à cause, entre autres de l'ignorance de ce nouveau domaine et de l'absence d'un dispositif de gestion d'évaluation de la performance adapté.

En matière d'analyse des risques, aucune initiative de recensement et d'évaluation, n'a été entreprise à cette date. Les risques technologiques sont disséminés sur l'ensemble du territoire avec, par exemple, une concentration particulière des risques chimiques sur Safi et Casablanca, qui fait peser un risque permanent et latent sur les employés, les populations ainsi que sur la faune et la flore. Nous remarquons quand même plusieurs actions de prévention sectorielles réalisées par différents départements et institutions concernées par les risques, ces actions sont nombreuses mais très mal-coordonnées et ne sont pas consolidées dans une stratégie globale visant à mettre en place les techniques et mécanismes de prévention et de gestion des risques. Cette situation résulte fondamentalement d'une défaillance sur le plan juridique et institutionnel, sachant que l'ensemble des défaillances émanant des systèmes ou des processus risque d'être menaçant et très dommageable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le problème persiste, les dirigeants des entreprises ne sont pas conscients de l'importance d'évaluer, identifier et maîtriser les risques, afin d'élaborer une dynamique de gestion des risques en interne et pour instaurer la culture du risque au sein de leur organisation. La concrétisation de ces obligations pose de nombreux problèmes : faute de volonté et de moyens. Il apparaît :

« *Qu'aussi bien au Maroc qu'en **France**, l'indiscipline existe. Il est impératif de responsabiliser les entreprises, de renforcer les contrôles et de promouvoir une véritable culture de la prévention des risques professionnels. Il faut encourager les entreprises à être des acteurs de la sécurité et de la santé au travail* » (Charles Antoine, expert en Hygiène et sécurité, 2009)³.

La prévention des risques professionnels peut être définie comme « *l'ensemble des dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail* »⁴ INRS (2014).

Une réelle gestion de risques professionnels bien structurée s'impose pour répondre aux problématiques en matière de santé et de sécurité au travail, avec l'adhésion, l'implication et la coopération des acteurs de l'entreprise. Cela consiste à la fois à se doter de méthodes pour bien identifier les risques et les hiérarchiser, et de choisir des outils de maîtrise et de contrôle, des ressources financières et humaines correspondantes aux plans d'actions à mettre en œuvre ;

³ <https://www.maghress.com/fr/lagazette/20430>

⁴ INRS (2014)

sachant que l'attention portée à la gestion des risques professionnels dans les entreprises marocaines reste accrue, vu le non-respect du cadre réglementaire et les lois qui ne sont pas appliquées.

ENJEUX DE LA RECHERCHE

La question sur la gestion du stress professionnel dans le secteur textile doit être relevée d'une manière compréhensive, afin de construire des réponses appropriées dans l'intérêt de la ressource humaine, des individus dans la sphère privée et la sphère collective, et des organisations dans lesquelles ils agissent. De façon approfondie, nous souhaitons élargir notre questionnement sur le management des risques psychosociaux dans les métiers de l'industrie, sur la prise de conscience, l'acceptation et l'engagement des organisations à considérer le salarié comme étant un individu et non pas comme une machine. Qui, plus est notre thèse s'inscrit dans une problématique spécifique relative au rôle du management des RH qui vise à protéger et préserver la santé mentale et physique des travailleurs.

Cette recherche répond aux objectifs suivants :

- Dans un contexte économique et culturel marocain, nous souhaitons mettre en évidence les facteurs de risques psychosociaux liés aux conditions de travail, auxquelles sont soumis les travailleurs et permettre la mise sur pied d'une stratégie efficace de prévention et de protection des travailleurs ;
- Dépister l'ensemble des aspects d'une situation de travail susceptibles d'interférer avec le bien-être des salariés, et de proposer des solutions réalistes et concrètes à ces problèmes. Comment le risque est perçu d'emblée par les salariés d'une entreprise textile marocaine ?
- Mettre en lumière la réalité sur les mauvaises conditions de travail dans le secteur textile, pour encourager les entreprises à créer un changement organisationnel, en respectant la réglementation sur la gestion des risques professionnels ;
- Sur le plan managérial, proposer aux acteurs confrontés à des situations de stress et de mal-être, des éléments d'aide à la prise des décisions sur les pratiques de GRH, en ce qui concerne la mise en place d'un modèle de gestion des risques psychosociaux, adapté au contexte marocain ;
- Encourager les entreprises à adopter une éthique environnementale et sociale : adoption du programme de mise en conformité sociale dit « Fibre Citoyenne ». **Ce Label distingue les entreprises du secteur textile - habillement respectant la**

réglementation marocaine en matière de gestion des ressources humaines et conditions de travail ;

- Tirer la sonnette d'alarme sur le système taylorien mis en œuvre dans les entreprises du secteur textile, qui est séparé du système social. Ce qui implique que le facteur humain est mis à l'écart.

PROBLÈMATIQUE

La problématisation est fondée sur l'interrogation suivante :

Comment déterminer l'existence d'un management des risques psychosociaux dans l'industrie textile au Maroc ? Comment le management des risques psychosociaux impacte-t-il le bien-être des salariés dans l'industrie textile au Maroc ?

Afin de répondre aux hypothèses suivantes :

- **H1 : Il n'existe pas de management des RPS dans le secteur textile marocain.**
- **H2 : Le management des RPS impacte le bien-être des salariés.**

Nous avons caractérisé ce phénomène pour répondre à cette problématique, en se focalisant sur le stress au travail comme étant fortement liés à des situations à risque, en se basant sur une littérature consistante, permettant de comprendre les enjeux et les limites dans les démarches proposées. On dévoile une réalité qu'on juge choquante sur la souffrance et le mal être des salariés qu'on appelle « ouvriers » dans quelques entreprises marocaines du secteur Textile, suite à la négligence des dirigeants et la mauvaise gestion des risques professionnels ainsi que l'incompréhension du terme « risques psychosociaux » de la part des salariés.

Les RPS tels que la souffrance au travail, le harcèlement moral, l'épuisement professionnel ou le stress apparaissent souvent dans nos vies quotidiennes comme des maladies contagieuses, ils nous torturent, nous épuisent et on a peur de les affronter. Alors soit on accepte cette réalité de vivre avec le mal-être soit on mène le combat pour trouver le remède à ces pathologies.

Nous devons démontrer la gravité de ces risques sur la santé physique et mentale de l'être humain qui, malheureusement est comparé à une machine, sans avoir conscience des effets néfastes sur sa santé sur le long terme.

Le film « *les temps modernes* » de **Charlie CHAPLIN** qui fait référence à la subtile philosophie sociale, à la représentation de la déshumanisation de l'homme moderne et aussi aux gens qui vivent sous la tyrannie du temps mesuré mécaniquement, reflète une image semblable à celle de quelques entreprises marocaines où les travailleurs sortent en masse pour déjeuner et se hâtent vers l'usine tel un troupeau pour finir leurs journées de travail.

Une fois arrivés, ils reprennent leurs postes pour effectuer des tâches excessives et répétitives sans aucune motivation seulement parce qu'ils sont obligés. On déduit alors qu'ils ne sont plus que des esclaves des machines qui les entourent.

Ceci renvoie au **mythe de Frankenstein**, lequel indique la possibilité que l'homme soit dépassé par les technologies qu'il crée. Donc, de technique utile à l'homme, l'usine selon cet exemple, serait le symbole d'une perte de contrôle de l'homme sur les objets qu'il crée. Les travailleurs vivent dans un cauchemar celui du travail à la chaîne, de la surcharge de travail, de la monotonie et des mauvaises conditions au travail, et on remarque souvent que le taux d'absentéisme, de maladies professionnelles et d'accidents au travail augmentent. Cette situation peut être reliée à la négligence des dirigeants qui priorisent le gain financier et qui ne prennent pas en considération l'importance du facteur humain dans l'évolution socio-économique. Malheureusement les ouvriers acceptent de travailler dans de telles conditions avec des salaires « **médiocres** », pour subvenir aux besoins de leur famille et assurer leur survie, en ignorant la gravité d'une telle situation qui forcément va engendrer des effets néfastes sur leur santé mentale et physique du travailleur.

STRUCTURATION DE LA THÈSE

Le cheminement de ce travail s'articule en deux parties comportant chacune trois chapitres.

La première partie présente les fondements théoriques de notre objet de recherche ainsi que la construction du modèle conceptuel et ses hypothèses. Le premier chapitre consiste à définir d'une manière globale le phénomène « risques psychosociaux » afin de délimiter le champ de la recherche, en se focalisant sur le premier risque psychosocial souvent jugé négativement : le stress professionnel, qui constitue la variable que nous voulons expliquer. Le deuxième chapitre présente une revue de littérature enrichie sur le concept du bien-être au travail et les différentes théories permettant de constituer notre modèle conceptuel.

Dans le troisième chapitre, on est amené à détailler notre méthodologie de recherche, l'étude qualitative exploratoire et l'étude quantitative empirique, préciser le choix de notre posture épistémologique et expliquer les interactions de la confrontation entre la littérature et le terrain, issues de notre modèle conceptuel.

La deuxième partie est composée également de trois chapitres, est consacrée à l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche et l'épuration des instruments de mesure. Nous allons donc adopter une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier l'ajustement, la fiabilité et la validité de nos instruments de mesure.

Ensuite, le test des hypothèses pour expliquer le lien de causalité entre nos variables dépendantes et indépendantes. Le dernier chapitre consiste à présenter les résultats et leur discussion.

Nous finalisons ce travail par une conclusion générale qui comporte les apports théoriques de la recherche, les apports managériaux et ses limites ainsi que les perspectives de recherche.

PREMIÈRE PARTIE : Encrages théoriques et modèle conceptuel de la recherche.

Chapitre 1 : RSE et
Management des
Risques Psychosociaux

- Cadre conceptuel
- Approches théoriques
- Prévention des RPS

Chapitre 2 : Le stress
professionnel

- Origine du concept
- Définitions
institutionnelles
- Fondements
théoriques

Chapitre 3 : Le Bien-être
au travail

- Définition du concept
- Approches théoriques
- Bien-être au
travail comme vecteur de
performance
- Facteurs d'amélioration

Chapitre 4 : Modélisation
de la recherche

- Problématisation
- Formulation des
hypothèses
- Modèle conceptuel
- Épistémologie

« Je suis de ceux qui ne savent vraiment ce qu'ils pensent que lorsqu'ils l'ont écrit ».

Stephen King

Chapitre I. RSE et Management des risques psychosociaux

Introduction

Les risques psychosociaux (RPS), un phénomène d'actualité complexe avec un vocabulaire prolix, qui se manifeste par l'association des risques professionnels et de la psychologie dans la vie sociale de l'entreprise. Ils font l'objet de plusieurs recherches en sciences sociales.

L'augmentation des nouvelles pathologies du travail : violences physiques et psychologiques, dépendances et stress, souffrance au travail et mal-être entraîne une dégradation des conditions de travail pour les salariés, et une dégradation relevée non seulement par l'augmentation du nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles, mais aussi par les témoignages de souffrances des salariés au travail et les cas de suicides. Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), la santé au travail et le bien-être se construisent au niveau psychologique et en écho à l'intégration au sein d'un collectif social, celui des ou de l'organisation (Sahler et al.2007) dans lequel est engagée la personne.

Nous souhaitons démontrer dans ce travail, comment la gestion des RPS permettrait aux entreprises de détecter le niveau de stress chez les salariés, de le prévenir et d'en éviter les conséquences plus efficacement ? Et comment la démarche RSE pourrait contribuer par ses approches préventives et correctives, à la maîtrise des facteurs des RPS et à l'amélioration du bien-être au travail. Nous cherchons aussi à comprendre les effets positifs du déploiement de la RSE sur les changements sociaux et son impact sur la criticité des RPS.

1.1 Le concept de la « RSE »

Dans la littérature managériale, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'installe entre deux cadres de réflexions à savoir : l'éthique des affaires et le Développement Durable (Mathieu 2008). La notion de RSE s'est enracinée depuis les années 50, en accroissant des changements organisationnels complémentaires, en faveur d'une compétitivité plus durable au niveau économique, environnemental et social. Selon Fraisse (2005), elle combine plusieurs disciplines allant des sciences de gestion, du management industriel, de la gestion des ressources humaines, du management de risques etc. La commission européenne (2001) le définit comme « Un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

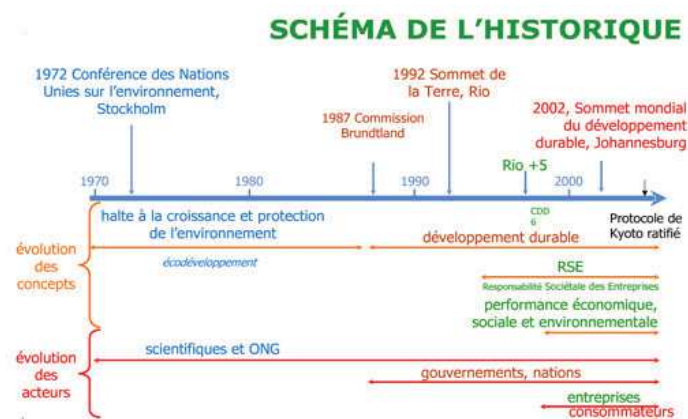
C'est une démarche qui voit dans l'adoption d'un management par confiance, un outil important de la prévention des RPS ; par la promotion d'un dialogue social de qualité autour de la santé et

du bien-être au travail. La participation des salariés à l'élaboration du diagnostic des RPS les, peuvent participer individuellement à un processus collectif et ainsi exprimer son rapport au travail.

1.1.1 Historique de la RSE : Origines, définitions et fondement théoriques

Le terme « responsabilité sociétales des entreprises » peut se traduire en anglais par les concepts de « Corporate Social Responsibility » (CSR) et de « Corporate Accountability » (CA). Le premier comprend les efforts consentis sur une base volontaire par l'entreprise elle-même pour assumer de manière plus adéquate ses responsabilités. Le second concept réfère plus à des lignes de conduite juridiquement contraignantes pour les entreprises. Pour le terme français de « responsabilité sociétales des entreprises » renvoie en principe aux efforts entrepris volontairement par les entreprises, même il est parfois aussi utilisé pour demander que la responsabilité des entreprises soit inscrite dans la loi⁵. Les entreprises sont censées rendre des comptes sur leurs activités, leur mode de fonctionnement, leurs conditions de travail et l'impact de leurs activités sur l'environnement, y compris dans le choix de leurs sous-traitants et fournisseurs en développant une traçabilité sociale. Le concept de RSE n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (Social Responsibilities of the Businessman de H. Bowen en 1953, et The Responsible Corporation par G Goyder en 1961). Mais avant cette première arrivée dans la sphère de l'économie des entreprises, on peut trouver des origines à la RSE, des prémisses dès le XVIII ème siècle.

Schéma 1 : historique de la RSE (RSEpro, 2010)



⁵ Le concept de la Responsabilité sociétale des entreprises. LES ENTREPRISES TRANSNATIONALES ET LES DROITS HUMAINS – DOSSIER, 2017

Les lignes directrices de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales en 1976, puis la déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et leur politique sociale en 1977 qui ont permis de lancer le concept de la RSE.

Dans les années 1990 en Europe, la RSE a été considéré comme la contribution des entreprises au développement durable et est la résultante des attentes d'une société civile et mondialisée d'une part ; et d'autre part de la réponse des entreprises soucieuses de cultiver leur bonne image de marque. Depuis, plusieurs cadres normatifs nationaux et internationaux ont vu le jour et fournissent des recommandations communes à l'ensemble des entreprises afin de respecter et promouvoir cette responsabilité sociale. On peut citer :

- ✓ Les principes directeurs de l'OCDE (s'intéresse aux normes environnementales et de travail, mais aussi à la lutte contre la corruption et aux intérêts des consommateurs) à l'intention des multinationales ;
- ✓ La déclaration tripartite de l'OIT (a pour but d'améliorer la qualité de vie au travail. Afin d'obtenir des résultats concrets, l'Organisation rassemble les employeurs, les salariés et les gouvernements autour d'objectifs communs ; elle encourage aussi les réunions tripartites et accorde une importance particulière au dialogue et à la concertation sociale) sur les entreprises multinationales et la politique sociale ;
- ✓ Le pacte mondial des Nations-Unies ;
- ✓ Les lignes directrices ISO 26000 sur la RSE.

Il est donc impossible de parler de responsabilité sociale de l'entreprise sans évoquer les parties prenantes. Dans un article explorant le modèle de la gouvernance partenariale de trois groupes internationaux (Carrefour, Danone et Renault), Uzan (2012, p. 188), explique comment pour ces trois groupes, il ne s'agit plus tant « *d'élaborer des stratégies RSE que de construire une RSE véritablement stratégique* ». L'auteure mentionne aussi : « *pour atteindre ces objectifs, ces trois entreprises développent une démarche similaire de mobilisation et de hiérarchisation de leurs parties prenantes. Elles identifient d'abord un « cœur de parties prenantes », constitué des parties prenantes historiquement constitutives de l'entreprise. Les clients, les salariés, les actionnaires et les fournisseurs- avec lequel elles développent une gouvernance partenariale de type principalement contractuel. Puis, elles introduisent de nouveaux acteurs dans la gouvernance partenariale de leurs projets RSE/DD, en fonction de leurs objectifs stratégiques* ».

- **Les définitions officielles de la RSE**

- La Commission Européenne, dans sa 3ème Communication Sur la RSE (2011) définit la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » ;
- En 2001, l'EU donne à la RSE la définition suivante : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » ;
- ISO (International Organisation for Standardisation), définit la RSE comme : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; - prend en compte les attentes des parties prenantes ; - respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

- **Les fondements théoriques de la RSE**

Il n'existe pas à l'heure actuelle un seul modèle académique dominant vu les 37 définitions de la RSE (Carroll & Shabana, 2010). Selon Acquier et Gond (2005), un nouveau courant académique "Business and society" s'intéresse aux relations entre l'entreprise et son environnement, et à l'émergence de la réflexion actuelle sur la RSE. La RSE a suscité vers les années 1960 et 1970 dans la littérature une multitude des définitions (Wood 1991), expliquée par les évolutions théoriques en la matière ; et accompagnée par d'autres d'ordre politique et environnemental (Benydder, 2009). Selon Sautré (2003) et Lockert (2006), il s'agit de la concrétisation de l'intégration multidimensionnelle des aspects économiques, éthiques, sociaux et environnementaux (Du côté institutionnel, les définitions sont beaucoup plus axées sur les parties prenantes tout en insistant sur le bien-être (Déjean et Gond, 2004, cité par Benydder 2009 p.4).

Selon ces auteurs la RSE devient un facteur de compétitivité de l'entreprise dans la mesure, où le bien-être social et la performance environnementale permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience économique de l'entreprise.

1.1.2 Le lien entre la RSE et les RPS

L'apparition des RPS revient à diminuer la performance et le bien-être au travail contribuant ainsi à la dégradation de la motivation des salariés (collaborateurs). Selon Igalens et Tahri (2012), la perception de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes dépend du pouvoir qu'elles détiennent, de leur légitimité ; et de l'urgence à traiter leur problème (Mitchell, 1997), puisque les salariés font partie intégrante de l'entreprise et exercent un pouvoir important sur la performance de l'organisation. Il est donc nécessaire de comprendre à travers le contrat psychologique, les mécanismes d'intégration de la RSE dans la gestion des ressources humaines par la réconciliation entre l'économique et le social. Si le bien-être au travail constitue une variable explicative capitale de la performance sociale, il ne pourrait pas être énoncée sans un bon niveau de maîtrise des RPS.

Selon Leroux et Van de Portal (2011), la gestion des RPS fait partie du champ de la RSE, dans la mesure où elle forme une nouvelle modalité de gestion et d'instrumentalisation des initiatives de gestion des RPS. Conne-Perréard (2001) souligne que RSE s'appuie sur une approche objective et collective (améliorer le bien-être collectif) des RPS dus au travail ; et porte ses réflexions au niveau de la réinterrogation des modalités d'exécution et d'organisation du travail.

1.1.3. Les trois grandes conceptions de la RSE

Selon M. Capron et F. Quairel-Lanoizelee (2007), on peut distinguer aujourd'hui trois grandes conceptions de la RSE :

- Une conception d'ordre éthique qui trouve ses racines dans le paternalisme d'entreprise : elle se manifeste de manière exclusivement volontaire, au travers d'actions philanthropiques et de mécénat, d'actions correctrices et réparatrices des dommages causés par l'activité économique⁶ ;
- Une conception stratégique utilitariste qui met avant le lien supposé positif entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance économique; l'entreprise doit soigner son image de marque, en veillant notamment à satisfaire les attentes de ses parties prenantes ; elle repose aussi sur des démarches volontaires qui peuvent être conjuguées avec des formes de co-régulation avec certaines parties prenantes (syndicats, ONG); c'est une conception très répandue en Europe et c'est celle qui est mise en avant par la Commission de l'Union européenne pour inciter les entreprises à s'engager dans des démarches volontaires de RSE ;

⁶ Encyclopédie du développement durable, 2009

- Une conception politique de « soutenabilité » qui met l'accent sur l'encastrement de l'entreprise dans la société et sur sa nécessaire contribution au bien commun ; cette conception est encore très récente et en émergence et n'a pas encore atteint sa maturité.

S'intéresser au lien entre performance et BE, revient à s'interroger sur les indicateurs de non-performance ; classiquement on retient les 4 causes suivantes : le taux d'absentéisme, le taux de Turnover, les non-qualités et l'inefficacité au travail. Le BE est donc considéré comme un vecteur de performance globale et durable.

Suivre ces indicateurs permettrait aux entreprises d'identifier les personnes, souffrant d'un mal-être ou d'une perte de confiance dans l'organisation. Dans certains cas, les personnes démotivées et désengagées, ont tendance à assimiler l'entreprise à ses représentants (Direction, Responsable hiérarchique, etc.).

Lorsque les salariés font confiance à l'organisation et à leurs représentants, et qu'ils évoluent dans un climat de confiance entre collègues, une dynamique de la performance peut se mettre en place :

- ✓ Une quantité importante d'énergie qui était utilisée auparavant pour des tâches non productives, peut être réinvestie dans des tâches productives, ce qui a pour conséquence directe d'augmenter rapidement la performance globale de l'entreprise ou de l'organisation ;
- ✓ Un niveau élevé de bien-être chez les salariés peut favoriser la communication assertive et la culture de la transparence, ce qui contribue également à augmenter la performance ;
- ✓ Enfin, lorsque les salariés se sentent bien dans leur environnement de travail, ils sont plus créatifs et exploitent pleinement leurs capacités et leurs potentiels, ce qui renforce à court, moyen et long terme la performance de l'entreprise et de l'organisation.

1.1.4 La performance sociale et sociétale

La performance sociale et sociétale, se caractérise par les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas de l'activité économique. C'est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales (définition de la *Social Performance Task Force* (SPTF, 2011), l'organisation en charge de coordonner les efforts de recherche à ce sujet dans le secteur de la microfinance).

Elle permet d'analyser, au travers du vécu des salariés au travail, le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise. La performance sociale est une notion apparue dans les années 1950, et qui progressivement, s'est faite une place dans les années 1980.

Elle renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH, de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise. C'est une notion qui intègre le BE des salariés. Ce qui nous mène à l'origine de la RSE aux États-Unis, qui est l'éthique personnelle d'un dirigeant. Ce dernier, pour des raisons morales ou religieuses, doit faire le bien autour de lui : l'entreprise qui se confond avec son dirigeant est considérée comme un « être moral » à l'égard de laquelle s'exerce l'exigence d'assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et de la communauté qui entoure l'entreprise.

Selon Bernard Martory (2016), les organisations doivent se poser les questions suivantes, avant de mesurer leur performance sociale :

- La performance est-elle héritée ou intrinsèque ? (Faut-il tenir compte des conditions favorables ou défavorables de l'environnement de l'entreprise sur le développement de sa performance intrinsèque) ;
- Quelle performance mesurer ? Homme, groupe, sous unité ? (Il existe plusieurs niveaux d'appréciation de la performance, donc plusieurs types d'évaluations à mettre en place) ;
- Performance immédiate et à long terme ? (Quelle période de temps est prise pour évaluer la performance ? La base annuelle doit être ajustée, plus ou moins, en fonction du domaine à évaluer) ;
- Performance apparente ou réelle ? (Se fier à mesurer le travail est vain, car la performance passe par d'autres indicateurs, comme l'ajout de compétences externes, les investissements matériels ou financiers).

En ce qui concerne la performance sociale, nous l'intégrons dans le paradigme de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), dans notre revue littérature, en tant que conséquence de l'intégration de valeurs recherchées globalement par les composantes de la société, au-delà des objectifs économiques poursuivis par les actionnaires et des obligations légales qui

contraignent leurs décisions : les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société convergent à terme.

Selon Wartick et Cochran (1985), la RSE est décrite comme, l'intégration des principes qui structurent cette responsabilité, les processus mis en œuvre pour développer l'aptitude socialement responsable et les politiques générées par les solutions socialement responsables adoptées. Wood (1991) propose un modèle des liens entre les principes de la RSE (légitimité / responsabilité vis-à-vis de l'opinion / discrétion managériale), la mise en œuvre de la RSE (évaluation par l'environnement / management partenarial / management des décisions) et les effets des comportements de l'entreprise (influence sociale / programmes sociaux / politiques sociales).

Dans l'esprit de la RSE, on pourrait intégrer des paramètres concernant : l'environnement, les conditions de travail et la SST des salariés. Comme le notait le rapport Lachmann (2010) : « *La mesure de la santé psychologique des salariés est une condition de son amélioration* ». Nous pouvons dire que la mesure et la publicité de la performance sociale/sociétale est une condition de son implémentation et de son amélioration.

Tableau 1 : La typologie de la RSE selon Maignan et Ralston (2002)

<p>• Trois fondements ou principes directeurs de la RSE :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les valeurs ; 2. Les performances ; 3. Et les parties prenantes. 	<p>• Cinq types de questions liées aux parties prenantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La communauté : arts et culture, éducation, qualité de vie, sécurité, protection de l'environnement ; 2. Les clients : qualité des produits/services, sécurité ; 3. Les salariés : traitement équitable, santé et sécurité ; 4. Les actionnaires : gouvernement d'entreprise information des actionnaires ; 5. Les fournisseurs : opportunités équitables, sécurité
--	--

• Sept types de processus de RSE :

1. Les programmes philanthropiques et les programmes « qualité » ;
2. Le sponsoring et le volontariat ;
3. Les programmes de santé et de sécurité ;
4. Le management des effets environnementaux ;
5. Les codes éthiques

Les deux auteurs ont constaté dans leurs travaux que la majorité des réflexions et études sur la RSE sont nord-américaines. Ils se demandent donc dans quelle mesure la conceptualisation de la RSE est bien la même des deux côtés de l'Atlantique ? dans quelle mesure les principes directeurs qui la sous-tendent sont identiques ? et dans quelle mesure les processus et les pratiques d'entreprises sont similaires ?

A préciser que la typologie proposée par Maignan et Ralston (2002) ne semble pas suffisamment détaillée pour pouvoir refléter l'ensemble des pratiques des entreprises. De ce fait, ils se proposent d'étudier la communication des entreprises (via leurs pages Web institutionnelles) en matière de RSE, à partir d'un échantillon de 400 entreprises aux États-Unis, en France, au Royaume Uni et aux Pays Bas.

NB : Si la RSE est devenue beaucoup plus institutionnalisé en Europe, elle a par contre gardé un aspect moral et éthique dans sa portée aux États Unis.

Quelques auteurs comme (Acquier et coll., 2005 ; Doh et Guay, 2006 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007), relèvent une dualité existante entre l'approche américaine et celle européenne (Benyedder 2009) comme résumé dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Différence entre l'approche RSE américaine et l'approche RSE européenne

Dimensions	RSE américaine	RSE Européenne	Fondements théoriques
Émergence	1953	1995	Doh et Guay, 2006
Approche	Correction des effets	Prévention des risques	Crépon 2003
Nature de l'action	Volontaire	Réglementaire	Capron et Quairel- Lanoizelée, 2007
Courant	Orthodoxe	Social	Ben yedder, 2009.
Origine	Étique et religieux	Développement durable	Ivanaj et Mc Intyre, 2006
Logique	Individuelle	Institutionnelle	Bollinger et Hofstede, 1987

Critique	Entraves au libéralisme économique	Caractère normatif	Godfrey, hatch. 2007
----------	------------------------------------	--------------------	----------------------

1.1.5 Lettre de témoignage pour Melle Salma HARRAMI

Je félicite Melle Salma HARRAMI d'avoir choisi de traiter comme sujet de thèse « les enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans le secteur textile et habillement ». Et ce, pour plusieurs raisons.

En effet, le secteur textile représente un secteur stratégique au sein de l'activité industrielle marocaine par sa contribution aux agrégats du secteur (27% des emplois et 7% de la valeur ajoutée des industriels), Dans le contexte de la crise économique qui a touché ses principaux partenaires (notamment l'Espagne et la France qui absorbent près de 60% des exportations du secteur), le textile a fait preuve de résilience.

En vue de tirer le meilleur profit de ses potentialités et d'y asseoir une croissance pérenne, l'État a développé une vision globale, intégrant aussi bien l'export que le marché national, un objectif poursuivi dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020. L'objectif est d'améliorer la compétitivité de l'offre du Maroc, de développer l'amont des filières, d'innover pour mieux se positionner sur le marché local et capter sa croissance, de développer une offre intégrée au profit des locomotives, de dynamiser l'investissement dans les activités à forte valeur ajoutée ainsi que d'intégrer les opérateurs informels.

Le secteur textile est en croissance continue depuis 2012. L'année 2017 s'est achevée avec un chiffre d'affaires record de 37 milliards de DH à l'export. « Au cours des deux dernières années, la dynamique du secteur a permis au Maroc d'afficher respectivement la 2e et 3e meilleure performance à l'export sur l'UE»⁷.

Selon les chiffres de l'Office des changes, les perspectives pour 2020 avant la crise sanitaire actuelle devaient être positives. Une bonne nouvelle pour un secteur qui compte plus de 1.600 fabricants spécialisés dans le textile dont plus de 80% sont des PME, avec une capacité de production de plus d'un milliard de pièces par an. L'industrie du textile et de l'habillement est

⁷ <https://www.leconomiste.com/article/1034954-le-textile-maintient-sa-croissance>

d'ailleurs le plus grand employeur du pays. Le marché local représente, aussi, une réelle opportunité pour l'avenir de l'industrie textile. Il est estimé à 44 milliards de DH.

Depuis quelques années, l'industrie marocaine du textile-habillement développe une stratégie de circuit court et de produit fini en réponse aux attentes des marchés internationaux. Cependant, une large partie de l'activité du secteur consiste encore en la production en sous-traitance de vêtements pour le compte de donneurs d'ordres européens.

Le développement et la compétitivité des entreprises du secteur ont longtemps reposé sur la faiblesse de ses coûts de production, et donc de ses coûts salariaux dans cette industrie à forte intensité de main d'œuvre essentiellement féminine.

Le débat sur la responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui omniprésent, tant dans les discours du milieu des affaires que dans celui des chercheurs académiques. L'intérêt qui s'attache à ce sujet relève du fait que le Maroc est appelé à jouer pleinement la carte d'ouverture et de modernité. Il est aussi appelé à soutenir et davantage les PME, levier de richesse nationale et de l'amélioration de la condition de vie de la population. D'où s'impose aujourd'hui l'amélioration de leur compétitivité qui reste une gageure du développement durable de leur milieu.

Notamment, les entreprises exportatrices, dont une majorité est en sous-traitance, doivent se conformer aux codes de conduite de leurs donneurs d'ordre ainsi qu'aux normes sociales et environnementales dans le pays de leurs clients potentiels à travers des labels, des certifications et des audits de tout genre, à ce titre, nous citons l'exemple des entreprises du secteur textile qui se voient dans l'obligation d'investir dans une certification pour accéder à des marchés ou maintenir des clients.

Dans ce sens, et afin de préserver la part du secteur textile habillement marocain dans le marché de l'approvisionnement mondial en produits textiles, l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) a perçu la nécessité de concevoir et de mettre en place un programme de mise en conformité sociale dit « Fibre Citoyenne ». Ce Label distingue les entreprises du secteur textile - habillement respectant la réglementation marocaine en matière de gestion des ressources humaines et conditions de travail, des autres.

Le programme est destiné également aux donneurs d'ordre - publics et privés - consommateurs de produits textiles, qui souhaitent concilier activité textile et développement durable.

Par ailleurs les entreprises marocaines qui pourront franchir le cap, devront se soumettre aux normes environnementales et sociales en vigueur afin d'être plus compétitives sur le marché.

A l'heure actuelle, nul ne peut ignorer la question de la responsabilité sociétale des entreprises. Que ce soit sur le plan social (l'entreprise est insérée dans un environnement social donné, institutionnellement structuré, à partir duquel elle tire ses ressources et crée des marchés) ou économique (pour être performante l'entreprise doit réduire ses coûts), la RSE est une réalité incontestable.

Si la RSE est une innovation qui est née dans les grandes firmes, les PME du secteur textile ne peuvent pas l'ignorer car elles se trouvent dans la sphère d'influence des grands groupes qui sont leurs donneurs d'ordre ; soucieux de leur image de marque et de leur notoriété auprès de leurs clients et des conséquences néfastes qu'auraient des pratiques irresponsables de leurs sous-traitants, ceux-ci étant souvent à l'origine des pratiques RSE des PME ; ainsi les contraignent-ils, notamment dans les pays émergents, en leur imposant des procédures de certification sociale.

Pr Omar CHERKAoui, Directeur R&D à l'ESITH (2020)

1.2. RPS : Définitions, statistiques, indicateurs de pilotage et prévention

1.2.1 RPS : Définitions

1.2.1.1 La notion de « risques psychosociaux »

Les **RPS** ne sont pas une problématique isolée dans un coin de l'entreprise, ils relèvent de plusieurs problématiques bien plus larges relatives à l'organisation du travail, au management et aux relations interpersonnelles. Ce sont des problèmes de management, les problèmes de management sont des problèmes d'organisation du travail. Les RPS sont donc des problèmes d'organisation du travail (M. GOLLAC, 2012). On déduit de cette définition que l'apparition des RPS dans les entreprises dépend de leur manière de gérer et d'organiser le travail, qui peut affecter le bien être des employés.

Ils renvoient tous à des « troubles » de la santé, qui peuvent concerner aussi bien les dimensions physique et psychologique, que les aspects comportementaux et sociaux. Ils recouvrent donc une variété de symptômes, de formes et de vocabulaires pour les décrire : le stress, parmi les plus connus, mais aussi le harcèlement, l'épuisement professionnel, la dépression, la souffrance, le mal-être, la violence, et les problèmes relationnels au travail. Ils ont en commun d'être avancés comme la cause de plusieurs maux et pathologies (problèmes de sommeil, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, etc.) et de rendre compte qu'au-delà des différences individuelles, toute situation de travail peut permettre

l'épanouissement des personnes, tout comme elle peut générer et se traduire par des troubles psychosociaux. Le travail n'est pas toujours la santé. De ce fait, il est fondamental de préciser la signification des mots tel que « souffrance », « stress », « burnout », « travail », et de déterminer les différentes interactions qui les relient. L'expression « RPS » est utilisée pour deux choses bien distinctes. Dans un premier usage, elle désigne des troubles plus au moins précis de l'état psychique de certains travailleurs.

Le concept est peu utile pour une approche scientifique, il est même source de confusion, bien qu'il puisse servir à des acteurs de terrain. Un autre usage met au contraire l'accent sur les risques spécifiquement liés au travail par des mécanismes psychosociaux (GOLLAC, 2012).

Selon le rapport de « Nasse LEGRON, 2008 » qui démontre que les RPS posent des problèmes difficiles, car ils prennent naissance là où les comportements psychiques individuels les plus intimes, entre en symbiose avec les comportements psychiques sociaux les plus complexes. Plusieurs recherches et études ont été faites sur l'existence de ce phénomène social qui représente une probabilité que des travailleurs subissent un dommage, suite à l'exposition à des dangers. La volonté de trouver des solutions pour résoudre le problème d'apparition des RPS est présente mais il n'y a aucun consensus sur l'identification des causes des RPS et sur la mesure de leur occurrence.

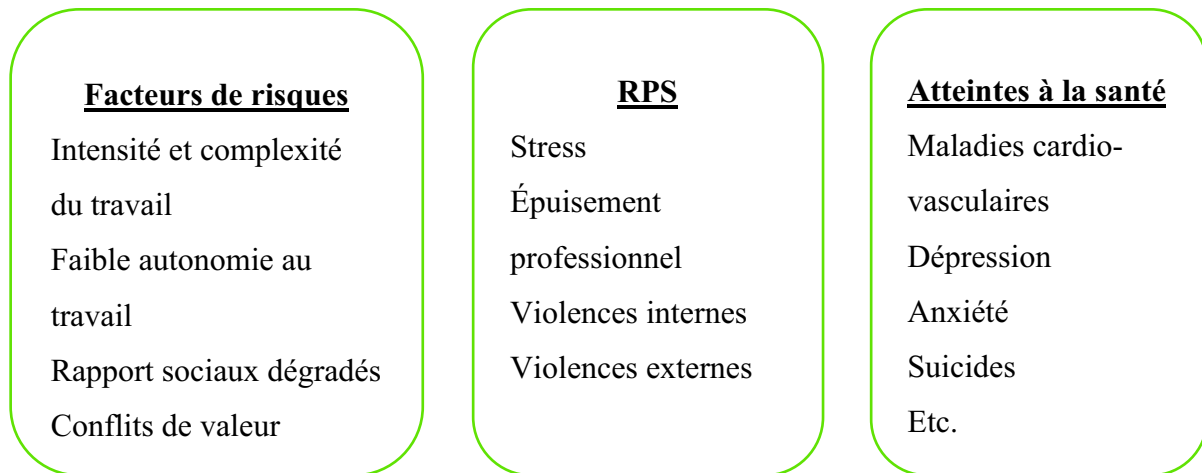
« Le “risque psychosocial” est donc un phénomène complexe et multidimensionnel, différemment observable selon que l'on se place à l'amont, au médian ou à l'aval, et qu'il serait illusoire de prétendre représenter, dans sa totalité, par un indicateur unique, ou même par seulement quelques indicateurs. » (LEGERON, 2008)

A savoir que l'employeur est responsable de toute atteinte à la santé de ses employés due à des causes liées au travail, pose d'emblée le problème en termes de qualification au sens du droit (LEGERON, 2008).

Donc, dans une action qui vise à prévenir les RPS ou plutôt les troubles psychiques, il faut observer et mesurer en amont l'aspect psychique des troubles, et l'environnement de travail où ils se développent en se basant sur des théories usuelles pour réduire l'ampleur de ce phénomène social. On retient que la problématique de la gestion des RPS repose sur les problèmes d'organisation au sein de l'entreprise et les conditions de travail qui se sont aggravées, y compris sur le plan physique.

La réduction des RPS s'impose et permet de diminuer le mal être mental et physique des salariés, pour assurer de meilleures conditions de travail d'une manière efficace. Une démarche de prévention des RPS reste bénéfique aussi bien pour les salariés que pour l'entreprise, afin de réduire les souffrances et la réduction des coûts liés à la santé. C'est un pas vers le bien-être au travail mais pas vers l'aboutissement. (TRISTAN, MAZET, 2014).

Schéma 2 : Facteurs de risques psychosociaux et impacts sur la santé



Les formes données au débat entre les facteurs internes des risques psychosociaux aux relations de travail et les facteurs liés aux modes de vie extérieurs y sont à chaque fois spécifiques, et ne peuvent être amalgamés autour d'un phénomène et d'une notion identique. La formulation de « *risque psychosociaux* » est récente, or l'histoire montre souvent moins d'aptitude à réagir à la nouveauté que les sciences sociales centrées sur le présent. (Voir le n°10 de la revue psychologique, 2010/2). De la sorte, les « nouveaux » termes de stress, RPS ou santé psychologique désignent des malaises qui existaient déjà auparavant : « fatigue nerveuse ou neurasthénie au XIXe siècle, fatigue industrielle entre 1920-1960, charge mentale, exploitation et aliénation en 1950-1970 (Loriol, 2011) mais aussi par exemple, les pathologies de surcharge (TMS) et les maladies professionnelles depuis les années 1980 » (Durat et Bartoli, 2014, p. 17).

On retient la définition donnée par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail. Rappelant que la notion de risque renvoie au lien entre l'exposition à des facteurs de risque d'une part et des dommages d'autre part, il propose, l'idée que des facteurs socio-économiques, notamment organisationnels ; interfèrent avec le psychisme des travailleurs et que cette confrontation a un impact sur la santé mentale, physique et sociale de ces travailleurs.

La question sur la gestion des RPS a été traitée par de nombreuses recherches permettant de définir les caractéristiques du travail et du milieu dans lequel ce travail est effectué, qui selon Morin (2008), sont encore plus importantes que les différences individuelles afin d'expliquer la santé au travail, le bien être des salariés ou bien un état de détresse psychologique, voire de maladie.

Cela nous renvoie à la définition de la promotion de la santé mentale telle qu'énoncée par la Charte d'Ottawa (1986), « *un ensemble d'activités visant à rendre capables les personnes de prendre en charge leur santé et de l'améliorer* ».

Le terme **RPS** est situé entre la sphère privée et la sphère sociale, un terme qui n'existe pas dans le code de travail ; il est appréhendé dans la jurisprudence sous diverses dénominations à travers la mise en œuvre de l'obligation de sécurité de résultat d'une part, et la prohibition des actes de harcèlement et de discrimination d'autre part. La désignation des situations de souffrance et de mal-être au travail par le terme risques psychosociaux (RPS) au travail s'est vulgarisée en 2008 comme suite aux premiers rapports d'études épidémiologiques de la DARES (Sumer, 1994, 2003).

A l'époque de l'émergence de la notion des RPS, utiliser le mot « risques » consistait à « *renvoyer à un concept plus familier pour les entreprises et faire le lien avec les “risques professionnels” dont il incombe à l'employeur d'assurer la prévention et ainsi avec la réglementation sur l'évaluation des risques qui était en train de se mettre en place dans les entreprises* » (Douillet, 2010). L'expression de « risques psychosociaux » a aussi émergée au sein du domaine médical où « à côté des risques traditionnels, sont apparus, ou sont d'avantage perçus des risques dits “psychosociaux” »⁸. L'avènement de ces risques « *s'inscrit dans une histoire : Celle des mots et concepts pour désigner, pour dire les épreuves négatives du travail, sa pénibilité, son coût vécu et perçu* »⁹.

Dans le domaine de travail, le terme “psychosocial” associé à celui de « trouble » ou de risque, a néanmoins été employé dès les années 1970, mais pour désigner une altération de la santé et du comportement de sujets « non travailleurs »¹⁰ ; ce concept ne constituait qu'une simple extension de la notion de « stress »¹¹.

⁸ M.MINE, « les risques psychosociaux saisis par le droit », Nouvelle revue de psychologie 2010, n°10. p.125

⁹ D.LHUILIER, « les risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance », nouvelle revue de psychologie 2010, n°10. P.11

¹⁰ Id.P.4

¹¹ G. VALLERY, S. LEDUC, les risques psychosociaux, P.U.F, coll « Que sais-je ? » 2012, p.3

C'est au début des années 2000 que l'aphorisme « RPS » est apparu, particulièrement dans la presse, pour traiter les phénomènes de souffrance professionnelle¹², et pour renvoyer et insister sur les facteurs organisationnels et relationnels de la vie au travail¹³.

La définition du concept « risques psychosociaux » demeure floue et polysémique¹⁴, dans un périmètre terminologique instable à travers des concepts poreux qui désignent des causes d'origine professionnelle ou des effets sur la santé. Le terme “psycho” et “social” renvoient au fait que les tensions qu'ils décrivent « *sont à la croisée entre le psy (qui est supposé être un phénomène individuel) et le social (phénomène collectif)* ». Le rapport (la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail) de « Nasse-Légeron » résume d'une manière efficace les difficultés inhérentes à l'appréhension du concept de risques psychosociaux au travail :

« Parce qu'ils se développent à la frontière entre la sphère privée (le psychisme individuel) et la sphère sociale (les collectifs d'individus au travail), ils sont au cœur de beaucoup de conflits. Les oppositions d'intérêts qui les traversent entraînent une multiplication des points de vue et des approches et, finalement, une certaine confusion dans les concepts, leurs modes d'analyse et le repérage de leurs causes ou de leurs effets¹⁵ » (Nasse et Légeron, 2008).

Les rapports sociaux au travail sont des sources potentielles d'atteinte à la santé mentale, ce type d'atteinte est plurifactoriel. Comme le souligne l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) : « *Les troubles mentaux et du comportement sont, comme les maladies physiques, le résultat d'une interaction complexe entre facteurs biologiques, psychologiques et sociaux* ». De ce fait, « *Aucun travailleur ne peut se mettre à l'abri des risques psychosociaux, tout simplement parce que personne ne peut travailler isoler dans sa grotte. Travailler se fait en relation avec les autres (supérieurs, collègues, clients, etc.)¹⁶* ».

L'intérêt de ce travail est de situer la problématique « RPS » dans le contexte de l'organisation de travail, avec une approche qui lie le travail et la santé, en s'interrogeant sur les conditions du travail, les moyens et ressources pour faire un travail de qualité, en analysant le rapport de l'individu à son travail et sa perception vis-à-vis ces risques.

¹² A. THEBAUD-MONY, ROBATEL, Stress et risques psychosociaux au travail- Problèmes politiques et sociaux, LDF, 2009, P, 965

¹³ G. VALLERY, S. LEDUC, les risques psychosociaux, P.U.F, coll « Que sais-je ? » 2012, p.30

¹⁴J.E. GRESY, R. PEREZ NUCKEL, Ph. EMONT, Gérer les risques psychosociaux – Performance et qualité de vie au travail, Ed. EST, coll. Formation permanente, deuxième éd, 2013, p. 21 ; G. VALLERY, S. LEDUC, les risques psychosociaux, P.U.F, coll « Que sais-je ? » 2012, p. 6.

¹⁵ Ph. Nasse, P. LEGERON, Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, 2008, p.4

¹⁶ J.E. GRESY, R. PEREZ NUCKEL, Ph. EMONT, p. 47

Si la différence entre tâche et activité est intéressante pour comprendre les régulations dans le travail, il est utile de prendre en compte l'activité au cœur de l'inventivité de l'homme (Wisner, 1970, Teiger, 1993), comme un instrument psychologique de développement de l'individu, cela permet aux salariés d'avoir de l'autonomie dans le travail. A savoir que la proportion de salariés soumis à un stress ou à des violences qui dépassent ce qu'on peut attendre d'un travail acceptable (Cristofari, 2003) est alarmante : 20 et 30 % dans les enquêtes européennes (Parent-Thirion et al, 2007). Ainsi, 24,2 % des travailleurs estiment que leur travail met en péril leur santé et leur sécurité et 25 % déclarent qu'il a eu des effets essentiellement négatifs sur leur santé (Eurofound, 2010) (Enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS, 2010).

De même, « *il ressort d'une enquête Eurobaromètre récente que les travailleurs voient dans le stress l'un des principaux risques professionnels (53 %), devant les risques ergonomiques [mouvements répétitifs ou positions fatigantes ou douloureuses (28 %)] et le levage, le port, ou le déplacement quotidien de charges 24%* ». (Commission Européenne, 2014, p.7)

Si l'on s'intéresse plus particulièrement à l'activité des travailleurs, les contradictions et impasses de l'organisation apparaissent effectivement remettre en cause, pour beaucoup d'entre eux, ce qui constitue leur métier, leur identité professionnelle, voire même le sens de cette activité (Davezies, 1999 ; Dejours, 2000 ; Clot, 2002 ; Lhuilier, 2006) avec des conséquences psychopathologiques. Ce qui fait que l'instabilité, la complexité des organisations et les difficultés des managers à piloter d'une manière suffisante et pertinente ces organisations, sont à l'origine des souffrances des salariés.

Avec l'évolution de travail, le « tournant gestionnaire » et les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), apparu à la fin du XXème siècle s'est traduit par une individualisation et une intensification du travail, une complexification des organisations de travail et un accroissement des contraintes (Dejours, C. Bégue F., 2009).

Les conditions de travail deviennent de plus en plus dures avec une optimisation constante du travail, du travail dans l'urgence, des revirements de stratégie, ce qui engendre le stress chez les travailleurs (Hirigoyen, 2005). Les relations sociales tendent à se dégrader et à se fragiliser, et l'incertitude sur la sécurité de la situation de travail augmente [Gollac M., Volkoff S. (1996) ; Gollac M., Bodier M. (2011) ; Lhuilier D., Litim D. (2009)].

L'élévation du niveau culturel accroît l'attente d'un travail intéressant et d'un meilleur équilibre travail/hors travail. Cette évolution sociale tend à polariser l'attention sur la dimension psychosociale plutôt que sur la dimension physique du travail.

Les conséquences pour les salariés suite aux facteurs cités auparavant, peuvent être résumées de la manière suivante :

- Sur **le plan physique**, sont très présentes les pathologies liées à des surcharges de travail dont les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont l’emblème, sachant que ces troubles n’apparaissent pas seulement comme la conséquence de gestes répétitifs mais à partir de tels gestes effectués sous contraintes psychosociales et organisationnelles (surveillance, délais, impossibilité de prendre des temps de repos). L’isolement, la « placardisation » et, plus souvent, la disparition des collectifs de travail conduit à des difficultés pour les salariés à se soutenir les uns les autres et à trouver un espace d’échange permettant un développement du métier et de ses règles. L’identité professionnelle, constitutive de l’identité sociale, est alors particulièrement atteinte ;
- Les demandes contradictoires adressées aux salariés remettent en cause le sens de leur activité. Les exemples sont nombreux, dans les consultations de salariés à qui on demande d’effectuer des travaux très urgents et qui voient ces travaux, une fois terminés, négligés, « mis à la corbeille », alors qu’une demande différente est formulée dans le même temps. À cela s’ajoutent différentes réorganisations dont le sens (même au niveau de l’efficacité économique) apparaît peu clair et crée des confusions dans les rôles de chacun ;
- Les interrelations entre les « sous-systèmes d’activités » (Curie, 2000) rendent souvent inéluctables des spirales négatives où les problèmes rencontrés au travail viennent perturber la cellule familiale et les autres formes de sociabilité. Une dégradation excessive qui peut conduire à des tentatives de suicide et à une confusion des problématiques de l’individu telle que les difficultés liées au travail apparaissent « noyées », oubliées, par les professionnels qui vont être amenés à le prendre en charge ;
- Les symptômes rencontrés chez les salariés sont très souvent du même type : isolement, dépression, ruminations, culpabilité, insomnies, dépréciation, perte de l’estime de soi, etc. Il est donc difficile de raisonner en ramenant ces difficultés à une « structure » de personnalité particulière ou à une fragilité ancienne intervenue dans le développement psychologique de l’individu. Cela d’autant plus que les personnes accueillies ont des histoires personnelles très variées, un soutien social qui peut être très important mais qui, dans ce cas, ne fait que retarder le processus de l’accompagnement psychologique.

Il est important d'éviter le « psychologisme »¹⁷, et de ne pas tomber dans « l'erreur fondamentale d'attribution », pour éviter d'accentuer la culpabilité que ressent le salarié, et cela, afin d'assurer une prise en charge pertinente, partant de l'activité du salarié et de sa signification pour lui. (Ross, 1977).

La question des « RPS » a envahi les lieux de dialogue social et l'espace de la prévention des risques professionnels, et remet en causes les paradigmes de gestion des entreprises, pour mieux prendre en compte l'intérêt d'espaces ouverts d'échanges autour du travail et ses conditions de réalisation, après que l'extension de formes de taylorisme tendent à concevoir le travail comme définitivement organisé et encadré. De ce fait, l'entité de « RPS » nécessite d'intégrer la question de la qualité de travail, relatif à ce qu'on appelle l'impossibilité d'effectuer un travail qui est souvent explicité par les salariés sous formes d'intensification du travail ou de formes de prescriptions contradictoires (Ughetto, 2007).

L'analyse de cette entité permettrait d'établir des liens entre les conditions de travail et la santé selon la demande psychologique, le soutien social, l'autonomie, la possibilité de développer ses compétences, la reconnaissance etc. Selon Hamon-Cholet et Rougerie (2000), la rapidité des changements qui s'opèrent dans le monde organisationnel engendre une intensification du travail, qui exige de la part des travailleurs, une mobilisation accrue de leurs capacités cognitives, psychologiques et physiques.

Les raisons pour comprendre l'expression de l'impossibilité de « bien faire son travail » seraient :

- La dimension contextuelle de la qualité au travail : il n'existe évidemment pas de définition unique et permanente de la qualité ; celle-ci est toujours liée à un contexte précis de travail, où coexiste une combinaison de normes issues à la fois de la prescription et de savoir-faire professionnels, de règles de métier en relation avec des valeurs pour les individus et des constructions collectives. S'intéresser à la qualité du travail ne consiste donc pas seulement à recueillir l'avis des salariés sur la qualité de leur travail en général mais bien analyser, avec eux, ce qui fait qualité ou ce qui ne le fait plus dans leur activité précise, telle qu'elle se déroule dans ses conditions concrètes ;
- Les limites de la notion de risques : les RPS font référence à la notion de « risques » avec l'intérêt de mettre en valeur les facteurs organisationnels qui contribuent à la santé mentale. Les limites de cette notion sont cependant évidentes sur le plan de la santé

¹⁷ Éviter le psychologisme du côté de la « victime » mais aussi du côté des « coupables » présumés.

psychique si l'on en reste à une approche générale et de type déterministe entre facteurs de causes et effets ;

- La mise en évidence des ressources : mettre en valeur les ressources des individus, des collectifs, de l'organisation paraît indispensable pour comprendre le travail et intégrer tous les déterminants de la santé. Elles peuvent avoir diverses origines : formation des individus, collectif de travail, encadrement, modalités organisationnelles et techniques... mais ces ressources peuvent être « en suspens » si les conditions de l'activité ne permettent pas ou ne permettent plus leur mobilisation ;
- La visée opérationnelle des interventions de prévention : les interventions sur le thème « RPS » visent, bien entendu, non seulement à comprendre les causes du mal-être au travail évoqué mais aussi à construire des pistes de solutions. Si la qualité et ses critères doivent faire l'objet de polémique, c'est tout autant les conditions de son obtention qui doivent être au centre de l'action. Et s'ouvrent alors des pistes dans de nombreux domaines d'action : formation, collectifs, management, organisation du travail, etc.

Selon l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), (2014) « *Les risques psychosociaux sont souvent résumés par simplicité sous le terme de « stress », qui n'est en fait qu'une manifestation de ce risque. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variée, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle « psychosociaux », car ils sont à l'interface de l'individu, le « psycho », et de sa situation de travail, le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients, etc.), c'est-à-dire le « social »*¹⁸.

Étudier les conditions dans lesquelles les organisations élaborent, transforment et adoptent une démarche pour prévenir les RPS et préserver la santé au travail, nécessite un suivi par la mise en place d'actions de prévention et un engagement de l'employeur.

Selon Bouffartigue (2012), l'évaluation des RPS n'aide guère à prévenir ces mêmes risques. Et cela, parce que les deux étapes de l'évaluation des risques et de la gestion de ceux-ci sont distinctes (Abord de Chatillon 2006, Hubert 2000, Peretti-Wattel 2000).

Comme nous l'avons mentionnée au début de cette partie, la définition des RPS n'est pas entièrement stable, impliquant des concepts flous, mêlant causes et conséquences.

¹⁸ Philippe Douillet est responsable du projet « Prévention des risques psychosociaux » à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) à Lyon, 2014.

Les RPS empêchent tout consensus et tout compromis évident [Sahler B. (2007)], autrement dit, ce phénomène ne fait l'objet d'aucun réel consensus scientifique : en effet, le périmètre conceptuel n'est pas délimité. Bien que cette notion soit largement utilisée, « *elle n'a pas pour autant une acception claire et univoque dans l'usage qu'en font les acteurs sociaux* » [Gollac M., Bodier M. (2011), p.23].

Ce flou conceptuel est lié à l'absence de définition stabilisée, aux spécificités inhérentes aux RPS et aux conditions de visibilité sociale restreintes de ce phénomène.

Un phénomène étant à l'interface des sphères personnelles et professionnelles, touchant à la subjectivité de l'individu et rendant toute authentification difficile [Cristofari M.-F. (2011) ; Valléry G., Leduc S. (2012)]. Ce qui nous mène au niveau des individus, qui réagissent différemment à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires.

Autrement dit, une même situation peut causer des symptômes différents d'une part, et des symptômes identiques peuvent être générés par des situations différentes d'autre part. Cette pluralité conceptuelle est source d'une grande confusion, accroissant la complexité d'appréhension des RPS [Coutarel F. (2011) ; Nasse P., Légeron P. (2008)].

Il s'agit donc d'un état de spécificités inhérentes : un aspect différé, une origine multifactorielle et une poly-exposition [Mias A. (2010)]. Cette poly-exposition potentiellement cumulative va également contribuer à limiter l'imputation de responsabilité à l'organisation du travail, et donc à l'employeur.

1.2.1.2 Définitions institutionnelles

- L'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM, 2019) définit les RPS comme la combinaison d'un grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite ;
- Selon le Bureau International du Travail (BIT, 2010), « *les risques psychosociaux sont l'ensemble des facteurs qui peuvent porter atteinte à l'intégrité physique et psychique des personnes* ». A la fois plus précis et plus englobant dans son approche, le ministère du travail français considère que les risques psychosociaux « *recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés : stress, harcèlement, épuisement professionnel, violence au travail* » ;
- L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS, 2017) propose cependant une liste communément partagée de ses manifestations : le stress au travail, les violences internes

(commises au sein de l'entreprise par des salariés : conflit, brimades, harcèlement moral), les violences externes (commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise), l'épuisement professionnel, les formes de mal-être, de souffrance, de malaise ressenti par les salariés. Ces risques, à causes souvent communes (charge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, intensification du travail, organisation du travail, mode de management) peuvent interagir et s'alimenter entre eux : le stress au travail favorisant l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise ;

- Le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (2012), les définit comme « *risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

De ces définitions, on peut retenir que :

- Le champ des risques psychosociaux reste difficile à circonscrire, car il recouvre des réalités diverses et des appréciations subjectives inquiétantes de la souffrance au travail mais dont la subjectivité n'économise pas l'étude objective de ces risques et leurs spécificités et prise en compte en vue de leur prévention ;
- Les RPS sont à l'interface entre l'individu et sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial. Sous l'entité RPS, on entend « stress » mais aussi « violence interne » (« harcèlement moral », « harcèlement sexuel ») et « violence externe » (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés)¹⁹ ;
- Les RPS se définissent comme étant des troubles qui peuvent être caractérisés par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques (Brun, 2007, p. 2). Ils se produisent du côté des « signaux faibles » à prendre en considération ;
- Les RPS se définissent comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental (Gollac & Bodier, 2011, p. 13) ;
- Le risque est un mot-valise, un carrefour où se croisent des préoccupations ne laissant personne indifférent tant elles sont inhérentes à la vie de nos sociétés (Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, 2014, p.610).

¹⁹ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

Tableau 3 : La typologie des RPS selon les dimensions individuelle et collective peut être établie ainsi :

<u>Dimensions individuelles des RPS</u>	<u>Dimension collective des RPS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Stress • Présentéisme • Troubles musculo-squelettique (Tms) Affections cardiovasculaires • Troubles du sommeil • Mal-être au travail • Souffrance au travail • Épuisement au travail (burnout) • Inquiétude • Anxiété • Dépression • Violence tournée contre soi-même • Suicide et tentative de suicide 	<ul style="list-style-type: none"> • Absentéisme • Comportements violents • Agressivité ; conflits relationnels • Violence envers les autres • Harcèlement moral

1.2.2. RPS : statistiques en France

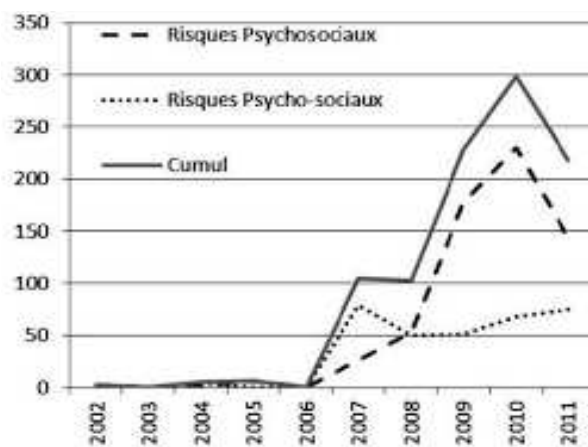
Selon l'Enquête **SUMER DARES 2003** couvrant l'effectif salarié total qui s'élève à 17 632 798 personnes :

- Un salarié sur six (17 %) déclare être l'objet d'un comportement systématiquement hostile de la part d'une ou plusieurs personnes dans leur travail ;
- Un salarié sur quatre (25 %) estime avoir subi au moins une fois dans le passé un comportement hostile dans le cadre de son travail ;
- 9 % des salariés disent vivre une des situations suivantes : déni de reconnaissance du travail, critique injuste de leur travail, prise en charge de tâches inutiles ou dégradantes ;
- 8 % des salariés évoquent le plus souvent le fait que l'on critique injustement leur travail ;
- 6,5 % des salariés se disent concernés par l'une des situations suivantes : quelqu'un « vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là », « vous empêche de vous exprimer », « vous ridiculise en public » ou « tient sur vous des propos désobligeants » ;

- 6 % des salariés évoquent le plus souvent le fait que l'on tienne sur eux des propos désobligeants ;
- 2 % des salariés évoquent des atteintes à caractère particulièrement dégradant qui touchent à leur dignité : quelqu'un « laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé », « vous dit des choses obscènes ou dégradantes » ou « vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante ».

L'Agence France-Presse (AFP) met en relief, durant la dernière décennie, des occurrences de l'expression « risques psychosociaux » ou « risques psycho-sociaux », objet de la figure 1 ci-après. Ce graphique est intéressant puisqu'il nous montre à partir de 2006, notamment en lien avec la forte médiatisation et le choc provoqué par les suicides dans l'organisation France Télécom, une mise sur l'agenda des risques psychosociaux particulièrement rapide et importante dans la presse. Le thème occupe un peu moins l'actualité à partir de 2010, mais continue de perdurer comme thème récurrent et structurel de la presse professionnelle et grand public sur le travail, l'emploi et les entreprises.

Graphique 2 : Occurrence de l'expression « risques psychosociaux » ou « risques psycho-sociaux » dans les dépêches de l'Agence France-Presse (AFP)



Source : (Valléry et Leduc, 2014, p. 4).

1.2.2.1 Les chiffres clés des Risques Psychosociaux (RPS)

- Une enquête de la Dares a été menée en 2015-2016 auprès de 27 000 salariés de tous secteurs d'activité, en se basant sur des entretiens et questionnaires auprès des salariés, mais aussi sur leur état de santé, ce qui permet de mieux comprendre les relations entre santé et travail ;
- 64 % des managers et 55 % des salariés déclarent ressentir un stress quotidien. Source : Baromètre CEGOS « Climat Social et Qualité de Vie au Travail », 2016 ;

- 47% des actifs occupés estiment qu'ils doivent « toujours » ou « souvent » se dépêcher dans leur travail. Source : Dares, novembre 2016 ;
- 25% des travailleurs européens déclarent être stressés. Source : Rapport commun EU-OSHA et Eurofound, 2014 ;
- 64% des actifs occupés déclarent manquer d'autonomie dans leur travail. Source : Dares, novembre 2016 ;
- 50% des infarctus sont dus au stress. Source : Lancet 2012 ;
- 22% des salariés en France déclarent être confrontés systématiquement à un ou des comportements hostiles (marque de mépris, dénis de reconnaissance ou atteintes dégradantes). Source : Analyse Dares – juin 2010 ;
- 23% des salariés en France sont exposés au "job strain", notion de "tension au travail" proche des RPS. Source : Dares – mai 2008 - enquête Sumer 2003 ;
- 50 à 60% des journées de travail perdues auraient pour origine le stress. Source : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.

En raison d'absence de chiffres sur les RPS au Maroc, nous allons nous baser sur les chiffres européens, en grande partie la France.

1.2.2.2 Le cas de France Telecom

Il est nécessaire de rappeler que la très forte médiatisation des suicides et tentatives de suicide chez FT a contribué davantage à prendre connaissance des changements organisationnels considérables qu'a connue FT sous la direction de Didier Lombard.

Le Parisien du 7 mai 2013 indique que depuis la mise en examen en juillet 2013, pour « harcèlement moral », des trois principaux dirigeants de l'époque de FT ; l'ex-PDG Didier Lombard, l'ex-numéro deux Louis-Pierre Wenes et l'ex-DRH Olivier Barberot, le juge a collecté des éléments qui pourraient alourdir les charges qui pèsent contre eux. Le Parisien a pu consulter certains documents, parmi lesquels un compte rendu d'une réunion du 20 octobre 2006.

Durant cette réunion, Didier Lombard et son équipe évoquent clairement l'objectif de réduction des effectifs. Didier Lombard aurait déclaré : « *Il faut qu'on sorte de la position mère poule. Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé. C'est notre seule chance de faire les 22.000. En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte* ».

Habituellement, la justice traite des cas isolés de dirigeants ou de cadres ayant harcelé directement un employé.

Dans cette affaire, c'est toute la politique de ressources humaines d'un groupe du CAC 40 qui fait l'objet de poursuite : FT en tant que personne morale et sept anciens responsables de l'entreprise ont, au final, été mis en examen. La justice leur reproche une forme de harcèlement moral quasi institutionnel à l'encontre des salariés qui se sont suicidés²⁰.

Pour se justifier devant la justice, les anciens dirigeants de FT rappellent la situation délicate de l'entreprise : l'ex-monopole public, plombé par une dette abyssale et des sureffectifs, devait migrer vers l'internet et le mobile. Pour permettre cette transition, ils mettent en œuvre dès 2006 le plan NEXT (Nouvelle expérience de Télécom) et son volet social (ACT), qui prévoit 22.000 suppressions de postes, 10 000 mobilités internes et 6 000 recrutements. Mais difficile d'imposer un plan social quand deux tiers des salariés sont des fonctionnaires. Tout va donc être fait pour les pousser à partir²¹.

Commentant le plan d'action des dirigeants de l'époque de FT, Doublet (2009, p. 8) indique que l'entreprise employait 120 000 personnes. Il y en avait 25 000 de trop si elle voulait affronter la compétition mondiale. La direction ne savait que faire de ce personnel.

L'entreprise voulait s'en débarrasser. Elle considérait que les salariés étaient trop attachés à leur entreprise, à leur métier. Or 75 % des employés étaient protégés par le statut de fonctionnaire. On ne pouvait donc pas faire de plan social comme les autres entreprises, d'où l'appel à différents moyens plus ou moins sophistiqués, allant de la mobilité à la « placardisation », du stress au harcèlement.

La gestion des ressources humaines devient l'art d'encourager les gens à partir en masse.

Les techniques de pression recommandées par la direction étaient efficaces : fixer des objectifs irréalisables aux commerciaux ; identifier le maximum de fautes professionnelles « *quitte éventuellement à les construire* » ; « *Certaines personnes ne sont pas assez proactives ?* », « retirez la chaise » ; retrait de la voiture de fonction après un refus de partir à la retraite ; privation du badge et du bureau au retour de vacances.

Un matin, deux salariés se trouvent seuls au deuxième étage d'un immeuble de Montrouge, sans chaise ni bureau, en compagnie d'armoires vides, alors que leurs collègues viennent d'emménager à Issy-les-Moulineaux. Ailleurs, chacun a dû « *re-postuler sur son ancien emploi* », alors que, théoriquement, rien ne changeait (Baudelot & Gollac, 2015, p. 199).

²⁰ www.challenge.fr du 8/11/2014 (mis à jour le 7/01/2015).

²¹ www.challenge.fr du 8/11/2014 (mis à jour le 7/01/2015).

Jean-Marie Peretti (2016) souligne que les changements organisationnels sont souvent générateurs de RPS : stress, tensions relationnelles générant du mal-être, anxiété, etc. Ces RPS sont liés aux nouvelles exigences du travail (quantité de travail, pression, complexité, difficulté de conciliation entre le travail et le hors-travail) et s'atténue dans le temps.

1.2.3 RPS : indicateurs de pilotage et la prévention des RPS

Les « indicateurs » sont, selon la définition retenue par la norme ISO 8402, « *des informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis* ».

Le rapport du collège d'expertise a établi une liste de six indicateurs de RPS (ibid., 2011, pp. 62-65). Ces indicateurs ont fait l'objet de synthèse par Bellego (2012, pp. 51-52) de la manière suivante :

- Intensité du travail et temps de travail incluant quantité de travail, pression temporelle, complexité, conciliation travail-hors travail et empathie ;
- Exigence émotionnelle : empathie, contact de la souffrance, devoir cacher ses émotions, peur au travail, relation au public ;
- Autonomie : autonomie procédurale, participation, représentation, utilisation et accroissement des compétences ;
- Rapports sociaux au travail : coopération, soutien, conflit, harcèlement, reconnaissance, leadership (clarté, pilotage du changement) ;
- Conflit de valeurs : conflits éthiques, qualité empêchée, travail inutile ;
- Insécurité de la situation de travail : sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière et de la soutenabilité.

Plusieurs auteurs ont étudié les facteurs de RPS au travail en s'appuyant sur les approches théoriques et les modes d'organisation du travail.

Les intervenants en Prévention des Risques Professionnel (IPRP), Combalbert, Favard et Bardouil-Lemaire (2008, pp. 134-135) soulignent que, l'une de leurs interventions auprès des travailleurs, a permis d'établir un diagnostic de syndrome d'épuisement professionnel, lequel a clairement mis en évidence la multifactorialité des causes du burnout : opacité des organigrammes, pression politiques et hiérarchiques, isolement géographique, insalubrité des lieux, absence de méthodologie structurant la pratique, etc. Ainsi, les préconisations qu'ils ont formulées se sont orientées non pas vers des préconisations de sécurisation immédiate des locaux et des personnes, mais vers des réaménagements structuro-organisationnels (organisation matricielle par unité fonctionnelle) et de formation en méthodologie.

Bué et al. (2008, p. 67) qui ont étudié les facteurs des RPS au travail, en s'appuyant sur une approche quantitative par l'enquête Sumer, ont tiré deux conclusions principales, à savoir :

- L'importance de l'organisation du travail : les agressions de la part du public comme les comportements hostiles au sein du collectif de travail sont associées à des dysfonctionnements de l'organisation du travail (rigidité, contrainte hiérarchique excessive, interruptions fréquentes et imprévues, manque de moyens) repérés dans le questionnaire Karasek rempli par le médecin du travail ;
- Le deuxième résultat saillant concerne le rôle décisif du soutien social sur le lieu de travail : les agressions de la part du public semblent moins affecter la santé des salariés que les comportements hostiles des collègues, sans doute pour une grande part à cause du rôle protecteur que peut continuer à jouer le collectif de travail quand la violence vient de l'extérieur.

1.2.3.1 Les indicateurs qui doivent être suivis pour assurer la prévention des RPS

- **Taux d'absentéisme pour raisons de santé** : c'est le nombre moyen de jours d'absence pour raison de santé par agent, (nombre de jour d'arrêts pour maladie / nombre total d'agents) en distinguant 4 catégories :
 - Les congés pour maladie ordinaire ;
 - Les congés longue maladie et congés longue durée ;
 - Les congés pour accidents du travail ;
 - Les congés pour maladie professionnelle.

Ne sont pris en compte ni les congés maternité, paternité, parentaux, formation, ni tout autre type de congé que ceux cités ci-dessus.

- **Taux de rotation des agents** : c'est la somme du nombre d'arrivées et du nombre de départs d'agents au cours de l'année divisé par 2 divisé par l'effectif moyen de l'année n. L'effectif moyen est calculé en additionnant l'effectif physique à la fin de chaque mois de l'année n, le tout divisé par 12 ;
- **Taux de visite sur demande au médecin de prévention** : Ce taux correspond au nombre de demande de visite spontanée au médecin de prévention, pour 100 agents ;
- **Nombre d'actes de violence physique envers le personnel** : Il faut comptabiliser le nombre d'actes de violence physique envers le personnel, en distinguant 4 catégories :
 - Émanant du personnel avec arrêt de travail ;
 - Émanant du personnel sans arrêt de travail ;
 - Émanant des usagers avec arrêt de travail ;

- Émanant des usagers sans arrêt de travail.

1.2.3.2 Les indicateurs des risques psychosociaux

De point de vue de la connaissance scientifique, il est possible d'analyser les interactions entre les risques psychosociaux et certaines caractéristiques de l'organisation du travail ou de l'environnement de travail. Nous allons présenter les principaux indicateurs psychosociaux les plus immédiats et répandus.

Les exigences au travail : une notion qui recouvre quatre dimensions : la quantité de travail, la pression temporelle au travail, la complexité du travail et les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Elle renvoie à celle de la « demande psychologique » proposée par Karasek, ou à celle d'« efforts » Siegrist ;

Les exigences émotionnelles : Les « exigences émotionnelles du travail » peuvent être fortes dans des relations de service, où la personne doit maîtriser et façonner ses propres émotions, mais aussi maîtriser, façonner les émotions des bénéficiaires de son travail ;

Le manque d'autonomie et de marge de manœuvre : « L'autonomie au travail » est un thème classique de la sociologie du travail. Cette thématique a connu un regain d'intérêt grâce aux travaux de R. Karasek, qui démontra à la fin des années 1970 l'intérêt d'examiner simultanément la « demande psychologique » et la « latitude décisionnelle » du travailleur : la combinaison d'une forte demande et d'une faible latitude définit une situation à risque, le « *job strain* » ;

Le manque de soutien social et de reconnaissance au travail : Les « rapports sociaux au travail » sont analysés à partir de quatre dimensions : la coopération et le soutien social de la part des collègues et de la part de la hiérarchie ; la violence au travail caractérisée par des mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris ; la reconnaissance et le sentiment d'utilité du travail effectué ; la qualité du management appréhendée par le prisme de la gestion de la communication en milieu de travail (cohérence et explicitation des objectifs, ordres et indications) ;

Les conflits de valeur : Les « conflits de valeur » renvoient à l'état de mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose. Certains auteurs ont qualifié cette situation « d'impératifs dissonants » ;

L'insécurité de l'emploi et du travail : L'insécurité de l'emploi est un facteur de risque pour la santé dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation ainsi que le sentiment d'estime de soi²².

1.2.4 La prévention des RPS : le document unique

En ce qui concerne la prévention des RPS, la loi a imposé aux organisations l'élaboration d'un document unique « DU » pour la prévention des risques professionnels. Cet outil est valable pour les RPS, dans le cas où ils sont pris en compte dans un plan d'action quant à leur élimination ou diminution. Il pourrait devenir une véritable démarche de prévention s'attaquant aux causes et privilégierait la prévention primaire.

Le DU est censé recenser les risques physiques et psychosociaux existant dans une entreprise et proposer des solutions pour leur élimination ou, quand cela n'est pas possible, leur diminution.

1.2.4.1 Le document unique selon la législation

Le Document Unique (DU) fait partie de l'affichage obligatoire pour les organisations. Le décret n°2001-1016, publié le 5 novembre 2001, a rendu obligatoire à partir du 5 novembre 2002 la production d'un document unique d'évaluation des risques professionnels au sein des organisations qu'elles soient publiques ou privées. Il s'agit là d'une obligation pour toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, selon la loi n°91-1414 du 31/12/1991 (article L.230-2 du Code du travail).

Le décret prévoit trois choses :

1. Le document unique doit lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié. En ce sens, c'est un inventaire exhaustif et structuré des risques ;
2. Le DU doit également préconiser des actions visant à réduire les risques, voire les supprimer. En ce sens, c'est un plan d'action ;
3. Le document unique doit faire l'objet de réévaluations régulières (au moins une fois par an), et à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit également être revu après chaque accident du travail.

Selon cette législation, le DU a donc pour principale mission d'assurer la prévention des risques d'accidents professionnels, la protection de la santé et la sécurité des employés au sein de l'entreprise, mais aussi l'optimisation de leurs conditions de travail.

Selon (Quick et Quick, 1984 ; Cooper et Cartwright, 1997), la typologie mobilisée couramment en santé au travail, la prévention des risques revêt trois volets : primaire, secondaire, et tertiaire.

²² DARES ANALYSES • Décembre 2010 - N° 081

- a. La prévention primaire vise l'élimination ou, quand cela n'est pas possible, la réduction des causes organisationnelles des risques. Les cibles des modifications sont l'environnement, les technologies ou la structure organisationnelle ;
- b. La prévention secondaire vise à modifier la réponse des individus face aux éléments déclenchant des RPS. Les cibles sont les individus. La formation à la gestion du stress est un exemple de prévention secondaire ;
- c. La prévention tertiaire vise à minimiser les conséquences des RPS et à aider les individus à mieux composer avec ces conséquences.

A savoir, que les préventions secondaires et tertiaires n'ont pas d'effet à long terme et que la seule prévention durable est celle qui agit sur les causes mêmes des RPS (Chakor, 2014).

Figure 1 : étapes de prévention des RPS



Source : lb-conseil-formation.fr

1.2.4.2 Le CSE

Pour assurer l'efficacité et la pérennité de la prévention des RPS, les entreprises sont amenées à mettre en place les bons outils en matière de gestion et de prévention, tel que le **comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)**, qui est devenu CSE aujourd'hui (**comité social et économique**).

Ce comité est une organisation d'instances représentatives du personnel, dont l'origine se trouve dans la création des délégués mineurs inscrite dans la loi du 8 juillet 1890. C'est un acteur indispensable pour la protection des travailleurs en matière d'hygiène, de santé, de sécurité, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail de tous les salariés.

Le **CSE** est censé analyser les risques professionnels auxquels les travailleurs sont exposés, veiller à l'application des dispositifs législatifs et réglementaires, mener des enquêtes en matière

d'accidents de travail et maladies professionnelles, et de faciliter l'aménagement des postes de travail.

Selon l'article L. 4612-1 du 1 mai 2008 du Code du travail français, le CSE a pour mission, entre autres, de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure.

Le sujet des RPS constitue un défi incontournable et redoutable pour le CSE, dans le sens où ces risques doivent être pris en compte par les instances représentatives du personnel, selon le protocole d'accord relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique du 22 octobre 2013. Douillet (2013, p.84) porte une réflexion sur la question des RPS et estime que cette dernière, s'est retrouvée face à un renforcement très net de son positionnement stratégique.

A savoir que le CSE est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés et doit être consulté par l'employeur à chaque changement technique ou organisationnel, ayant des conséquences sur les conditions de travail (Coutrot, 2009, p. 27).

1.3. RPS : Notions et Modèles

1.3.1 Violence et harcèlement moral au travail

1.3.1.1 Violence morale

La violence morale peut se manifester sous de différentes formes :

- Agressions verbales ou physiques ;
- Comportements internes au collectif de travail (collègues, hiérarchie) ;
- Atteintes répétées à la dignité de la personne entraînant des perturbations pour la santé au même titre que les atteintes directes à l'intégralité du corps et les atteintes liées à l'intensité du travail (Davezies, 1999).

Ces pratiques violentes sont souvent désignées dans le débat social par le terme de « harcèlement moral ».

Ces violences se développent de façon insidieuse sur une longue période, selon leur durée et leur répétition.

On distingue trois types d'atteintes psychologiques²³ :

- Les « atteintes dégradantes » constituent la forme la plus virulente de ces comportements hostiles : une personne, systématiquement, « **laisse entendre que vous êtes mentalement dérangée** », « **vous dit des choses obscènes ou dégradantes** »,

²³ Les facteurs de risques psychosociaux au travail. Une approche quantitative par l'enquête Sumer. Jennifer Bué, Thomas Coutrot, Nicole Guignon, Nicolas Sandret. Dans la Revue française des affaires sociales, 2008, pages 45 à 70

« **vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante** ». Ces situations sont assez rares puisque 2 % des personnes signalent subir actuellement l'une d'entre elles (cf. tableau 1), chez les femmes comme chez les hommes ;

- Le comportement hostile renvoie à un « **déni de reconnaissance du travail** » : il s'agit de situations où une personne, systématiquement, « **critique injustement votre travail** », « **vous charge de tâches inutiles ou dégradantes** », « **sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement** ». 9 % des salariés, hommes et femmes, signalent vivre actuellement une telle situation, le plus souvent sous la forme d'une critique injuste du travail ;
- Les « **comportements méprisants** », qui atteignent la personne dans sa dignité personnelle mais sans nécessairement nier sa valeur professionnelle : une personne, systématiquement, « **vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là** », « **tient sur vous des propos désobligeants** », « **vous empêche de vous exprimer** », ou « **vous ridiculise en public** ». 7 % des salariés sont concernés, les femmes un peu plus que les hommes.

Tableau 4 : Subir un comportement hostile : peu de différences entre hommes et femmes (Sumer, 2003)

Pourcentage de salariés signalant vivre actuellement chaque type de situation	Hommes	Femmes	Total
Les atteintes dégradantes	1,8	2,0	1,9
Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé	1,0	0,8	0,9
Vous dit des choses obscènes ou dégradantes	1,2	1,4	1,3
Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante	Ns	Ns	0,1
Le déni de reconnaissance du travail	8,9	8,9	8,9
Critique injustement votre travail	7,8	7,5	7,7
Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes	2,6	2,9	2,7
Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement	2,2	2,4	2,3
Les comportements méprisants	6,0	7,2	6,5
Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là	6,6	7,7	7,1
Tient sur vous des propos désobligeants	5,9	6,1	6,0
Vous empêche de vous exprimer	4,1	5,0	4,5
Vous ridiculise en public	1,6	2,6	2,0
Au moins un comportement hostile	16,8	18,0	17,3

*Champ : secteur concurrentiel et hôpitaux publics, hors particuliers employeurs.
Lecture : 1 % des salariés hommes ont coché l'item « Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé ».
Source : Sumer 2003.*

1.3.1.2 Harcèlement moral au travail

La violation de l'aspect psychologique dans les entreprises peut se manifester par plusieurs facteurs organisationnels tel le climat de travail, le sentiment de justice et les relations entre les salariés. Le monde de travail s'avère très compliqué à côtoyer au quotidien, les temps changent et s'accroissent à vitesse stupéfiante et terrifiante, les individus se précipitent pour suivre le rythme infernal de la technologie, des machines, des contraintes économiques, des évaluations omniprésentes etc. La relation humaine connaît plusieurs mutations et le travail

s'est transformé en jungle où tous les coups sont permis. L'étiologie de risque psychosocial est confirmée dans la littérature par l'importance des facteurs psychologiques, sociologiques et managériaux, qui interagissent et renforcent les uns et les autres selon un processus assez complexe.

Le concept du harcèlement moral appelé (harcèlement psychologique, harcèlement moral, *mobbing* ou *bullying*) a connu une évolution sociale très importante, et est devenu un thème incontournable tant pour le monde politique que pour celui des organisations et des médias (Spurgeon, 1998). On peut dire que si le harcèlement est un terme familier au grand public, il n'en reste pas moins que « *les images véhiculées par les médias l'emportent sur la subtilité des définitions qui sont mal connues* » (Lapeyrière, 2004). Ce qui a conduit certains auteurs à le caractériser de « champ de recherche des années 90 » (Hoel et coll., 1999).

C'est un terme assez déroutant qui se rapproche de ce que l'on appelle « exclusion sociale », une expression apparue pour la première fois en 1974, qui exprime le rejet d'un individu par un ensemble organisé *via* un processus d'éviction systématique et qui est devenue la référence centrale du débat social (Weinberg, 1996). Cela n'empêche que malgré la diversité de définitions citées dans la littérature sur le harcèlement moral au travail et les articles de loi, il a des conséquences désastreuses sur la santé et la dignité des personnes ciblées, et la gravité et la spécificité de ces symptômes sont à mettre en lien avec les sources de cette violence qui reste invisible. Dejours et Philippe Davezies considèrent ce phénomène comme étant lié aux nouvelles techniques de management déstabilisant, Marie-France Hirigoyen l'envisage comme étant lié aux changements du monde de travail qui conduisent les individus à adopter des comportements déloyaux, quant à Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, elle le considère comme une réaction entre la victime, les caractéristiques de l'harcéleur et les facteurs organisationnels liés à l'entreprise.

Selon Leymann (1996, 2000, 2002), « harceler » signifie « *houspiller, exciter, attaquer une personne par des moqueries, des paroles blessantes ou critiques* », ce qui correspond au terme anglo-saxon « *mobbing* ». Par « *mobbing* », on entend une situation communicative visant à infliger à l'individu de graves dommages, psychiques et physiques.

Au niveau des études scientifiques, ce concept recouvre une dimension transdisciplinaire : médicales, managériales, sociologiques, psychologiques et juridiques (Salah-Eddine, 2008). Au niveau des études médicales, les chercheurs ont étudié le stress perçu dans une population prise

en charge pour harcèlement moral au travail (Zilber, 2006). Plusieurs ouvrages ont été consacrés, comme les aspects juridiques du harcèlement moral et le harcèlement en droit pénal (Bedouhene, 2005 ; Simian, 2005), ou encore comme l'étude sur les aspects légaux du harcèlement moral par Philippe Ravisy (2000, 2002, 2004 et 2007).

Au niveau sociologique le harcèlement moral a été traité d'une manière plus incidente. Les auteurs de quelques articles et ouvrages, n'ont pas eu pour objet principal de traiter la question du harcèlement²⁴. M.-F. Hirigoyen définit le harcèlement moral au travail comme « *toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail* » (1998, p. 55). Selon l'auteur, les traits principaux qui spécifient le phénomène sont la répétition et la durée de l'agression, le caractère occulte du processus et l'atteinte à la dignité de la personne.

Il a donc choisi le terme « moral » en référence au « masochisme moral » dans la terminologie freudienne²⁵, qui signifie la recherche active de l'échec et de la souffrance afin d'assouvir un besoin de châtiment. En langage usuel, le mot « moral » a deux significations, celle qui concerne les mœurs, les règles de conduite en usage dans une société, le bien, le devoir, les valeurs qui doivent régir notre comportement, et celle qui est relative à l'esprit, au mental, au psychique. Le qualificatif « moral » désigne donc essentiellement un phénomène d'ordre psychologique.

Au niveau managérial, de nombreuses méthodes ou pratiques mises en œuvre par le supérieur hiérarchique d'une organisation contre ce risque psychosocial et qui reposent sur la volonté d'améliorer l'efficacité des salariés, les performances ou la rentabilité de l'entreprise, peuvent influencer la relation entre les salariés, en intégrant un rapport de pouvoir et de domination plus élargie surtout entre le salarié et son supérieur. Cela peut créer des dégradations de la santé de la victime avec un mépris affiché à son égard, une absence de dialogue et une communication réduite.

²⁴ Gaulejac, 2005 ; Gollac et Volkoff, 2000

²⁵ Politis, n° 586, 03/2/00.

De ce fait, la mise en place des pratiques judiciaires a pour objectif de réparer des situations manifestement attentatoires à la dignité humaine, « *qui ne seraient pas autrement sanctionnées juridiquement* » (Asquinazi-Bailleux, 2010 ; Dejours, 2010), en prenant en compte les rapports de domination à travers le lien de subordination existant entre le salarié et l'employeur. L'aspect juridique rejoint la définition donnée par Marie-France Hirigoyen selon laquelle le harcèlement moral se définit comme « *toute conduite abusive qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci, dégradant le climat de travail* » (Hirigoyen, 1998). Ce rapprochement s'en écarte en ce qu'il n'est pas exigé un processus de destruction morale pouvant être le fait « *d'un pervers narcissique, et pouvant tirer une jouissance malsaine de la souffrance d'autrui* ». Comme le souligne Vincent de Gaulejac, retenir une organisation perverse n'est pas nécessaire, « *au risque de tomber dans le piège de l'anthropomorphisme organisationnel* » (Gaulejac, 2005, p. 184).

Certains harceleurs sont décrits comme des pervers narcissiques, qui « *sous l'influence de leur soi grandiose, essaient de créer un lien avec un deuxième individu, en s'attaquant tout particulièrement à l'intégrité narcissique de l'autre, afin de le désarmer. Ils s'attaquent ainsi à l'amour de soi, à la confiance de soi, à l'auto-estime et à la croyance en soi de l'autre* »²⁶. Il est donc nécessaire d'intégrer une forme organisationnelle équitable de lutte contre les discriminations, l'égalité professionnelle et un management optimal de la diversité au sein de l'entreprise. Il est vrai que « *les notions d'égalité, de discrimination et de diversité recourent des réalités variées dans les pratiques d'entreprise* » (Barth et Falcoz, 2010, p. 19).

Tandis que le **Conseil économique et social** définit le harcèlement comme une relation pervertie au pouvoir, « *qu'il s'agisse du pouvoir institutionnel lui-même qui veut imposer coûte que coûte ses orientations et ses décisions stratégiques (en laissant au bord de la route ceux qui ne rentrent pas dans le moule), mais aussi de pouvoir personnel, dès lors que le harceleur pourrait imaginer une éventuelle mise en cause par un collègue ou un subordonné* »²⁷.

Le harceleur « pervers narcissique » qui est un grand manipulateur et un expert dans l'art de disqualifier les personnes dont il se sert : son plus grand exploit consiste à réussir à disqualifier les uns par les autres en se servant des uns pour disqualifier les autres à l'aide de mensonges croisés, de faux secrets colportés. Face à une telle incommunication, il est essentiel de dévoiler

²⁶ Le pervers narcissique et son complice, Dunod, 2003.

²⁷ DEBOUT M., Le harcèlement moral au travail, rapport du Conseil économique et social, 2001

la vérité, de lever le rideau sur les mensonges, de faire la lumière sur les prédatons, de révéler les secrets imposés. Il n'y a chez le pervers aucune véritable conscience du caractère pervers de ses conduites.

Le trouble de personnalité narcissique relève de la psychopathologie et il est diagnostiqué à l'aide de tests ou questionnaires de personnalité observant l'existence de certains traits de personnalité comme :

- Un sens grandiose de son importance, de ses réalisations ou de ses capacités ;
- Des rêves de succès illimité, de pouvoir et de splendeur, de beauté et d'amour idéal ;
- Le sentiment d'être spécial et unique, ne pouvant être compris que par des gens exceptionnels ; un besoin excessif d'être admiré ;
- La croyance que tout lui est dû ;
- L'exploitation d'autrui dans les relations interpersonnelles pour parvenir à ses propres fins ;
- Un manque d'empathie envers autrui ;
- L'envie à l'égard d'autrui ou la croyance qu'autrui l'envie ;
- Des comportements arrogants et hautains.

Le profil d'un harceleur qu'on ne considère pas comme un agresseur solitaire :

- Les harceleurs sont au moins deux, dans 80 % des cas, selon l'enquête de Rouen ;
- Les harceleurs sont quatre ou plus, dans 44 % des cas ;
- Le harceleur s'associe à deux ou à quatre personnes dans plus de 40 % des cas, d'après l'enquête de Leymann ;
- Les harceleurs sévissent au moins à 4 dans 17 % des cas ;
- Le harceleur opère seul dans un tiers des cas seulement (33 %).

1.3.1.3 Définitions à retenir

Abus émotionnels au travail : Interactions entre les membres de l'organisation caractérisées par des comportements verbaux et non verbaux hostiles répétés, souvent non physiques dirigés contre une personne de telle sorte que le sentiment de la cible à l'égard d'elle-même en tant que travailleur compétent et en tant que personne ne soit négativement affecté, Keashly (2001).

L'intimidation au travail consiste à harceler, à offenser, à exclure socialement quelqu'un ou à affecter négativement les tâches de quelqu'un. Pour que l'intimidation (ou la foule) sur l'étiquette soit appliquée à une activité donnée, l'interaction ou le processus doit se produire de façon répétée et régulière (p. ex., une fois par semaine) et sur une période de temps (p. ex., environ six mois). L'intimidation est un processus d'escalade au cours duquel la personne confrontée se retrouve dans une position inférieure et devient la cible d'actes sociaux négatifs systématiques. Un conflit ne peut pas être qualifié d'intimidation si l'incident est un événement isolé ou si deux parties d'une « force » à peu près égale sont en conflit (Einarsen et coll., 2003).

Harcèlement moral : Toutes les conduites abusives et répétées de toute origine, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes, et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne à qui la loi s'applique lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant (Législation belge du 11 juin 2002).

Harcèlement au travail : Activités répétées visant à apporter une douleur mentale (mais parfois aussi physique) et dirigées vers une ou plusieurs personnes qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas en mesure de se défendre (Björkvist et coll., 1994).

Mobbing : Enchaînement de comportements hostiles envers une personne intervenant, de manière quasi quotidienne et durant une longue période, ce qui l'amène dans une position d'impuissance avec des risques élevés d'exclusion (Leymann, 1996).

En termes de quelques récentes statistiques particulièrement marquantes :

- Au sein de l'U.E., 4 % des travailleurs ont été victimes de violences physiques, 8% d'actes d'intimidation et de brimades (32) ;
- La probabilité qu'a une personne qui rentre sur le marché du travail d'être victime de *mobbing* une fois dans sa carrière est de 25 % (19) ;
- 53 % des employés du Royaume-Uni ont été persécutés sur leur lieu de travail (32) ;
- En Belgique, une étude sur les violences au travail, met en évidence les chiffres suivants : 11,5 % de harcèlement moral, 8 % de harcèlement sexuel et 3,5 % de violence physique (Garcia, 2001).

1.3.1.4 Réglementation

Des dispositions spécifiques du Code du travail et du Code pénal s'appliquent de manière complémentaire en cas de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel. Les travailleurs doivent être informés, par tout moyen, du texte des articles 222-33-2 (sanction du harcèlement moral) et 222-33 (sanction du harcèlement sexuel) du Code pénal. Dans les entreprises employant habituellement au moins 20 salariés, où il est obligatoire, le règlement intérieur doit notamment rappeler les dispositions relatives aux harcèlements moral et sexuel prévues par le Code du travail.

Le harcèlement moral est interdit en France par le Code du travail et par le Code pénal (articles L. 1152-1 et suivants du Code du travail, 222-33-2 du Code pénal). Le Code du travail prévoit que : « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » (article L. 1152-1).

Le Code du travail précise en outre les points suivants²⁸ :

- Aucun salarié ne doit être sanctionné, licencié ou faire l'objet de discriminations pour avoir subi ou refusé de subir des agissements de harcèlement moral ou sexuel, ou pour en avoir témoigné ou les avoir relatés ;
- L'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires à la prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel ;
- Une procédure de médiation peut être engagée par toute personne s'estimant victime de harcèlement moral ou sexuel ou par la personne mise en cause ;
- En cas de litige, il appartient au salarié d'établir des faits permettant de présumer qu'il est victime de harcèlement moral ou sexuel. Le défendeur, au vu de ces éléments, devra apporter la preuve que les agissements en cause ne constituent pas un harcèlement et s'appuient sur des éléments objectifs (article L. 1154-1 du Code du travail) ;
- Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise peuvent exercer toutes les actions en justice consécutives à des faits de harcèlement moral ou sexuel. Si elles le

²⁸ Inrs.fr

font en faveur d'un salarié, elles doivent justifier de l'accord de celui-ci (article L. 1154-2 du Code du travail) ;

- La répression des infractions liées au harcèlement au travail peut se faire sur le fondement du Code du travail (articles L. 1155-1 et L. 1155-2) ou du Code pénal (articles 222-33-2 pour le harcèlement moral et 222-33 pour le harcèlement sexuel). Elle peut donner lieu à des peines combinant emprisonnement et amende.

L'accord du 26 mars 2010, qui a été étendu par un arrêté du 23 juillet 2010. Ses dispositions sont donc rendues obligatoires pour tous les employeurs et tous les salariés de son champ d'application. Il invite les entreprises :

- À déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés ;
- À prévoir des mesures appropriées de gestion et de prévention.

Cet accord fournit une trame d'intervention à formaliser par l'entreprise : suivi des plaintes, respect de la confidentialité, prise en compte des avis de toutes les parties concernées, sanction disciplinaire en cas de fausse accusation, recours à un avis extérieur, médiation... Il rappelle que l'employeur a la responsabilité de déterminer, examiner et surveiller les mesures appropriées à mettre en place, en concertation avec les salariés et/ou leurs représentants.

Cet accord national est la transposition de l'accord-cadre européen signé en 2007. Il vient compléter l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail.

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (article L.122.49 à 51) sanctionne les « agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

1.3.1.5 Témoignage personnel

« L'année 2010/2011 était une année assez marquante et bouleversante. Je passais mon stage PFE (projet de fin d'études) de ma licence professionnelle dans une entreprise textile à Casablanca, où j'ai été amenée à améliorer la gestion des stocks de cette dernière. Les six mois de stage me semblaient longs, dans le sens où j'ai été la seule stagiaire « femme » entre 46 salariés (ouvriers), qui ne cessaient absolument pas de me mettre la pression avec leurs propos, leurs regards pervers, leurs comportements irrespectueux etc., en me disant à chaque fois que je franchissais la porte de l'entreprise, surtout au niveau des ateliers : « tu n'es pas à ta place ici, va plutôt travailler dans un bureau ». J'ai essayé de m'adapter à cette

situation affreuse en les affrontant d'une manière assez diplomate pour leur expliquer qu'il ne fallait pas adopter ce genre de rapports de discrimination, parce que je suis une femme et que je dois être soumise à leurs besoins de perversion obsessionnels. Les jours passaient sans aucun changement sauf pour quelques-uns qui sont venus s'excuser, mais la situation n'a fait qu'empirer. La charge de travail, le sentiment de non reconnaissance, le manque de soutien social et d'autres facteurs ont contribué à ce que le dernier jour de mon stage se transforme en cauchemar. Je m'explique : c'était un jeudi où le DG (fils du patron) devait me signer mon attestation de stage et vérifier avec moi le rapport final. Selon ses dires, il n'était pas disponible dans la matinée alors il m'a demandé de passer le soir à son bureau au moment de la pause déjeuner, le moment où tout le monde quitte l'entreprise. Il est 12h30, je me présente à son bureau avec mes affaires pour finaliser les démarches et quitter les lieux en ayant mon mémoire et mon attestation. Malheureusement les circonstances ne jouaient pas en ma faveur. Il a fermé la porte à clé sans aucune gêne, il a commencé à me parler d'une manière assez provocante qui dépassait les limites du professionnalisme entre une stagiaire et son directeur, en me faisant des remarques sur ma tenue vestimentaire, mon apparence, ma manière d'être et d'autres propos embarrassants et irrespectueux. C'était le début d'un processus de harcèlement moral, dans lequel je n'aurais pas eu mon attestation de stage si je ne céda pas à ses avances. Cette histoire s'est terminée avec un drame celui d'un acte inapproprié de sa part : un harcèlement sexuel. Heureusement une voix me disait : ma fille, prends les clés du bureau et quitte cet endroit en gardant ton calme et la tête haute. J'ai alors réagi de cette façon, et ainsi réussi à échapper à ce monstre. Au moment où j'ai franchi cette porte, je me sentais désespérée et humiliée, dans le sens où personne ne m'a soutenu, ni même n'est venu à mon secours. Le personnel de mon école (professeurs, collègues, encadrants, etc.) m'a rendu coupable de ce qui m'est arrivée sans aucune raison valable, la police m'a refusé mon droit de déposer une plainte contre mon harceleur ; et la justice m'a mise à l'écart. J'ai résisté à cette discrimination, et aux séquelles de ce drame pour obtenir mon diplôme en prenant une décision : celle d'obtenir ma propre justice contre ce système permissif qui considère la « victime » comme « coupable ».

Stagiaire X dans une entreprise textile au Maroc

1.3.2 Souffrance au travail

« Tout individu humain a droit à l'entière croissance. Il a donc le droit d'exiger de l'humanité tout ce qui peut seconder son effort. Il a le droit de travailler, de produire, de créer, sans qu'aucune catégorie d'hommes soumette son travail à une usure et à un joug » de Jean Jaurès, *De la réalité du monde sensible*, 1891.

La question des conditions de travail, stress, souffrance au travail et leurs liens avec le bien être, a suscité une évolution considérable de recherches quantitatives et qualitatives depuis les années 1970, dans diverses disciplines. Chaque discipline, et souvent plusieurs en coopération, ont alimenté une réflexion avec des dimensions diverses en termes de secteurs, de références temporelles, de ressources collectées ou observées (Abord de Chatillon, Bachelard, 2005 ; Baudelot, Gollac, 2003 ; Cristofari, 2003).

Le concept de la souffrance au travail est beaucoup moins familier en sciences de gestion, d'une part, il utilise en référentiel psychanalytique difficile d'accès. D'autre part, l'image médiatisée du père fondateur de ce concept, Christophe Dejours, et l'utilisation qu'il en fait dans des ouvrages de vulgarisation (Dejours, 1998), n'ont pas aidés à son introduction et à sa légitimité en sciences de gestion. Nous verrons toutefois, que ce concept offre des perspectives nouvelles d'analyse de l'altération de la santé au travail.

Un concept popularisé par Christophe Dejours (1998), soulève la question de l'articulation entre les contraintes de gestion de l'entreprise moderne et les exigences sociales de santé publique et de préservation d'un bien-être au travail, tant ces concepts semblent flous dans la littérature (Kop, 1994 ; Gollac, 2009).

Pastore-Chaverot pose l'hypothèse que la souffrance au travail a pour symétrique le bien-être au travail.

La conception développée de la détresse en milieu professionnel recouvre aussi bien la souffrance physique que la souffrance mentale, que l'on peut mesurer à partir de données statistiques, de même que l'on note une amélioration de sa connaissance. Mais ce mal-être étant un phénomène multidimensionnel, il reste difficile d'expliquer en totalité son accroissement.

Pour la bonne compréhension du concept « souffrance au travail », il faut aborder les facteurs de ce concept dans leurs aspects individuels (décompensation dramatique, fuite de l'estime de soi et de l'estime d'autrui, sacrifices familiaux et amicaux) et dans leurs aspects globaux (compétitivité et dumping social, globalisation accroissant chômage et précarité, aspects

financiers et économiques qui privilégient le retour d'investissement à court terme et conduit à la politique de réduction des coûts de fonctionnement).²⁹

Plusieurs auteurs ont étudié le concept de la souffrance au travail selon une approche psychodynamique. Souffrance, reconnaissance et défense sont les trois piliers de la psychodynamique. Ces processus de subjectivation et de signification du sujet dans son travail sont au centre de l'approche de la santé et de la souffrance au travail (pas seulement pathogène mais peuvent être également source de plaisir et de créativité) (Valléry & Leduc, 2014, p. 57).

1.3.3 Psychodynamique du travail : souffrance au travail

La psychodynamique du travail est un domaine qui traite des relations du sujet avec ce qu'il fait, de la mobilisation subjective du travailleur et des relations intersubjectives concernant la vie au travail. Pour Christophe Dejours, le travail, au même titre que la sexualité, est au cœur de la vie du sujet (Idal Sznelwar et al, 2014, p. 595). Il faut rappeler que la psychodynamique, comme le précise Gollac et Bodier (2011, p. 27), accorde une grande place à la qualité du travail perçue par ceux qui le font et à la reconnaissance du travail à travers les « jugements d'utilité » formulés par l'employeur ou les clients et les « jugements de beauté » formulés par les pairs. Une autre contribution de la psychodynamique du travail est la mise en évidence de « stratégies collectives de défense » refoulant la souffrance et la peur ressenties au travail.

Dejours (2001) pose plusieurs constats concernant l'émergence des troubles liés au travail auprès des ouvriers :

- Les ouvriers sont moins soumis à des troubles mentaux (folie, névrose, dépression) qu'à des troubles psychiques : fatigue, insatisfaction, surmenage, peur, frustration, etc. Ce qui l'amène à thématiser la souffrance au travail sous un angle psychique. En effet, le rapport de l'homme au travail renvoie à trois dimensions de la charge de travail : la charge physique qui a pour cible le corps, la charge mentale qui concerne davantage les éléments psychosensoriels et cognitifs engagés dans l'exécution d'une tâche, et la charge psychique qui se réfère « à la participation affective de l'homme à sa situation de travail » (Dejours, 1980 : 82). La charge psychique porte alors sur la mobilisation entière de la personnalité de l'homme, en ce sens que l'homme au travail est avant tout un sujet porteur de sens, ayant une identité, des valeurs, des idéaux et une histoire qu'il investit au travail. La souffrance psychique au travail résulterait alors « de la confrontation des hommes à l'organisation du travail » (Dejours, 2001 : 204) ;

²⁹ « Constat et témoignage d'un médecin du travail à propos de la souffrance au travail en France en 2010 » Khalid Djeriri et Alain Chamoux. Dans La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ? (2012), pages 121 à 156

- Face à cette souffrance psychique au travail, les ouvriers se défendent. Dans la réflexion sur le lien entre organisation du travail et désordres psychiques, le concept de « défense », emprunté à la psychanalyse, devient fondamental.

Ce concept suppose que l'individu ne réagit pas à l'agression que constitue la maladie déjà en place (vision médicale), mais qu'il réagit face à une agression extérieure susceptible de créer la maladie. Cette conception permet de renoncer à l'idée que le rapport entre la santé et le travail se pose toujours en des termes destructeurs.

- Le travail est par nature social : il insère chaque individu dans des rapports intersubjectifs, qu'il se doit de comprendre et avec lesquels il doit interagir. L'investigation en matière de souffrance psychique au travail doit porter sur les dynamiques relationnelles mobilisées au travail ;
- L'organisation du travail se diffère des conditions de travail. Par conditions de travail, « *il faut entendre les contraintes physiques et mécaniques, chimiques, biologiques du poste de travail* » (Dejours et Abdouchelli, 1995, p. 24). Elles ont pour cible le corps. Au contraire, l'organisation du travail, qui a pour cible le fonctionnement psychique, comprend à la fois la division du travail (division des tâches, cadence, en somme les modes opératoires) et la division des hommes (système hiérarchique, modalité de commandement, de contrôle, de surveillance, les responsabilités, etc.).

L'organisation du travail est appréhendée ici comme un construit social au sens de Crozier et Friedberg (1977) : elle n'est pas seulement une donnée subie par les travailleurs, mais ceux-ci participent à son élaboration et agissent en son sein pour se défendre des contraintes pathogènes du travail.

Ce faisant, l'organisation est aussi le produit de rapports sociaux conduisant à ne pas s'intéresser uniquement aux contraintes qu'elle génère, mais aussi aux « situations de travail » auxquelles elle donne lieu par le biais des processus intersubjectifs.

La psychodynamique du travail de Christophe Dejours va alors s'attacher à analyser les stratégies défensives individuelles et collectives pour « tenir » dans une telle situation : déni des risques encourus, repli sur le chacun pour soi, mise en avant de la virilité pour juguler la peur, (Le Golf, 2003, p. 151).

A savoir que plusieurs auteurs rappellent les apports de la psychodynamique et de la clinique du travail, notamment les sources de la souffrance des salariés :

- Les atteintes au sens du travail et aux règles de métier ;
- La priorité aux gestes techniques par rapport au professionnalisme et à l'humanité ;

- La rupture de l'équilibre entre demande psychologique, autonomie ou latitude de décision, soutien social, et soutien par la hiérarchie (Karasek) ;
- La compétition entre les salariés ;
- Le déséquilibre « effort-récompense » (Siegrist) et le mécanisme de la disgrâce.

Selon le fonctionnement psychique, il s'agit de comprendre que les hommes au travail sont des êtres de désir de liberté (théorie du sujet), de réalisation de soi, de se sentir utile et reconnu, et qu'ils sont porteurs de l'activité créatrice : désir et volonté de faire preuve d'initiative, d'intelligence, d'ingéniosité au travail pour faire œuvre utile et belle (Carpentier-Roy, 2006). Dans cette perspective dynamique de la souffrance psychique au travail, cette dernière est définie comme « *un état de lutte contre les forces (liées à l'organisation du travail) qui le [travailleur] pousse vers la maladie* » (Dejours et Abdouchelli, 1995 : 25). De ce fait, c'est pourquoi, Dejours (2001) établit une distinction entre souffrance créatrice et souffrance pathogène. « *L'extraordinaire puissance d'analyse de la psychodynamique du travail* » et ce qui lui semble être « *une capacité d'action finalement limitée quand elle est portée par les seuls spécialistes de la psychodynamique du travail* »³⁰.

Dejours (2001) identifie trois formes de souffrance pathogène au travail.

1.3.3.1 La souffrance mentale

La souffrance mentale résulte de deux procédés. D'une part, d'une rupture avec autrui : les processus intersubjectifs sont bloqués. Le plaisir, le sens et la construction identitaire ne sont plus possibles du fait de l'impossible reconnaissance de son travail par autrui. C'est le cas dans les processus individualisant de gestion des hommes que sous-tend la concurrence au travail, l'autonomie ou la responsabilité.

D'autre part, la souffrance mentale apparaît lorsque le sujet est coupé de son travail lui-même : la mobilisation subjective au travail ne peut plus se mettre en œuvre. Le travail n'offre plus d'espace d'ajustement entre organisation prescrite et organisation réelle du travail. C'est le cas en situation de forte normativité du travail. Cette souffrance engendre ainsi de l'aliénation au travail.

1.3.3.2 La souffrance culturelle

La souffrance culturelle apparaît lorsque la dynamique de la reconnaissance de beauté est à l'œuvre et apporte ces bénéfices symboliques, cependant que la reconnaissance d'utilité peine à attester la contribution des travailleurs et à gratifier l'apport de ces derniers à l'organisation du travail. La souffrance culturelle allie plaisir et souffrance, cette dernière naissant d'un déni de

³⁰ Souffrance et théorie de l'action Pascale Molinier Dans Travailler 2002/1 (n° 7), pages 131 à 146

la mobilisation subjective au travail de la part de la ligne hiérarchique. La coupure avec le travail peut être comprise par des prescriptions et une gestion des hommes coupées de la « réalité » des besoins de terrain et de la culture professionnelle de ceux qui travaillent. La souffrance culturelle provient d'un conflit entre culture d'organisation et culture de métier. Elle a pour particularité de maintenir la mobilisation subjective dans la mesure où les processus intersubjectifs sont toujours à l'œuvre.

1.3.3.3 La souffrance sociale

La souffrance sociale se déploie lorsque les processus intersubjectifs sont impossibles à mettre en œuvre. L'individu se retrouve seul face au travail. La souffrance émerge ici dans le cadre d'organisation où le sujet doit faire preuve de sa compétence individuelle : comportement libre, la mobilisation subjective se transforme en mobilisation forcée car elle ne peut prétendre au retrait puisqu'à travers elle c'est les sujets eux-mêmes qui sont jugés. Afin d'éviter d'être sanctionné, les sujets continuent de s'impliquer au travail sans y trouver un retour bénéfique et symbolique. La mobilisation forcée se manifeste alors quand la mobilisation subjective des sujets ne trouve pas de place dans un système qui la convoque, et qu'elle doit quand même activer ses mécanismes sans les ressources qui la portent et la développent (plaisir, sens, reconnaissance, construction identitaire) afin de permettre au sujet de ne pas être condamné à la faute et la responsabilité des erreurs et aléas organisationnels. Pour Beaudelot et Gollac (2003 : 232 et 216), l'implication forcée « *fonctionne comme un piège* » car elle « *rend difficile la recherche d'un compromis entre exigences du travail et préservation de soi et de sa personnalité* ».

Il faut se diriger vers l'approche clinique de l'activité qui propose une compréhension sur le phénomène de santé et souffrance au travail (Clot, 1999, 2008, 2010).

1.4 : RPS : Approches pluridisciplinaires

1.4.1 : Approches épidémiologiques

1.4.1.1 Épidémiologie psychiatrique : L'approche clinique de l'activité

L'auteur de l'approche ergonomique de « la clinique de l'activité », en l'occurrence Yves Clot (2014, p. 97) avance l'hypothèse qu'en psychologie du travail, la clinique de l'activité est une méthodologie d'action pour changer le travail. Elle s'est développée à la fois dans la filiation de l'ergonomie francophone et de la psychopathologie du travail.

L'auteur s'est tourné vers l'action pour développer le pouvoir d'agir des professionnels sur leur milieu de travail, sur l'organisation et sur eux-mêmes. Clot indique qu'il s'agit moins de faire l'inventaire des RPS que de retrouver avec les professionnels les ressources psychologiques et

sociales propres à accomplir un travail de qualité par nature discutable (produits, services, collectifs, performances).

La clinique de l'activité s'inscrit aussi dans une approche clinique, mais non psychanalytique, qui cherche à comprendre les processus psychologiques (et leur développement) en relation avec le travail. Elle insiste sur l'importance de l'étude de l'activité de travail qui prend un double sens (Valléry & Leduc, 2014, p. 58) :

- Dans le réel exécuté, ce qui est fait en situation de travail (alors proche de la notion d'activité en ergonomie) ;
- Dans le réel de l'activité, ce qui est « présent » chez le sujet mais qui est empêché ou qui aurait pu être fait ou encore ce qui est fait pour ne pas faire ce qui est à faire.

C'est dans la clinique du réel qu'est la clinique de l'activité que la question de la reconnaissance prend un statut un peu particulier. Elle est moins la reconnaissance par autrui, que la psychodynamique du travail a mis au centre de ses investigations, que la possibilité pour les travailleurs de se reconnaître dans ce qu'ils font, c'est-à-dire dans quelque chose (Clot, 2006, p. 167). De ce fait, Clot (1998 ; 2008), nous parle de l'instance transpersonnelle qui renvoie au « genre professionnel » (Clot, 1999).

Le genre professionnel est la part collective qui existe dans toute action individuelle, et se définit comme « *les obligations que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout, parfois malgré l'organisation prescrite du travail* » (Clot et Faïta, 2000). Le genre professionnel offre aussi un espace de reconnaissance qui est « *moins la reconnaissance par autrui, que la psychodynamique a mis au centre de ses investigations, que la possibilité pour les travailleurs de se reconnaître dans ce qu'ils font, c'est-à-dire dans quelque chose* » qu'est le métier.

L'instance interpersonnelle est le lieu du collectif de travail, qui est une forme d'interaction sociale faite d'une multitude d'individu mobilisant des instruments en commun en vue de rendre le travail possible. Elle dépend de la dimension subjective des travailleurs engagés dans une activité. Elle place le sujet au cœur du travail en tant qu'être porteur de valeurs, de désirs, de motivations liées à son histoire et ses représentations culturelles et symboliques. De ce fait, on comprend que la santé est un état réel se définissant par un épanouissement et un développement de soi : travailler en ce sens fait grandir le sujet, lui permet de se réaliser et de se développer.

Elle apparaît comme la possibilité de dépasser la norme, voire d'instituer de nouvelles normes. En ce sens, la « normalité » ne consiste pas à être adapté (psychodynamique du travail) mais à être créatif. La mobilisation subjective est définie en ce sens comme la capacité de lutter contre ce qui enferme le sujet au travail (Clot, 2006).

1.4.2 Approches disciplinaires : Épidémiologie et épidémiologie psychiatrique

L'approche en termes de risques psychosociaux a fait l'objet de critiques. L'usage de l'expression « risques psychosociaux au travail » a été promu par l'acteur patronal, Marichalar Martin (2011, p.32). « *L'expression met en cause un environnement à risques plutôt qu'une personne ou une fonction déterminée, ce qui fait qu'elle se prête moins à l'imputation de responsabilité* » sur le mode politique ou juridique. Au contraire, l'invocation de la souffrance au travail renvoie à la psycho dynamique du travail, laquelle « *fait remonter la cause de la souffrance psychique à l'organisation du travail, et notamment au décalage travail prescrit-travail réel, non pris en compte par les directions d'entreprise* ».

Des recherches préliminaires menées par Marichalar tendent à montrer qu'en Suède, le terme « psychosocial » n'est pas porté par les mêmes acteurs politiques et sociaux. Il est d'abord utilisé par des médecins, comme Bertil Gardell ou Töres Theorell, qui cherchent à expliquer des maladies surreprésentées dans certains milieux par d'autres déterminants que l'hérédité ou les comportements individuels, ce qui les amène à s'intéresser au travail, Marichalar (2012).

Il y a environ deux siècles, Nicolas Hatzfeld examine comment la formulation des RPS perçue par les travailleurs a évolué, il met l'accent sur les effets d'un travail qui ne convient pas aux travailleurs, et l'accent sur les effets de caractéristiques des travailleurs qui ne convient pas au travail. Cela rejoint le courant hygiéniste, qui met en cause à la fois le mode de vie des travailleurs, leurs conditions de vie et les conditions d'emploi et de rémunération, tout en minimisant l'impact spécifique des conditions de travail « *stricto sensu* ».

De ce fait, les progrès de l'épidémiologie répondent à une demande de connaissances émanant d'acteurs en charge de la santé au travail plus diversifiés tandis que ceux en charge de la régulation macro-économique et macrosociale jouent un rôle accru. Quoi qu'il en soit, les efforts des épidémiologistes pour concevoir et tester des approches plus complètes, ou moins incomplètes, du travail sont précieux.

Au niveau **épidémiologique** : Les épidémiologistes réservent en général l'expression « facteurs de risque » à des facteurs dont on a montré l'effet sur la santé par des études étiologiques. A travers des approches de type épidémiologique que sont développés les grands modèles de référence dans l'analyse des liens entre travail et santé : le modèle de Karasek (Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1994), le modèle d'équilibre effort-récompense de Siegrist (Siegrist, 1996), le modèle de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987 ; Moorman, 1991). Ces modèles visent à décrire l'organisation du travail, telle que la perçoivent les travailleurs.

Cette approche valorise les études quantitatives, reposant sur l'utilisation de questionnaires standardisés, la recherche des liens entre l'organisation du travail décrite à travers ces modèles et certains aspects de la santé mentale ou physique des travailleurs. La santé physique est évaluée à travers la survie et les causes de décès, l'existence ou l'absence de maladies évaluées de diverses façons : questionnaires, consommation de soins, marqueurs biologiques lorsqu'ils existent.

L'épidémiologie a produit de nombreux travaux mettant en évidence les liens entre l'organisation du travail et différents aspects de la santé. Une approche pertinente qui insiste sur l'utilité, pour établir des liaisons causales, des données longitudinales³¹, de préférence prospectives³², résultant de panels suivis sur une longue durée.

Le modèle de la justice organisationnelle permet « *de mesurer les situations survenues sur le lieu de travail au-delà de l'aspect individuel* »³³. Ce modèle de justice organisationnelle est assez complexe et peut se subdiviser en justice relationnelle, procédurale et distributive. Il est de plus pertinents : les diverses formes d'injustice organisationnelle créent en effet un risque pour la santé mentale, et cela même si on élimine l'effet du déséquilibre observé au niveau individuel entre exigences du travail, maîtrise de celui-ci et soutien (modèle de Karasek), ou entre effort et récompense (modèle de Siegrist). Le modèle de la justice organisationnelle ne satisfait sans doute pas entièrement les cliniciens de l'activité, mais il prend mieux en compte les aspects d'autonomie collective, au sens le plus large, que les modèles plus anciens. Il commence à être bien validé et, en complément des modèles classiques, contribue à une vision plus riche du travail.

³¹ Les liaisons statistiques établies à un instant donné ne doivent pas être assimilées aux relations de causalité entre les mêmes variables. Il se peut que les effets d'une condition de travail nocive soient différés dans le temps : l'étude « en coupe » à un moment donné ne révélera pas ces effets. Il se peut aussi que les travailleurs exposés à un risque soient choisis parmi ceux qui ont la meilleure santé : l'étude transversale montrera une liaison fallacieuse entre exposition et bonne santé. D'autres phénomènes encore peuvent faire que les liaisons enregistrées en coupe induisent en erreur. Sur des données longitudinales, on peut étudier les effets différés et examiner les effets de la variation de la cause. L'utilisation de données longitudinales n'élimine pas le risque de liaisons statistiques fallacieuses, mais le réduit dans bon nombre de cas.

³² Les données rétrospectives sont constituées à un moment donné en interrogeant des personnes sur le passé ou en recueillant des documents relatifs à celui-ci. Les données prospectives sont recueillies au fil du temps, par exemple en interrogeant à plusieurs reprises un panel d'individus, toujours les mêmes, sur leur situation du moment. Les données de panel prospectif sont affectées d'un « bruit » important, susceptible de masquer des liaisons statistiques. Mais les données rétrospectives reposant sur l'interrogation de personnes sont biaisées parce que le passé est toujours, peu ou prou, réinterprété à la lumière du présent. Ce biais est susceptible de créer des liaisons statistiques fallacieuses. De plus, il n'est pas possible de recueillir des données aussi précises sur le passé que sur le présent à chaque instant. C'est pourquoi les épidémiologistes préfèrent les données prospectives aux données rétrospectives.

³³ Les risques psychosociaux au travail : d'une « question de société » à des questions scientifiques. Introduction, Michel Gollac. Dans Travail et emploi 2012/1 (n° 129), pages 5 à 10.

Le modèle de la prédictabilité est, en un certain sens, encore plus proche des préoccupations des cliniciens de l'activité puisqu'il pointe les effets délétères sur les travailleurs d'un défaut de maîtrise de l'avenir de l'environnement professionnel lorsque les salariés ne sont pas pleinement acteurs de son évolution.

L'article d'Hélène Sultan-Taïeb et Isabelle Niedhammer montre, à sa manière, l'utilité des recherches épidémiologiques et la nécessité de les approfondir. Les modèles épidémiologiques sont loin de couvrir toutes les dimensions pertinentes du travail, les études ne s'intéressent pas à toutes les pathologies, d'où la nécessité d'utiliser des résultats portant sur des populations différentes de la population générale des travailleurs français. Ils relèvent des sources de difficultés plus techniques, comme les variations dans la formulation des questionnaires, même s'ils sont censés être standardisés, ou dans le repérage des pathologies.

On ajoute, le fait que la plupart des études disponibles étudient l'impact d'une situation de *job strain* (travail astreignant), opposée à une autre situation, sans proposer d'analyse plus détaillée de l'impact du niveau précis de *job demand* (exigence du travail ou demande du travail, par anglicisme) et de *job latitude* (autonomie au travail ou latitude du travail, là encore par anglicisme).

Sultan-Taïeb et Niedhammer discutent de la possibilité de considérer les associations statistiques mises en évidence par les études épidémiologiques comme dues à une véritable causalité. Leur article souligne à juste titre la nécessité d'améliorer les connaissances, en particulier grâce à des questionnaires suffisamment complets, administrés à des cohortes nombreuses faisant l'objet d'un suivi prospectif.

Les recherches épidémiologiques de qualité peuvent paraître coûteuses, mais elles sont un prix à payer pour éviter les gaspillages, sans même parler bien sûr des souffrances causées par un niveau élevé de risques psychosociaux au travail.

Au niveau **clinique**, l'approche des risques psychosociaux est très variable d'un courant de pensée à l'autre. Un point quasi commun des approches de la psychopathologie du travail aujourd'hui est cependant d'analyser l'ensemble des décompensations individuelles en lien avec le travail : somatiques, accidentelles ou psychopathologiques. Un autre point commun est de s'intéresser à l'organisation du travail ou à la façon dont elle est perçue par les travailleurs.

La psychologie cognitive et comportementale utilise volontiers l'expression de « risques psychosociaux », mais aussi de « stress au travail » (Légeron, 2001). Elle étudie aussi bien les conséquences de ces risques pour les salariés (coût en termes de santé) que celles pour les entreprises (coût économique) et recommande des actions aussi bien en direction des salariés (apprendre à gérer le stress et à mieux le supporter) qu'en direction des entreprises et des

managers (apprendre à organiser le travail pour diminuer le stress). Le modèle cognitiviste de Lazarus (Lazarus et Folkman, 1984), met en avant la comparaison par l'individu de la « menace » et des ressources dont il dispose pour y faire face. La notion de stress, en particulier dans les modèles cognitivistes, accorde une place centrale à la façon dont la situation de travail est perçue par le travailleur.

La psychologie cognitive et comportementale préconise des interventions de prévention primaire (agir sur les causes, les facteurs de risque), secondaire (mieux adapter les individus au stress) ou tertiaire (agir sur les conséquences pour les individus qui souffrent de stress), qui coïncident avec celles préconisées par la gestion. Une autre contribution originale de la psychodynamique du travail est la mise en évidence de « stratégies collectives de défense » refoulant la souffrance et la peur ressenties au travail. L'approche clinique de l'activité insiste particulièrement sur l'importance de l'activité de travail et des rapports sociaux s'y référant directement (Clot, 2010). Un point commun entre ces approches est qu'elles essaient de ne pas isoler les phénomènes psychologiques de leur contexte (Molinier, 2011).

Selon **l'approche hygiéniste** (Clot, 2010), il s'agit de repérer des facteurs de risque isolés susceptibles de troubler le rapport du travailleur à un travail par ailleurs sain, un peu comme un microbe pathogène trouble le fonctionnement d'un organisme sain.

D'autre part d'éradiquer ces facteurs de risque afin de procurer des conditions de travail salubres à des travailleurs supposés subir passivement leur environnement professionnel. Cette approche oppose une transformation globale du travail, permettant le déploiement par les travailleurs eux-mêmes d'une activité personnelle indépendante dans le cadre de collectifs professionnels jouissant d'une autonomie collective. Selon Clot et Davezies (2011), la plupart des accords d'entreprise sur la prévention du stress « *malgré leur vernis d'apparence scientifique, sont calibrées pour maintenir l'organisation du travail à l'abri du débat social. Sont particulièrement en cause les outils d'analyse de l'organisation du travail et la définition du stress* » (p. 26).

En effet, si les questionnaires d'inspiration épidémiologiques visent à établir des relations statistiques entre aspects de la situation de travail et atteintes à la santé, ils conduisent à amalgamer de situations qualitativement différentes :

« *Ainsi l'analyse épidémiologique va pouvoir montrer que l'absence d'autonomie a un effet négatif sur la santé des gardiens de prison aux Etats Unis, des mineurs en Afrique du Sud ou des infirmières à Taïwan. Mais dans ces conditions l'autonomie devient une notion très abstraite* ».

Les représentants du personnel sont ainsi entraînés « *sur le terrain lisse et consensuel de l'évaluation statistique* » (p.27), loin des difficultés concrètes qu'affrontent quotidiennement les salariés dans leur activité. La psychologie est une discipline très clivée du point de vue théorique et méthodologique. Alors que la psychologie comportementaliste recourt volontiers aux méthodes quantitatives, la psychodynamique du travail, au sens de C. Dejours, s'y refuse, de même que la clinique de l'activité, au sens d'Y. Clot.

Au niveau de **la sociologie**, la plupart des travaux évoquant les risques psychosociaux reposent sur des méthodologies qualitatives : observation, assez souvent participante, entretiens, analyse de documents, etc. Les sociologues s'intéressent à la mise en visibilité des problèmes de santé au travail (Gollac et Volkoff, 2006) et en particulier des risques psychosociaux (Loriol, 2011 ; Marichalar et Martin, 2011).

Cette mise en visibilité ne s'oppose pas à la réalité objective de ces risques, mais, selon les sociologues s'intéressant à cette problématique, fait partie de la réalité vécue par les acteurs. De ce fait, ils privilégient moins que les épidémiologistes les études prospectives et préfèrent, aux questionnaires standards, des enquêtes spécialement adaptées aux questions étudiées, en prêtant une grande attention aux protocoles de mesure. L'intérêt des sociologues pour les institutions les amène à accorder une large place aux études comparatives, notamment internationales.

Les travaux sociologiques insèrent l'observation de risques psychosociaux dans un contexte plus vaste qui permet d'en mieux comprendre les conséquences ou la genèse.

Ils relient la qualité du travail et celle de l'emploi (Paugam, 2000), la qualité du travail aux institutions nationales régulant le travail et le marché du travail (Gallie, 2007) ; ils relient le rapport subjectif au travail aux rapports de classe et aux rapports politiques (Balazs et Pialoux, 1996 ; Bourdieu et al. 1993), aux structures familiales et à la protection sociale (Méda et Périer). FAIRE LE TABLEAU DE SYNTHÈSE

1.4.3 Approches managériales

1.4.3.1 Le management des risques psychosociaux

Les organisations se retrouvent face à de nombreux défis, selon Peretti (2011), chaque organisation doit proposer un contrat social remplaçant l'homme au cœur de la stratégie des organisations, pour répondre aux principaux défis de la ressource humaine. Le management des risques psychosociaux fait partie de la « révolution managériale », c'est l'affaire du collaborateur, du manager, du dirigeant, du leader, etc. pour les prévenir, il faut s'interroger sur

l'environnement de travail, le style de management adopté, le rapport de l'entreprise au risque et la responsabilité sociale de l'organisation vis-à-vis des RPS.

Au niveau **gestion**, le modèle de Murphy (Murphy, 1988), inspiré par les travaux de Caplan (1964), distingue trois niveaux d'intervention :

- **Le niveau primaire** est celui de la « réduction des sources de stress ». *« La prévention primaire a pour objectif l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu de travail en agissant directement sur les facteurs pour réduire leurs impacts négatifs sur l'individu. La prévention primaire consiste à prévenir les risques psychosociaux au travail en agissant sur leurs causes plutôt que sur leurs conséquences. Ainsi, les interventions modifiant les caractéristiques du travail nuisibles à la santé physique et psychologique du personnel se situent au niveau de la prévention primaire »* ;
- **Le niveau secondaire** est celui de « l'amélioration de la gestion du stress par l'individu ». *« En ce qui concerne les programmes de prévention secondaire, ils ont pour but d'aider les employés à gérer les exigences du travail plus efficacement en améliorant ou en modifiant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress (i.e. gestion du temps, restructuration cognitive, etc.) ou en soulageant les symptômes associés au stress (i.e. relaxation, exercice physique, thérapie, etc.) »* ;
- **Le niveau tertiaire** concerne la « réhabilitation et le traitement ». Selon Brun et al. (2007), *« pour ce qui est des interventions de niveau tertiaire, elles ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé mentale au travail (Cooper & Cartwright, 1997) »*.

En **sciences de gestion**, Babeau et Chanlat (2011, p. 34) indiquent que les sciences de gestion, sont venues tard dans le paysage académique. Plus qu'aucune autre discipline, elles se nourrissent, grandissent et n'existent que parce qu'elles savent glaner ailleurs les graines de leurs fruits futurs.

Midler (2003, p. 279), revient en cinq points sur quelques notions théoriques autour desquelles s'est noué le dialogue entre la théorie de la régulation sociale (TRS) et la gestion qui est suffisamment proche pour être particulièrement enrichissant :

- la première convergence est le caractère central, d'un côté, la théorie de la régulation sociale accorde aux artefacts formels que constituent les règles, et de l'autre, la gestion accorde aux instrumentations et aux procédures formelles (« standard operative

procédure » de Cyert et March, la « technologie invisible » de Michel Berry, 1983) : dans les deux cas on insiste sur la consistance de la règle ; on développe des appareils analytiques pour appréhender « la mise en œuvre » des règles, comprendre sa fonction complexe dans le jeu social ; les deux cadres théoriques mettent l'accent sur la dualité des règles comme dispositif à la fois cognitif et politique ;

- Une fois acquise l'importance de l'artefact de la règle dans le jeu collectif, se posent immédiatement les questions de sa contribution, de sa transformation ou, au contraire, de son maintien. La théorie de la régulation sociale rencontre ici, dans le domaine de la gestion, le courant de l'apprentissage organisationnel, développé par de nombreux auteurs en Amérique (en particulier Argyris, Schön, 1978) et en France (notamment Hatchuel, 1988, 1990 ; Charue, 1991, 1995 ; Charue, Midler, 1992 ; Midler, 1994) ;
- La dynamique d'apprentissage efficace cherche son chemin entre le renforcement toujours plus poussé des cohérences internes du collectif et la déstabilisation permanente, du fait d'adaptation instantanée à des perturbations externes ;
- La difficulté dans l'analyse des RPS, c'est que nous avons du mal à identifier et séparer les effets des situations à risques, les causes et les mécanismes, provoquant des interactions non directement anticipées. La gestion des RPS doit absolument prendre en compte les représentations de ces situations mal caractérisées, en agissant sur : la capacité à caractériser ; les situations de RPS ; les moyens d'action en gestion des RPS ; les situations propices à l'émergence des RPS et Les situations où l'apparition d'objets inconnus.

Cela nous ramène aux études faites par l'Ecole des High Reliability Organizations [Weick, 1987, Roberts, 1990, Bourrier, 2001, Roberts, et al., 2001, Bourrier, 2003] dans un contexte organisationnel et industriel.

La gestion des RPS devraient, répondre à deux enjeux [Acquier, et al., 2005,2006, Szpirglas, 2006, Acquier, et al., 2008] :

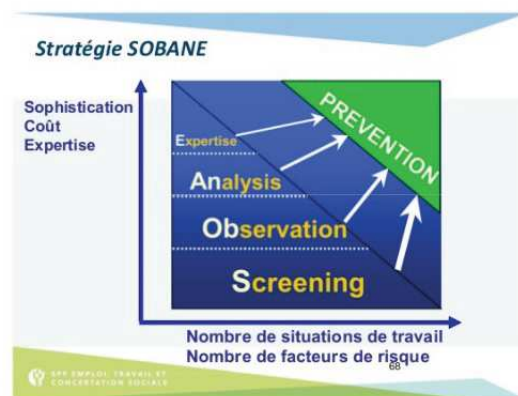
- Permettre aux acteurs de comprendre la nature des situations dans lesquelles ils évoluent : sont-ils dans des situations pour lesquelles ils disposent de connaissances actionnables des situations connues ? Où, sont-ils dans des situations inconnues pour lesquelles les moyens d'action et les règles restent à construire ?
- Donner aux acteurs la capacité de construire les règles avec lesquels ils agissent au quotidien de manière à contrevenir à la réalisation de ces RPS.

1.4.3.2 Le modèle ou la stratégie **SOBANE** comme outil de gestion des RPS

Ce modèle est un outil de gestion des risques professionnel y compris les RPS utilisé sur quatre niveaux d'actions, et permettant la prévention des risques de manière progressive et efficace (J. Malchaire, 2006)³⁴:

- Le dépistage vise à identifier les problèmes principaux liés à la sécurité et à l'ergonomie et/ou à remédier à ces erreurs flagrantes détectées dans les situations de travail. Les solutions immédiates sont proposées et analysées dans le cadre d'un groupe de travail restreint alors que les points à approfondir sont analysés en niveau 2 ;
- L'observation est menée par un groupe de réflexion qui analyse en détail les conditions de travail et les situations de travail dans leurs fonctionnements normaux et anormaux ;
- L'analyse relève de l'approfondissement des situations de travail dans des circonstances particulières afin de ramener le risque à un niveau acceptable. Ce niveau requiert des compétences extérieures en matière de prévention ;
- L'expertise concerne l'analyse des situations de travail complexes qui requièrent l'intervention d'experts spécialisés (Malchaire, 2010).

Figure 2 : La stratégie SOBANE



Source : www.slideshare.net

1.4.4 Le Management : type et profil

Dans cette partie, nous allons exposer la distinction entre le terme français management et le terme anglais management et la notion de leadership (Gendron, 2002, 2007a, b, c, Gendron et al. 2009). La notion de manager renvoie au verbe « manager », emprunté à l'anglais et

³⁴ J. Malchaire. SERIE STRATEGIE SOBANE GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS, (2006)

renvoyant à « gestion », « direction » et « technocrate ». Elle renvoie au terme anglais « management » avec l'accent (que nous écrivons ainsi : management'). Ce terme n'est pas à confondre avec le terme « management » dérivant du vieux mot français « manège », lui-même dérivé du terme latin « *manus* » (la main) et de l'italien « *maneggio* » « *maneggiare* » signifiant « manier » « conduire », terme réintroduit par l'Académie française en 1973.

L'équivalent en anglais est le terme « leader » qui renvoie à la notion de leadership. Le leadership fait référence à la capacité d'un individu à conduire d'autres individus ou organisations, dans le but d'atteindre certains objectifs. La distinction entre « leader » et « manager » se retrouve dans les styles d'autorité et de management décrits dans les années 1930 par des théoriciens des organisations. Lewin, Lippitt et White (1939) ont mesuré, dans leurs travaux sur l'influence sociale, l'impact des styles de management sur le comportement des personnes, leur productivité et l'atmosphère du groupe. Dans le cas du chef ou du manager autoritaire (qui renverrait à la figure du manager transactionnel décrite plus loin), les décisions concernant le travail et l'organisation du groupe sont prises par le responsable seul, au fur et à mesure de l'évolution des activités. De ce fait, les critères d'évaluation du manager ne sont pas connus et, à l'écart de la vie du groupe, il n'intervient que pour canaliser le travail ou faire des démonstrations en cas de difficulté.

Dans le cas du manager au leadership démocratique, les décisions résultent des discussions provoquées par le leader et tiennent compte de l'avis du groupe. Elles sont articulées par rapport à une progression, chaque étape étant clairement située et finalisée.

Le manager au leadership démocratique définit les jugements qu'il pose et les justifie. Les caractéristiques personnelles les plus importantes du leader renvoient aux compétences émotionnelles. Elles rendent compte d'un haut niveau d'énergie et d'engagement dans l'action (incluant persévérance, implication, capacité de prendre des initiatives et des risques, volonté de relever des défis, etc.) ; d'une connaissance de soi et d'une confiance personnelle, d'une capacité de souplesse, d'adaptation et d'apprentissage ; d'une intégrité, d'une éthique personnelle et du sens des responsabilités ; de valeurs axées sur la collaboration et le service aux autres (internes et externes).

1.4.4.1 Le rôle du manager

Parler management des RPS conduit à parler du rôle du manager dans l'évolution de la performance globale de l'entreprise, et à détecter et prévenir les RPS. Par sa position dans l'entreprise, il est considéré comme un acteur potentiel pour mener des actions permettant de développer les différentes formes d'un management pathogène (l'évolution des organisations, les situations de travail génératrices de tension, l'approche personnelle du manager). Au-delà

de sa personnalité ou de son style de management et malgré les évolutions organisationnelles et les changements répétitifs, le manager doit gérer des injonctions contradictoires sans pour autant avoir toutes les marges de manœuvre nécessaires pour y faire face.

Un manager doit être en mesure de³⁵ :

- Définir la Qualité de Vie au Travail (QVT) : des risques psychosociaux à la QVT ;
- Connaitre les enjeux et le cadre légal autour des RPS et de la QVT ;
- Comprendre les RPS pour mieux les prévenir : facteurs et manifestations ;
- Définir le rôle du manager dans le cadre de la prévention des RPS et en faveur de la QVT ;
- S'approprier les techniques d'entretiens et d'animation d'équipe ;
- S'inscrire dans une démarche collective ;
- Formaliser son plan d'actions.

En s'appuyant sur les méthodes pédagogiques suivantes :

- **Interactives** : des exercices variés, pour maintenir l'attention et favoriser l'apprentissage ;
- **Participatives** : des mises en situation et jeux de rôles, du partage d'expérience, pour dynamiser le collectif et faire émerger des communautés de pratiques ;
- **Ludiques** : pour favoriser la participation de tous, dans une ambiance positive et fédératrice ;
- **Concrètes** : utilisation d'outils, illustration par des exemples, synthèse de bonnes pratiques, pour permettre au participant une mise en œuvre de ses acquis sur le terrain.

La question sur le management de la santé, de la qualité de vie et du bien-être au travail est devenue la priorité actuelle des managers dans le privé comme dans le public, ils permettent une certaine complémentarité entre BE et performance. Le souligne Bachelard (2017) dans son ouvrage « *qui a pour objectif de proposer des clés concrètes pour un fonctionnement optimisé du service public favorisant l'innovation et l'engagement. Accompagner les agents, les aider à évoluer dans leurs pratiques, mieux gérer leurs émotions et développer des logiques*

³⁵ Formation – Manager : gérer les RPS, une approche par la QVT. Par JLO FORMATION

coopératives transversales sont autant de clés pour éviter que l'urgence et les problèmes du quotidien ne s'imposent au détriment d'une logique plus solidaire ».

Prévenir les RPS conduit à protéger le bien-être des salariés, puisque ce concept est devenu un élément inévitable dans toutes les pratiques managériales, mais aussi un levier de croissance et d'amélioration économique et sociale de l'entreprise. D'après une étude du cabinet Mozart Consulting « *Le bien-être au travail ne fait l'objet ni d'une obligation légale contrairement à la santé ni de négociation comme la qualité de vie au travail. Mais il nécessite d'établir un état des lieux des conditions de travail pour ensuite mettre en œuvre des axes d'amélioration* ».

1.4.4.2 Du manager transactionnel au manager transformationnel

En s'inspirant des modèles de management (Gendron, 2002, 2006a, 2007a, c, e), les styles managériaux renvoyant aux extrêmes du technocrate et du leader se réfèrent respectivement aux figures du manager transactionnel et transformationnel (Mandell et Pherwani, 2003 ; Dion, 2005).

Tableau 5 : Figures de managers : Le technocrate et le leader, Gendron (2006, 2007)

<u>Manager transactionnel :</u>	<u>Manager transformationnel :</u>
<u>Figure du technocrate</u>	<u>Figure du leadership</u>
Parle	Écoute
Est orienté vers le produit	Est orienté vers les personnes
Besoins du département	Besoins du client
Compétition	Coopération
Individuel	Groupe Intuitif
Logique	Communique oralement
Communique par écrit	Qualité Substance
Vendable	Honnêteté
Image	Relation à long terme
Secret	Processus Motivant Motive/gratifie
Gain à court terme	
Résultats immédiats,	
Critique Contrôle/sanction	

- **Le manager transactionnel** : la relation avec les personnes dont il a la charge est centrée sur l'accomplissement des tâches et le contrôle des résultats. Le manager transformationnel, met l'accent sur la relation qui l'unit aux personnes et sur les

comportements qui induisent un processus de transformation chez le collaborateur, comme le développement et l'épanouissement ;

- **Le manager transformationnel** : est associé à la position du leader, mais seulement de celui qui est jugé démocratique. Ce n'est ni l'institution ni le charisme qui fondent l'autorité du leader, mais le fait qu'il serve les personnes autour de lui. Son autorité est fondée sur sa compétence, sa mission, son engagement et son authenticité. Par ses compétences, il a la capacité de transcender la situation en imposant une vision et de transformer et modifier en conséquence le comportement de ses suiveurs.

1.4.4.3 Le Management responsable

Le management responsable représente un concept identique à celui de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), il réalise un équilibre harmonieux entre les trois dimensions de la RSE : la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale (Capron et Quairel- Lanoizelée, 2004). La littérature en management a étudié les réponses stratégiques des PME, aux menaces ou aux bouleversements de l'environnement, quelle que soit leur nature.

Le contexte du monde d'aujourd'hui transforme la fonction du manager, et oblige le professionnel à s'impliquer dans une action réfléchie et consciente, articulant des connaissances et valeurs. De ce fait, le manager est censé réajuster en permanence sa posture (engagement et distance), construire de nouvelles modalités de management (méthodologie et technicité), et innover son mode d'agir (références axiologiques). L'action du manager sera juste, respectueuse de l'autre au regard de ses conséquences, dans une approche téléologique de l'éthique, au sens d'une « éthisation » de l'action, et non plus seulement basée sur les intentions qui la fondent, comme dans les éthiques déontologiques. En termes de capacités, la gestion n'est plus la gestion du personnel, mais de la personne. Le manager « efficace de demain », selon la formule de Peretti, se devra de pratiquer un management *mindful* et bienveillant, « capacité à la maturité de chacun », participant à une performance bienveillante /ou mieux-veillante, respectueuse dans ses pratiques sociales, environnementales ou de gouvernance ; une performance bienveillante et plurielle, pouvant s'enrichir mutuellement, dans un cercle vertueux et durable de croissance.

Le management *mindful* et bienveillant redonne du sens aux approches RH et managériales dans une perspective organisationnelle et personnelle, à la fois comme posture et comme valeur que le manager cherche à mettre en place, dans une quête permanente qui engage sa conscience et sa volonté en tant que « développeur » de la ressource humaine, ou facilitateur responsable de l'*empowerment*.

Ce qui renvoie, à de nouvelles compétences attendues du manager, propres à de nouveaux modèles de management, pouvant renvoyer à ce que Peretti (2012) qualifie de « révolution managériale ». La performance économique étant liée au bien-être des personnes au travail, chaque manager « bienveillant » doit donc se demander ce qu'il peut faire pour aider chacun. Ainsi, le manager efficace d'aujourd'hui et de demain se devra de pratiquer un management bienveillant, adapté à la maturité de chacun de ses collaborateurs (Peretti, 2011). Crozier et Serieyx (1989) soulignent, que « *L'organisation nouvelle ne pourra naître que si de nouvelles manières de penser, d'être soi-même et d'être ensemble émergent* ».

1.4.4.4 Le Management positif

Le management participatif repose sur les travaux de la psychologie positive, qui est définie comme l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des personnes, des groupes, des organisations et des sociétés (Rogers, 1959). Les travaux de Martin Seligman et Mihaly Csikszentmihalyi, mettent en avant le fait que la psychologie positive contribue à rendre les gens plus heureux (Seligman, 2013). Elle a des fondements philosophiques humanistes. Fondée au début des années 1960 par Abraham Maslow et Carl Rogers, la psychologie humaniste a mis en évidence de nombreux fondements identiques à ceux de la psychologie positive : la volonté, la responsabilité, l'espoir et les émotions positives (Seligman, 2011, p. 43).

La psychologie positive considère qu'à côté des problèmes individuels et collectifs s'exprime une vie riche de sens et de potentialités, dont l'objectif principal est de rendre les gens plus heureux « psychologie de bonheur », grâce à une vie plaisante, engagée et pleine de sens. De ce fait, le management participatif relève d'une stratégie motivationnelle via la stimulation de besoins psychologiques et d'exercices de pratique d'ingénierie des ressources humaines. Son application dans l'organisation passe par la définition des talents, les ressorts de motivation, l'engagement et l'importance des liens au travail, la pleine conscience et l'amélioration du bien-être des salariés.

Elle considère la pleine conscience comme faisant partie de l'orientation positive (Brown, Ryan et Cresswell, 2007), du fait qu'elle fait partie des pratiques mobilisées dans les thérapies dites de « troisième vague » (les premières et secondes vagues des thérapies positives correspondant respectivement aux approches comportementales et cognitives).

C'est un management qui permet à la personne, de devenir l'auteur de sa propre transformation, de son propre bien-être et d'agir à partir de sa sphère d'influence positive, ce qu'Aristote appelait le bien souverain. Il rejoint le management *mindful* ou de pleine conscience, qui est une démarche professionnelle, au-delà de toute forme de croyance.

Il est le fruit de l'art et des sciences du management, corrélés à des compétences professionnelles relevant du capital émotionnel et des valeurs qui le soutiennent.

Du point de vue scientifique et de manière générale, Kabat-Zinn (2003), père de l'approche de la *mindfulness*³⁶, définit la pleine conscience comme un état de conscience accessible lorsqu'une personne porte délibérément son attention sur son expérience (interne et externe), telle qu'elle se déploie dans l'instant présent, sans jugement. C'est être observateur de soi-même, observer ses pensées, ses émotions et ses sensations sans s'y laisser prendre, sans chercher à s'y attacher ou à s'y identifier (Gendron, 2012).

Pour Bishop et al. (2004), une personne est pleinement consciente lorsqu'elle accueille sans jugement ce qui franchit le seuil de sa conscience et l'accepte avec ouverture, curiosité et réceptivité. Selon Philippot (2007), être pleinement conscient, c'est prendre (pleinement) conscience de toutes les facettes de son état actuel, qu'elles soient positives ou négatives, plaisantes ou déplaisantes. Pour Shapiro (2009), si la pleine conscience constitue un résultat (être pleinement conscient), elle est aussi un processus (pratiquer la pleine conscience) ; ce processus qui nécessite, selon Gendron (2010), des compétences renvoyant au capital émotionnel et à sa pratique, des habiletés (par exemple, tourner son attention sur sa respiration lorsqu'elle s'égaré) (Kabat-Zinn, 2009).

1.4.5 Conclusion du chapitre 1 : RSE et management des RPS

Les risques psychosociaux se développent à la frontière entre la sphère privée (le psychisme individuel) et la sphère collective (les collectifs d'individus au travail). Nous nous sommes inspirés des travaux de Lègeron-Nasse pour comprendre ce concept et déterminer le lien entre la santé psychique, qui fait partie des objectifs de notre étude, et ses conditions sociales de travail. Ce sont des risques psychosociaux qui prennent naissance là où les comportements psychiques les plus intimes, entrent en symbiose avec les comportements sociaux les plus complexes (ceux des hommes au travail).

Les entreprises doivent tenir une orientation spécifique en matière du management des RPS, en évitant de tomber dans le piège d'une organisation managériale verticale ; qui se présente par : l'omniprésence de la direction et l'absence de la délégation des tâches entre les salariés ; l'intégration d'une forte culture familiale et une pérennité fragile provoquant une sensation de désarroi violente et d'abandon ; et l'absence de responsabilité en matière RH.

³⁶ Le terme de « *mindfulness* » signifie, de manière littérale, pleine conscience. La pleine conscience, souvent associée au bouddhisme, est présente dans bon nombre de grandes traditions spirituelles et plusieurs écoles de pensée philosophique et psychologique occidentales (Shapiro, 2009)

Notre objectif est déjà assez complexe, puisqu'on traite une problématique liée au facteur humain et ses conditions au travail dans quelques entreprises marocaines du secteur textile. Ces entreprises continuent à investir dans leur système de production de richesse sans se soucier des aspects organisationnels ni du bien-être de ses salariés. Le problème persiste à l'heure actuelle et la majorité des entreprises se trouvent confrontées à des difficultés au niveau de la gestion des ressources humaines, donc se trouvent face à des pathologies du travail telles que, les violences physiques et psychologiques, le stress professionnel, le harcèlement moral et sexuel, etc.

Éliminer ou réduire les RPS nécessite la mise en place d'une démarche de prévention, dans un contexte de prise en conscience des liens entre ces risques et les modes d'organisation au travail. Ce qui nous renvoie aux travaux de Bonneff et Pelloutier, qui présentent des situations ouvrières variées dans les secteurs sidérurgie et textile. Ils incriminent chaque fois le travail aux pièces, qui pousse le travailleur à accroître exagérément son effort et à négliger les précautions élémentaires de sécurité. Ils dénoncent le *sweating system*³⁷ (organisation de la sous-traitance en cascade qui sévit particulièrement dans la confection) et citent le rapport d'une inspectrice du travail observant des ouvrières « victimes d'un surmenage véritablement inhumain ».

Nous avons limité le champ de notre recherche au stress professionnel, pour pouvoir l'analyser et déterminer son impact sur le bien-être des travailleurs. De ce fait, le chapitre suivant sera consacré au management du stress professionnel

Nous avons évoqué dans ce chapitre deux concepts fondamentaux :

- Le concept de la RSE (historique, définitions et témoignage professionnel), qui constitue un levier de la réussite économique et correspond à la contribution de l'entreprise au développement durable ;
- Le concept des « RPS » et les différentes approches existantes dans la littérature : pluridisciplinaires, disciplinaires et managériales et la pluralité des facteurs, qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des travailleurs au sein de leur environnement professionnel.

³⁷ L'exploitation des ouvriers par leurs employeurs se manifestant par une durée du travail excessive, de bas salaire

Chapitre 2 : le Management du Stress professionnel

2.1 Stress : Définitions, statistiques et indicateurs de pilotage

2.1.1 Stress : Définitions et notions connexes

2.1.1.1 Stress : définitions institutionnelles et cadre juridique français

2.1.1.1.1 Origine du mot « stress »

En latin, l'origine du mot stress signifiait « *stringere* » : « tendu de façon raide » ou « serrer, resserrer, lier » (Gaffiot, 1934, dans Steiler, 2004). Les anciens mots français « *estrecir* » ou « *estreindre* » qui ont conduit dans le français moderne au mot « détresse » (Stora, 1993 b). Selon Lazarus et Folkman (1984), le terme de stress est antérieur à son usage systématique ou scientifique.

Quant à Rivolier (1993), la notion de stress a existé dès l'origine de l'homme, correspondant à un état ressenti après un travail épuisant ou inaccoutumé, une maladie ou une exposition prolongée aux intempéries. De ce fait, l'individu réalise avoir atteint ses limites lorsque cet état apparaît.

Le terme anglais « stress » est emprunté au vocabulaire des métallurgistes, qui désignaient ainsi le comportement d'un métal soumis à des forces de pression, d'étirement ou de torsion. L'excès de stress rendrait le matériau plus vulnérable, une déformation de celui-ci pouvait être visible dans ce cas. Selon la loi « Hooke », lorsqu'une force extérieure agit sur un corps, et provoque une tension, qui est une certaine forme d'adaptation face à cette pression nommée stress. En 1914, le physiologiste américain Cannon l'a transposé à la régulation hormonale des émotions, chez l'animal. En 1945, les deux psychiatres militaires américains R. Grinker et J. Spiegel l'appliquent à la pathologie psychiatrique de guerre, dans leur ouvrage intitulé « Men under stress », pour désigner l'état psychique des soldats soumis aux émotions du combat et développant en conséquence des troubles mentaux aigus ou chroniques.

Le physiologiste canadien H. Selye adopte le terme de stress pour désigner ce qu'il appelait depuis 1936 le « syndrome général d'adaptation » ou réaction physiologique standard de l'organisme soumis à une agression, quelle que soit la nature de cette agression.

2.1.1.1.2 Historique du mot « stress »

L'évolution du terme stress selon la conception moderne de la biologie du stress avec le canadien H. Selye, qui décrit le " Syndrome général d'adaptation « (1936,1956) avec ces trois phases :

- La réaction d'alarme (mobilisation des capacités et forces défensives de l'organisme, et les signes de cette mobilisation sont des symptômes fonctionnels tels que : augmentation du rythme cardiaque, tension musculaire, transpiration) ;
- La phase de résistance (une adaptation à l'agent stressant : l'organisme ne peut maintenir indéfiniment un état d'alarme. Les défenses biologiques sont activées de manière à maintenir l'équilibre à l'intérieur du système et essayer de composer avec la situation) et d'adaptation ;
- La phase d'épuisement (le sujet n'a plus les forces de se défendre).

Selye attribue (1907-1982), le mot stress dans ses récits selon le caractère de cause et le caractère de conséquence dans la physique du 19^{ème} siècle. L'auteur souligne que, le stress se développe suite à une réaction neurophysiologique qui se déroule selon un processus de trois phases : premièrement, la transmission des informations nociceptives depuis les organes des sens jusqu'au cerveau cortical par les voies nerveuses afférentes ; deuxièmement, la transmission de ces informations du cortex vers le mésencéphale par des connexions intracérébrales ; troisièmement, l'émission par ce mésencéphale de deux sortes de messages vers les organes effecteurs, soit des messages neurovégétatifs utilisant la voie des nerfs, soit des messages hormonaux (délivrés par la posthypophyse) utilisant la voie sanguine. L'effet est de mobiliser certains effecteurs (organes, muscles, peau, etc.) dans la vie neurovégétative et la vie de relation, et de prévenir l'organisme en déclenchant l'état d'alerte et de défense.

Il insistait sur la nature physiologique du stress pour approfondir les mécanismes de ce phénomène selon quatre axes :

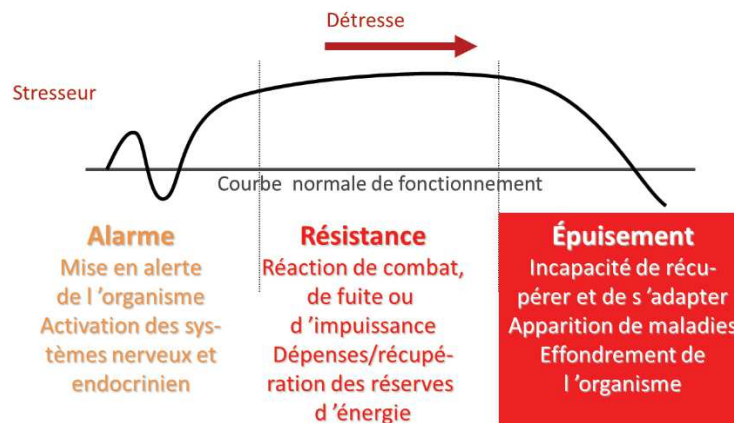
- L'axe cathécholaminergique, reliant l'hippocampe, le système sympathique et la surrénale, aboutit dès qu'il est activé à la libération immédiate de noradrénaline dans le sang, avec ses effets d'accroître le rythme cardiaque et la pression artérielle, d'augmenter le taux de sucre sanguin, de provoquer la fuite de la masse sanguine de la périphérie vers les organes, et de susciter la vigilance. Ses effets durent environ 15 minutes ;
- L'axe corticotrope, reliant l'hypothalamus, l'hypophyse et la surrénale, entraîne, s'il est activé, une libération massive de glucocorticoïdes, qui favorise la néoglycogénèse à partir des protides et des lipides, prenant ainsi le relais de l'adrénaline qui a rapidement épuisé les réserves en glycogène. Son action dure environ 2 heures ;

- L'axe des peptides opiacés utilise la libération de certains peptides (la mélanotrophine et la bêta-endorphine), pour atténuer l'intensité de la réponse émotionnelle, en particulier de la réponse de peur ;
- Enfin, l'axe immunitaire pourrait représenter le niveau le plus profond de l'activité défensive du stress, car le cortisol détruit les tissus lymphoïdes et effondre ainsi les défenses immunitaires. Les glucocorticoïdes détiendraient donc un rôle ambivalent : assurer une défense dans l'urgence, mais affaiblissant d'autant la capacité défensive résiduelle de l'organisme.

A partir de l'année 1946, le mot stress revêtait la notion de réponse : le stress serait le résultat de l'action de l'agent. Selye introduit à la même occasion le mot « *stressor* » pour désigner l'agent causal (Rivolier, 1993). Dans son ouvrage « le stress de la vie », Selye nous fait part des observations faites - allant de situations catastrophiques à des difficultés de la vie quotidienne -, desquelles on distingue deux types de stress : le « bon » stress, qui est utile, nommé « *eustress* » et un autre type de stress, appelé « *distress* » (1974), qui peut être qualifié de mauvais, dans la mesure où il entraîne des conséquences négatives (Rosnet, 2002). C'est une théorie centrée essentiellement sur une vision biophysique du stress, en notant qu'elle se rapporte généralement à un état d'hyperstimulation « *overstress* », mais il peut aussi être lié à un état d'hypostimulation ou « *understress* ». Son modèle comprend alors quatre éléments :

- Les *stresseurs* : une large variété d'événements et de conditions qui représentent une menace pour l'organisme (le même degré de stress induit par le même agent peut produire des lésions différentes chez des sujets différents (Rosnet, 2002, p. 22)) ;
- Les facteurs qui modifient l'impact du *stresseur* sur l'organisme, telles les ressources qui permettent de faire face ;
- Le syndrome général d'adaptation ;
- Les réponses, adaptées ou non (Rosnet, 2002).

Figure 3 : Syndrome Général d'Adaptation (SGA) de Hans Selye (1936)



Source Eric Lorio

Depuis les années 1970, des études ont tenté d'identifier les *stresseurs* au travail tel que la charge de travail (Welford, 1973), la répétitivité (Benyon, 1973), le bruit ou l'éclairage (McCormick, 1970), parfois avec une approche longitudinale (Borg, Kristensen, Burr, 2000). Bruchon-Schweitzer et al. (1997) distinguent a priori quatre grandes catégories de *stresseurs* dans leur revue de littérature :

- Les caractéristiques de la tâche : charge de travail, conditions de travail, durée du travail ;
- Les caractéristiques relationnelles : conflits de rôle, ambiguïté de rôle, harcèlement moral ;
- Les caractéristiques de carrières : manque de promotion, mobilité professionnelle, risques de licenciement ;
- Les relations travail/famille : incompatibilité entre les rôles professionnels et familiaux.

2.1.1.1.3 Le Stress professionnel : clarification conceptuelle

Les changements survenus dans le monde du travail pendant des décennies ont contribué à l'apparition de nouveaux risques, dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Le taux du suicide augmente dans les entreprises françaises et 22% de la population européenne active serait concernée par le mal-être, le stress, la violence, le harcèlement et l'usure professionnelle (Ayensa, 2010). La santé est devenue une question d'actualité abordée par le grand public et les entreprises qui déclenchent l'alarme sur « *les risques psychosociaux* », un phénomène avec une pluralité qui qualifie de nombreuses situations liées au travail : Stress, harcèlement moral, souffrance, suicide, dépression, addiction, TMS, etc.

Plusieurs études mettent en lumière les concepts qui traitent les risques psychosociaux, le stress et l'épuisement professionnel, à savoir les pathologies les plus connues ; le stress étant le risque psychosocial le plus fréquent. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (*European Agency For Safety and Health at Work, EU-OSHA*), le stress est le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail, et le nombre de personnes souffrant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail va probablement augmenter. D'après la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (en anglais : *European Foundation for the Improvement for Living and Working Conditions, Eurofound*), près de 28,5% des salariés européens souffrent du stress (Abord de Chatillon et al, 2012).

De ce fait, notre travail consiste à clarifier le concept de stress afin d'intégrer une compréhension précise de ces risques psychosociaux, de réaliser une revue de la littérature enrichissante sur les modèles théoriques du stress, et de mettre en évidence les plus utilisés. Malgré la multitude de définitions sur le stress professionnel issues de la littérature, plusieurs auteurs doutent de l'utilité de ce terme (Hinkle, 1973 ; Weaton, 1996 ; Jex, Beekr & Roberts, 1992), ce qui pose de sérieux problèmes de communication et de transférabilité des résultats (Ader, 1981 ; Pollock, 1988). Ce concept est appréhendé en tant que stimulus en sociologie et en tant que transaction entre l'individu et son environnement en psychologie (Aubert et Pagès, 1989 ; Danna et Griffin, 1999 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Légeron, 2001).

- Pollock (1988), définit le stress comme un fait social et culturel. La médiatisation du concept et la tension de l'activité scientifique ont contribué à ce que les gens perçoivent le stress comme une part intégrale de la condition humaine ;
- Dantzer (1993), affirme que le stress est un mythe qui sert à symboliser un processus psychologique complexe et imperceptible directement (Salas, Driskell & Hughes, 1996) ;
- Deswaene (2002), mentionne que le stress s'intègre dans la vie quotidienne, car il traduit une conception moderniste du XXème siècle qui marque la prédominance des idées en matière d'adaptation et de performance ;
- Quant à Cox (1985), il critique la manifestation pathologique dite dangereuse (Hinkle, 1973), comme étant simpliste, puisque ça demande une prise en compte de processus complexes de stress ;
- La définition de McGrath (1970 ; 1976), décrit le stress comme « *un déséquilibre (perçu) important entre l'exigence et la capacité d'y répondre, dans des conditions où l'impossibilité de satisfaire cette exigence a des conséquences (perçues) importantes* ».

- Crespy (1984) définit le stress comme étant « *un plan de mobilisation de l'organisme tout entier en vue d'apporter une réponse à des agressions en provenance de l'environnement, mobilisation qui n'est pas suivie d'effets lorsque aucune réponse adaptée ne peut être fournie* » ;
- L'accord cadre européen d'octobre 2004 donne au stress la définition suivante :

« Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnement physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés à faire face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé ».

Selon l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS, 2006) :

« Un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets de stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

Ainsi, les travaux réalisés dans les états membres de l'Union européenne et dans d'autres pays, révèlent qu'entre 50 et 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues sont liées plus ou moins directement au stress (EU-OSHA, 1999).

Le stress professionnel se manifeste donc par l'interaction entre un individu et son environnement de travail.

- L'Organisation internationale du travail ou OIT (2012), (en anglais : *International Labour Organization*, ILO) mentionne que le stress entraîne une augmentation de l'absentéisme dû à la maladie, à un renouvellement prématuré du personnel, à des départs à la retraite pour raisons de santé, à des baisses de production et de qualité ainsi qu'à des litiges entre les salariés et leurs employeurs. Par exemple « *en France, le coût social du stress (dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations*

d'activités et aux décès prématurés) a été estimé en 2007 entre 2 et 3 milliards d'euros (Etude INRS et Arts et Métiers ParisTech) »³⁸ ;

- Selon Le Manuel d'orientation de la Commission européenne (1999), le stress consiste en un état réactionnel "d'homme des cavernes" qui prépare l'organisme humain à la lutte ou à la fuite, autrement dit à l'activité physique, en réaction à des facteurs de stress, à savoir les exigences et les influences qui entravent la capacité d'adaptation de l'organisme. Le "stress" comporte des points communs dans un schéma d'adaptation réactionnelle de l'organisme vis-à-vis de plusieurs de ces influences et de ces exigences ;
- « *Le stress peut être défini globalement comme une perturbation de l'équilibre, une interruption de l'enchaînement régulier des habitudes, qui forcent l'individu à tenter de retrouver son équilibre antérieur ou d'en atteindre un nouveau* »³⁹.

En sciences de gestion, le terme stress enveloppe d'autres concepts. Auparavant, c'était un concept propre aux sciences physiques (mécanique), biologiques (biochimie, médecine), et à la psychologie (psychosomatique). Un terme étudié selon deux principales approches et appartenant au domaine de la souffrance physique et psychique. L'école américaine est de tradition behavioriste (comportementaliste), positiviste dans son positionnement épistémologique et plutôt quantitativiste dans ses méthodes. L'école française s'inscrit dans un courant s'inspirant des travaux faits en psychanalyse, tel que la psychopathologie et la psychodynamique du travail.

L'impact du stress sur la santé mentale et physique des travailleurs est considérable, son effet négatif se présente sous forme de « symptômes organisationnels » tels que l'absentéisme et la rotation du personnel, les faibles performances en matière de sécurité, le manque d'enthousiasme des salariés, la perte d'innovation et la faible productivité. En effet, les « *stresseurs* », auxquels les individus peuvent être confrontés, n'ont pas besoin d'être extrêmes ou exceptionnels pour entraîner des troubles psychopathologiques. Ils se définissent donc à la fois par :

- La mise en évidence d'un ou de plusieurs facteurs de stress identifiables récemment survenu(s) dans la vie du sujet ;

³⁸ <http://www.inrs.fr/risques/stress/consequences-entreprise.html>

³⁹ Surmonter le stress par Bruno Fortin, 2020

- L'existence de symptômes émotionnels et comportementaux et/ou des perturbations importantes dans le fonctionnement social ou professionnel, et ce, au-delà de ce à quoi l'on peut raisonnablement s'attendre, vu le(s) *stresseur(s)* en cause.

Selon Légeron (2001 ; 2004), le stress au travail peut être lié :

- Au contexte de travail : changements organisationnels, incertitudes, conflits de rôle, absence de promotion, mobilité trop élevée, exigences contradictoires ;
- Au contenu du travail : sous-utilisation des compétences, sur ou sous- charge de travail, pression sur les délais, le sentiment de responsabilité face à son travail ;
- Aux difficultés relationnelles : avec la hiérarchie et avec les pairs.

Dans ce travail, il s'agit de définir les contours de la notion du stress relative à d'autres notions, qui entraînent une série importante de problèmes de santé et un état de perturbation provoqué par les *stresseurs* ; ainsi que de tirer la sonnette d'alarme sur l'absence de la gestion de stress, l'incapacité de gérer le stress et l'exposition des travailleurs à de nombreuses situations de travail à risque. L'objectif ici n'est pas de réaliser une revue de littérature intégrale des modèles théoriques du stress au travail, mais de présenter les plus utilisés.

2.1.1.1.4 Contours du terme « Stress »

En quelques années le stress est devenu un sujet d'étude de plusieurs chercheurs de différentes disciplines, pour mobiliser les concepts de stress, d'épuisement professionnel, d'anxiété et de dépression au travail. C'est un risque psychosocial qui peut engendrer plusieurs conséquences physiologiques mesurables sur la santé : hypertension, infarctus, troubles du rythme cardiaque, mort soudaine, arthrite, ulcères d'estomac, accidents vasculaires cérébraux... et encore maux de tête, douleurs dorsales, insomnie, irritabilité, anxiété, fatigue, troubles gastro-intestinaux, affections cardio-vasculaires, dermatologiques, endocriniennes, gynécologiques. Le système immunitaire peut aussi être touché par le stress, cela explique, que les hormones du stress, la synthèse et la sécrétion de certaines cellules du système immunitaire (les cytokines, notamment) sont troublées.

Les conséquences sur la santé mentale de l'individu sont aussi nombreuses et peuvent être une source de malaise d'origine neurovégétative (palpitations, syncope) et perpétuer des troubles du comportement (tabagisme, alcoolisme, boulimie, anorexie, abus de médicaments et addiction aux drogues).

Ce pouvant aboutir à une dépression et/ou une confusion mentale chez l'individu. Malgré la définition donnée par l'OMS, les conséquences négatives du stress professionnel ne considèrent pas le vécu-affectivo-émotionnel (satisfaction- insatisfaction, engagement- démotivation, émotions positives- émotions négatives) de la personne dans son ensemble, comme le préconisent plusieurs auteurs (Langelaan, Bakker, Van Dooren, Schaufeli, 2006, Longua, DeHart, Tennen & Armeli, 2009, Rollant, 1999 ; Rolland, 2000 ; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008).

Tableau 6 : récapitulatif de synthèse des définitions issues de la littérature

Concepts	Définitions
Le stress : réponse	« Une réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite. » (Selye, 1936) « Un état malsain, une conséquence indésirable, qui doit être éliminée ou au moins réduite » (Lemyre, Tessier, 1988 : 303)
Le stress : cause	« Le stress est un ensemble de causes, pas de symptômes » (Symonds, 1947 ; Spielberg, 1976)
Le stress : interaction	« Un état psychologique qui est le reflet d'un vaste processus d'interaction entre la personne et son environnement » (Cox, 1993 : 29)
Le stress : transaction	« Une relation particulière entre la personne et un environnement évalué comme excédant ou mettant à l'épreuve ses ressources tout en mettant en danger son bien-être » (Lazarus, Folkman, 1984 : 19)
La souffrance au travail	« Dans certaines conditions une souffrance émerge entre une histoire individuelle avec des projets, des espoirs et des désirs et une organisation du travail qui les ignore. Les individus mettent alors en place des stratégies défensives qui rendent cette souffrance non immédiatement repérable. » (Dejours, 2000)

2.1.1.1.5 Les obligations de l'employeur

- **Article L4121-1 (1 oct. 2017)**

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

1. Des actions de prévention des risques professionnels ;
2. Des actions d'information et de formation ;
3. La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

- **Article L4121-2 (1 oct. 2017)**

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

- Il existe un **accord-cadre européen sur le stress au travail**. Celui-ci a été signé par les partenaires sociaux le 8 octobre 2004 et transposé dans le droit français par **l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008**. Il oblige tous les employeurs à s'informer sur les risques liés au stress et sur les mesures nécessaires pour le prévenir. Cet accord sur le stress vise à "augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les salariés et leurs représentants" et "attirer leur

attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail". Il précise que "dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire" ;

- L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail a été signé le 26 mars 2010 et étendu par un arrêté du 23 juillet 2010. Il invite les entreprises à déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés. Il incite également à prévoir des mesures appropriées de gestion et de prévention.⁴⁰

- **Article L4121-3 (1 oct. 2017)**

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.

A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

- **Article L4121-4 (1 oct. 2017)**

Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

- **Article L4121-5 (1 oct. 2017)**

Lorsque dans un même lieu de travail les travailleurs de plusieurs entreprises sont présents, les employeurs coopèrent à la mise en œuvre des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail.

2.1.1.2 Stress : notions connexes

2.1.1.2.1 Anxiété

Le mot "anxiété" vient du latin " *anxius*" qui signifie "esprit troublé" par un évènement incertain et dérive d'une racine grecque portant les notions "d'enserrement" ou "d'étranglement". Marlène FOUCHÉY (2011).

⁴⁰ Préventica, Santé/Sécurité au travail

Le concept d'anxiété apparaît au cours de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle dans le domaine de la pathologie. Un terme distingué selon son origine psychologique nécessitant une prise en charge médicale, ce qui renvoie au lien psychologique avec le stress. L'anxiété⁴¹ renvoie à l'état qui accompagne l'appréhension d'évènements susceptibles de porter atteinte au bien-être personnel. Autrement dit, elle correspond à l'état dans lequel on se sent lorsque l'on envisage des conséquences négatives. Cette réponse d'anxiété dépendrait du type d'évènement, de la personnalité, de l'humeur de la signification ou interprétation de la situation.

L'anxiété peut être définie comme un état émotionnel caractérisé par la peur, l'appréhension et l'inquiétude (Spielberger, 1966 ; Spector et O'Connel, 1994 ; Schwarzer, 1990 ; Suveg, Hudson, Brewer, Flannery, Gosch et Kendall, 2009). Elle est caractérisée par un sentiment de danger plus ou moins diffus et permanent, le plus souvent disproportionné. Cet état de tension peut être qualifié de mal-être avec des symptômes envahissants, perturbant le fonctionnement cognitif, émotionnel et somatique de la personne. Cet état serait, d'après le modèle de Weiss et Cropenzano (1996), une réaction à un évènement, compte tenu de prédispositions personnelles.

Cette réaction déterminerait les attitudes. Suivant cette perspective, ce serait donc les expériences émotionnelles qui détermineraient les attitudes, l'anxiété orientant le niveau d'implication. Plus précisément, nous présumons qu'une forte anxiété générerait une forte implication calculée et qu'une faible anxiété permettrait le développement d'une implication affective.

Certains auteurs distinguent l'anxiété "trait" qui serait un trait de personnalité renvoyant à un tempérament anxieux, une structure stable de l'individu, de l'anxiété "état", état passager pouvant survenir temporairement chez tout individu sous l'effet d'une situation présentant un certain degré de gravité.

Les termes donnés par les manuels de psychiatrie type DSM retenant plus le terme d'anxiété dans leurs descriptions cliniques :

- **Trouble panique** : attaques de panique récurrentes et inattendues ;
- **Phobies spécifiques** : anxiété cliniquement significative, provoquée par l'exposition à un objet ou une situation spécifique redoutée, conduisant souvent à un comportement d'évitement ;

⁴¹ Anxiété et troubles anxieux: de quoi parlons-nous? Par Marlène FOUCHÉY, juillet 8 2011, 16:34 - Psychopathologie

- **Agoraphobie** : anxiété liée à l'évitement d'endroits ou de situations d'où il pourrait être difficile ou gênant de s'échapper ou dans lesquels aucun secours ne serait disponible en cas d'attaque de panique ou de symptômes à type de panique ;
- **Phobie sociale** : anxiété cliniquement significative provoquée par l'exposition à un certain type de situations sociales ou de situations de performance, conduisant souvent à un comportement d'évitement ;
- **Trouble obsessionnel compulsif** : présence d'obsessions (entraînant une anxiété ou une souffrance marquée) et/ou par des compulsions (qui servent à neutraliser l'anxiété) ;
- **Trouble anxieux généralisé** : période d'au moins six mois marquée par la présence d'une anxiété et de soucis excessifs ;
- **Stress Post-traumatique** : reviviscence d'un événement extrêmement traumatique accompagnée de symptômes d'activation neurovégétative et par l'évitement des stimuli associés au traumatisme ;
- **Stress aigu** : symptômes similaires à ceux de l'état de stress post-traumatique qui surviennent immédiatement dans les suites d'un événement extrêmement traumatique ;
- **Trouble anxieux dû à une affection médicale** : symptômes anxieux au premier plan qui sont considérés comme la conséquence physiologique d'une affection médicale générale ;
- **Trouble anxieux induit par une substance** : symptômes anxieux au premier plan qui sont considérés comme la conséquence physiologique directe de l'exposition à une substance donnant lieu à un abus, un médicament ou une substance toxique ;
- **Trouble anxieux non spécifié**
- **Personnalité évitante** : caractérisée par une inhibition sociale, un sentiment de ne pas être à la hauteur et une hypersensibilité au jugement d'autrui ;
- **Personnalité dépendante** : caractérisée par un comportement soumis et « collant » lié à un besoin excessif d'être pris en charge ;
- **Personnalité obsessionnelle compulsive** : caractérisée par une préoccupation pour l'ordre, la perfection et le contrôle.

2.1.1.2.2 Angoisse

Anxiété et angoisse sont deux concepts qu'on a tendance à confondre car ils possèdent une étymologie commune "amhas" signifiant "étroitesse". La psychiatrie française a conservé une distinction entre les deux termes réservant l'anxiété au versant psychologique et l'angoisse au versant somatique. « L'angoisse est un trouble physique qui se traduit par une sensation de

constriction, d'étouffement. L'anxiété est un trouble psychique qui se traduit par un sentiment d'insécurité indéfinissable » Brissaud (1890).

En 1895, Freud distingue l'affect d'angoisse résultant d'une incapacité pour le psychisme à faire face à un danger extérieur de la névrose d'angoisse. Celle-ci désigne l'impossibilité pour le psychisme à faire face à une excitation interne sexuelle. Ce qui explique, que la libido se change en angoisse dès qu'une pulsion ne peut atteindre une satisfaction. L'affect d'angoisse serait alors un état passager de l'individu alors que la névrose d'angoisse désignerait un état chronique.

En 1916, Freud modifie sa théorie et distingue l'angoisse réelle de l'angoisse névrotique. L'angoisse réelle serait ressentie par un individu dès qu'il est en présence d'un danger extérieur. Elle serait assimilable à un réflexe d'autoconservation. Il spécifie le concept de névrose d'angoisse comme la résultante du refoulement de la libido se transformant en angoisse : « L'angoisse névrotique est un produit de la libido, comme le vinaigre est un produit du vin » (Freud, 1920).

En 1926, l'angoisse n'est plus présentée par Freud comme conséquence du refoulement mais comme sa cause. Elle devient le signal d'alarme du « MOI » permettant la mise en place de mécanismes de défense (dans le cas de la névrose phobique du petit Hans, c'est l'angoisse de castration qui est à l'origine du refoulement). Freud distingue alors l'angoisse automatique (angoisse signal face à un danger réel) de l'angoisse névrotique (angoisse face à un danger inconnu, pulsionnel se rapportant à la perte ou à la séparation).

2.1.1.2.3 Burnout ou l'épuisement professionnel

Une des conséquences les plus importantes en termes de gravité du stress est le burnout «to burn one self out » dont en terme japonais, un sens équivalent serait « karoshi » (littéralement « mort par dépassement du travail), Veil (1959).

Le terme « burnout » est conceptualisé pour la première fois par le psychiatre américain Freudenberger en 1975, apparu sous forme de construction sociale et scientifique dans les années 1970, pour décrire le syndrome de l'épuisement professionnel (physique, mental et émotionnel).

Autrefois, le burnout était décrit comme « un état d'épuisement physique, émotionnel et mental lié à une longue exposition à des situations exigeant une implication émotionnelle importante »⁴², ou comme « un processus où se retransmet un collaborateur jusqu'ici impliqué, en réaction aux exigences et au fardeau de son travail »⁴³. Le burnout est provoqué par

⁴² Pines et Aronson, 1988

⁴³ Cherniss, 1980

l'accumulation de stress professionnels répétitifs dans la durée, et aux réactions de stress quotidiens, il se traduit donc par un « épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel »⁴⁴. Selon (Maslach et Jackson, 1981, 1986 ; Maslach, 1982 ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001), le burnout est un processus dans lequel l'individu souffre d'abord de l'érosion de ses ressources émotionnelles qui le conduit progressivement à se désengager par rapport aux tâches qui lui sont assignées.

Les travaux menés par Maslach et Leiter décrivent le burnout au travers de « l'écartèlement entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire. Il représente une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté – une érosion de l'âme humaine. C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire... Qu'arrive-t-il lorsque le burnout vous gagne ? En fait, trois événements surviennent : vous vous sentez chroniquement épuisé ; vous devenez cynique et vous vous détachez de votre travail ; et vous vous sentez de plus en plus inefficace dans votre job⁴⁵ ».

Freudenberger H. J. et Richelson G., (1981), mentionnent que le syndrome d'épuisement professionnel se développe quand les individus ont une image idéalisée d'eux-mêmes, se perçoivent dynamiques, charismatiques, particulièrement compétents et finissent par perdre le lien avec leur soi véritable. Selon Levinson (1996), l'épuisement professionnel se caractérise par un constat : l'individu qui en est victime ne pourra plus jamais faire ce qu'il a fait. On revient aux travaux de Christina Maslach, qui ont permis de clarifier le terme burnout à travers trois dimensions :

L'épuisement émotionnel : La première dimension qui représente l'épuisement des ressources physiques, psychologiques et émotionnelles des individus face à des exigences au travail qui exaspèrent les capacités des individus au travail (Lee et Ashforth, 1996 ; Halbesleben et Bowler, 2007) ;

La première manifestation du burnout : une fatigue extrême due à une exposition continue à des facteurs de RPS très prégnants (conditions de travail très exigeantes, manque de ressources et d'appui pour y faire face, etc.). Les temps de repos habituels (sommeil, week-end, congés, etc.) ne suffisent plus à soulager cette fatigue qui devient alors chronique ;

Le cynisme vis-à-vis du travail : la seconde dimension du burnout. L'attitude de l'individu devient négative, dure, détachée, vis-à-vis de son travail et des personnes (collègues,

⁴⁴ Schaufeli et Greenglass, 2001

⁴⁵ Maslach et Leiter, 1997

encadrement, clients, patients, etc.). Le désengagement est relatif à la réaction face à l'épuisement émotionnel (Halbesleben et Buckley, 2004). L'individu « déshumanise » inconsciemment les autres en mettant son entourage à distance.

Cette seconde dimension correspond en quelque sorte à un mouvement d'auto-préservation face aux exigences (émotionnelles) du métier auxquelles la personne ne peut plus faire face. En pareil cas, les travailleurs peuvent ainsi se défendre en attribuant une forme de responsabilité au destinataire de l'activité : par exemple, pour l'enseignant, l'étudiant qui ne veut pas apprendre ; pour l'encadrant, le subordonné qui ne veut pas faire ce qu'il lui demande, etc. Le travailleur réduit son investissement et développe des conceptions péjoratives, cyniques, sur les personnes pour qui ou avec qui il est censé travailler. On la considère comme une stratégie d'adaptation en réponse à la sur-sollicitation ressentie par l'individu ;

La diminution de l'accomplissement personnel au travail : le burnout se caractérise par une perte de l'accomplissement personnel, une dévalorisation de soi, l'individu ressent ne pas avoir l'efficacité personnelle nécessaire pour accomplir le travail (Maslach, Jackson et Leiter, 1996 ; Halbesleben et Buckley, 2004). Cette dernière dimension fait l'objet de controverses, certains auteurs considérant qu'il s'agirait plutôt d'un trait de personnalité ou encore d'une conséquence (parmi d'autres) du stress au travail qui n'aurait donc pas lieu d'être intégré dans la définition de ce syndrome.

De ce fait, le syndrome de l'épuisement professionnel ou le burnout est défini comme : « Un épuisement physique, émotionnel et cognitif résultant d'une diminution continue des ressources valorisées par l'individu du fait d'une exposition chronique à un stress professionnel ». (Shirom (1989) in Shirom et Melamed, 2006, p.179).

Les traits du burnout ont été identifiés à l'aide des questionnaires dont l'inventaire du burnout de Maslach et Jackson (Maslach Burnout Inventory - MBI) est le plus utilisé. Nous mentionnons la difficulté de distinguer le burnout du stress professionnel en termes de symptômes ; en revanche, il est possible de les différencier en termes de processus dans la mesure où la succession des stades est mise en évidence⁴⁶.

2.1.1.2.4 Les symptômes constitutifs du syndrome d'épuisement professionnel

Le *burnout*⁴⁷ peut se traduire cumulativement de cinq manières sur l'individu, par des :

- **Manifestations émotionnelles** : L'épuisement ressenti par l'individu, entraînant un sentiment de perte de contrôle, peut se manifester émotionnellement par des peurs mal

⁴⁶ Stress professionnel et Burnout, R. Floru & J.C.Cnockaert, INRS

⁴⁷ Guide d'aide À la prévention

définies et des tensions nerveuses. Il se caractérise également par une humeur triste ou un manque d'entrain. L'individu peut être irritable, tendu, hypersensible, ou bien ne manifester aucune émotion ;

- **Manifestations physiques** : Les manifestations physiques sont les plus fréquentes. On note davantage de troubles du sommeil, une fatigue chronique due à un sommeil qui n'est plus réparateur et des tensions musculaires avec des douleurs rachidiennes (dos, nuque). Il y a parfois une prise ou une perte soudaine de poids. Maux de tête, nausées, vertiges sont également observés ;
- **Manifestations cognitives** : En termes cognitifs, le *burnout* a un retentissement sur les capacités de traitement de l'information dont dispose l'individu : diminution de la concentration, difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois, à nuancer, à prendre des décisions. Erreurs mineures, fautes, oublis sont également constatés ;
- **Manifestations comportementales ou interpersonnelles** : Sur le plan interpersonnel, l'individu peut se replier sur soi, s'isoler socialement, ou avoir un comportement agressif, parfois violent, traduisant une diminution de sa tolérance à la frustration qu'il ressent professionnellement.

Moins enclin à l'empathie, l'individu est moins touché par les problèmes des autres et peut aller jusqu'à traiter ces derniers comme des objets. Se sentant dans une situation inextricable, il peut éprouver du ressentiment et de l'hostilité à l'égard des personnes qu'il côtoie dans son travail.

Des comportements addictifs peuvent apparaître face à la tension ressentie : tabac, alcool, tranquillisants, drogues, etc.

- **Manifestations motivationnelles ou liées à l'attitude** : Se sentant déprécié dans son travail, l'individu peut se désengager progressivement. Baisse de motivation et moral en berne s'accompagnent d'un effritement des valeurs associées au travail.

Ne pouvant changer la situation dans laquelle il se trouve, il peut avoir le sentiment d'être pris au piège et douter de ses propres compétences. L'individu peut alors se remettre en cause professionnellement et penser qu'il n'est plus capable de faire son travail comme avant : il se dévalorise.

2.1.12.5 Les spécificités du Burnout

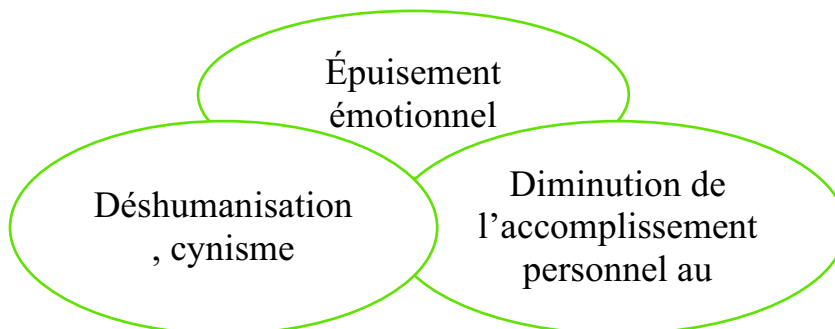
Tableau 7 : Le burnout et les autres manifestations observées sur le plan professionnel (stress au travail, addiction au travail).⁴⁸

<p><u>Stress au travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conséquence d'un déséquilibre entre les contraintes du travail et les ressources pour y faire face. En lien avec l'exposition aux facteurs de RPS. Le sens du travail n'est pas forcément remis en cause. • Stress aigu/stress chronique. Peut toucher tout type de travailleur. Il n'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui (cynisme, indifférence). 	<p><u>Syndrome d'épuisement professionnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rôle important des conflits de valeur (sens du travail, qualité empêchée, etc.) dans l'apparition du syndrome. • La conséquence d'une exposition à une conjonction de facteurs de RPS sur une longue durée qui ne permet plus de faire face aux exigences et règles de métier. • Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, les clients, les patients, etc. Cynisme
<p><u>Addiction au travail ou « Workaholisme »</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les « <i>workaholiques</i> » passent énormément de temps au travail, ils sont réticents à se distancier ou se désengager de leur travail, Ils fournissent un travail qui va au-delà de ce qui est attendu de leur part, au point que la vie privée s'en trouve affectée (Schaufeli et al. 2006). 	<p><u>Fatigue chronique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fatigue générale. Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée. Pas d'origine systématique dans le travail
<p><u>Dépression</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Épuisement émotionnel et humeur dysphorique (changeante, instable). Étendue à tous les aspects de la vie et pas seulement au travail. Caractérisée 	<p><u>Syndrome d'épuisement professionnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lié spécifiquement au travail. Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail.

⁴⁸ Guide d'aide À la prévention, INRS, 2017

<p>par une perte du goût des choses et de la vie. Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité. Les antécédents de dépression peuvent favoriser l'apparition d'un syndrome d'épuisement professionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte, que pour la dépression. Le burnout peut s'aggraver en dépression
--	--

Ceci nous renvoie au modèle tridimensionnel de Maslach Jackson (1981, 1986) :



Cas d'une infirmière hospitalière :

« Ma profession d'infirmière, je l'ai choisie, je l'ai voulue... Mais aujourd'hui, j'ai l'impression d'être vidée. Je dois aller d'un lit à l'autre. J'ai l'impression de n'avoir jamais le temps de faire correctement mon travail. Je supporte de moins en moins les plaintes, les angoisses des patients. Je me dis qu'être infirmière n'est pas aussi valorisant, gratifiant que cela... »

Cette infirmière ne sait plus où elle en est. Elle doute d'elle-même : pourquoi, elle, autrefois si investie dans son travail, ne croit-elle plus en son métier ? Les contraintes particulières de son métier de soin et d'aide, non compensées par « autre chose » ont eu raison de son investissement initial. Le stress de la profession devient trop lourd à porter, et elle développe un syndrome du burnout⁴⁹.

Cas d'un employé d'une agence de communication :

« Mon métier, je l'aime, je l'ai choisi, j'ai tout fait pour y arriver... Depuis plusieurs semaines, j'ai l'impression d'être vidé de l'intérieur. Je n'ai plus d'énergie pour me lever le matin, plus envie... J'ai trop de projets en cours, je passe de l'un à l'autre et je n'en vois jamais le bout. J'ai l'impression de n'avoir jamais le temps de faire correctement mon travail. Je supporte de moins en moins mes collègues, les demandes de mon responsable. On accepte des projets qu'on ne devrait pas accepter. Le chiffre, le chiffre, toujours le chiffre... Je n'ai pas choisi de faire ce

⁴⁹ Épuisement professionnel, INRS

métier pour ça. Je me dis qu'être graphiste ici n'est pas aussi valorisant, gratifiant que cela
».⁵⁰

2.1.1.2.6 Causes du Burnout

Plusieurs travaux éclairent l'ensemble des facteurs qui contribuent à l'émergence des risques psychosociaux et le *burnout* en fait partie, puisqu'il se définit dans un contexte professionnel donné et résulte d'une exposition prolongée à un ensemble de facteurs de RPS. Le Collège d'expertise⁵¹ sur le suivi statistique des RPS a fait l'objet d'une classification en six axes, qui s'explique à la fois par des caractéristiques liées au travail et à l'individu. Comme le souligne Cooper, les sources potentielles de stress au travail au sens large incluent plusieurs catégories de facteurs propres à l'activité professionnelle, psycho-sociaux et organisationnels :

- **Les exigences au travail** (intensité et temps de travail) : L'intensité et la complexité du travail se traduisent notamment par des délais et objectifs irréalistes ou mal définis, des interruptions fréquentes, une quantité de travail et des horaires excessifs ;
- **La charge de travail** (le *stresseur* le plus évoqué et perçu chez les travailleurs stressés) apparaît particulièrement déterminante. La surcharge sous-entend non seulement la question de la prescription, de l'adéquation entre objectifs et moyens, des facultés et des outils, mais aussi, d'une représentation partagée de ce qu'est la charge de travail. En effet, la charge de travail est toujours plus large qu'une simple prescription : il y a la charge réelle qui rend compte du travail concret, de ce que chacun fait, mais aussi la charge subjective qui dépend du vécu du travail de chacun.

D'autres aspects, tels que le niveau du soutien de l'entourage professionnel et la latitude de prendre des décisions peuvent exacerber ou alléger le stress potentiel de la surcharge.

- **Les exigences émotionnelles** Certaines relations avec le public peuvent s'avérer émotionnellement exigeantes pour le travailleur :
 - Contacts difficiles avec les personnes (clients venant faire valoir leur mécontentement, personnes en détresse venant chercher une aide en dernier recours, etc.) ;

⁵⁰ Guide d'aide à la prévention : Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout ; Mieux comprendre pour mieux agir

⁵¹ En 2008 à la suite d'une demande du ministre chargé du Travail, le « Collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS au travail » avait, notamment, pour objectif de formuler des recommandations pour améliorer ce suivi statistique. Économistes, ergonomes, épidémiologistes, chercheur en gestion, chercheurs en médecine du travail, psychologues et psychiatres, sociologues et statisticiens ont donc travaillé en pluridisciplinarité et de manière indépendante afin de remettre leur rapport final le 11 avril 2011.

- Violences verbales (propos désagréables, insultants, humiliants, etc.) ou physiques ;
- Le fait d'afficher vis-à-vis du public des émotions en contradiction avec son ressenti (devoir sourire à un client qui suscite un certain énervement, par exemple).

2.1.1.2.7 Facteurs organisationnels et psychosociaux

Le manque d'autonomie, qui se traduit notamment par de faibles marges de manœuvre dans la manière de faire son travail, des contraintes de rythme de travail auxquelles le travailleur ne peut se soustraire et même la « sous-utilisation » des compétences qui peut aller de pair. Toutefois, accorder une certaine autonomie ne signifie pas pour autant laisser les travailleurs « se débrouiller » ou leur donner des objectifs flous.

Les mauvais rapports sociaux et relations de travail, la qualité des rapports sociaux et des relations de travail reposent, notamment, sur :

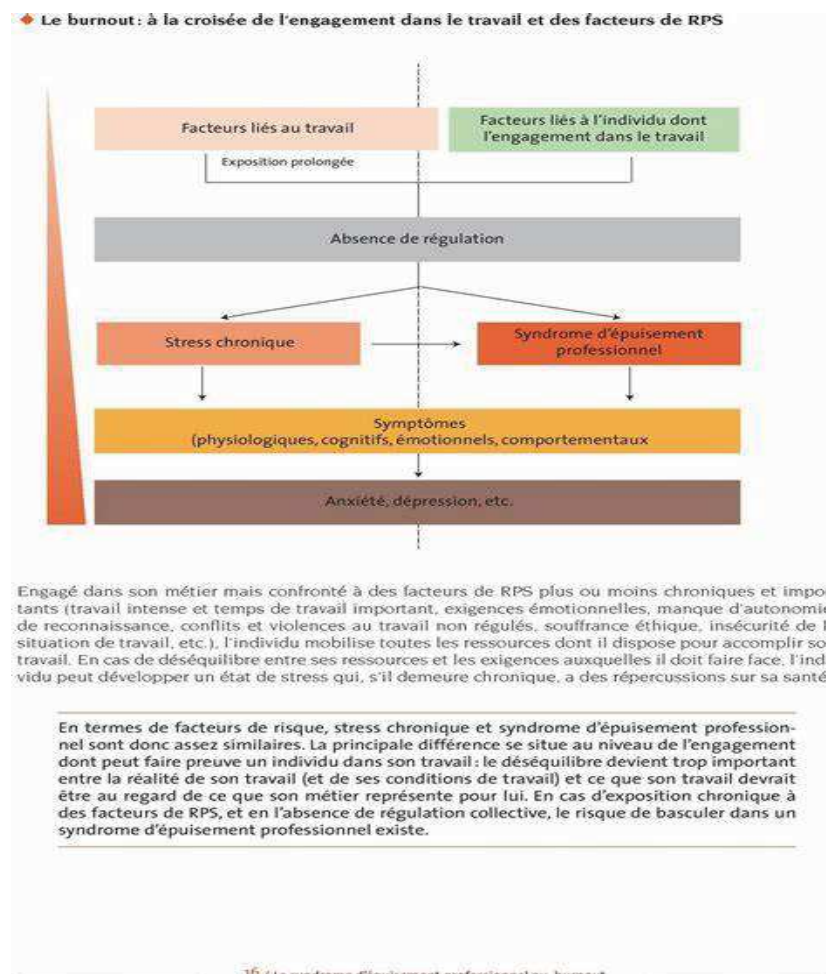
- La clarté des objectifs (vision claire des tâches à accomplir, absence de contradictions dans ce qui est demandé, etc.) ;
- L'existence d'un collectif de travail et la solidarité entre collègues (entraide dans le travail, disponibilité du supérieur, qualité de la communication interne, etc.) ;
- L'expression des travailleurs (animation des instances représentatives du personnel, instauration d'espaces de discussion, etc.) ;
- L'absence de violence en interne (agressions physiques, comportements blessants, conduisant à l'isolement ou l'exclusion d'un collègue, etc.) ;
- La reconnaissance des efforts déployés et de la qualité du travail (retours réguliers de la hiérarchie sur le travail effectué, reconnaissance entre pairs favorisée par l'existence de groupes entre ces derniers, etc.) ;
- Le rôle de l'encadrement de proximité (organisation des tâches, animation d'une équipe, résolution des difficultés, etc.).

Les conflits de valeur : Perdre le sens de son travail ou ne pas en trouver, avoir l'impression de faire un travail inutile, peuvent être provoqués ou amplifiés par le fait de ne pas pouvoir échanger avec les collègues ou l'encadrement sur les objectifs et les manières de faire son travail. Le déni du conflit pouvant exister sur la qualité du travail. Aucune discussion n'est possible. Le plus difficile pour le travailleur est donc de se voir imposer une définition unilatérale de la qualité du travail (« un vrai professionnel c'est... »). Sans possibilité de discussion entre professionnels sur les critères de qualité du travail effectué ;

L'insécurité de la situation de travail : Il s'agit de l'insécurité socio-économique liée à la peur de perdre son emploi, aux retards dans le versement des salaires, à la précarité d'un contrat, etc., mais aussi du risque de devoir faire face à des changements non maîtrisés liés à l'incertitude sur l'avenir de son métier, la peur de devoir changer de qualification ou de métier sans y être préparé, etc. ;

Caractéristiques individuelles : plusieurs travaux montrent que les personnes susceptibles d'être victimes du burnout sont empathiques, sensibles, dédiées, idéalistes et orientées vers les autres, mais aussi anxieuses, obsessionnelles, sur-enthousiastes et qui s'identifient facilement aux autres. Les traits de personnalité provoquent la survenue de l'épuisement professionnel et l'instabilité émotionnelle (tendance à percevoir, construire et ressentir la réalité et les événements comme menaçants, pénibles et problématiques) et le caractère consciencieux (être méthodique, organisé, soigné, méticuleux, persévérant, etc.)⁵².

Figure 4 : Le burnout : à la croisée de l'engagement dans le travail et des facteurs de RPS
(Source : rapport Burnout, DGT - ANACT – INRS).



⁵² . Les traits de personnalité doivent ici être entendus comme un ensemble cohérent et stable de pensées, d'émotions et d'actions

2.1.1.2.8 Dépression

La dépression est caractérisée avant tout par la présence de symptômes, leur durée et leur retentissement entraînant souffrance et handicap dans la vie du sujet. C'est l'ensemble de symptômes psychiques (tristesse, anxiété, difficulté de concentration), physiques (fatigue, douleurs, insomnie) et comportementaux (lenteur, blocage, agitation) qui peuvent être diversement associés donnant différents tableaux mais dont certains éléments sont indispensables pour poser le diagnostic. A savoir que, les circonstances de survenue, le contexte ou les facteurs individuels sont rarement pris en compte durant le processus du diagnostic ; mais apparaissent comme un élément fondamental pour comprendre et accompagner la dépression au travail⁵³. Indiqué par le (DSM IV, 1994)⁵⁴, environ 10 % à 25 % des femmes et de 5% à 12% des hommes risquent une dépression majeure au cours de leur vie. C'est donc un phénomène qui représente un des troubles psychologiques les plus répandus dans la population générale.

2.1.2 : Stress : approches statistiques

2.1.2.1 Les chiffres du stress au travail

Au cours des dernières années les chiffres du stress au travail sont impressionnants et dénotent des situations les plus stressantes au monde du travail, ce qui engendre des conséquences lourdes socialement et économiquement. Selon l'OMS, la France arrive au 3^{ème} rang des pays recensant le plus grand nombre de dépressions liées au travail.

En raison de l'absence de chiffres et de statistiques relatives au stress dans les entreprises marocaines, nous allons nous baser sur les chiffres du stress en Europe⁵⁵.

- **Le stress** touche 4 salariés sur 10, plus particulièrement les catégories supérieures 47% et les cadres supérieurs 57%, (2009) ;
- **Le *Burnout* (forme extrême du stress au travail) concerne presque 1 Actif sur 9** (En 2016, il y avait environ 28 millions d'actifs en France dont 3.5 millions sont concernés par le *Burnout*) ;
- **En entreprise**, 9 cadres sur 10 se déclarent être plus stressés aujourd'hui qu'il y a dix ans, notant que 11% des salariés ont eu 1 ou plusieurs arrêts de travail liés au stress dans leur carrière, (2017) ;

⁵³ Repérage et prise en charge cliniques du syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Collège de la Haute Autorité de Santé en Mars 2017.

⁵⁴ Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux

⁵⁵ QVT : Les chiffres impressionnants du stress au travail. 2017

- **En France**, 36% des femmes et 21% des hommes travaillent à un niveau de stress extrêmement élevé, mettant en danger leur santé. Pour les femmes, le stress est attribué à la fois à la vie professionnelle et personnelle : manque de temps, double journée, conditions de travail⁵⁶ ;
- Selon une étude de l'Institut de Médecine Environnementale (IME) réalisée par TNS Sofres en partenariat avec l'Institute of Neuro Cognitivism (INC), la crise n'a pas trop aggravé l'état d'esprit des Français en entreprise. 68% des salariés se disent satisfaits de leur travail. 53 % s'y épanouissent (2011) ;
- Une enquête réalisée en Suisse montre que 70% des personnes interrogées se sentent soumises à des pressions « importantes » ou « très importantes » et 58% d'entre elles attribuent ces pressions à la vie au travail, 30% des répondants perçoivent également leur travail comme « souvent » ou « très souvent » stressant ;
- Aux Etats-Unis, la proportion des travailleurs qui estiment devoir « travailler très vite » est passée de 55% à 68%, et la proportion de ceux qui déclarent n'avoir « jamais assez de temps » pour finaliser leur travail, est passée de 40% à 60% (Bond, Galinski et Swanberg, 1998) ;
- Selon une des enquêtes européennes sur les conditions de travail, la proportion des personnes travaillant à un rythme « très rapide » est passée de 47% en 1990 à 56% en 2000, et 60% des travailleurs interrogés disent avoir à faire face à des délais très courts, alors qu'ils ne représentaient que 49% en 1990 (Paoli & Mellié, 2001). Dans la même enquête, 44% estiment n'avoir aucune de variété dans les activités, 57% ont des tâches plus répétitives, 35% ne pensent avoir aucune influence sur le déroulement du travail des tâches effectuées et 30% n'ont pas d'influence sur le rythme de travail. Démontré par l'étude de la conduite de la communauté européenne : d'importantes pathologies sont survenues tels que des maux de dos 42%, une fatigue chronique 31%, des douleurs musculaires 31%, et des maux de tête 21%.

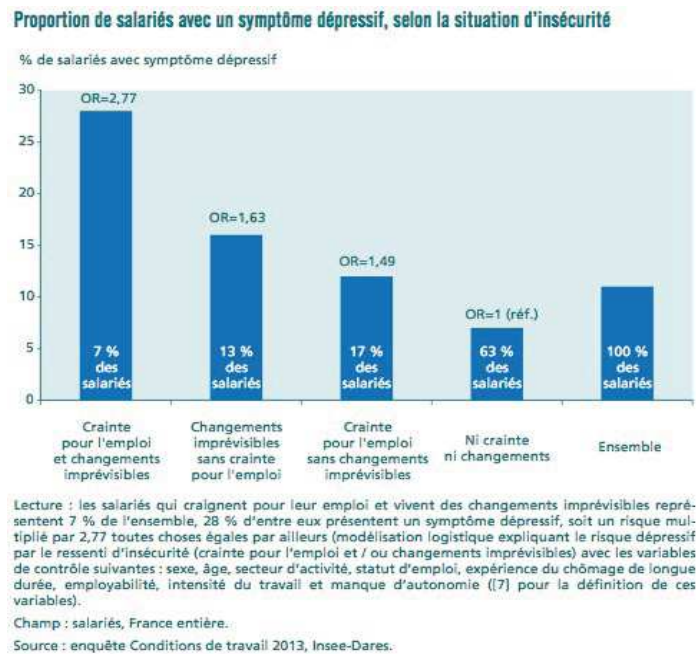
De ce fait, le lien entre le stress professionnel et la santé représente une problématique occupant les champs de la recherche depuis longtemps (Rosenman & al, 1964 ; Syme & al, 1964 ; Kagan & Levi, 1971 ; Cooper & Payne, 1978 ; Fletcher, 1988)⁵⁷.

⁵⁶ Sources : INSEE, Enquête CSA, Etudes Harvard et Stanford, Huffington Post)

⁵⁷ Le stress professionnel : Une analyse des vulnérabilités individuelles et des facteurs de risque environnementaux. K Massoudi - 2009

Le cas du secteur textile marocain est soumis aux mêmes conséquences du stress professionnel.

Graphique 3 : Proportion des salariés avec un syndrome dépressif, selon l'insécurité



2.1.2.2 Les coût liés au stress

Le stress impacte la performance économique de l'entreprise avec des coûts engendrés suite à des dysfonctionnements organisationnels, liés à la non-prise en compte des conditions de travail néfastes. La littérature indique des résultats chiffrés, par exemple :

- En 2000, la France, déclare que le coût direct et indirect du stress peut être évalué entre 830 et 1 656 millions d'euros par an, ce qui équivaut à 10 à 20 % du budget de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la Sécurité sociale. Il s'agit d'une estimation a minima ne prenant en compte qu'un seul facteur de stress (étude faite en 2000 d'après la même méthodologie que l'étude scandinave) ;
- Trontin (2004) rapporte qu'avec plusieurs dizaines de millions de travailleurs affectés par le stress dans l'Union Européenne, son coût était estimé en 1999 à au moins 20 milliards d'euros par an) ;
- La Confédération de l'industrie britannique (en anglais « *Confederation of British Industry* » ou CBI) estime que les absences pour maladie représentent un coût correspondant à 2 à 3 % du Produit National Brut (PNB), au sein desquelles 40 % est dû à des environnements de travail stressants (Clarke & Cooper, 2004) ;

- Au niveau européen, le coût du stress d'origine professionnelle était estimé, en 2002, à environ 20 milliards d'euros par an. Le stress serait également à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 1999) ;
- En France, le coût social du stress (dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés) a été estimé en 2007 entre 2 et 3 milliards d'euros (étude INRS et Arts et Métiers ParisTech) ;
- Selon les résultats d'une enquête de l'INSEE réalisée en 2007 et publiée en 2010 par la Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES), en novembre 2010(3), 68% des actifs déclaraient connaître un ou plusieurs problèmes de santé chronique. Et un sur deux estimait que ce problème est « causé ou aggravé par le travail ». Les plus souvent cités sont les « problèmes de stress, d'anxiété » (30%) puis les problèmes de dos (26%) et les maux de tête ou migraines (24%).

Tableau 8 : couts du Job Strain par pathologie pour une exposition au moins 75% du temps de travail (resp. 50%) en 2007, INRS

Coût du stress du au <i>job strain</i> , en millions d'euros	Soins en santé		Absentéisme		Cessation d'activité		Décès prématurés		Total
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	
Cardiopathies ischémiques	22,71	7,55	17,35	5,68	66,33	7,97	33,40	8,01	337,98
Maladies vasculaires cérébrales	1,17	3,03	0,88	1,48	4,78	6,30	2,45	6,37	26,46
Hypertensions artérielles	24,05	9,16	5,13	1,05	19,48	2,47	4,98	0,98	67,30
Dépression	45,39	79,89	416,56	719,57	448,50	421,79	169,08	54,11	2354,91
Troubles ostéo-articulaires cou-épaule	85,12	73,40	50,12	47,82	116,60	48,15			421,22
Troubles ostéo-articulaires lombalgie	16,72	0,53	7,24	0,25	85,27	7,28			117,30
Total	195,17	173,56	497,28	775,85	740,98	493,96	209,91	69,47	3156,17
part en %		12		40		39		9	

2.2 Stress : Notions et Modèles

2.2.1 Stress : Modèle fondé sur les ressources

2.2.1.1 Le stress en termes de ressources : La théorie de la conservation des ressources (COR) de HOBFOLL

Nous nous focaliserons dans cette section sur les principes fondamentaux de la théorie de la conservation des ressources (COR), à savoir : la préservation et le développement des ressources, la primauté de la perte de ressources et les spirales de gains et de pertes. L'intérêt est de comprendre la perception des individus vis-à-vis d'une situation stressante ou traumatique, Hobfoll (1989, 1998). Il s'avère qu'elle serait aussi pertinente pour comprendre

comment le stress mène au *burnout* (Shirom, 1989). Contrairement aux approches dont la conception est pathogénique, qui ne permettent pas de solliciter les éléments d'actions en termes d'interventions organisationnelles, et prennent particulièrement en compte les sources du mal-être (Neveu, 2007). Cette théorie est donc relevée d'une perspective salutogénique (Abord de Chatillon et Neveu, 2009).

COR est l'une des théories du stress alternative aux théories biologique, cognitive ou transactionnelle (ex. Lazarus, Folkman, 1984), qui prennent en compte les caractéristiques de la situation (Hobfoll, 1989, p 513). Une théorie placée dans le courant des « théories de stress basées sur les ressources », dont le premier principe est la motivation du comportement des individus, leur permettant de protéger et de développer les éléments (nommés ressources) qui leurs procure une sensation de plaisir, de bien-être et de réussite (Hobfoll, 2001, p 339). C'est-à-dire les individus sont motivés pour protéger leurs ressources actuelles (conservation) et pour acquérir de nouvelles ressources (acquisition) (Halbesleben, et al, 2014).

L'utilité du COR selon plusieurs chercheurs en 1990, est de comprendre le processus d'épuisement et de stress dans les contextes organisationnels en mettant l'accent sur la nature de l'environnement (Hobfoll et Freedy, 1993 ; Freedy et Hobfoll, 1994 ; Lee et Ashforth, 1996). De nos jours, elle est considérée comme une des théories de la santé psychologique au travail, puisqu'elle va au-delà des prévisions de stress et de tension (Freedy et al, 1994 ; Kaiser, Sattler, Bellack, et Dersin, 1996 ; Hobfoll, 2011 ; Halbesleben et Buckley, 2004 ; Hobfoll, Canetti-Nisim, et Johnson, 2006 ; Armon, Shirom, Berliner et al, 2008). De ce fait, la définition donnée au stress selon cette conception théorique : « *le stress psychologique est défini comme une réaction à l'environnement dans lequel il y a (a) la menace d'une perte nette de ressources, (b) la perte nette de ressources ou (c) un manque de gain de ressources suite à un investissement important de ressources* » (Hobfoll, 1989).

Elle intègre la dimension sociale comme concept à la fois dans le processus de stress et de *coping*, cela explique que le stress n'est plus une affaire individuelle (Halbesleben, 2008).

2.2.1.2 Les ressources dans la théorie de COR

La notion de ressources est mentionnée dans plusieurs modèles visant à définir le stress en termes d'exigences au travail et de ressources. Pour Karasek, la notion de ressources dépend de la latitude décisionnelle (1979) et/ou du soutien social (Karasek et Theorell, 1990), du contrôle perçu chez Lazarus et Folkman (1986), des récompenses (financières, estime ou reconnaissance et perspectives de carrière) chez Siegrist (1996).

Quant à Hobfoll les ressources sont : « *des objets, caractéristiques personnelles et énergies qui sont à la fois eux-mêmes valorisés pour la survie, directement et indirectement, ou qui servent comme un moyen de parvenir à ces ressources* » (Hobfoll, 1998, p. 45).

Halbesleben et al, (2014, p. 1338) définissent les ressources comme « *tout ce que l'individu perçoit comme pouvant l'aider à atteindre ses objectifs* ». Selon Hellemans et Van de Leemput, (2012, p. 649), les ressources sont « *les moyens dont disposent les individus pour la réalisation de leur travail* ».

Hobfoll distingue trois catégories des ressources (Hobfoll, 2004, p. 57) :

- Les ressources internes incluent celles possédées par soi ou dans le domaine du soi. Elles englobent l'estime de soi, les compétences professionnelles, l'optimisme et le sentiment de maîtrise ;
- Les ressources externes sont celles qui ne sont pas possédées par soi et y sont donc extérieures. Le soutien social, l'employabilité et le statut économique sont les ressources principales.

Dernière catégorie on l'identifie par les ressources de survie (Hobfoll 1998, pp. 59-60) :

- Les ressources primaires telles que la nourriture, le logement et la sécurité ;
- Les ressources secondaires telles que le soutien social, l'espoir et l'optimisme ;
- Les ressources tertiaires telles que l'argent, le statut social et l'amitié.

Hobfoll a regroupé les ressources en quatre catégories principales selon une classification principale (1989, 1998) et admet que « *cette classification se fonde moins sur une justification théorique que sur une distinction de types de ressources qui ne rend pas toujours aisée leur répartition précise dans l'une ou l'autre des catégories. Chez Hobfoll, cet effort de classement descriptif des ressources a pour corollaire l'importance centrale de leur perte pour expliquer les réactions de stress* » (Pailot, 2010, p. 16).

- **Les ressources personnelles** « *personal resources* » : Selon Hobfoll (2004, p. 58), ces ressources « *ont tendance à être acquises et sont le produit de modélisation, d'éducation, de dévouement et d'adaptation du rôle* ». Elles se présentent sous forme de compétences professionnelle, de compétences personnelles et de traits de caractère personnel (estime de soi, l'optimisme, l'auto-efficacité et l'espoir) ;
- **Les ressources matérielles** « *object resources* » : elles correspondent aux ressources nécessaires à la survie telles que le logement, la voiture, la nourriture, etc. Les autres ressources sont liées au statut socio-économique ou à l'estime personnelle (Hobfoll, 2004) ;

- **Les conditions de vie** « *condition resources* » : elles représentent une base importante pour développer d'autres ressources telles que bonne santé, employabilité, le statut professionnel, l'ancienneté et le mariage (Hobfoll, 2004) ;
- **Les ressources énergétiques** « *energy resources* » : la valeur de ces ressources est liée aux changements concernant l'échange et l'arrangement entre l'individu et son environnement, et lorsque l'état d'une ressource influence le statut de celle-ci, en la protégeant contre la perte de ressources. Selon (Hobfoll, 2004, p. 59) « *elles tirent leur valeur de leur capacité à échanger des ressources dans les trois autres catégories. Elles incluent l'argent, les crédits et les connaissances* ». Se sont donc des ressources pouvant produire de l'énergie motivationnelle positive. Halbesleben et al. (2014) mettent l'accent sur les catégories de ce type de ressources (objets, états, conditions, etc.) et ils indiquent que l'identification et la catégorisation des ressources sont différentes de leur définition ;
- « **Resource Caravan Passageways** » : Hobfoll introduit ce nouveau concept pour mettre en lumière les conditions environnementales, qui pourraient accélérer ou freiner les spirales de gain et de perte de ressources (Hobfoll, 2011 ; 2012). Les « *passageways* » peuvent provoquer certaines menaces telles que l'épuisement professionnel et des problèmes de santé psychologiques (Halbesleben et al, 2014). Cela permet aussi l'évolution et le développement des réservoirs de ressources dont disposent les individus au travail. Il souligne que pour obtenir les ressources « *pools* », l'individu doit disposer d'une capacité à y parvenir malgré la présence de circonstances hors de leur contrôle (Hobfoll et De Jong, 2013). C'est un concept qui explique la corrélation entre les ressources et ce pourquoi elle se génère dans une *caravan* (Hobfoll, 2010), dont la difficulté est de déterminer que les ressources sont distinctes (Rogers et al, 2008 ; Verhaeghe, Bracke, et Bruynooghe, 2008).
Ceci permet aux individus de la classe moyenne de saisir toute opportunité pour obtenir un bon niveau d'éducation, une bonne chance d'avoir un emploi et de se faire soigner ; contrairement aux riches qui ont la chance d'avoir un niveau supérieur d'éducation et de statut sur les réseaux sociaux, leur permettant de vivre dans un environnement sécurisé (Doane, Schumm et Hobfoll, 2012). C'est une approche différente de celle de Maslow et al. (1970).

Tableau 9 : COR Resources - From S.E. Hobfoll (1998), les ressources les plus importantes et valorisées dans la culture occidentale, que HOBFOLL a isolé et présenté dans ce tableau.

1. Personal transportation (car, truck, etc.)	25. Adequate food	48. Adequate financial credit
2. Feeling that I am successful	26. Larger home than I need	49. Feeling independent
3. Time for adequate sleep	27. Sense of humor	50. Companionship
4. Good marriage	28. Stable employment	51. Financial assets (stocks, property, etc.)
5. Adequate clothing	29. Intimacy with spouse or partner	52. Knowing where I am going with my life
6. Feeling valuable to others	30. Adequate home furnishings	53. Affection from others
7. Family stability	31. Feeling that I have control over my life	54. Financial stability
8. Free time	32. Role as a leader	55. Feeling that my life has meaning/purpose
9. More clothing than I need	33. Ability to communicate well	56. Positive feeling about myself
10. Sense of pride in myself	34. Providing children's essentials	57. People I can learn from
11. Intimacy with one or more family members	35. Feeling that my life is peaceful	58. Money for transportation
12. Time for work	36. Acknowledgment of my accomplishments	59. Help with tasks at work
13. Feelings that I am accomplishing my goals	37. Ability to organise tasks	60. Medical insurance
14. Good relationship with my children	38. Extras for children	61. Involvement with church, synagogue, etc.
15. Time with loved ones	Sense of commitment	62. Retirement security (financial)
16. Necessary tools for work	39. Intimacy with at least one friend	63. Help with tasks at home
	40. Money for extras Self-discipline	64. Loyalty of friends
	41. Understanding from my employer/boss	65. Money for advancement or self-improvement (education, starting a business)
	42. Savings or emergency money	66. Help with child care

17. Hope Children's health	43. Motivation to get things done	67. Involvement in organisations with others who have similar interests
18. Stamina/endurance	44. Support from co-workers'	68. Financial help if needed
19. Necessary home appliances	45. Adequate income	69. Health of family/close friends
20. Feeling that my future success depends on me	46. Feeling that I know who I am	
21. Positively challenging routine	47. Advancement in education or job training	
22. Personal health		
23. Housing that suits my needs		
24. Sense of optimism		
Status/seniority at work		

Note: Although luxury resources, groups repeatedly admitted investing more in these two luxury resources than other resources they deemed more important.

2.2.1.3 Les principes de la théorie COR

Principe 1 : Préservation et développement des ressources

Ce premier principe consiste à ce que l'individu investisse des ressources pour diminuer la perte des ressources, et pour protéger ou développer les ressources. En investissant ses ressources, l'individu s'attend à une certaine récompense en termes de gains, de ressources futures (salaires, avantages, primes, etc.). Cette démarche est efficace dans les efforts d'ajustement suite à des situations de pertes, où l'individu est amené à se servir de ses propres ressources dans son propre environnement (Hobfoll et al, 1996). De ce fait, l'ajustement peut être négatif dans la mesure où l'investissement des ressources tend à l'échec et que l'individu perd son énergie, ce qui provoque une fragilisation de son estime de soi ainsi qu'un épuisement des ressources (Hobfoll et Shirom, 2001). Nous parlons des stratégies d'ajustement qui sont perçues comme ayant une « *utilité marginale décroissante* » (Hobfoll, 2001. p. 351), c'est-à-dire que « *suite à des circonstances de stress, les personnes ont tendance à avoir un pool de*

ressources de plus en plus épuisées pour combattre le stress et les pertes futures » (Hobfoll et al, 1996. p. 326).

Puisque le stress est le risque le plus nuisible à la santé des individus (Hobfoll et Shiron ; 2001. p. 58), Hobfoll donne une importance significative aux ressources vis-à-vis d'une situation stressante, en se focalisant sur les réactions provoquées par la perte de ressources et les stratégies d'adaptation, plutôt que sur celles émanant d'une stratégie de *coping*. De ce fait, « *le stress se produit lorsque les personnes ne reçoivent pas de gains raisonnables suite à l'investissement de ressources, celles-ci étant elles-mêmes en instance de perte* » (Hobfoll, 1989). L'investissement des ressources est donc un processus complexe qui est tributaire de plusieurs facteurs psychologiques (Halbesleben et al, 2014).

Principe 2 : la primauté de la perte de ressources

Selon ce principe, la perte ou le gain des ressources dépend de la quantité des ressources disponibles et possédées par un individu, ce qui peut influencer son comportement face à une situation stressante et sa capacité à obtenir des gains de ressources. De ce fait, Hobfoll (2001, p. 349) mentionne que « *les personnes ayant beaucoup de ressources sont moins vulnérables face aux pertes de ressources et sont plus enclines à en investir pour en gagner davantage. Inversement, les personnes qui en ont moins sont plus vulnérables face aux pertes de ressources et ne sont pas à même d'en gagner davantage* ». On peut dire que la perte des ressources est un facteur alarmant qui mène à une détresse psychologique et correspond à des comportements et attitudes négatifs créés chez l'individu tels que la colère, le sentiment d'injustice et la dépression (Hobfoll, 2001 ; Hobfoll et al, 1996).

Principe 3 : les spirales de gains et de pertes

La notion de spirale retranscrit les événements, positifs ou négatifs auxquels l'employé va devoir faire face (Hobfoll et Shiron, 2001). Ces spirales regroupent diverses opportunités de gains de ressources, mais également de perte de ressources. On différencie donc les spirales de gains et les spirales de perte. De ce fait, les individus sont motivés à obtenir, protéger et développer ce qu'ils ... Certes, il y a la primauté des pertes, mais les gains ne sont pour autant pas.

En ce qui concerne la spirale de perte de ressources, Hobfoll (1998, p. 81) mentionne que « *ceux qui manquent de ressources ne sont pas uniquement fragiles à la perte de ressources, mais que la perte initiale conduit à des pertes futures* ». Cela explique l'impact des exigences et contraintes menaçantes auxquelles les travailleurs sont soumis, traduit par un épuisement professionnel et émotionnel mais aussi un épuisement des ressources (Hobfoll et Freedy, 1993). Pour (Edey-Gamassou, 2004, p. 11), la spirale de gains se traduit par deux niveaux : «

Premièrement, le gain a de la valeur car la possession de ressources décroît le risque de perte. Les ressources réduisent la vulnérabilité à la perte immédiate qui suit certains événements ou circonstances, et à la perte consécutive à la perte initiale. En possédant une haute estime de soi, par exemple, les individus sont moins bouleversés par des suppressions d'emploi et du coup sont moins susceptibles d'avoir des problèmes maritaux et de ressentir fortement la probabilité de perte future en estime de soi durant une période de recherche d'emploi qui se prolonge. De même, ceux qui sont riches en ressources sont moins susceptibles d'affronter des événements stressants car leurs ressources les tiennent à distance de nombreuses circonstances à haut risque qui accompagne le manque de ressources : l'argent, l'assurance, des gens qu'on aime, la sécurité de l'emploi sont des exemples de ressources dont la détention met les gens dans une situation moins vulnérable. Deuxièmement, en plus de ces avantages indirects, il y a des effets positifs directs du gain de ressources : nous cherchons à gagner des ressources parce que leur possession est valorisée en soi. Le statut social qu'elles suscitent, aussi bien que les sentiments personnels de succès, sont des conséquences de la possession de fortes ressources ».

De ce fait, (Hobfoll, 2001, p. 355) indique « *Puisque la perte est perçue comme plus importante que le gain, les cycles de pertes auront plus d'impact et entraîneront des pertes de façon plus accélérée que le feront les cycles de gain* ».

C'est pourquoi la théorie de COR se présente comme un modèle alternatif pour interpréter les réactions émotionnelles et symboliques au stress propres au vécu de chaque individu, et offrir un cadre d'analyse adéquat avec le concept de souffrance au travail. Elle permet de déterminer un modèle qui sert à réaliser des comportements affectifs, établir une dynamique basée sur l'acquisition et la protection de ressources, et aussi à déterminer puis hiérarchiser les besoins fondamentaux d'un être humain. C'est donc une théorie qui renvoie à la théorie des besoins comme celle de Murray (1938), contrairement aux autres théories qui ne considéraient que les besoins biologiques. Murray a pu distinguer deux types de besoin : les besoins primaires biologiques et les besoins secondaires physiologiques dont il les divise en 8 catégories :

Besoins des actions sur les objets inanimés :

- Conservation (*Conservance*) : collecter, réparer, nettoyer et préserver les objets ;
- Ordre (*Order*) : arranger, organiser, ranger les objets ; être scrupuleusement précis ;
- Possession (*Retention*) : chercher à garder ses objets ; refuser de les donner ou de les prêter ; être économe, avare, parcimonieux ;
- Construction (*Construction*) : construire et organiser.

Besoins pour des actions ambitieuses et prestigieuses :

- Supériorité (*Superiority*) : ce besoin est composé des besoins d'accomplissement et de reconnaissance décrits ci-dessous ;
- Accomplissement (*Achievement*) : surpasser les obstacles ; (il s'agit d'un besoin élémentaire qui peut être activé par n'importe quelle action ou par un autre besoin) ;
- Reconnaissance (*Recognition*) : cela concerne le prestige social et les honneurs ; être enthousiasmé par les compliments ; imposer le respect ; clamer avec vantardise ses réussites et ses exploits ; rechercher les distinctions.

Besoins correspondant à la nécessité de préserver un statut ou d'éviter l'humiliation :

- Évitement (*Infavoidance*) : éviter l'humiliation, la honte et le ridicule ;
- Défense (*Defendance*) : se défendre contre les blâmes et l'adversité ;
- Contrer (*Counteraction*) : défendre ostensiblement son honneur ;
- Préservation (*Inviolacy*) : désir de préserver une bonne réputation, d'éviter les critiques, de maintenir une distance psychologique.

Besoins liés au pouvoir :

- Domination (*Dominance*) : influence ou contrôle des autres ; persuader, prohiber, dicter ;
- Différence (*Deference*) : admirer et coopérer avec un allié respecté et admirable ;
- Similance (*Similance*) : empathie ; imiter ou émuler autrui ;
- Autonomie (*Autonomy*) : résister aux influences ou à la coercition ; défier l'autorité ; rechercher l'indépendance ;
- Contrariété (*Contrarience*) : agir différemment des autres ; être unique ; prendre des orientations non conventionnelles.

Besoins sadiques-masochistes :

- Agression (*Aggression*) : s'attaquer à autrui ; faire du mal, accuser, ridiculiser, punir sévèrement ; sadisme ;
- Soumission (*Abasement*) : se rendre, abandonner, accepter la punition, s'excuser, se confesser, se déprécier ; masochisme.

Évitement de la désapprobation publique ou de celle des parents :

- Évitement des blâmes (*Blamavoidance*) : éviter les remontrances, l'ostracisme, les punitions en inhibant les impulsions asociales ou non conventionnelles ; se comporter de façon rigide, obéir à la loi.

Besoins liés à l'affection :

- Affiliation (*Affiliation*) : créer des relations amicales et des associations ; accueillir, joindre, vivre avec les autres ; coopérer et s'entretenir avec les autres ; aimer les autres ;
- Rejet (*Rejection*) : snober, rejeter, ignorer autrui ; rester indifférent aux autres ; faire de la discrimination ;
- Materner (*Nurturance*) : s'occuper, aider, protéger autrui ; exprimer sa sympathie avec les autres ;
- Besoin de soutien (*Succorance need*) : recherche d'aide, de protection de sympathie ; être dépendant ;
- Ludique (*Play*) : se relâcher, s'amuser, éviter les tensions trop importantes.

Besoins associés à la vie sociale :

- Connaissance (*Cognizance*) : explorer ; poser des questions ; satisfaire sa curiosité ; regarder, inspecter, écouter ;
- Présentation (*Exposition*) : relater les faits ; démontrer et pointer ; donner des informations, interpréter.

Selon Murray les besoins sont exprimés sous forme de comportements et de ressources qui sont mis en parallèle avec la théorie de Hobfoll (1989).

2.2.1.4 Le stress professionnel dans le cadre de la théorie de COR

Nous mobilisons la théorie de COR, pour expliquer les réactions de stress qui se déclenchent, lorsque les acteurs sociaux doivent faire face à des circonstances dans lesquelles ils sont confrontés, à une perte ou menace de perte significative de ressources, en accordant une importance particulière aux ressources et à leur rôle vis-à-vis des situations stressantes. Il s'agit, dans le cadre de notre recherche, de retenir un cadre raisonnablement vaste pour intégrer l'individu et l'organisation, mais également les circonstances et conditions spécifiques qui influencent profondément les réactions et les comportements des individus dans le cadre du travail. Cette théorie nous permettra de faire avancer notre compréhension des relations, entre les différentes conditions de travail et le stress professionnel, ainsi que les conséquences du stress sur le bien-être des salariés dans le secteur textile au Maroc. Comme le précisent Hobfoll et Shirom (2001, p. 58), le stress est le risque le plus nuisible pour la santé des individus.

2.2.2 Stress : Modèles interactionnistes

Nous illustrons les modèles les plus marquants et les plus singuliers de la littérature, reposant sur les approches médicales et psychologiques et visant à expliquer l'origine du stress. L'approche interactionniste met l'accent sur l'écart entre la situation et l'individu avec trois

modèles : le modèle Karasek (1979, 1990) et le modèle d'ajustement personne-environnement de French et al, (1982), ainsi que le modèle transactionnel qui souligne l'importance de l'évaluation subjective d'une situation par l'individu (Lazarus et Folkman, 1984 ; Mackay et Cooper, 1987 et Siegrist, 1996). Ce sont donc, des approches causalistes expliquant les traits fondamentaux du fonctionnement de l'individu face à une situation stressante. A savoir qu'environ 4000 articles abordent le stress au travail d'une manière fragmentaire, et par voie de conséquence avec le manque d'intégration des éléments centraux nécessaires à la compréhension de ce phénomène assez complexe.

Ce qui nous renvoie aux travaux de recherche sur le stress de Selye qui sont fondés sur des modèles type stimulus-réponse, ces derniers ignorant le rôle de la signification personnelle (situation du sujet), de l'activité de l'individu et des caractéristiques personnelles stables (1936, 1946). Un modèle qui permet l'identification des sources potentielles du stress (Goodell, Wolf, et Rogers, 1986), et qui s'est développé suite à l'influence de l'industrialisation du système productif en menant des études sur le stress au travail des ouvriers souffrants de ce phénomène, pour pouvoir fournir des conditions de travail optimales (Cooper et Smith, 1985).

Le stress est déterminé par la nature du *stresseur* (Lassarre, 2005) et les études adoptant le modèle du stress en tant que stimulus se sont concentrées sur les *stresseurs* (Cox et al.2000).

2.2.2.1 Le modèle de Karasek, « contrôle-demande » ou « exigences/autonomie »

Le modèle théorique de Karasek domine plusieurs recherches dans le domaine de la santé, l'environnement psycho-social, le stress professionnel, et le *burnout*, en testant les effets des conditions de travail sur les maladies cardio-vasculaires et leurs précurseurs (tension artérielle, etc.). Un modèle qui a été considéré jusqu'il y a deux décennies comme le modèle dominant du stress au travail (Kompier, 2003). Malgré le fait qu'il soit simplificateur avec une fonction intégriste, et que les relations entre ses principales variables ne sont pas suffisamment claires (de Jonge & Kompier, 1997 ; Kristensen, 1996), il a été souvent utilisé comme base conceptuelle pour les recherches scientifiques. En France, il a été repris dans l'enquête nationale SUMER (e.g. Niedhammer, Chastang, Levy, David, & Degioanni, 2007). Ce modèle postule que la tension (*strain*) psychologique ne résulte pas d'un seul aspect de l'environnement de travail, mais des effets réunis des exigences (Demands) de la situation de travail et de l'étendue de la possibilité de décision (*Decision latitude* ou *Discretion*, ou *control*) dont dispose le travailleur concernant la manière de faire face à ces exigences (Karasek, 1979, p. 287).

Karasek propose une explication du stress au travail en croisant deux types de déterminantes de stress : la demande psychologique, associée aux contraintes liées à l'exécution de la tâche (quantité, complexité, contraintes de temps, etc.) et la latitude décisionnelle, qui est définie

comme le contrôle ou la maîtrise dont un travailleur peut avoir sur ses tâches tout au long de la journée de travail (la plus ou moins grande autonomie dont il dispose dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions), et d'autre part l'utilisation de ses compétences (possibilité d'utiliser ses qualifications, capacité à développer de nouvelles compétences).

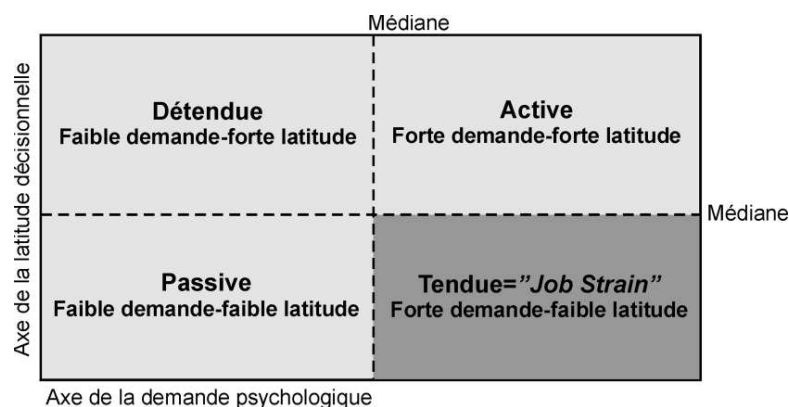
Selon les données d'enquêtes menées au États-Unis et en Suède, Karasek déduit que la liaison d'une latitude décisionnelle limitée et de fortes exigences de travail est associée à une forte pression mentale et des problèmes de santé mentale, ainsi qu'à de l'insatisfaction au travail.

Rotheiler et al. (1997) soulignent cependant, que les individus caractérisés par une obsession pour leur vie professionnelle ont une incapacité à se détendre après le travail, se traduisant par un risque pour leur santé, indifféremment de leur pouvoir décisionnel dans l'emploi.

La dimension du soutien social a été rajoutée au modèle initial de « control /demand » ou « exigences/autonomie », pour marquer l'évolution effectivement de ce modèle, et que toute théorie du stress professionnel doit prendre en compte les relations sociales sur le lieu de travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Johnson et Hall, 1988 ; Johnson, 1986).

Le soutien social est donc défini par l'ensemble des interactions sociales qui aident la personne dans l'accomplissement de son travail, et qui joue le rôle de modérateur vis-à-vis des effets négatifs de demandes psychologiques excessives sur la santé et le bien-être au travail (Theorell, 1997).

Figure 5 : Modèle de Karasek (1979), dit « demand-control model »



Cette figure nous montre la décomposition du modèle en quatre situations de travail bien spécifiques :

- Une demande psychologique élevée avec une latitude décisionnelle élevée (travail actif) ;
- Une demande psychologique faible avec une latitude décisionnelle élevée (travail détendu) ;

- Une demande psychologique faible avec une latitude décisionnelle réduite (travail passif) ;
- Et finalement, Une demande psychologique élevée avec une latitude décisionnelle réduite (travail tendu).

Selon l'article fondateur de Karasek, chaque travail actif favoriserait l'apprentissage, le développement personnel et une vie sociale plus active. Le modèle de Karasek présente donc deux diagonales : un axe de tension, s'échelonnant du travail détendu au travail sous pression, et un axe d'apprentissage, allant du travail passif au travail actif qui rendra le travailleur dynamique et motivé (Kristensen, 1995). Karasek met en évidence les métiers les plus concernés par cette situation de travail : les opérateurs de téléphone, les aides-soignantes, les serveurs et plus généralement toutes tâches dont les opérations sont rythmées par des demandes multiples, non déterminables dans le temps, et dont le rythme présente un caractère aléatoire, bref et simultané (Van Wassenhowe, 2014).

2.2.2.1.1 Les limites du modèle Karasek

Malgré la popularité et la validité de ce modèle sur le stress au travail, il comporte certaines limites. Bakker et Demerouti (2007) se posent la question sur l'autonomie ou même le soutien social, s'ils représentent les ressources les plus importantes au travail en critiquant le caractère statique du modèle. D'autres auteurs, Legault et Belarbi-Basbous (2006) indiquent que si l'autonomie consiste à avoir trop de responsabilités, cela peut constituer un risque supplémentaire de développement du stress.

Bien que ces ressources ne soient pas les seules à pouvoir diminuer les demandes au travail (Cox et al, 2000). C'est un modèle qui ne prend pas en considération certaines caractéristiques de travail qui peuvent être aussi stressantes que la charge de travail. Par exemple, certaines exigences de l'emploi, comme les exigences émotionnelles, sont très répandues dans certaines professions spécifiques (par exemple les enseignants, les infirmières, les médecins, et les serveuses (Hochschild, 1983 ; Morris et Feldman, 1996).

Généralement les études empiriques de ce modèle sont portées sur les tests de la surcharge au travail et la pression du temps comme des indicateurs de la demande d'emploi, Karasek a inclus un autre indicateur le conflit de rôle dans son travail initial, et a déclaré que :

« Le but dans la construction de l'échelle des exigences de l'emploi est de mesurer les facteurs de stress psychologiques impliqués dans l'accomplissement de la charge de travail, les facteurs de stress liés à des tâches imprévues, et les facteurs de stress liés à l'emploi et le conflit personnel ». Il rajoute aussi : « Les facteurs de stress tels que la crainte du chômage ou des

problèmes de carrière professionnelle pourraient également contribuer à ces mesures » (Karasek, 1979, p. 291).

Ce modèle linéaire de type causal, connu par sa simplicité à évaluer les situations de travail stressantes à priori, et qui normalise les éléments déterminant une « bonne organisation de travail », ne distingue cependant pas les différences interindividuelles avec les mécanismes du stress. Selon (Van Wassenhowe, 2014), Karasek ne prend pas en compte les différences individuelles et les stratégies de *coping*, et que même s'il a une grande notoriété, il n'est pas adapté à toutes les situations de travail ou à toutes les populations. De ce fait, il faut évaluer la perception des situations de travail stressantes, et non mesurer le niveau de stress en soi. En ce qui concerne le questionnaire de Karasek, l'état de santé d'un travailleur détermine sa réponse sur certaines questions. Un travailleur avec une mauvaise santé physique et mentale aura tendance à annoncer plus de *stresseurs* voire du stress, et à l'inverse, un travailleur avec une bonne santé démontre moins des facteurs de stress (Van Wassenhowe, 2014).

2.2.2.1.2 Les composantes du questionnaire du modèle Karasek

Le modèle est accompagné d'un questionnaire comme outil de référence mondial pour mesurer le stress, Il a été traduit en français, et ses qualités psychométriques, validées par des chercheurs québécois (Brisson et al, 1998). Le questionnaire comporte 49 questions explorant les trois dimensions suivantes :

- **Demande psychologique** et charge de travail mentale (8 items) :

Répondre aux demandes plus ou moins fortes qui sont imposées aux personnes (nécessite que les personnes au travail disposent d'un certain degré de contrôle ou de maîtrise), et déterminer la combinaison entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle, permettant de mesurer la gravité du stress par rapport à une situation ;

- **Latitude décisionnelle** (19 items) :

Une dimension qui recouvre le contrôle et la maîtrise que l'individu a sur son travail et l'utilisation de ses compétences (possibilité d'utiliser ses qualifications, capacité à développer de nouvelles compétences). Ça s'explique selon la figure de Karasek « *demand-control model* » ;

- **Soutien social** (11 items) :

Une dimension supplémentaire ajoutée au modèle initial par Johnson (1986), Johnson et Hall (1988), fourni par les collègues ou les supérieurs pour définir les relations sociales permettant à la personne de s'accomplir au travail. Elle peut avoir un impact sur la tension psychologique qui dépend de l'intégration sociale et psychologique, et de la confiance témoignée par les

collaborateurs, les encadrants, les managers ou les supérieurs hiérarchiques. Un faible soutien social montre que les personnes souffrent de divers problèmes de santé, perçoivent un niveau élevé de stress et disposent de moins de ressources sociales et individuelles (Karnas, 1999) ; Sachant que la version courte de 27 questions est employable, en choisissant uniquement les questions portant sur les trois dimensions principales du modèle de Karasek (Demande psychologique, Latitude décisionnelle et Soutien social), soit 18 items (Brisson et al, 1998). Dans cette approche interactionniste, le stress apparaît quand une forte demande (exigence professionnelle) est liée à une faible latitude décisionnelle (autonomie).

Cela explique, que l'individu est censé gérer son stress avec ses propres capacités. On parle donc d'une approche qui s'appuie sur deux concepts fondamentaux à savoir : l'évaluation qui consiste à ce que l'individu évalue le risque associé à la situation à laquelle il est confronté, et le *coping* qui est défini par Lazarus comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu* » (Ionescu, Jacquet et Lhote, 1997, p.103).

Selon (Vézina, 2002, p. 50), l'approche interactionniste est « *une primauté à l'environnement objectif, en cherchant à identifier les situations qui dépassent les capacités d'adaptation d'un grand nombre d'individus* ».

Elle est utile pour identifier les zones à risques au sein d'une organisation et renvoie à la conception heuristique issue de la théorie du champ de Lewin (1938).

2.2.2.2 Modèle de l'Adéquation-Personne-Environnement « *Person-Environment Fit* »

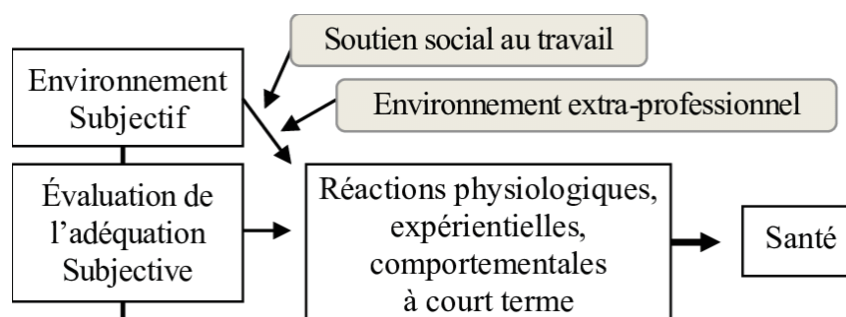
Un modèle développé par French (1973) composé d'un environnement objectif perçu par le salarié et un environnement subjectif qui influence le niveau de stress chez la personne, induit par des réactions physiologiques, affectives et comportementales (French, et al, 1982). Il s'appuie sur la théorie de Lewin (1951), qui consiste à déterminer l'interaction entre l'individu et son environnement, pour expliquer son comportement (ou sa santé).

French, et al, (1982) soulignent, que l'inadéquation entre un individu (ses capacités, ses buts) et son environnement (incluant des demandes et des ressources) peut être objective ou subjective. Ceci peut provoquer un déséquilibre influençant la santé, la productivité, et autres variables (French, 1973 ; French, Caplan et Harrison, 1982), ce qui explique que le niveau de stress peut être mesuré selon les caractéristiques (contextuelles, individuelles et environnementales) de la personne et les conditions d'exécution de la tâche. Selon l'enquête menée par French et al. (1982), le stress se produit suite à une réaction entre les *stresseurs*

organisationnels et environnementaux ainsi que les caractéristiques des individus. De ce fait, il est important de souligner :

« Le degré selon lequel les attitudes, capacités, motivations et besoins des opérateurs rencontrent les demandes, ressources, opportunités et gratifications professionnelles, d'une part, et le degré selon lequel l'environnement professionnel rencontre les besoins des travailleurs. Dans ce second aspect, une importance particulière est accordée à la façon dont l'individu est encouragé à utiliser ses connaissances et aptitudes dans le cadre de son travail » (Moisson, 2010, p.8).

Figure 6 : Représentation simplifiée du modèle princeps du courant de l'Adéquation- Personne -Environnement (adaptée de French, et al. 1982, p. 3).



Une approche qui n'est pas à l'abri des limites concernant le manque de spécification, trop abstrait, et qui empêche de saisir le contenu des facteurs liés à la personne et à l'environnement (Edwards, Caplan et Van Harrison (1998). Quant à Lazarus (1991), cette approche trop statique ne prend pas en considération le changement des éléments relatifs à l'environnement et à l'individu ainsi que leurs interactions.

En management, le modèle d'adéquation « personne-environnement », renvoi à l'expression anglo-saxonne « the right Person at the right place ». Cela explique que le lien entre l'individu et son environnement est indispensable dans le processus de cette approche.

2.2.2.3 Le modèle de Siegrist : Déséquilibre, Effort et Récompenses

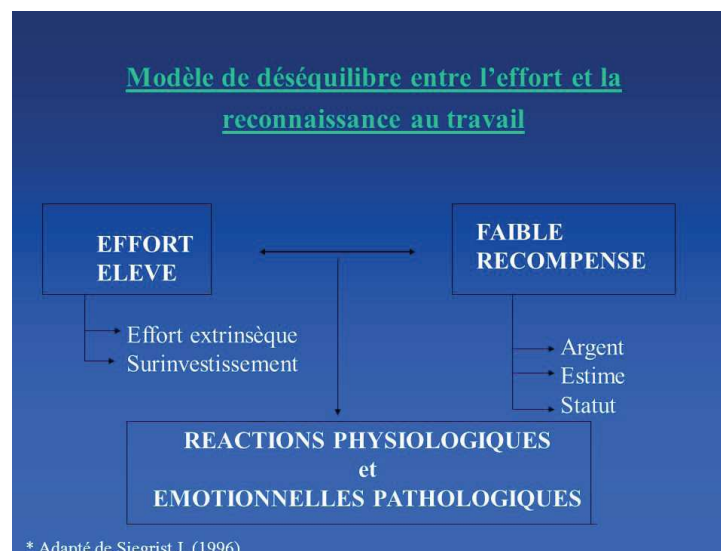
Ce modèle plus récent qui s'est développé dans plusieurs travaux surtout dans le domaine cardio-vasculaire pour compléter le modèle de Karasek afin d'évaluer les contraintes psychosociales de l'environnement de travail, repose sur le déséquilibre entre les efforts fournis par un individu et les récompenses obtenues. Il dénombre trois dimensions :

- La dimension des efforts qui peuvent être de deux sources, extrinsèques et intrinsèques (contraintes professionnelles liées au temps, aux interruptions, aux responsabilités, à la charge physique et à une exigence croissante de la tâche) ;

- La dimension des récompenses (estime et contrôle sur le statut professionnel en termes de perspectives de promotion, gratifications monétaires, stabilité de la situation de travail)
- La dimension du surinvestissement, qui concerne des comportements associés à un engagement excessif dans le travail et les facteurs de personnalité.

Le risque cardio-vasculaire peut s'accroître si le déséquilibre entre des efforts élevés et des récompenses faibles engendre une situation de détresse émotionnelle. Sachant que si le niveau de surinvestissement est élevé ça pourrait rajouter un facteur de risque supplémentaire (Siegrist, 1996).

Figure 7 : Le modèle de déséquilibre entre l'effort et la récompense au travail (adapté de Siegrist, 1996).



- **Les efforts extrinsèques** concernent les contraintes de temps, les nombreuses responsabilités, l'augmentation de la charge de travail, l'effort physique et les exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek dans le but d'agir et prévenir le mal-être croissant des salariés ;
- **Les efforts intrinsèques** ou le surinvestissement traduisent les attitudes et les motivations liées au travail et au besoin inné de se dépasser ou de contrôler une situation menaçante, ils représentent aussi les traits de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail).

Des regroupements ont ensuite été opérés en groupant les modalités « pas du tout perturbé » et « un peu perturbé » (valeur 1) et en regroupant les modalités « perturbé » et « très perturbé » (valeur 2). Ainsi, le score des efforts extrinsèques (6 items) varie de 6 à 12 (plus le score est

élevé, plus les efforts extrinsèques sont élevés) et celui des récompenses (11 items) varie de 11 à 22 (plus le score est élevé, plus les récompenses sont faibles). Les items n°18 à 46 concernant les efforts intrinsèques ont été codés de 1 à 4 (« pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). L'ordre des modalités des items n°32, 37, 39, 43 et 44 a été inversé. Les modalités « pas du tout d'accord » et « pas d'accord » ont été regroupées (valeur 0), il en a été fait de même pour les modalités « d'accord » et « tout à fait d'accord » (valeur 1).

Ainsi, le score des efforts intrinsèques varie de 0 à 29 et plus le score est élevé, plus les efforts intrinsèques sont élevés.

L'échelle des récompenses comporte trois sous-échelles : l'estime (5 items), le contrôle du statut (5 items) et les gratifications monétaires (1 item). Celle des efforts intrinsèques en comporte 4 : le besoin d'approbation (6 items), la combativité et l'hostilité latente (6 items), l'impatience et l'irritabilité disproportionnée (8 items) et l'incapacité à s'éloigner du travail (9 items).

Deloche, (2006), Gollac, (2009) et plusieurs courants cherchent à démontrer que l'estime de soi contribue à la construction et la préservation de la santé, en essayant d'utiliser l'équilibre Efforts/Récompenses comme un facteur essentiel pour diminuer le niveau de stress chez les salariés.

D'après Tsutsumi et Kawakami (2004), il est insensé de faire la distinction entre les efforts intrinsèques et extrinsèques, mais pas entre récompenses extrinsèques et intrinsèques. Quant à Le Blanc, de Jonge, et Schaufeli (2008), ils soulèvent les questions suivantes : dans quelle mesure la construction du surengagement est-elle stable ? Dans quelle mesure est-elle liée à l'environnement de travail ? Selon eux, c'est donc un modèle qui ne répond pas à ces interrogations.

2.2.3. Stress : Modèles transactionnels

2.2.3.1 Origines et caractéristiques

Les modèles transactionnels s'appuient sur les structures conceptuelles, proposées dans les modèles interactionnistes de l'école du Michigan de Karasek et de ses collègues. Se focalisant sur les mécanismes psychologiques de l'interaction entre l'individu et l'environnement, qui mène à la transaction.

Selon Bruchon-Schweitzer & Dantzer, 2000, cette transaction est « *l'ensemble des processus (perceptifs, cognitifs, émotionnels, comportementaux) par lesquels un sujet placé dans une situation aversive, tente de la modifier et/ou de se modifier lui-même. Ces processus peuvent moduler l'impact de divers antécédents personnels et situationnels sur des critères adaptatifs*

(santé, bien-être, réussite dans une tâche). Contrairement, aux modèles interactionnistes qui se basent sur le lien statistique, entre cause et effet ou bien une relation hypothétique entre un stimulus et une réponse sans considérer le processus dans sa globalité.

D'une part, l'individu dans un contexte aversif et assez particulier, peut changer ou modifier sa perception et son interprétation vis-à-vis de la situation à laquelle il est confronté.

D'autre part, la possibilité de déterminer un déséquilibre entre les demandes et la capacité ou la compétence. (Lazarus et Folkman, 1984 ; Cox et Mackay, 1981).

Une autre définition de « la réaction » du modèle transactionnel donnée par Lassarre (2005, p. 32) : « *la transaction est plus qu'une interaction entre deux éléments indépendants, elle suppose que la personne et l'environnement forment un tout qui a sa signification propre. Cette conception permet de dépasser l'impression parfois déroutante que le stress est tantôt un antécédent environnemental, tantôt un état individuel ou parfois encore une réponse à la situation* ».

Dans une approche transactionnelle, Lewin (1951) a déjà abordé les caractéristiques individuelles qui interagissent avec l'environnement, pour déterminer les conséquences sur le comportement de l'individu et sur la santé face à une transaction stressante. Plusieurs chercheurs ont poursuivi dans la même démarche, pour souligner que l'apparition du stress aurait lieu en cas de présence simultanée de ces trois éléments : un contexte stressant, la présence d'agents de stress et un terrain de vulnérabilité individuelle (McLean, 1974).

Ce qui contribue, à expliquer le processus du stress dans une forme dynamique selon les deux concepts d'évaluation *cognitive* et le *coping*.

De ce fait, le stress se définit comme un état psychologique impliquant des aspects cognitifs et émotionnels, une représentation interne d'une transaction particulière et problématique entre un individu et son environnement. A savoir que les niveaux de stress varient pour une même personne selon les circonstances. Cela explique, pourquoi le terme « *transactionnel* » renvoie au fait que la personne et l'environnement maintiennent une relation dynamique, mutuellement réciproque et bidirectionnelle (Folkman, Lazarus, Gruen, & DeLongis, 1986).

C'est une approche transactionnelle centrée sur **les processus et non la structure** : « *Être concerné par le changement signifie être concerné par les processus par opposition à la structure. La structure réfère à des facteurs stables tels que les traits de personnalité ou des caractéristiques statiques de l'environnement (...) Les approches structurales ne fournissent pas d'information sur la manière dont une personne s'ajuste (cope) à la situation, recherche ou utilise un support social, ou se sent réellement aidée dans une situation stressante particulière. De plus, les approches structurales ne peuvent pas mettre en évidence les*

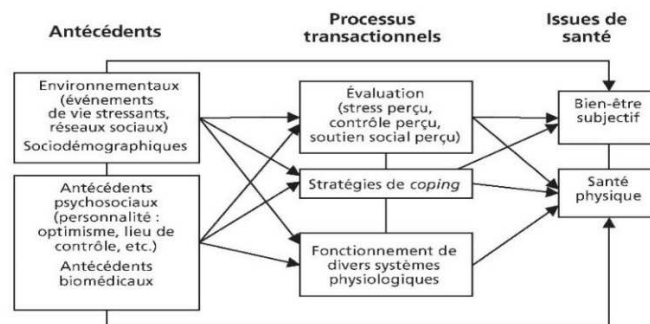
changements qui se produisent dans les phénomènes associés au stress (notamment les émotions) au fur et à mesure que l'expérience de stress se déroule ou de situation en situation ». (Folkman & Lazarus, 1985).

2.2.2.2. Le modèle du « coping »

Le modèle du *coping* a été conçu comme une réponse comportementale acquise face à une menace en référence au modèle animal (Dantzer, 1989). Au fil des années, ce modèle a évolué à travers les *défenses de moi* (l'ensemble des actions cognitives inconscientes dont le but est de diminuer ou supprimer tout ce qui peut causer le développement de l'angoisse, l'anxiété, l'isolation, le déni, etc. (Vaillant, 1977). Selon Lazarus et Folkman (1984), le *coping* est actuellement défini comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu ».

Figure 8 : Modèle de *coping*

Source : L'ajustement à la maladie (Cairn.info)



Le modèle de l'approche transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984) est le plus réputé en psychologie ; il accorde une attention assez importante et particulière aux stratégies individuelles (*coping*, processus d'ajustement ou d'adaptation) mises en œuvre pour diminuer les tensions par des actions sur les causes (*coping* centré sur les problèmes) ou sur les émotions (*coping* centré sur les émotions). Dans ce modèle, l'individu est censé face à une situation stressante et faire appel à l'évaluation du potentiel stressant, puis l'évaluation des ressources dont il dispose pour surmonter le stress provoqué par cette situation (Folkman et Lazarus, 1980 ; Folkman, 1984). De ce fait, le stress repose donc sur la transaction particulière entre l'individu et son environnement, comme dit précédemment. Selon Lazarus et Folkman (1984) le stress est « la relation particulière entre la personne et l'environnement, évaluée par la personne comme dépassant ou excédant ses ressources et mettant en danger son bien-être ». C'est un modèle qui met en évidence l'influence de la perception (processus d'évaluation) de la situation par

l'individu sur le stress professionnel et la mise en œuvre de mécanismes d'adaptation, appelés stratégies de *coping*.

Ce modèle permet de comprendre la genèse, le maintien et le dépassement du stress perçu par une personne dans une situation spécifique, par l'étude de ses réactions (de ses efforts) cognitives et comportementales. Par ailleurs, le modèle vise à rendre compte des conduites relatives à l'ajustement aux situations stressantes et des conséquences à long terme de ces conduites.

Trois filtres principaux ont été identifiés concernant la modification de l'événement stressant⁵⁸ :

- La perception du *stresseur* est influencée par les expériences antérieures avec des *stresseurs* similaires, le soutien social et la religion ;
- Les mécanismes de défense du moi (déli, répression, etc.) qui agissent inconsciemment ;
- Les efforts conscients : mise en place de plans d'action, recours à diverses techniques (relaxation, exercice physique, médication, etc.).

Il faut prendre en considération l'impact des facteurs tels que les expériences antérieures, l'auto-évaluation, le niveau d'expectation de chaque individu, qui provoquent certainement des réactions différentes chez les individus. Nous rajoutons aussi, le rôle des quatre représentations sociales identifiées par Abric, (1994) : savoir, identité, orientation, justification), celui de maintenir et préserver les positions sociales et la posture professionnelle permettant à l'individu de justifier les choix de ses attitudes et actions.

La littérature nous distingue deux types de *coping* : le *coping* centré sur le problème qui vise à contrôler ou modifier directement la situation stressante (esprit combatif, confrontation, mise en œuvre de plan d'action) et le *coping* centré sur l'émotion qui vise à diminuer la tension émotionnelle induite par la situation (éviter, réévaluation positive). De ce point de vue, le *stresseur* peut être contrôlé par :

- La résolution de problème : elle consiste en une approche structurée du problème ;
- La reconceptualisation : il s'agit de prendre du recul pour mieux appréhender le problème ;
- La réévaluation positive : elle consiste à voir le côté positif de chaque événement ;
- La distanciation : il s'agit de prendre du recul et de dédramatiser la situation ;
- La confrontation : l'idée est de se confronter à la source du problème pour le résoudre ;

⁵⁸ Paulhan Isabelle. Le concept de coping. 1992 vol. 92, n°4.

- L'auto-contrôle émotionnel : il permet au sujet de garder ses émotions pour soi ;
- La fuite, l'évitement : il peut s'agir d'un évitement direct de la confrontation au problème, mais aussi d'un évitement indirect (fuite dans le sommeil, nourriture, l'alcool, les médicaments et la drogue) ;
- L'auto-accusation : le sujet s'en prend à lui-même et se considère à l'origine de ses problèmes.

En ce qui concerne le processus d'évaluation de ce modèle, l'individu est amené à évaluer le potentiel stressant d'une situation et les ressources dont il dispose pour y faire face. A savoir que, cette évaluation dépend des contraintes présentes dans la situation, et des ressources, mais aussi des caractéristiques particulières de l'individu qui peuvent influencer son jugement. C'est une approche qui permet de tenir compte lors du processus d'évaluation des différences individuelles (Park et Folkman, 1997), et permet aussi d'obtenir une distinction entre les effets d'un manque d'aptitudes sur la performance et ceux du stress. De ce fait, la négligence de ces deux facteurs empêche l'individu de mener à bien sa tâche et de se retrouver face à un scénario de stress (Cox et al, 2000). L'individu a la possibilité de modifier l'environnement ou subir les répercussions de ce dernier, et mobiliser des efforts (de son énergie et de sa santé, de ses ressources, de ses croyances au sujet de ses capacités de maîtrise, de son engagement, de ses compétences pour résoudre des problèmes en général, de ses compétences sociales) pour gérer l'origine de son stress, en mettant en avant les deux principales dimensions du *coping* : la complexité et la flexibilité.

Il faut donc prendre en considération l'influence du *coping* et du processus d'évaluation sur le résultat final de l'adaptation dont on distingue trois types (Lazarus & Folkman, 1984) :

- Le fonctionnement dans la vie au travail et celle de la vie sociale ;
- La satisfaction dans la vie en général ;
- La santé somatique.

Pour réussir le processus d'évaluation, Lazarus et Folkman (1984) mettent en avant deux types d'évaluation :

- **L'évaluation primaire** qui consiste à évaluer les formes de pertes, de menaces ou de défi chez l'individu, ce qui potentiellement peut provoquer des émotions négatives telles que la honte et des émotions positives telles que l'euphorie. Selon Lazarus et Folkman, 1984, le risque de la perte représente un dommage psychologique déjà produit, la menace c'est l'anticipation du dommage et le défi correspond à l'anticipation des gains

potentiels. De ce fait, cette évaluation concerne les transactions de l'individu avec son environnement.

Mettant la lumière sur les 15 émotions issues de l'interaction entre le stress et les émotions, distinguées par Lazarus (1991) : celles d'autres elles sont négatives (la colère, la peur, l'anxiété, la culpabilité, la honte, la tristesse, l'envie, la jalousie, et le dégoût), tandis que quatre sont positives (le bonheur, la fierté, le soulagement et l'amour). Deux autres émotions, l'espoir et la compassion, ont une valence mixte ;

- **L'évaluation secondaire** a pour objectif de diminuer les tensions émotionnelles générées par une situation stressante et pour remédier à une perte, une menace ou un défi. C'est une stratégie de *coping* centré sur le problème ou du *coping* centré sur l'émotion. « *La réévaluation concerne un changement dans l'évaluation initiale basé sur l'apport d'information nouvelle de l'environnement ou de la personne elle-même. Parfois, cette réévaluation est le résultat d'efforts de copings, elle prend alors le nom de « réévaluation défensive » et est difficilement distincte des réévaluations basées sur de l'information nouvelle* » (De Keyser et Hansez, 1996, p.9).

En 1988, Lazarus et Folkman ont déterminé les caractéristiques personnelles à prendre en compte lors du processus d'évaluation telles que :

- **Les croyances religieuses** ou même les croyances de l'individu en sa capacité de contrôler les événements, comme le souligne Rotter (1966) « *c'est un lieu de contrôle interne* », cela renvoie directement aux stratégies du coping centrées sur un problème ;
- **L'endurance** (*hardiness*) correspond au sens de la maîtrise des événements stressants et à la résistance aux exigences externes (Kabasa et al, 1982) ;
- **L'anxiété-trait** c'est la perception des situations aversives comme menaçantes selon le niveau d'anxiété chez l'individu, en faisant appel à ses ressources en cas d'anxiété-trait élevée (Spielberger, Gorsuch, Luschene, Vaag et Jacobs, 1983).

De ce fait, « *L'évaluation est le processus cognitif au travers duquel un événement est évalué au regard de l'enjeu (évaluation primaire), des ressources de coping et des options disponibles (évaluation secondaire). Il y a trois types majeurs d'évaluations stressantes : Dommage Perte (Harm-Loss) qui réfère à un dommage qui s'est déjà produit ; Menace (Threat) qui réfère à un dommage ou une perte qui ne s'est pas encore produite mais qui est anticipée, et Défi (Challenge) qui réfère à l'anticipation d'une opportunité de maîtrise ou de gain. Le degré auquel une personne vit l'expérience d'un stress psychologique, c'est-à-dire ressent un dommage (Harm), se sent menacé (Threat) ou vit un défi (Challenge), est déterminé par la*

relation entre la personne et l'environnement dans cette rencontre (encounter) spécifique telle qu'elle est définie à la fois par l'évaluation de ce qui est en jeu et par l'évaluation des ressources et options de coping' (Folkman & Lazarus, 1980, p. 223) ».

Ce qui provoque chez l'individu ce que l'on appelle des conduites d'ajustement (de coping) dues à des réactions émotionnelles.

Ce qui est important dans ce processus c'est « *le stress comme processus, c'est à dire les transactions réelles qui se déroulent entre les personnes et l'environnement, le coping, et les changements qui surviennent dans le stress d'instant en instant et de situation en situation' (Lazarus, 1995, p. 3) ».*

L'opérationnalisation de ce modèle reste plus difficile que celle des modèles de Karasek ou des modèles d'ajustement Personne-Environnement (P-E fit), en termes des processus complexes mis en œuvre dans les situations stressantes et le processus de transaction qui, « *signifie non seulement que, dans une 'rencontre' particulière, la personne influence l'environnement et vice-versa, mais également que les relations personne-environnement transcendent ces deux variables distinctes qui entrent en interaction, et qui sont constamment sujettes au changement'.* *Le stress implique un processus plutôt qu'un arrangement statique. Processus signifie que l'état psychologique change dans le temps et dans les diverses 'rencontres' (Lazarus, 1995, p. 5) ».*

C'est un modèle fondé est centré sur le postulat de la primauté des cognitions, c'est-à-dire des émotions « *cognitivo-émotionnelles* » revendiquée par l'ensemble des interactions entre les cognitions, les émotions et la personnalité, et qui peuvent provoquer un changement au niveau du comportement de l'individu. Selon Izard, « *Chaque émotion tend à organiser et à faciliter la perception, la pensée et l'action d'une manière particulière, une manière qui est consistante avec l'état motivationnel de cette émotion. (...) Une émotion déclenche (cues) ou génère (generates) de manière constante (reliably) un type particulier de cognition' (Izard, 1993, pp. 847-848) ».*

A préciser que le modèle ne prend pas en compte, les différentes variables personnelles et situationnelles issues du processus de la transaction, ce qui impacte le niveau de stress et la perception de l'individu vis-à-vis d'une situation stressante dans laquelle ses émotions peuvent être perturbées. Lazarus souligne, « *Il n'est pas surprenant que de nombreuses conditions de travail telles que la pression temporelle, le bruit, la surcharge de travail, le manque de contrôle sur les décisions, l'ambiguïté de rôles, les conflits avec les supérieurs et les subordonnés etc. soient stressants pour un grand nombre de travailleurs. De la même manière il est probable que certains types de personnes (...) ayant des niveaux élevés de névrosisme, prédisposées à la dépression etc. réagissent au stress plus fréquemment et plus intensément que d'autres. Bien*

que ce type de connaissance soit important, elle perd de vue le point central qui est que les sources de stress sont toujours -d'une certaine manière- individuelles ainsi que la manière dont les gens réagissent au stress ».

Pour conclure, le modèle transactionnel reste insuffisant dans le sens où il se focalise sur le rôle des processus d'évaluation et sur les stratégies d'ajustement « actuels », et minimise ou occulte le rôle d'autres déterminants de la santé (antécédents biomédicaux, environnementaux, socio-économiques et dispositionnels).

2.2.2.3 Le modèle de Cooper et Mackay (1987) ou "Transactional Model of Occupational Stress"

Un modèle dynamique appelé « cybernétique » de Cooper et Mackay (1987) qui rejoint la même lignée que celle des autres modèles de l'approche transactionnelle, et qui prend en compte à la fois la notion du temps ainsi que les caractéristiques individuelles dans l'évolution des composantes du stress, et les interactions entre l'environnement et l'individu.

Les auteurs ont repris dans leurs travaux le concept d'équilibre entre les demandes internes (ambition, rigueur), les ressources internes (capacité physique, habileté, expérience), les demandes externes (production, qualité) et les ressources externes (machines, outils, assistance). C'est un modèle qui détermine par rétroaction les effets physiologiques, la perception et l'évaluation cognitive.

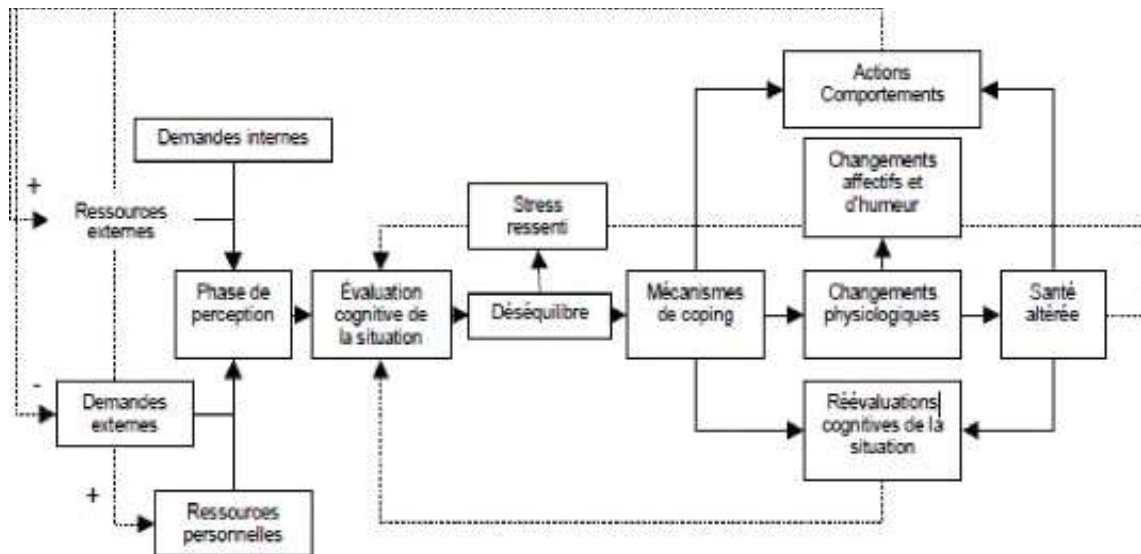
Selon Keyser et Hansez (1996), plusieurs facteurs doivent être pris en compte pour faciliter la compréhension de ce modèle :

- L'inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu (aptitudes, ressources) à combler ces exigences ;
- La perception de cette inadéquation joue un rôle important dans la génération de stress chez sujet ;
- Le déséquilibre entre les *stresseurs* venant de l'individu (demandes internes) et les ressources fournies par l'environnement de travail pour cet individu ;
- Le processus d'évaluation combinant les deux paires de composantes externes-internes. Ce processus permet d'évaluer s'il existe un déséquilibre ou non et détermine si cela pose problème ou si cela posera problème à plus long terme ;
- Le résultat qui est le coping qui comprend des composantes cognitives, comportementales et physiologiques ;
- La vitesse à laquelle les différentes composantes changent (en secondes ou en années) influence la manière dont l'individu réagit ;

- Le feed-back, mécanisme important qui comprend des implications d'un point de vue méthodologique.

Le stress est donc défini comme un processus résultant de la confrontation entre l'individu et l'organisation et qui se manifeste par l'activation de processus physiologiques, cognitifs, psychologiques, psychiques et sociaux qui structurent et guident l'activité (Vaxevanoglou, 2002 a).

Figure 9 : Modèle transactionnel du stress professionnel – d'après Mackay et Cooper (1987)



2.2.4 Modèles stimulus-réponse

Les modèles stimulus-réponse révèlent des théories de l'approche individuelle, C'est ainsi que nous présenterons les modèles stimulus-réponse issus des travaux de H. Selye (1936) ainsi que leurs limites. Le biologiste Selye (1936) propose le premier modèle de stress à travers son modèle du Syndrome Général d'Adaptation, distinguant trois phases : réaction d'alarme (mobilisation des forces de défense), stade de résistance (complète adaptation à l'agent stressant) et le stade d'épuisement (le sujet n'a plus les capacités de faire face).

Plusieurs études considèrent le stress professionnel comme une propriété de l'environnement objectivement mesurable, ce qui a conduit à une focalisation des études sur les causes. A partir des années 1970, des études ont tenté d'identifier les *stresseurs* au travail tels que la charge de travail (Welford, 1973), la répétitivité (Benyon, 1973), le bruit ou l'éclairage (McCormick, 1970), parfois avec une approche longitudinale (Borg, Kristensen, Burr, 2000). Bruchon-Schweitzer et al. (1997) distinguent a priori quatre grandes catégories de stresseurs dans leur revue de littérature :

- a. Les caractéristiques de la tâche : charge de travail, conditions de travail, durée du travail ;

- b. Les caractéristiques relationnelles : conflits de rôle, ambiguïté de rôle, harcèlement moral ;
- c. Les caractéristiques de carrières : manque de promotion, mobilité professionnelle, risques de licenciement ;
- d. Les relations travail/famille : incompatibilité entre les rôles professionnels et familiaux.

La seule limite de ces approches, est qu'elles ne prennent pas en compte les caractéristiques individuelles : la personne est vue comme un réceptif passif du stress.

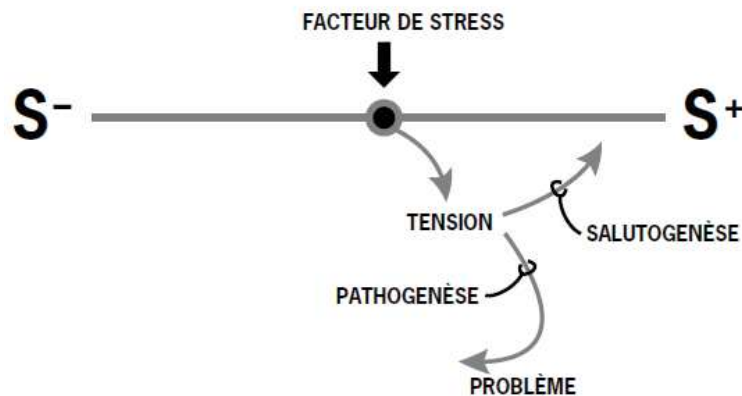
2.2.5. Approche salutogénique

Après avoir déterminé les principaux modèles du stress, nous allons expliquer l'intérêt d'une approche salutogénique en s'appuyant sur la perspective ouverte par Y. Clot (1999, 2007) et J.-P. Neveu (2012).

Le terme salutogénique ou salutogénèse se compose du mot latin « *salus* » (salutis) qui veut dire santé et du mot grec « *génésis* » qui désigne « origine ».

C'est un concept développé par le sociologue Antonovsky (1979, 1998) et qui pose la question sur l'origine de la santé. « *Nous pouvons définir la salutogénèse comme un mouvement allant vers le pôle santé d'un continuum santé-maladie.* » (Antonovsky, 1993a). Quant à (Maurice Mittelmark, 2008) « *la salutogénèse est à la fine pointe de diverses écoles de pensée qui souhaitent insister sur les forces des êtres humains, et pas seulement sur leurs faiblesses, sur leurs capacités plutôt que sur leurs limites, sur le bien-être et non pas uniquement la maladie* ». C'est-à-dire, les individus se situent le long d'un continuum allant de l'aise totale au malaise total. Contrairement à l'approche pathogénique, qui est restée centrée sur le stress et la souffrance au travail et qui envisage les individus selon un continuum sain/malaise. Selon Antonovsky (1993a, 1993b), la salutogénèse s'intéresse à l'étendue du spectre du bien-être avec une démarche de compréhension et d'intervention. Autrement dit, elle vise à évaluer l'état d'ensemble d'une personne ou d'une collectivité, ce qui inclut les maladies mais également la santé. C'est une des théories de stress, puisque c'est un phénomène omniprésent dans les activités de la vie quotidienne.

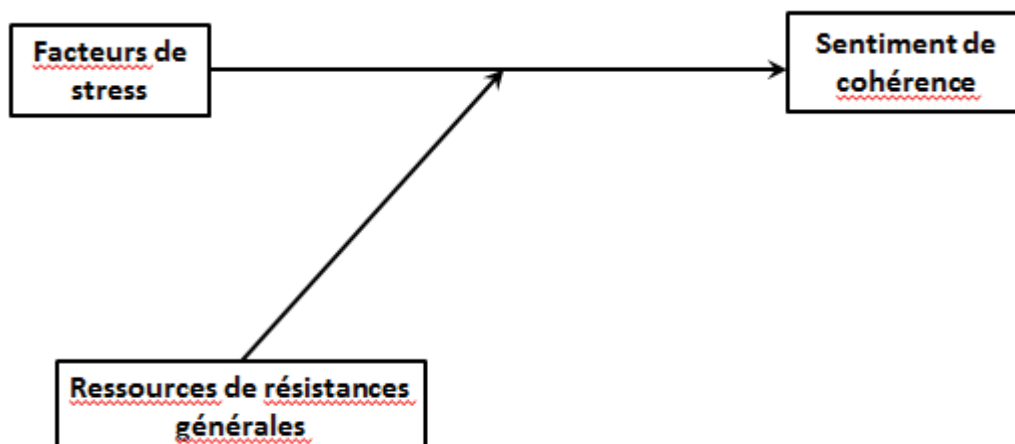
Figure 10 : Le continuum santé-maladie d'Aaron Antonovsky (Source : Roy & O'Neill, 2012)



Le construit central de cette théorie est celui de son premier concept « *sentiment de cohérence* ». Selon Antonovsky (1987) : « Une prédisposition exprimant le degré selon lequel un individu a confiance que les stimuli de son environnement seront structurés, prévisibles et explicables, que des ressources seront disponibles pour satisfaire aux exigences posées par ces stimuli et que ces exigences seront dignes d'investissement et d'engagement ». Il existe trois dimensions pour ce concept : (1) l'intelligibilité, (2) la capacité de contrôle sur sa vie et (3) sa signification. Comme le mentionnent (Roy et O'Neill, 2012), le sentiment de cohérence donne un sens à son existence.

Le deuxième concept de la théorie est celui de « *ressource de résistance générale* » (Roy et O'Neill, 2012), permettant l'émergence des conditions préalables à la production de santé. Ces ressources, matérielles ou immatérielles, sont présentes chez les individus et dans leur environnement.

Figure 11 : Le rôle modérateur des ressources de résistances générales dans l'association entre les facteurs de stress et le sentiment de cohérence, (Roy et O'Neill, 2012).



Il s'agit donc, d'une théorie qui agit sur les ressources, les compétences, les capacités et les forces des individus plutôt que sur ses faiblesses, ses limites, ses incapacités et ses facteurs de risques à la maladie (Roy & O'Neill, 2012).

2.2.6 Synthèse des modèles du stress

Nous illustrons dans ce tableau les quatre approches centrales permettant d'expliquer et comprendre le concept du stress professionnel :

Récapitulatif des modèles du stress

Les approches théoriques du stress	Les modèles du stress
L'approche individuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle stimulus-réponse du Syndrome Général d'Adaptation de Hans Selye (1936).
L'approche interactionniste	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle de Karasek (1979) ; Karasek et Theorell (1990) ; - Le modèle de l'Adéquation-Personne-Environnement de French (1973), qui s'intéressent à la relation entre l'individu et son environnement de travail dans le processus de développement du stress.
L'approche transactionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle de Siegrist (1996) Déséquilibre, Effort et Récompenses, l'approche de Lazarus et Folkman (1984) ; - Le modèle Transactional Model of Occupational Stress de Mackay et Cooper (1987), qui considère le stress comme la conséquence d'une association entre les individus et leur environnement à travers le temps.
L'approche des ressources (théorie COR, Hobfoll, 1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est de nature salutogénique et synthétique (Neveu, 2007). Elle se focalise sur les facteurs susceptibles de permettre aux acteurs de faire face

	<p>aux exigences des situations de travail en prenant en compte les caractéristiques de la situation, mais, conformément à l'approche transactionnelle, les perceptions de l'individu ont également leur place. Il s'agit ici de la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989) et le nouveau concept « <i>resource caravan passageways</i> » (Hobfoll, 2012, 2014), et du modèle exigences-ressources de l'épuisement professionnel « Job-Demands-Resources » (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001).</p>
--	---

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 : Le management du stress professionnel

L'intérêt majeur de ce chapitre, était de mettre en évidence les quatre approches fondamentales et principales sur le stress professionnel : l'approche individuelle, l'approche interactionniste, l'approche transactionnelle et l'approche en termes de ressources. Autrement dit, nous avons voulu illustrer et explorer tous les différents horizons pour faciliter la compréhension du phénomène du stress, qui se présente comme une des thématiques des RPS, et souvent jugé négativement. Nous avons mobilisé la théorie COR de Hobfoll, permettant de comprendre la nature du stress au niveau individuel aussi bien dans son environnement professionnel que non professionnel ; et nous choisissons le modèle de Karasek pour mesurer le stress chez les individus. Les raisons de notre choix de cette théorie comme cadre théorique :

- Elle permet de comprendre la nature du stress au niveau individuel aussi bien dans son environnement professionnel que non professionnel ;
- En opposition avec les théories classiques du stress axées sur l'évaluation, celle-ci prend en compte les caractéristiques individuelles et l'environnement organisationnel dans lequel l'individu évolue ;

- D'une conception plutôt salutogénique et tournée vers l'action (Neveu, 2007), elle met l'accent sur les stratégies de *coping* non seulement réactives, mais surtout proactives permettant aux individus de surmonter le stress.

Nous avons donc, soigneusement étudié le concept de stress professionnel en faisant le tour de la littérature, pour pouvoir démontrer son impact sur la santé mentale et physique de l'individu ainsi que sur la productivité de l'entreprise. D'où l'intérêt du troisième chapitre qui porterait sur la notion du bien-être au travail et ce qu'elle recouvre.

Chapitre 3 : le bien-être au travail : un vecteur de performance socio-économique pour les entreprises.

Introduction

Ce chapitre est consacré à l'explication et la compréhension de l'étymologie du concept ainsi qu'à son évolution d'une manière assez approfondie sur trois sections. Commencant par une analyse de la littérature sur les différentes classifications conceptuelles du terme « bien-être », qui est devenu une préoccupation forte de nombre d'actifs.

Ensuite, nous allons décrire davantage ce concept, qui part ailleurs, constitue la variable indépendante dans cette étude, et observer dans quelle mesure il pourrait influencer la performance globale d'une entreprise et la qualité de vie des salariés.

Nous finalisons ce chapitre avec les approches théoriques fondamentales de ce concept, qui s'avère très ancien et qui a été influencé par de nombreuses disciplines au cours du temps.

« Tous les hommes pensent que le bonheur se trouve au sommet de la montagne alors qu'il réside dans la façon de la gravir ». Confucius

3.1 Bien-être : Définitions et notions connexes

3.1.1 Le bien-être à l'heure actuelle

Le concept du bien-être a souvent été influencé par plusieurs disciplines qui datent de la Grèce antique, telles que la psychologie et la philosophie. Les philosophes de cette époque ont révélé ce concept à travers la notion de bonheur, selon deux perspectives principales : eudémonique et hédonique. Chez Aristote le bonheur est *« un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre »*, traduisant la volonté d'atteindre le plein potentiel. Quant à l'hédonisme, le bonheur est assimilé à la perspective hédonique et défini comme une recherche de plaisir et de satisfaction de désirs. C'est une perspective touchée par quatre grands champs disciplinaires : les théories psychologiques des émotions, l'approche humaniste, la psychologie positive et la psychologie de la santé (Waterman, 1993 ; White, 2006).

« *En ce qui concerne la nature du bonheur, on ne s'entend plus, et les réponses de la foule ne ressemblent pas à celles des sages* » (Aristote, 1997).

Le bien-être est donc un concept assez complexe pour les entreprises qui ont encore du mal à développer un discours autour de ce phénomène, à savoir, que promouvoir le bien-être au travail pourrait être plus rentable à long terme pour les entreprises qui luttent contre les risques psychosociaux tels que le stress. Il ne se traduit pas avec l'absence d'émotions (négatives, positives) ou de troubles psychologiques comme le stress, et devrait comporter des composantes claires aux plans comportementaux, psychologiques et physiologiques qui pourraient servir à le définir par la seule présence de manifestation positive ; cela consiste à créer de bonnes relations interpersonnelles et de bonnes relations d'attachement.

Plusieurs travaux et recherches ont été réalisés pour définir ce concept qui a été influencé par de nombreuses disciplines au cours du temps, et par l'apparition de différents fondements théoriques.

Les travaux qui rentrent en contradiction avec ceux de la théorie psychologique des émotions et l'émergence de la psychologie positive, ont créé un amalgame avec différents termes plus proches ou moins proches de la notion de bien-être.

Selon COWEN (1994), le bien-être devrait comporter des composantes claires aux plans comportementaux, psychologiques et physiologiques qui pourraient servir à le définir, non pas par l'absence de manifestations négatives, mais par la seule présence de manifestation positive, qui consiste à créer de bonnes relations interpersonnelles et de bonnes relations d'attachement. Quant aux conclusions des travaux de Ryff, qui montrent que le bien-être peut-être conceptualisé par les termes d'acceptation de soi, de relations avec les autres, d'autonomie et de contrôle de son environnement, à savoir, que psychologiquement parlant, le terme bien-être est employé de manière interchangeable pour englober les émotions positives et négatives (Ryff, 1989, 1995 ; Dagenais- Desmarais 2010).

La loi du 4 Aout 1996 stipule que le bien-être doit être recherché. Selon l'article 3, le bien-être désigne l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Il est lié à la santé mentale et physique du travailleur (fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail en 2002). Selon la définition de la santé du BIT « *la promotion et le maintien du niveau le plus élevé possible de Bien-être physique, mental et social* » p.14. Selon le rapport de la commission (UE, 2002), il est nécessaire d'adopter une approche globale du bien-être au travail en prenant en compte l'apparition de nouveaux risques, notamment les risques psychosociaux et les changements organisationnels du monde de travail pour se familiariser avec ce concept.

De ce fait, adopter un management positif est devenu un intérêt stratégique pour les entreprises souhaitant promouvoir la santé de leurs salariés.

C'est donc un vecteur de performance individuelle qui se définit par le lien entre le bien-être et la performance, pris au niveau de l'individu ; c'est-à-dire que la performance de l'individu augmente grâce à une meilleure santé et un fort engagement. Le deuxième point concerne la performance économique et sociale, étant donné que les entreprises les plus performantes socialement sont aussi performantes économiquement⁵⁹.

C'est un concept qui représente un levier efficace de performance pour les organisations. Le favoriser est fondamental, puisque cela consiste à faire en sorte que le travailleur, dans l'exercice spécifique de ses tâches, puisse tirer toutes les satisfactions possibles qu'il est en droit d'attendre de l'exercice spécifique de ses fonctions, en ayant les moyens adéquats à la réalisation de ses tâches sans aucun empêchement.

D'après la théorie d'Herzberg (les facteurs intrinsèques et extrinsèques, 1959), qui établit le lien entre la motivation au travail et la satisfaction, les facteurs essentiels sont associés aux facteurs motivationnels et les facteurs périphériques aux facteurs d'hygiène. La notion du bien-être ne peut exister que si les facteurs essentiels à sa réalisation sont réunis. L'auteur, établissant un lien clair entre satisfaction et motivation au travail, distingue les facteurs motivationnels (intrinsèques), tels que la réussite, la considération, le travail en lui-même etc., des facteurs d'hygiène (extrinsèques) tels que la politique de l'entreprise, les conditions de travail, le salaire, etc. La subtilité de la théorie des deux facteurs de Herzberg est la suivante :

- Un facteur motivationnel (intrinsèque), s'il est présent, provoque de la satisfaction et son absence provoque de la non satisfaction (point neutre) ;
- Un facteur d'hygiène (extrinsèque), s'il est présent, provoque de la non insatisfaction (point neutre) et son absence, de l'insatisfaction.

De ce fait, le bien-être au travail ne peut commencer que dès lors que les facteurs essentiels à sa réalisation sont réunis. On arrive à un point essentiel celui de la clé du BE au travail et ses ressorts, c'est-à-dire la cohérence qu'une personne parvient à trouver entre le rôle que cette dernière exerce dans son travail et son système de valeurs, qui apparaît comme un levier

⁵⁹ Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. Thèse de Nathalie Bernard, 2019.

intervenant sur le BE⁶⁰. C'est un terme assez précis qu'on lie avec l'idée que la personne au travail accepte un certain nombre de règles, qu'elle s'efforcera de respecter même si cela devait influencer sur sa santé mentale. Toute entreprise visant à améliorer sa rentabilité, augmenter son gain, réduire ses coûts, doit provoquer un échange de qualité : celui de la vie au travail et de ce qui doit être produit envers les salariés, à savoir, que cette qualité dépend en partie de la qualification et des compétences des salariés et de leur appréciation positive de leurs conditions de travail. L'intérêt est de développer une politique de bien-être et de comprendre ce qu'il faut mettre en place pour fidéliser les salariés. « *La sensibilisation RH constitue ainsi un élément important pour que l'entreprise soit disposée à s'ouvrir face à des propositions centrées sur le BE* ». Grosjean et al (2005, p.23)

Pour que les ambiguïtés contenues dans la notion du bien-être au travail soient levées, il faut distinguer le bien-être général du bien-être au travail et du BE d'un travailleur au travail :

Le bien-être général (BE) : Il représente l'ensemble des sources de satisfaction issues des différentes sphères d'activités, dans lesquelles elle est impliquée (famille, amis), remarquant, qu'il puisse avoir plusieurs sources qui influencent le bien-être général et le travail n'en représente qu'une parmi les autres.

Le bien-être au travail (BET) : Il s'agit de distinguer parmi les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur ce dernier, les facteurs intra-professionnels des facteurs extra-professionnels. Pour la deuxième distinction on parle de l'homme et ses conditions de travail, c'est-à-dire qu'il faut hiérarchiser ce qui vise à améliorer le bien-être de la personne au travail ainsi que le bien-être du travailleur au travail.

La troisième distinction se pose entre les facteurs essentiels au respect de l'intégrité morale et physique de la personne, et les facteurs périphériques visant à embellir les locaux de travail et rendre plus agréable les conditions de la personne au travail.

Le bien-être sur les lieux de travail (BELT) : Selon l'OMS (1987), le bien-être sur les lieux de travail consiste en « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et

⁶⁰ Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle. N. Robert (2007).

les possibilités du milieu de travail, d'autre part »⁶¹. L'Observatoire marocain du bonheur a publié en mai 2017 la première étude marocaine sur le bien-être au travail, réalisée sur 1200 employés de 25 à 60 ans. Elle a identifié trois facteurs de stress au travail : le manque de reconnaissance, le manque de moyens pour atteindre les objectifs et la surcharge de travail.

3.1.2 Le Bien-être psychologique au travail (BEPT)

Le concept du **BEPT** apparait comme un concept à part entière du BEP global, à en juger par la faible documentation le concernant (Kiziah, 2003).

En effet, les enjeux du monde du travail sont différents de ceux de la vie personnelle de l'individu (amitiés, famille, loisirs, etc.). De plus, un travail à temps complet représente près de 1/3 de son temps, poussant l'individu à s'adapter à certaines contraintes. Par ailleurs, le travail est le seul domaine dans lequel l'individu est rémunéré, et pour lequel il doit s'impliquer pour pouvoir subvenir à ses besoins (Morin, 2004). Il est nécessaire de rajouter les divergences dans le système des relations, où l'individu doit "jongler" entre ses interactions avec ses collègues (relation horizontale), et ses supérieurs (relation verticale). Avec une approche assez complexe, de façon à respecter les règles et la politique intérieure de l'organisation (Morin, Savoie et Beaudin, 1994).

Selon Diener (1984), *"le concept de BEP a longtemps été considéré comme étant un concept stable quels que soient les domaines de vie"*. De ce fait, le BEPT a souvent été étudié comme étant une variable endogène avec le BEP. Masse & al. (1998), font toutefois partie des rares auteurs ayant montré que le BEP est un construit propre et distinct du BEG.

3.1.3 Le bien-être subjectif ou hédonique

Le bien-être subjectif est un concept mis en avant dans les travaux du psychologue Ed Diener et ses collègues tels que Bradburn (1997), pour désigner une vie heureuse. Diener (1984) le définit comme une évaluation cognitive et émotionnelle de sa propre vie. C'est à dire que l'individu est apte à évaluer sa satisfaction envers sa vie et sa réponse aux affects négatifs et positifs qu'il pourrait rencontrer au cours de sa vie. C'est un concept qui vise la recherche du plaisir et non pas la souffrance et la douleur (Kahneman et al, 1999), en incluant trois composantes relativement indépendantes : deux composantes affectives qui constitue le bien-

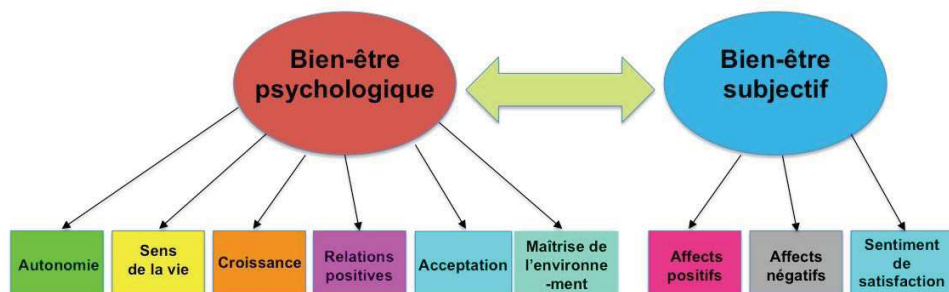
⁶¹ Psychosocial factors at work and their relation to health. R Kalimo, MA El Batawi, CL Cooper - 1987

être émotionnel avec un niveau élevé d'affects positifs et un niveau faible d'affects négatifs ; et une composante cognitive portant sur la satisfaction par rapport à sa vie.

De ce fait, c'est une définition qui correspond à la conception hédonique du bonheur tout en négligeant l'aspect eudémonique du bien-être. Diener et al, (1999) montrent que les émotions sont guidées par la cognition. C'est-à-dire, qu'on pourrait déterminer les émotions ressenties en interprétant seulement son expérience (Ménard, J. & Brunet, 2012). Diener s'est basé sur une expérience qui montre que la suppression d'un état négatif ne conduisait pas l'individu à un état positif.

Bien que les concepts de bien-être subjectif et de bien-être psychologiques soient différents dans leurs approches méthodologiques, quelques auteurs proposent de garder le bien-être comme un construit multidimensionnel incluant ces deux notions. (Keyes et Lopez, 2002 ; Ryan et Deci, 2001).

Figure 12 : Bien-être psychologique et le Bien-être subjectif (KEYES, SHMOTKON ET RYFF, 2002)



KEYES, C. L. M., SHMOTKIN, D. & RYFF, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions.

3.1.4 Bien-être psychologique ou eudémonique

Le bien-être psychologique est défini dans la psychologie de la personnalité en fonction de l'acquisition de plaisir et de bonheur. Ce concept dans la perspective eudémonique est décrit comme étant la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal.

C'est une définition qui dépasse les concepts de bonheur et d'hédonisme, en se focalisant sur 6 dimensions :

- Le contrôle de son milieu ;
- Des relations positives ;
- L'autonomie ;

- La croissance personnelle ;
- L'acceptation de soi ;
- Le sens à la vie (Ryff, 1989 ; Ryff & Keyes, 1995).

Plusieurs auteurs s'inspirent des travaux de Maslow et d'Erikson pour établir un modèle général du BE. A savoir, l'eudémonisme consiste à mettre en avant ce qui est "bon" pour l'individu et ses besoins psychologiques, en intégrant la satisfaction dans le processus de développement de l'humain (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2000 ; Ryan et Frederick, 1997).

Tableau 10 : Les dimensions du bien-être selon Ryff (1989).

La maîtrise de son environnement	Capacité à gérer son environnement et à le choisir ou créer en fonction de ses propres conditions physiques et mentales
Les relations positives avec les autres	Se soucier du bien-être des autres, faire preuve d'empathie
L'autonomie	C'est de l'autodétermination, la capacité à résister aux pressions sociales, réguler son comportement et s'évaluer selon ses propres normes
La croissance personnelle	Sentiment développement du potentiel en continu et envie, être ouvert à de nouvelles expériences, meilleure connaissance de soi-même et meilleure efficacité
L'acceptation de soi	Élément central de la santé mentale, permet un fonctionnement optimal et une évaluation positive de sa vie
Le sens à la vie	Objectif dans la vie, sentiment d'une direction pouvant évoluer en fonction des réussites et des échecs

3.1.5 Les appellations diverses du BE

Plusieurs appellations sont mentionnées dans la littérature et utilisées pour traiter le bien-être. Chaque terme fait référence à un courant bien particulier et les plus fréquents sont: le bien-être affectif (p. ex. : Daniels, 2000; Warr, 1990), le bien-être émotionnel (p. ex. : Diener & Larsen, 1993), le bien-être subjectif (p. ex. : Diener, 1984, 1994; Eid & Larsen, 2008; Keyes & Magyar-Moe, 2003) et le bien-être psychologique (p. ex. : Berkman, 1971a; Massé, et al, 1998a; Ryff & Keyes, 1995). Selon Dagenais-Desmarais (2010), le BE peut englober les émotions positives, négatives et une conception plus eudémonique. Cette diversité complique

le travail des chercheurs et praticiens pour unifier les connaissances sur ce concept. De ce fait, nous prenons en considération la formulation neutre de la démarche de Danna et Griffin (1999), qui ne conduit pas à assimiler le BE à ceux de la qualité de vie, du bonheur, et de satisfaction dans la vie. Sachant que ces trois concepts sont le plus souvent utilisés dans la littérature pour parler du BE (Voyer et Boyer, 2001).

Nous mentionnons le bien-être social qui est composé de sentiments et de croyances développés par l'individu, en cinq dimensions proposées par Keyes (1998) : l'intégration sociale, l'acceptation sociale, la contribution sociale, l'actualisation sociale, la cohérence sociale. Autrement dit, le développement personnel de l'individu ne pourrait aboutir que s'il fonctionne dans la société (Jaotombo & Brasseur, 2013).

Les fondements théoriques permettent de constater un amalgame avec les différentes appellations proches du terme BE, que nous allons présenter dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Les conceptualisations du bien-être psychologique répertoriées (adapté de Dagenais-Desmarais, 2010).

Auteurs	Libellés du construit	Dimensions
Bradburn (1969)	Bien-être psychologique/ Bonheur	Affect positif et négatif
Berkman (1971)	Bien-être psychologique	Sentiments positifs et négatifs
Campbell, Converse et Rogers (1976)	Bien-être	Satisfaction dans la vie en général
Andrews et McKennell (1980)	Bien-être global	Affect positif, affect négatif et cognition
Veit et Ware (1983)	Bien-être	Affect positif général
Argyle (1987)	Bien-être perçu	Joie, détresse, qualité de vie, satisfaction dans la vie et dans les différents domaines
Ryff et Keyes (1995)	Bien-être psychologique	Acceptation de soi, croissance personnelle, but dans la vie, relations positives avec les autres, maîtrise de l'environnement, autonomie

Massé et al. (1998b)	Bien-être psychologique	Estime de soi, équilibre, engagement social, sociabilité, contrôle de soi et des évènements, Bonheur
Labelle et al. (2001)	Bien-être psychologique	Estime de soi, actualisation du potentiel, satisfaction de vivre, sens à la vie
Diener et al. (2002)	Bien-être subjectif	Satisfaction dans la vie, réalisation, émotions positives et négatives
Keyes et MagyarMoe (2003)	Bien-être subjectif	Bien-être émotionnel, satisfaction dans la vie, affect négatif et positif, fonctionnement positif, bien-être psychologique
Harris et Cameron (2005)	Bien-être psychologique	Estime de soi, satisfaction de vie, sentiment d'efficacité personnelle

3.1.5.1 Le Bonheur : approches philosophiques

Le bonheur est un état global de satisfaction complète caractérisé par sa stabilité et sa durabilité. L'homme heureux est comblé quand il vit une forme de plénitude dans une situation stable, qui pourrait être modifié par un élément extérieur. L'individu doit accomplir les objectifs qu'il s'est fixé et qui ont de la valeur dans ses projets et ses représentations. C'est un concept défini comme une évaluation affective et subjective de la qualité de vie.

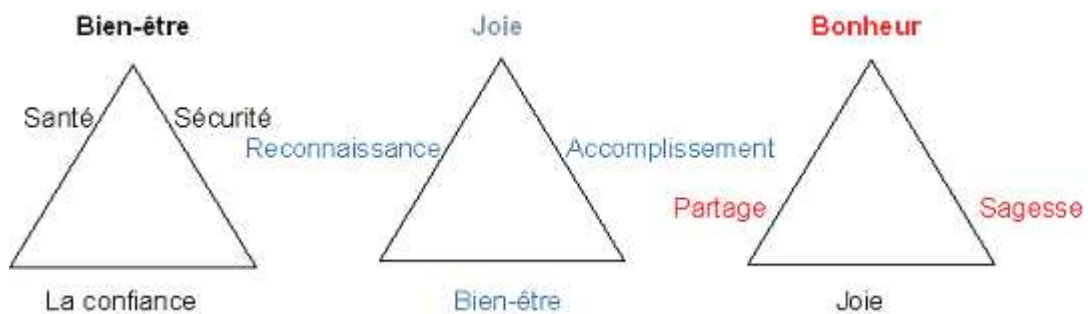
Il s'agit par contre d'un état transitoire, susceptible de changer à court terme (Bradburn, 1969). Il se rapporte à la sphère des sentiments (Stones et Kozma, 1980). Il est donc particulièrement sensible à leur variation et aux changements de l'humeur. L'entreprise donc, n'a pas pour valeur le bonheur. Sa contrainte première est sa survie ainsi que le maintien de sa compétitivité.

Dans l'usage contemporain, le terme bonheur réfère généralement au bonheur hédonique. Une expérience subjective qui repose sur la conception du bonheur, qui provient de l'obtention de quelque chose d'ardemment désiré. Cette obtention est relative à des affects positifs. De ce fait, la conception d'Aristote va à l'encontre de cette vision hédonique du bonheur, en estimant que le bonheur eudémonique est d'essence vertueuse. Il s'agit d'une théorie éthique qui conduit les individus à reconnaître et à vivre en accord avec leur '*daimon*' ou '*vrai soi*' Waterman (1993). La philosophie nous fait part de sa distinction du bonheur : le bonheur contemplatif (propre aux lieux), et le bonheur découlant de la vie politique (accessible aux hommes). Nous constatons

un rapprochement avec le ‘ Stoïcisme’, dont le bonheur de l’existence humaine est scindé en deux variables :

- Les choses sur lesquelles nous n’avons aucun contrôle et que nous nous devons accepter (principe de détachement) ;
- Les choses qui dépendent de nous et sur lesquelles nous devons concentrer nos efforts.

Figure 13 : La représentation du Bonheur (L’être, le savoir et le bonheur). Source :Agora Vox le média citoyen, 2016)



3.1.5.2 les courants philosophiques du bonheur

- Épicure souligne que, le bonheur consiste à ne pas être entièrement satisfait, sans pour autant être en situation de manque. Il ne faut donc pas avoir trop de désirs, et surtout ne pas avoir un désir impossible. Pour lui, le bonheur consiste en une attitude de l’esprit à l’égard des événements extérieurs. Le bonheur est l’absence de douleur du corps (*anomia*) et absence de troubles de l’âme (*ataraxia*). C’est donc l’absence de peine qui serait une condition minimale du bonheur. En ce sens il conduirait plutôt à l’ascétisme ;
- Pour Platon, si l’amour est un désir, il ne peut donc pas y avoir d’amour heureux. « *Ce n’est pas de vivre selon la science qui procure le bonheur ; ni même de réunir toutes les sciences à la fois, mais de posséder la seule science du bien et du mal* » ;
- Dans le christianisme, le bonheur terrestre est illusoire, seuls les malheureux goûteront
- Le bonheur parfait mais dans l’au-delà ;
- Pour Shopenhauer, plus pessimiste, si le manque disparaît, il n’y a plus de désir et l’on cède à l’ennui. Sa vision est celle d’un balancier qui oscille de la souffrance à l’ennui, la souffrance conduisant au désir de vivre et l’ennui à la privation du vouloir vivre. Vouloir, désirer, c’est aussi perdre donc souffrir, et l’alternance souffrance plaisir, donne, selon lui, un sens à l’existence ainsi que la conscience d’exister ;
- Pour les sophistes, le bonheur réside dans un équilibre entre les désirs et les facultés. Il se mesure à la force des désirs et à celle de les satisfaire, ce qui correspond à une

intensité du plaisir (hédonisme). Ce à quoi Socrate objecte que les désirs sont insatiables et qu'ils tiennent leur pouvoir en celui qui les éprouve. ;

- Pour Nietzsche, l'intensité du plaisir est proportionnelle à l'intensité de la souffrance endurée. « *La joie est tributaire de la souffrance. La souffrance est partie essentielle de la joie. Quand nous avons faim, songez comme la nourriture nous paraît bonne !* » ;⁶²
- De l'avis des philosophes, joie et souffrance sont intimement liées et d'une manière plus générale, la vie enracinée dans la souffrance présiderait à toute conscience ;
- Srikumar Rao, auteur de *Happiness at Work* (Le bonheur au travail) et autrefois professeur à la Columbia Business School, a un autre point de vue. Il pense que le plus grand obstacle au bonheur dans l'entreprise est notre sentiment d'impuissance, en changeant la représentation mentale de la situation. Selon Srikumar Rao « *Prendre conscience du fait que nous sommes personnellement responsables est notre meilleure arme* ».

3.1.5.3 La satisfaction dans la vie

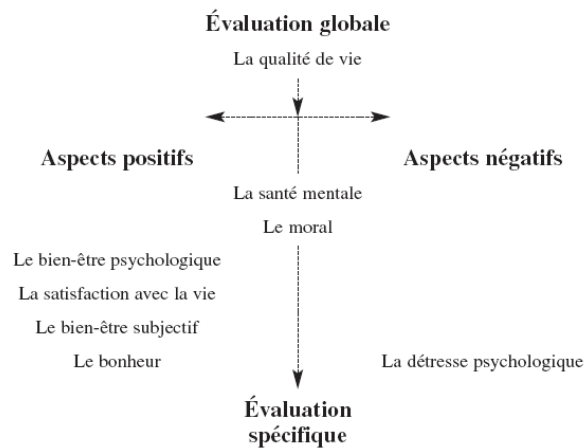
La satisfaction dans la vie traduit le jugement rationnel, réfléchi, que les individus portent sur leur propre vie, et informe sur le sentiment général de bien-être de la population, qui dépend des priorités et des préférences de chacun. C'est une notion d'atteinte fondamentale des désirs et de la réalisation d'objectifs fixés par l'individu (Stones et Kozma, 1980). Elle concourt au bien-être sans toutefois pouvoir se prévaloir du statut de condition indispensable, Diener (1984). La différence entre les deux concepts reste effective et moins évidente à établir. Autrement dit, l'employabilité des deux termes dans les études académiques reste interchangeable vu la diversité des divergences conceptuelles. La satisfaction dans la vie n'est possible chez Maslow ou Herzberg qu'à partir du moment où les besoins inférieurs ou les facteurs d'hygiènes sont comblés ; alors qu'aucun des travaux réalisés jusqu'à présent n'a démontré que ces conditions minimales étaient impérativement nécessaires pour ressentir du bien-être. Quand on parle de la satisfaction au travail, on évoque un état émotionnel permettant, à l'individu d'atteindre les valeurs qu'il place dans le travail, Locke (1976).

Selon Spector (1997), la satisfaction au travail est considérée comme étant un indicateur de bien-être au travail. Creusier (2013) souligne que l'individu peut ressentir de la satisfaction sans avoir un sentiment de bien-être ; l'exemple d'un salarié qui reçoit une augmentation de salaire : il sera satisfait, mais ne ressentira pas nécessairement du bien-être.

⁶² Graham Greene. (2003). Extrait de la puissance et la gloire.

Figure 14 : les différents construits sur l'état psychologique (Voyer et Boyer, 2011)

Chez Voyer et Boyer (2011), le bien-être est restreint au bien-être psychologique et au bien-être subjectif, la satisfaction et le bonheur ne sont composés que de dimensions positives⁶³.



3.1.5.4 La qualité de vie

C'est un concept complexe et qui prend de plus en plus d'ampleur, en cohabitant avec les autres concepts tels que le bien-être. Il se rapporte à tous les aspects de la vie (Bowling, 1991), et englobe le comportement des individus, leur capacité et leur sentiment de BE (Tartar & al, 1988).

« *La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société.* » MARTEL et DUPUIS (2004). Au niveau individuel, la qualité de vie est une question de perception : deux personnes face aux mêmes conditions de travail n'auront pas le même ressenti. C'est donc la perception d'un individu face à ses conditions de travail objectives, en lien avec les autres sphères de sa vie et son histoire personnelle ; en référence à la définition ci-dessus, elle peut se mesurer comme étant un écart entre les buts recherchés et la situation actuelle rencontrée. En tenant compte de la dynamique de rapprochement ou d'éloignement par rapport aux buts hiérarchisés.

⁶³Voyer, Boyer (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative, p 289. Santé mentale au Québec, vol. 26, n° 1, 2001, p. 274-296.

Au niveau collectif, il s'agit de dimensions objectives telles que : les conditions de travail, l'organisation du travail, les relations sociales, la préservation de la santé et de la sécurité des individus, les possibilités de réalisation et de développement professionnel, les conditions permettant la conciliation avec la vie personnelle. Selon l'ANACT (2013), les 6 facteurs pour déterminer la qualité de vie au travail sont :

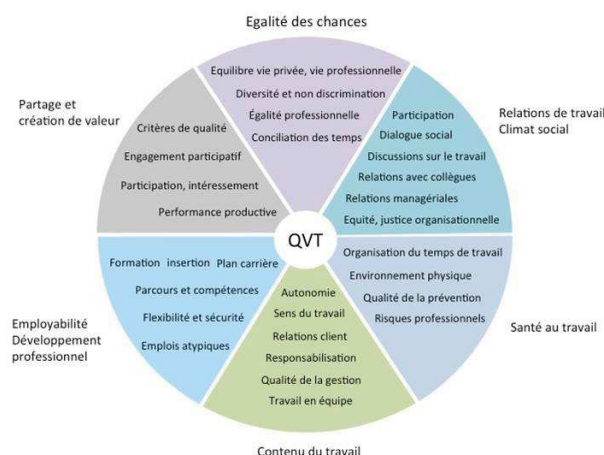
- Les relations sociales et de travail ;
- Le contenu du travail ;
- L'environnement physique de travail ;
- L'organisation du travail ;
- La réalisation et le développement professionnel ;
- La conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

La définition donnée par l'OMS (1994), indique que la notion de la qualité de vie (QV), implique le BE sous ses différentes formes :

« La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lequel il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et ses relations avec les spécificités de son environnement. ».

C'est un concept qui renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés, mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.

Figure 14 : les éléments fondamentaux pour assurer la QVT selon l'ANACT (2013)



En ce qui concerne la mesure de ce concept, Bergsma et Engel (1988) soulignent que cette mesure doit se faire selon quatre niveaux hiérarchiques : le niveau macro qui correspond à une

évaluation générale, le niveau méso qui concerne la vie en communauté, le niveau personnel et le niveau physique.

De ce fait, la mesure de ce concept ne se fait pas de la même manière que pour le bien-être, puisque ce dernier représente une des composantes de la qualité de vie, ce qui explique le chevauchement entre ces deux termes.

Selon l'ANACT⁶⁴, promouvoir la QVT est primordial pour assurer l'amélioration continue au sein de l'entreprise, et avant tout un engagement social, qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'état et les collectivités territoriales à tous les niveaux.

Il faut prendre en considération les éléments ci-dessus :

- Analyser, comprendre le travail et agir pour le transformer ;
- Encourager toutes les initiatives qui contribuent au développement des compétences, à l'évolution professionnelle et au bien-être au travail ;
- Agir pour que le travail favorise l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus ;
- Faire que le travail soit un espace d'intégration y compris pour les moins aptes et les plus fragiles, et un espace de justice sociale ;
- Faire que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines.

3.2 Bien-être : approches théoriques fondamentales

3.2.1 L'Approche hédonique

Les études contemporaines du bien-être selon l'approche hédonique ont commencé dans les années 50, dans le cadre de travaux sur la mesure de la qualité de vie de manière objective (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). L'hédonisme a été développé par Épicure et Platon pour mettre en avant la recherche du plaisir et la satisfaction des désirs, c'est-à-dire obtenir ce que l'on souhaite et les émotions que cela procure. Autrement dit, le bien-être implique l'obtention de récompenses recherchées et l'évitement de sanctions négatives (Achille, 2003 ; Berkman, 1971 ; Massé, & al. 1998). Kahneman (1999), souligne que l'individu se considérera dans un état de bien-être hédonique, lorsque les manifestations positives l'emporteront sur les négatives. Les tenants de cette approche considèrent que le bien-être est caractérisé par la prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives, et de la satisfaction dans la vie (Diener, 1984 ; Diener, Lucas & Oishi, 2002 ; Warr, 1990).

⁶⁴ Source : ANACT

A savoir, que la notion du BE subjectif a été mise en valeur par Diener dans les années 80 et remplacée par le terme « bonheur ».

Plusieurs psychologues hédonistes présument que ressentir un grand BE subjectif émane lorsque l'individu a atteint ses buts ; c'est ce qui provoque en lui un sentiment de satisfaction et de bonheur. Selon cette perspective, le bien-être est un construit à la fois affectif, puisqu'il touche aux émotions, et cognitif puisqu'il est lié à la satisfaction (Andrews & McKennell, 1980 ; Lent, 2004) et permet davantage de clarifier les composantes du bien-être, telles que comportementales, psychologiques et physiologiques (Cowen, 1994).

Certains auteurs ont même mesuré le score global du bien-être suite à une évaluation subjective générale de la vie (combinaison des indicateurs des affects positifs, des affects négatifs et de satisfaction), même si cela ne permet pas d'expliquer les relations ou le processus causal entre ces différentes dimensions (Lent, 2004).

Selon (Robbins & Kliewer, 2000), l'approche hédonique ne prend pas en considération le niveau de fonctionnement psychologique des individus ; les personnes souffrant de troubles de l'humeur ou de troubles psychotiques peuvent rapporter de forts niveaux de BEP hédonique, sans pour autant avoir un fonctionnement adapté.

C'est une approche qui a été critiquée dans les recherches sur le BE en termes de limites sur :

- La pauvreté du cadre théorique pour expliquer le bien-être ;
- La négligence de certains aspects essentiels de l'être humain, comme l'aspect eudémonique ;
- Et la remise en cause de la distinction entre la composante affective et la composante cognitive du bien-être.

3.2.2 L'approche eudémonique

L'approche eudémonique est une approche alternative apparue dans les années 80 et influencée par la psychologie, par la philosophie utilitaire (travaux d'Aristote) et par les théories cliniques du développement adulte (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002 ; Ryff & Singer, 2008). Selon Aristote « *le bonheur [eudaimonia] est un principe, c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes* »⁶⁵. Une approche conservant le bien-être comme un concept bien plus complexe appelé bien-être psychologique qui réfère à des notions de réalisation de son plein potentiel (Deci & Ryan, 2008 ; Ryff, 1995 ; Waterman, 1993) et d'autodétermination (Ryff & Singer, 1998). Selon Cowen (1994), le bien-être devrait comporter des composantes claires aux plans comportemental, psychologique et physiologique ; et non

⁶⁵ Aristote, *Étique à Nicomaque*, 1.12.8.

par l'absence de manifestations négatives, mais plutôt par la seule présence de manifestation positive.

D'un point de vue philosophique, réduire le bien-être au seul bonheur est une idée vulgaire qui rend l'être humain esclave de ses désirs. Selon la vision eudémoniste de Maslow (1968), l'individu est adapté lorsque celui-ci parvient à satisfaire ses besoins selon un ordre déterminé, partant des besoins physiologiques de bases aux besoins de s'accomplir. Pour Maslow « *la nature humaine est loin d'être aussi mauvaise qu'on l'a pensée. On pourrait dire que Freud a découvert la psychologie pathologique et qu'il reste maintenant à faire la psychologie de la santé* »⁶⁶.

Les travaux de Ryff ont contribué à ce que le BE soit conceptualisé par les termes d'acceptation de soi, le « vrai soi » ou le « *daimon* », de relations positives avec les autres, d'autonomie, de contrôle de son environnement, de but dans la vie, de croissance personnelle (Ryff, 1989b ; Ryff & Keyes, 1995). Quant à Waterman (1993) cet état est défini comme la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal, à la différence du bonheur dont le but ultime n'est pas forcément la réalisation de soi.

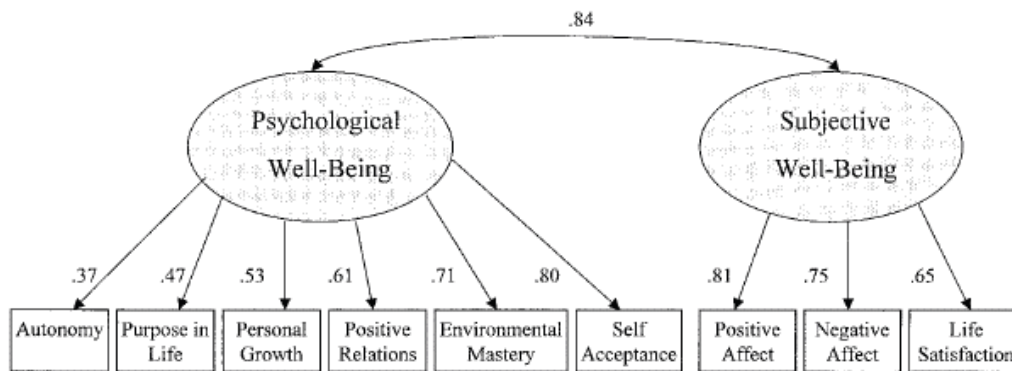
Les critiques des hédonistes vis-à-vis de l'approche eudémonique concernent en premier, l'universalité des composantes qui peuvent varier en fonction des cultures et des circonstances de vie (Diener, et al, 1998).

Deuxièmement, le fait de se baser sur une approche purement théorique pour conceptualiser le bien-être et sur l'appréciation d'expert (Diener, Sapyta, & Suh, 1998) ne laisse aucune place à l'expression des individus sur l'évaluation de leur vie. Ce deuxième point consiste, à une remise en doute de l'exhaustivité des caractéristiques répertoriées dans le modèle eudémonique prédominant de Ryff (1989 ; Ryff & Keyes,) ; soulignant l'importance d'intégrer d'autres thèmes de la conceptualisation du bien-être (Diener et al. 1998).

Les deux approches sont différentes dans le sens où l'une se focalise sur une démarche empirique et l'autre découle d'une réflexion théorique. Diener suggère que l'approche hédonique et l'approche eudémonique prises indépendamment ne sont pas suffisantes pour étudier correctement le concept de bien-être dans son ensemble. Quant à Keyes (2002), la complémentarité des conceptions et la possibilité de compensations entre-elles en fonction des circonstances, démontrent que les deux approches sont inter-reliées comme le montre la figure 15 ci-dessous :

⁶⁶ A.H.Maslow (1972). Vers une psychologie de l'être, Paris, Fayard.

Figure 16 : Corrélations standardisées d'un modèle de bien-être unifié (Keyes et Ryff, 2002)⁶⁷



Cette multitude d'approche rend l'unification de connaissances plutôt difficile. Malgré les différences constatées entre l'approche hédonique et l'approche eudémonique, plusieurs auteurs utilisent à la fois des mesures du bien-être hédonique et eudémonique (Keyes, 2002 ; Keyes, 2005 ; McGregor & Little, 1998).

Tableau 14 : Les différences entre les approches hédoniques et eudémoniques :

Approche hédonique	Approche eudémonique
Diener, 1984 ; Diener et al, 1985 ; Diener et al, 1999) : <ul style="list-style-type: none"> • Prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives • Satisfaction dans la vie / satisfaction au travail 	Ryff (1989) : <ul style="list-style-type: none"> • Acceptation de soi • Relations interpersonnelles positives • Autonomie • Contrôle de son environnement • But dans la vie • Croissance personnelle

3.3 Bien-être : approches pluridisciplinaires

3.3.1 L'Approche humaniste

C'est dans les années 40 que le courant humaniste est apparu, suite à une opposition entre les pratiques psychanalystes et comportementales. Cette approche humaniste met en évidence le caractère de l'individu et sa capacité d'autodétermination (VandenBos, 2007).

⁶⁷ Keyes et Ryff, 2002. Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.82, No. 6, 1007–1022. p,1014

Cette capacité est propre à chaque individu, lui permettant de s'améliorer selon ses choix personnels en fonction de son vécu. Les travaux de Maslow (1943) ont eu plus d'influence dans ce courant avec sa théorie humaniste des besoins, qui va au-delà des besoins fondamentaux physiologiques et de sécurité. Cette théorie met en avant l'estime de soi, l'affiliation sociale et l'actualisation de soi par rapport aux besoins primaires physiologiques.

Quant à Carl Rogers, ses travaux portent plutôt sur les notions de réalisation de soi, d'authenticité, de développement personnel optimal et la congruence de soi. Chaque individu est responsable de son existence pour assurer son développement personnel (Rogers, 1951 ; 1961). D'autres thèmes sont repris dans l'étude du bien-être psychologique par certains auteurs contemporains.

3.3.2 Psychologie de la santé

Les études sur la santé ont connu une évolution remarquable, passant du paradigme de la maladie au paradigme de la santé (Maddux, 2002). La santé psychologique était il y a trente ans, comprise dans une perspective psychiatrique avec l'absence d'aspects négatifs ou de maladie (Keyes, 2003 ; 2005) ; jusqu'à ce que l'Organisation mondiale de la santé admette que la santé ne se limite pas à l'absence de la maladie (OMS, 1946).

Plusieurs auteurs considèrent que le concept de la santé est multidimensionnel, incluant une absence de manifestations tant négatives que positives. On peut donc distinguer, « détresse psychologique » comme la composante négative et « bien-être psychologique » comme la composante positive de la santé psychologique. (Keyes, 2006 ; Massé, et al, 1998b ; Veit et Ware, 1983)

Tableau 15 : Facteurs et les 13 dimensions liées à la santé mentale florissante (Provencher & Keyes, 2010) :

<p>Hedonia Bien-être émotionnel</p>	<p>Affectif positif : intéressé par la vie, de bonne humeur, heureux, plein de vie ;</p> <p>Qualité de vie déclarée : plutôt satisfait ou très satisfait de sa vie ou de certains domaines dans sa vie.</p>
<p>Fonctionnement psychologique positif Bien-être psychologique</p>	<p>Acceptation de soi : conserve une attitude positive envers soi-même et accepte la plupart des aspects de sa personnalité. Croissance personnelle : reconnaît son propre potentiel et la possibilité de se développer ; démontre de l'ouverture à de nouvelles expériences.</p>

	<p>Sens de la vie : donne une direction et un sens à sa vie. Maîtrise de l'environnement : exerce sa capacité à gérer et organiser son environnement pour satisfaire ses besoins personnels ;</p> <p>Autonomie : fait preuve d'autodétermination en ayant ses propres standards ; peut résister aux pressions sociales ;</p> <p>Relation positive avec les autres : a des relations chaleureuses, satisfaisantes et confiantes ; démontre de l'empathie et est capable d'intimité.</p>
Bien-être social	<p>Acceptation sociale : garde une attitude positive envers les autres, reconnaît et accepte les différences chez les autres ;</p> <p>Actualisation sociale : croit que les gens, les groupes sociaux et la société ont du potentiel et peuvent évoluer ou se développer positivement ;</p> <p>Contribution sociale : voit sa vie comme étant utile à la société et ses activités comme étant appréciées par la société et les autres ;</p> <p>Cohérence sociale : s'intéresse à la société et à la vie sociale ; trouve que le monde dans lequel il vit est intelligible, prévisible et signifiant ;</p> <p>Intégration sociale : l'individu a un sentiment d'appartenance à la communauté ; et il se sent soutenu par les gens et la communauté.</p>

3.3.3 Psychologie de la santé au travail :

La psychologie de la santé au travail (*occupational health psychology*) a vu le jour dans les années 80 (Adkins, 1999) et ne reste pas mineure au débat social.

C'est un concept qui a été prolongé par la clinique du travail, sur les activités psychologiques et sociales du travail en termes de développement de la santé psychique. Le travail sollicite la maladie chez l'individu en étant établi à l'activité comme ressource fondamentale dans l'entretien de l'élan vital. Il faut donc s'infléchir sur les facteurs psychologiques contribuant à la santé et au bien-être au travail (Spector, 2008).

Dans cette perspective, les études menées dans ce domaine se focalisaient sur l'intervention, ensuite sur la prévention contre les lésions physiques et psychologiques engendrées par le travail. Pour Achille (2003), il est nécessaire en psychologie de la santé au travail de considérer tant les symptômes négatifs que positifs. Les indicateurs positifs et négatifs dominant dans la documentation sont respectivement le bien-être psychologique et la détresse psychologique,

cette dernière étant la plus communément utilisée pour évaluer la santé des individus (Gilbert, 2009).

Tableau 16 : Composantes expérientielles de la santé psychologique au travail⁶⁸(André Savoie, 2010)

Rapports envers...	Positifs	Négatifs
Soi	Sérénité	Anxiété, dépression
Le travail	Engagement	Désengagement
L'entourage	Harmonie sociale	Irritabilité, agressivité

3.3.4 La psychologie positive

La psychologie positive est issue du courant humaniste et définie comme « *l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions* »⁶⁹. Cette psychologie est créée en 1998 par Seligman (président de l'American Psychological Association (APA), et s'intéresse aux aspects positifs de l'expérience subjective et du fonctionnement humain (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). L'objectif est de regrouper les champs disciplinaires tels que l'étude des émotions positives, des traits de caractère positifs et des institutions (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005).

La psychologie positive devance la psychologie traditionnelle, puisque cette dernière se concentrait essentiellement sur les difficultés et les problèmes rencontrés d'une manière générale. De ce fait, la psychologie positive s'écarte du courant « pathologiste » sans être dans l'idéalisme (Lecomte, 2009). C'est une psychologie qui se préoccupe d'évaluer les différentes formes de bonheur, en se focalisant sur les aspects les plus agréables de la vie et rendre la vie des individus plus satisfaisante (Seligman, 2004).

Ce courant nous permet d'évaluer la notion du bonheur (causes et conséquences), qui se décompose en trois éléments, mesurables et distincts et qui sont à l'origine de plusieurs facteurs :

- **The Pleasant Life** correspond à une vie où on ressent autant d'émotions positives que possible, avec une certaine capacité à amplifier ;

⁶⁸ Surenchère de la non-santé psychologique au travail. [André Savoie](#), En collaboration avec [Luc Brunet](#), [Jean-Sébastien Boudrias](#), [Marie-Hélène Gilbert](#). Dans [Le Journal des psychologues 2010/10 \(n° 283\)](#), pages 31 à 34

⁶⁹ Gable & Haidt (2005)

- **The Good Life ou Engagement** : l'individu est engagé dans son travail, sa famille, ses amours, ses loisirs et le temps n'existe plus. Selon la théorie du Flow (Csikszentmihalyi, 1990), lorsqu'un individu se concentre, celui-ci ne ressent plus rien, ne sent plus le temps passer ;
- **The Meaningful life** est la forme de vie de joie qui est traditionnellement vue comme la plus vulnérable. C'est-à-dire identifier les points forts et les mettre au service de quelque chose qui dépasse et transcende l'individu.

3.3.5 La psychologie des émotions

A partir de la fin du XIX^{ème} siècle, les chercheurs ont initié la théorie psychologique des émotions. Selon cette théorie, le concept du bien-être psychologique n'est qu'une somme d'émotions positives et négatives (Watson & Tellegen, 1985) ressenties et perçues par les individus.

- Les travaux de modélisation des émotions sont apparus dans les années 80 et furent considérablement importants dans l'étude du bien-être psychologique (ex : Ekman, 1982 ; Watson, Clark et Tellegen, 1988 ; Watson et Tellegen, 1985).

Aujourd'hui pour plusieurs spécialistes :

- Les "émotions", stricto sensu, désignent uniquement les émotions dites "basales" ou "primaires" ou "modales", telle la peur, la surprise, la colère, la joie, la tristesse, le dégoût et quelques autres, au nombre d'une demi-douzaine à une dizaine, et leurs dérivées, émotions "mixtes", résultantes de mélanges des émotions basales⁷⁰.
- D'après le Larousse de psychologie, la définition du mot « émotion » est une : constellation de réponses de forte intensité qui comporte des manifestations expressives, physiologiques et subjectives typiques. Elles s'accompagnent généralement de tendance d'action caractéristique et s'inscrivent en rupture de continuité par rapport aux processus qui étaient en cours chez le sujet au moment de leur apparition⁷¹.

De nos jours, les émotions sont considérées comme indispensables à la mise en œuvre de comportements rationnels.

⁷⁰ Psychologie des émotions et des sentiments. Jacques COSNIER, 1994-2004-2015

⁷⁰ Psychologie des émotions. <http://www.interpsychonet.org>

Les théories proposées pour rendre compte des émotions varient selon la perspective adoptée. L'étude des émotions en psychologie appartient à deux traditions différentes, la philosophie et la biologie :

- Le philosophe s'intéresse à la nature même des émotions, à leurs relations avec ces autres ressorts de la vie affective que sont les passions et les sentiments et à ce qui les différencie de la vie rationnelle et réfléchi ;
- Pour le biologiste l'émotion n'est accessible qu'au travers des modifications objectives qui l'accompagnent. Il s'intéresse aux modifications comportementales et physiologiques qui prennent place chez des individus placés dans des situations émotionnelles et recherche les mécanismes à la base de ces réactions. Certains biologistes vont même jusqu'à nier la notion d'émotion, dans la mesure où les réponses qu'ils étudient peuvent être expliquées directement par les caractéristiques de la situation causale. (Dantzer,1988,11).

« Une émotion renvoie à ce qu'elle signifie. Et ce qu'elle signifie, c'est la totalité des rapports de la réalité humaine au monde. Le passage à l'émotion est une modification totale de « l'être-dans-le-monde ». Sartre, 1963

3.3.6 Synthèse

L'analyse de l'évolution de la gestion des ressources humaines montre, effectivement, que la GRH s'intéresse à des aspects ayant une relation avec une activité au sein d'une organisation qu'elle soit privée ou publique. Cet intérêt traduit par un approfondissement de la recherche et de la pratique, a mené plusieurs intervenants et chercheurs à aller jusqu'à s'intéresser à la notion du bien-être au sein des entités et auprès des personnes. De notre part aussi, nous nous intéressons au même sujet et de plus à ses différentes problématiques qui touchent aux aspects psychologiques, sociaux et organisationnels.

La socialisation des moyens de production et du pouvoir entraîne en effet, une socialisation des structures d'organisation et ainsi de la psychologie individuelle et organisationnelle. Le pouvoir d'organiser et de décider est censé devenir décentralisé et collectif. La socialisation des pouvoirs organisationnels et décisionnels bouleverse ainsi l'agencement hiérarchique des organisations et agit directement sur ce qu'on nomme le bien-être psychologique au travail.

Le processus organisationnel ne doit ainsi plus être basé sur des normes et standards définis une fois pour toutes mais sur les capacités d'apprentissage individuelles et collectives favorisant un sentiment d'aisance et de bien-être.

L'ensemble de ces travaux a eu une influence forte sur la seconde discipline ayant contribué à définir le bien-être : la psychologie. Les conceptions contemporaines du bien-être s'organisent autour de trois théories :

- **La théorie psychologique des émotions** a apparue à la fin du 19ème siècle. Ce courant de recherche a amené les chercheurs à considérer le bien-être comme une somme d'émotions positives et négatives (Watson & Tellegen, 1985). Aujourd'hui, ces travaux renvoient à l'étude de la santé psychologique plutôt qu'à celle du bien-être ;
- **L'approche humaniste**, née dans les années 1940, est influencée par l'approche eudémonique. Ce sont notamment les travaux de Maslow (1943) qui ont mis en avant l'estime de soi, l'affiliation sociale et l'actualisation par rapport aux besoins fondamentaux. Ces travaux portent en réalité davantage sur la motivation que sur le bien-être ;
- **La santé psychologique** comme un concept multidimensionnel incluant à la fois l'absence de manifestations négatives et la présence de manifestations positives (Achille 2003). Massé et al (1998) ont démontré que la composante négative de la santé mentale pouvait être décrite comme la détresse psychologique alors que la composante positive était le bien-être psychologique. Ces travaux entrent ainsi en contradiction avec ceux de la théorie psychologique des émotions puisque, pour les défenseurs de la psychologie de la santé, le bien-être ne doit être défini que par les émotions positives et non comme un bilan d'émotions positives et négatives.

L'émergence à la fin des années 90 de la psychologie positive à partir de travaux fondateurs comme ceux de Maslow (1954) ou encore Erikson (1963), dont la définition est l'étude des conditions et des processus d'épanouissement et du développement personnel impliquant les relations interpersonnelles, a inversé la tendance. La psychologie positive ne propose pas d'étudier le monde d'une manière idéaliste ni de mettre de côté le corpus de connaissances disponible sur la souffrance psychique. Elle invite plutôt à s'intéresser à la norme : le bien-être, plutôt qu'à l'exception : la maladie. Ce phénomène s'est accéléré avec l'évolution des attentes liées au travail. Elle aborde donc des thèmes proches de ceux de l'école de la psychologie humaniste en se focalisant sur le développement personnel et le changement social.

En effet, l'implication et l'adhésion naturelle et spontanée de ses membres vont participer à la socialisation du bien-être. Ainsi, lorsque la culture commune est forte, l'adhésion et l'implication ne nécessitent aucun effort de la part de l'organisation pour obtenir l'intégration souhaitée, quand le système idéologique est puissant et fort, les systèmes de contrôle ne sont

plus nécessaires. Ainsi, une idéologie forte et puissante a un effet considérable de nivellement du pouvoir dans la coalition interne. Comme tout le monde a le même système de croyances, tout le monde a la confiance de tout le monde en matière de prise de décision. En adhérant aux mêmes croyances, « *les membres de l'organisation partagent (...) en fait un ensemble de préférences pour des résultats organisationnels* » : « *alors qu'aucune autre personne n'oriente les autres vers la poursuite d'un but unique, tous le font spontanément parce qu'ils s'identifient à l'organisation et à sa mission* ». « *En partageant les croyances, tout le monde se partage aussi le pouvoir* » Henry Mintzberg, (2003).

Ainsi, le partage d'une même culture cristallisée par l'organisation favorise la socialisation des moyens de pouvoir : « *le pouvoir dans la coalition interne a tendance à être réparti uniformément quand il y a une idéologie forte et puissante* » Henry Mintzberg, (2011).

En effet, l'être humain est beaucoup trop complexe pour se laisser enfermer dans de telles conceptions « *simplistes, mécaniques, instrumentales, élitistes, utilitaristes et universalistes* ». CHANLAT, Jean-François, (1990). La conception anthropologique de l'organisation qui émerge serait donc profondément liée au mouvement de complexification que suit le développement de nos connaissances et de nos comportements.

Ainsi, nouvelles théories organisationnelles et théorie autogestionnaire militent toutes deux pour la réhumanisation de l'entreprise, au travers d'une réhabilitation des dimensions symboliques, psychologiques, relationnelles, informelles et affectives et d'une réconciliation des différentes sphères de l'existence humaine. Les entreprises autogérées rompent ainsi avec une conception trop matérialiste et rationaliste de l'organisation ainsi qu'avec une conception parfois trop utilitariste voire manipulateur de la communication, à l'instar du mouvement intellectuel qui caractérise l'évolution des théories organisationnelles et psychologiques.

Pour Philippe Zarifian (2003) « *Le travail est avant tout invention avant d'être imitation et reproduction* »⁷². Pour souligner cette dimension profondément créative du travail, Zarifian met l'accent sur la notion d'« événement », au cœur des nouvelles conceptions des activités productives : « *l'importance de l'invention ne peut être pleinement comprise que si l'on fait intervenir le concept d'événement: travailler et s'affronter à des situations qui comportent du surprenant, de l'imprévu qui oblige à inventer, à initier une pensée et une action, en deçà de toutes les tentatives permanentes de standardisation et rationalisation* »⁷³. De même, pour Kropotkine (1966), le travail permet de « *donner à l'homme un exutoire pour ses impulsions*

⁷² ZARIFIAN, Philippe. Op. Cit. (2003)

⁷³ ZARIFIAN, Philippe. Op. Cit. (2003)

constructives »⁷⁴. Mais la revalorisation du travail dans la pensée autogestionnaire fut surtout amorcée par Fourier. Il est en effet considéré, à juste titre, comme le plus ardent défenseur du travail. Il souhaite faire de celui-ci une activité agréable et attractive en soulignant son caractère hautement créatif.

Bien que l'approche hédoniste constitue le courant de pensée dominant dans la recherche sur le bien-être, il existe une approche alternative concevant le bien-être comme un concept bien plus complexe qu'une simple balance entre affects positifs et négatifs : l'approche eudémonique. Cowen (1994) soumet l'idée que le bien-être devrait comporter des composantes claires aux plans comportemental, psychologique et physiologique qui pourraient servir à le décrire non par l'absence de manifestations négatives, mais plutôt par la seule présence de manifestation positive. De ce point de vue, les processus conduisant au bien-être consistent à créer de bonnes relations interpersonnelles, de bonnes relations d'attachement ou de vivre dans un milieu favorisant le bien-être.

Le bien-être dans le courant de pensée eudémonique a émergé dans les années 80 après avoir pris ses racines dans les travaux d'Aristote. Le philosophe considère que réduire le bien-être au seul bonheur est une idée vulgaire qui rend l'être humain esclave de ses désirs.

Ainsi, le bien-être se réfère dans cette approche à des notions de réalisation de son plein potentiel, Ryff (1995) et d'autodétermination (Ryff & Singer, 1998). Autrement dit, le fait de vivre en accord avec ses propres valeurs est au cœur du bien-être.

Les eudémonistes soutiennent que les buts poursuivis et les satisfactions obtenues ne sont pas tous également « bons » et qu'il est des formes de plaisir qui n'ont aucun lien avec le bien-être psychologique. Les récents travaux inspirés de la théorie de l'autodétermination confrontent ce point de vue (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2000 ; Ryan et Frederick, 1997).

Notre recherche s'inscrit dans une perspective eudémoniste, qui recherche ce qui est « fondamentalement bon » pour la nature humaine et les besoins psychologiques ; et qui stimulent le développement de l'humain et dont la satisfaction procure l'éveil et la vitalité.

3.4 Bien-être : Modèles conceptuels

Nous présentons les principaux modèles du BE au travail cités dans la littérature, en se focalisant sur le modèle spécifique de Dagenais-Desmarais dont nous nous sommes servis pour mesurer le BE des salariés lors de notre enquête terrain.

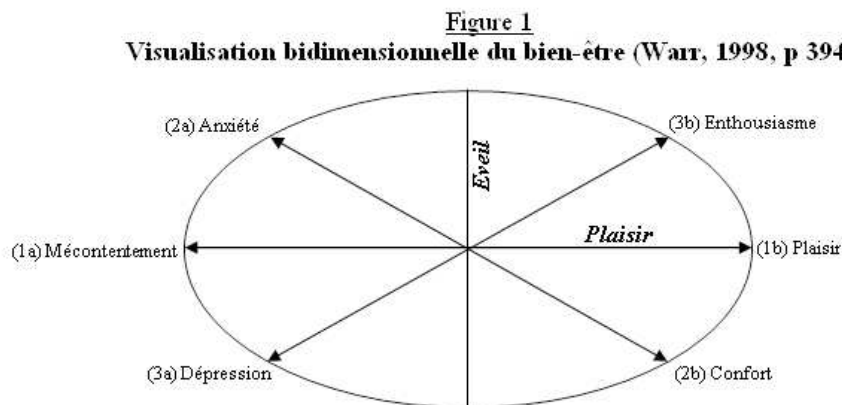
⁷⁴ RUSSEL, Bertrand. Le monde qui pourrait être. Denoël, 1966.

3.4.1 Le modèle de Warr (1990)

Le modèle de Warr (1990) est organisé autour de trois axes : heureux-mécontent, contenté-inquiet, enthousiaste-déprimé (l'axe heureux-mécontent correspond à celui d'un plaisir plus important que celui des deux autres axes).

Le modèle met en avant deux dimensions fondamentales orthogonales, représentant le plaisir et l'éveil, et s'applique à la fois au bien-être général et au bien-être au travail. De ce fait, Warr a mis à disposition un outil de mesure composé de 18 items qui correspondent à des adjectifs du type : tendu, inquiet, calme, enthousiaste ; selon les échelles de Likert proposant aux personnes six degrés de 1 (jamais) à 6 (très souvent).

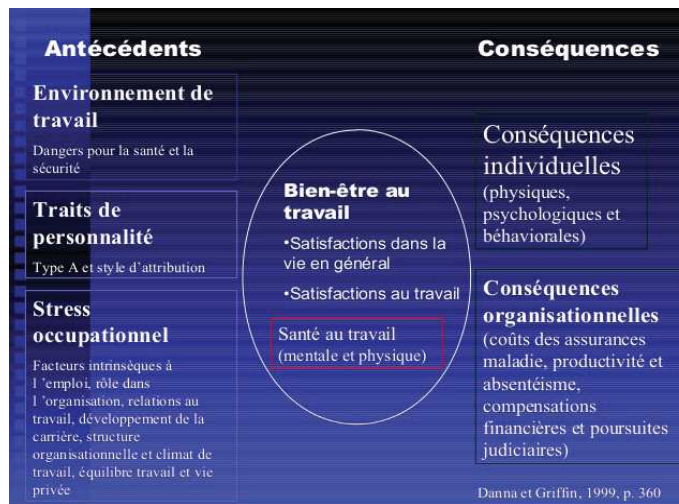
Figure 17 : Visualisation bidimensionnelle du bien-être (Warr, 1998, p. 494)



3.4.2 Le modèle de Danna et Griffin (1999)

Pour Danna et Griffin (1999), le bien-être est composé de deux éléments : la santé et la satisfaction (ces dernières jouissent de l'individu dans sa vie sociale, sa vie de famille, sa vie spirituelle, ses loisirs ; satisfactions au travail liées à la paie, les opportunités de promotion, le travail en lui-même, ses collègues, etc..). Il inclut les symptômes médicaux physiques et psychologiques, les expériences de vie générales et les expériences reliées au travail. L'approche de ce modèle rejoint celle de Cotton et Hart, qui décrit la qualité de vie plutôt que le bien-être au travail.

Figure 18 : Modèle de Danna et Griffin (1999)



3.4.3 Le modèle de Daniels (2000)

Daniels (2000) reprend les deux axes du modèle de Warr, en y rajoutant trois nouveaux pour obtenir les cinq suivants : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. Il inclut aussi les composantes négatives et positives, ce qui le rend proche du concept de santé psychologique au travail que du bien-être au travail. L'auteur s'inspire de l'outil de mesure de Warr, en proposant un outil qui passe de 18 à 30 items.

Figure 18 : Modèle du bien-être de Daniels (2000).



3.4.4 Le modèle heuristique de Cotton et Hart (2003)

Cotton et Hart (2003) considère le concept de bien-être au travail comme un mélange de moral, de détresse et de satisfaction au travail. Les auteurs se sont davantage concentrés sur la santé psychologique au travail que sur le bien-être au travail. En effet, ils prennent en considération à la fois le bien-être et le mal-être, en les étudiant de manière liée et non indépendamment l'un de l'autre.

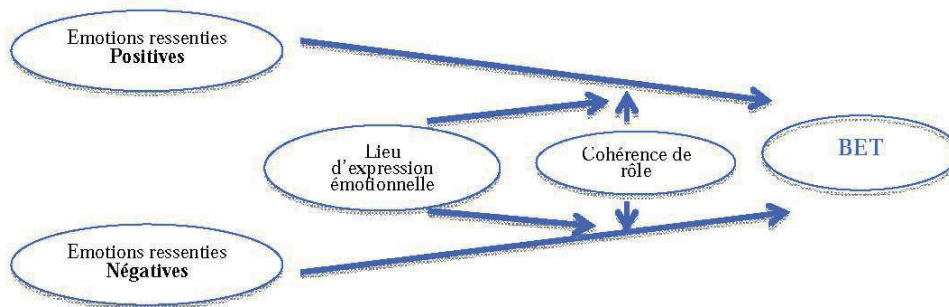
3.4.5 Le modèle de Robert (2007)

Ce modèle est connu avec sa particularité de distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail. L'auteur considère le bien-être au travail comme une source, qui pourrait influencer le bien-être général.

Selon Robert (2007), le bien-être du travailleur au travail correspond au fait que le travailleur « puisse tirer toute la satisfaction possible qu'il est en droit d'attendre de l'exercice spécifique

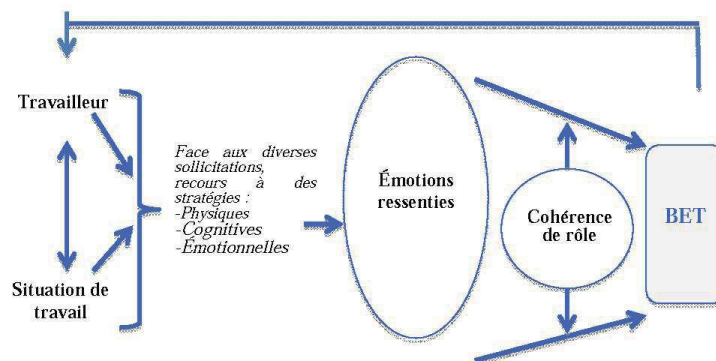
de ses fonctions » ; en respectant ces trois conditions « *primo, qu'il ne soit pas empêché de faire les tâches qui lui sont propres (que l'enseignant enseigne, que le peintre peigne, que le chercheur cherche,...), secundo, qu'il dispose des moyens et des conditions adéquates à l'exercice de ses tâches, tertio, que sa pratique n'entre pas en contradiction avec le sens « idéal » qu'il donne à son travail* ».

Figure 19 : Représentation détaillée du modèle de bien-être au travail de Robert (2007)



La modélisation de Robert (2007) propose que le « travailleur » soit en interaction avec sa situation de travail, où ce dernier élabore des stratégies mettant en jeu ses capacités physiques, cognitives et émotionnelles afin de répondre aux exigences de son activité. L'auteur insiste sur le fait que le BE se réfère à l'hygiène, la sécurité et l'embellissement des lieux, en se rattachant aux aspects environnementaux auxquels les travailleurs sont confrontés. C'est un modèle focalisé sur l'action, puisqu'il permet d'isoler les paramètres les plus pertinents pour améliorer le bien-être au travail. Le modèle est donc considéré comme une proposition théorique sans réelle validation empirique, mais pas encore comme une base suffisamment solide.

Figure 20 : Positionnement du modèle de Robert (2007)



3.4.6 Le modèle de Dagenais-Desmarais

En raison d'insuffisance du cadre théorique sur le bien-être psychologique au travail, le modèle de Dagenais-Desmarais (2010) repose sur une approche inductive contrairement aux modèles précédents. L'auteur s'inspire des travaux sur la conceptualisation de la santé psychologique de Bruchon-Schweitzer (2002), et ne retient que les manifestations positives sans relever les manifestations de détresse psychologique. La perspective de l'auteur a permis de déterminer six composantes du bien-être au travail selon trois sphères :

- La dimension individuelle de projection qui correspond à l'actualisation de soi ou au sentiment d'efficacité personnel ;
- La dimension individuelle d'introjection qui correspond à la satisfaction ressentie lors de l'accomplissement de ses tâches ;
- La dimension relationnelle/projective qui s'apparente au fait d'avoir des relations épanouissantes avec ses collègues ;
- La dimension relationnelle/introjective qui correspond au fait de se sentir considéré par ses collègues ;
- La dimension organisationnelle/projective qui correspond au sentiment d'engagement du salarié dans l'entreprise ;
- La dimension organisationnelle/introjective qui décrit l'adéquation de la personne à l'organisation.

Tableau 15 : Les sphères de référence

- Individuelle : l'état d'un travailleur par rapport à lui-même ;
- Relationnelle : l'état positif d'un travailleur relativement à l'interaction sociale qu'il vit dans son travail ;
- Organisationnelle : l'interaction du travailleur avec l'organisation en tant qu'entité morale.

Sphère de Référence	-Dimension projective-individuelle : actualisation de soi, sentiment d'efficacité et les émotions positives ; -Dimension projective-relationnelle : affiliation et relations épanouissantes, Dimension projective-organisationnelle : investissement dans son milieu et contribution dans le succès de l'organisation.
Directionnalité	-Dimension introjective-individuelle : satisfaction dans les tâches -Dimension introjective-relationnelle : considération par les gens avec lesquels on interagit -Dimension introjective-organisationnelle : adéquation ou congruence de la personne dans son organisation

La construction du bien-être psychologique au travail s'articule en deux manières distinctes :

- **Projectif** : le BEPT projectif se définit comme la « construction de l'expérience positive du travailleur par extériorisation vers un objet donné » ;
- **Introjectif** : le BEPT introjectif quant à lui est la « construction de l'expérience positive du travailleur par l'intériorisation d'un objet donné » (Dagenais-Desmarais, 2010).

Figure 22 : Modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010).



La décomposition du modèle rappelle celle du bien-être psychologique de Ryff (1989), permettant de constituer une échelle de 25 items appelée « l'Index Psychologique du Bien-Être au Travail » (IPBET) avec des énoncés formulés de façon positives ; en calculant le score du BET à l'aide de l'ensemble des items. C'est un modèle spécifique pour étendre les connaissances sur le concept de bien-être au travail.

Tableau 16 : Synoptique de la recherche sur le stress et le bien-être au travail

Littérature pathogénique	Littérature salutogénique
<p>Année 30-70</p> <p>-Malaise dans la culture (Freud, 1930) Biopouvoir (Foucault, 1975) ;</p> <p>-Stress stimulus réponse (Cannon, 1935, Selye, 1973 ; Laborit, 1976).</p>	<p>Année 30-70</p> <p>-Écoles des relations humaines (Mayo, 1934, Mc Grégor, 1960, Herzberg, 1966) ;</p> <p>-Le développement de la personne (Rogers, 1961, Maslow, 1968).</p>
<p>Année 80</p> <p>-Modèles interactionnistes (Karasek, 1979), et Burnout (Maslach, 1981) ;</p> <p>-Modèles transactionnels (Lazarus, Folkman, 1984).</p>	<p>Année 80</p> <p>-Théorie de Préservation des ressources (Hobfoll 1989) ;</p> <p>-Approche salutogénique (Antonovsky, 1979).</p>
<p>Année 90-2000</p> <p>-Modèle cybernétique du stress (Edwards 1992) ;</p> <p>-Psychopathologie du travail (Dejours, 1992, 1998).</p>	<p>Année 90-2000</p> <p>-Psychologie positive (Csikzentmihalyi 1990) ;</p> <p>-Clinique de l'activité, Pouvoir d'agir (Clot, 1999, 2008).</p>

3.5 Bien-être et performance

Notre réflexion s'inscrit dans une perspective sociale, et repose sur la perception des travailleurs vis-à-vis des risques psychosociaux, ainsi que sur les relations qu'ils entretiennent avec le travail et/ou avec les autres collaborateurs de l'entreprise.

Selon Bourguignon (1995, p. 62), c'est un terme considérablement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Elle apparaît comme un système, articulé autour d'un grand nombre de variables dont la dynamique dans le temps et dans l'espace peut engendrer des situations plus ou moins dangereuses pour une organisation. Selon (Tahon, 2003 ; Cambon, 2007), elle est subjective car elle dépend de la perception de celui qui la définit. Saulquin et al, (2005), la considèrent comme un construit, observable et représentable à l'aide de plusieurs indicateurs. Pour les Anglo-Saxons, c'est un terme qui peut être considéré comme l'accomplissement, la réalisation d'un ensemble d'activités, d'étapes logiques élémentaires de l'action.

La notion de performance a débordé de ses terrains d'origine pour être utilisée en linguistique et en psychologie mais aussi en matière de gestion des Ressources Humaines. Elle s'applique à

différentes échelles, de l'organisation au salarié. Le Larousse indique d'autres définitions de la performance, celle d'un résultat chiffré ou d'une victoire dans le domaine sportif, d'un exploit ou d'une réussite remarquable, ou bien encore en matière de psychologie d'un résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou enfin, en matière de linguistique, « la mise en œuvre par les locuteurs de la compétence linguistique dans la production et la réception d'énoncés concrets »⁷⁵. Selon Foucher (R., 2007, p. 60-61) les définitions de la performance peuvent être ainsi réparties selon trois catégories :

- Celle qui renvoie à la notion d'exploit : on retrouve ici principalement son utilisation dans le domaine sportif ou plus largement du dépassement de soi ;
- Celle qui renvoie à la notion de réussite ou de succès avec la référence à un résultat obtenu. On parlera ainsi par exemple de performance économique ou financière, sportive ou scolaire. Dans cette acceptation, la notion de performance induit ici l'idée de classement soit par rapport à d'autres individus soit par rapport à une norme ;
- Celle qui renvoie à l'action elle-même avec l'idée d'accomplissement et de réalisation : on pourra parler de performance dans un cadre artistique par exemple.

3.5.1 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires :

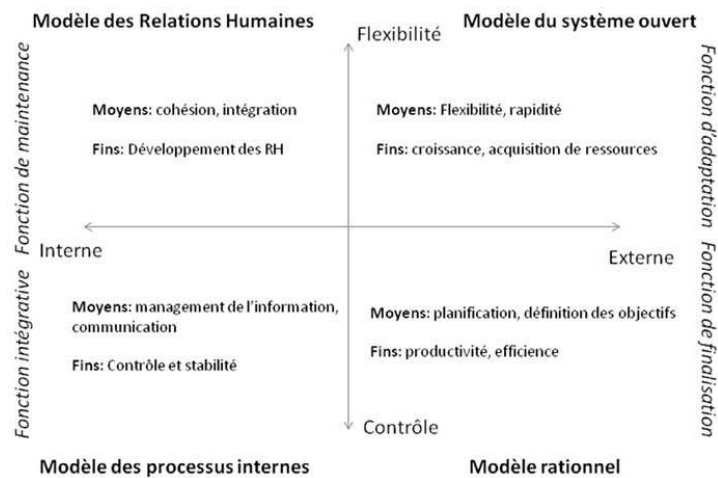
- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière ;
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Et pour le citoyen, par les contributions de l'organisation au développement de sa communauté.

C'est un concept mesuré avec deux types d'instruments : les instruments de mesures (variables tangibles) et les indicateurs (valeurs intangibles).

Quinn et Rohrbaugh (1983), mettent en avant les trois dimensions de la performance organisationnelle permettant de mesurer la performance organisationnelle : objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats.

⁷⁵ www.larousse.fr

Figure 23 : Les trois dimensions de la performance organisationnelles (Quinn, 1983)



3.5.2 La performance individuelle

Il est nécessaire de différencier la performance individuelle de la performance organisationnelle. C'est un concept qui fait l'objet de plusieurs travaux dans de nombreuses disciplines telles que le management, la gestion des ressources humaines, la psychologie industrielle et le comportement organisationnel.

Selon (Campbell, 1990, Motowidlo, 2003, Viswesvaran, 1993), c'est un terme dont la conceptualisation est insuffisante sur le plan théorique. Historiquement, plusieurs chercheurs se sont concentrés sur les déterminants individuels (les facteurs humains), pour mesurer la performance individuelle, à travers des outils et des techniques d'évaluation.

De ce fait, le concept peut être défini comme ci-après (Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel, 2006) :

« *La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.⁷⁶).* ».

Selon Motowildo (2003) : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée.* ».

⁷⁶ Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel, (2006)

Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme « *Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* ».

Nous déduisons que la performance de l'organisation est, bien distincte de la performance individuelle des employées. Mais la performance individuelle de chaque salarié contribue de façon essentielle à la compétitivité de l'entreprise

3.5.2.1 La performance individuelle comme construit multidimensionnel

Il y a beaucoup de types de comportements qui favorisent ou nuisent à l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

Selon Charles-Pauvers et al. (2007, p. 99), la performance au travail est un construit multifactoriel à huit dimensions que nous présentons dans le tableau 17.

Tableau 17 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990). Source : Charbonnier, Silva, P. Roussel (2006)

Dimensions	Définitions
Les compétences dans les tâches spécifiques	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à l'emploi
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes de plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)

La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu
Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle et à développer le service

3.5.2.2 Performance au travail comme propriété comportementale

Dans une perspective comportementale, la performance au travail est assimilée à ce que font réellement les individus au travail (George et Brief, 1992). Elle inclut une composante évaluative dans la mesure où l'ensemble agrégé des comportements discrets déployés par un employé peut être évalué positivement ou négativement par l'organisation. Il s'agit de la valeur attendue par l'organisation de ce que réalise un individu dans son travail et plus précisément de « *la valeur attribuée aux comportements qui aident un individu à atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de probabilité, de croissance, de qualité, de satisfaction des clients, etc.* » Charles-Pauvers et al., 2007, p. 99).

Ces derniers auteurs soutiennent le fait, qu'assimiler la performance au travail aux seuls résultats des individus engendrait « *le risque d'ignorer les facteurs contextuels qui freinent l'individu dans la réalisation de son travail (disponibilité et qualité des équipements, décisions stratégiques et opérationnelles hors de contrôle de la personne, situation de marché)* ». La performance au travail n'est pas le résultat auquel aboutissent les individus (Borman, Motowidlo et Schimt, 1997, p. 72-74).

3.5.3 La performance contextuelle

La performance ne se réduit pas qu'à la seule performance dans la tâche. Il s'agit des actes et tâches qui ne sont pas spécifiquement liés au travail ou à l'emploi occupé et qui permettent d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Selon Organ (1997, p.91), la performance contextuelle peut être définie comme « *une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique qui supporte la performance dans la tâche* ».

Borman et Motowidlo (1997, p.102), montrent combien ces comportements constituant la performance contextuelle sont nombreux et de diverses natures. Ce qui peut servir de base à la taxinomie de la performance contextuelle proposée par ces auteurs. Les deux auteurs considèrent que la performance a été trop centrée, dans sa définition, à celle liée à l'accomplissement de la tâche et a exclu une autre dimension de ce domaine qu'ils définissent comme activités contextuelles.

Certains travaux ont montré que ce type de performance pouvait expliquer les variations de la performance globale d'un salarié ou entre salariés, une fois pris en compte la performance dans la tâche (Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross Thomas C., 2000, p. 527).

Motowidlo, Van Scotter et Cross ont recensé plusieurs items pour mesurer la performance contextuelle (Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross Thomas C., 2000, p. 528) :

- Se conformer aux instructions quand le manager n'est pas présent ;
- Coopérer avec les autres membres de l'équipe ;
- Surmonter les obstacles pour réaliser une tâche ;
- Être volontaire pour des tâches supplémentaires ;
- Suivre les procédures et éviter tout écart ;
- Rechercher des missions consistant en un défi ;
- Offrir une aide aux autres pour accomplir leurs tâches ;
- Prêter une attention aux détails importants ;
- Défendre les décisions du manager ;
- Soutenir et encourager ses collègues ;
- Prendre l'initiative pour résoudre un problème ;
- Être discipliné et maître de soi ;
- Aborder un travail difficile avec enthousiasme ;
- Être volontaire pour faire plus que le travail demandé dans le but d'améliorer l'efficacité de l'équipe ou d'aider d'autres collègues.

Les activités dites « contextuelles » peuvent ainsi être classées en cinq dimensions (Coole David R, 2003, p. 2) :

- Se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites ;
- Persister avec enthousiasme ou fournir un effort supplémentaire pour compléter avec succès ses activités ;
- Aider les autres et coopérer avec eux ;
- Suivre les règles et les procédures ;
- Endosser, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation.

Il faut donc distinguer la performance contextuelle de la performance dans la tâche. La performance contextuelle permet ainsi d'identifier les comportements qui permettent à un salarié d'effectuer ces tâches ou d'aider les autres salariés à les faire. Contrairement à la performance dans la tâche, les comportements visés ne sont pas prescrits dans le poste occupé, ne sont a priori pas répertoriés par les systèmes de récompense et ne sont pas l'objet d'une sanction s'ils ne sont pas effectués par le salarié (Peretti Jean-Marie., Swalhi Abdelaziz, 2007, p. 3).

Pour la performance contextuelle il faut adopter les comportements suivants :

La persistance qui inclut l'enthousiasme et l'effort supplémentaire nécessaires à l'accomplissement avec succès des activités assignées à l'individu⁷⁷ :

- Persévérance et conscience (Borman et al., 1985) ;
- Effort supplémentaire au travail (Brief et Motowidlo, 1986 ; Katz et Khan, 1978).

La volonté d'accomplir des activités de travail qui ne font pas formellement partie de son propre travail :

- Suggestion des améliorations à faire par l'organisation (Borman et al., 1985 ; Brief et Motowidlo, 1986 ; Katz et Khan, 1978) ;
- Initiatives et responsabilités (Brief et Motowidlo, 1986 ; Katz et Khan, 1978) ;
- Formulation des suggestions constructives (Georges et Brief, 1992) ;
- Développement personnel (Georges et Brief, 1992).

L'aide à la coopération avec les autres :

- L'assistance ou l'aide aux collègues de travail (Borman et al., 1985 ; Brief et Motowidlo, 1986 ; Katz et Khan, 1978) ;
- L'assistance ou l'aide aux clients (Brief et Motowidlo, 1986) ;
- La courtoisie organisationnelle (Organ, 1988) ;
- La sportivité (Organ, 1988) ;
- L'altruisme (Smith et al, 1988) ;
- L'aide aux collègues de travail (Georges et Brief, 1992).

La conformité aux règlements et procédures de l'organisation :

- Respect des ordres et injonctions, respect de l'autorité (Borman et al, 1985) ;
- Adhésion aux valeurs et politiques de l'organisation (Brief et Motowidlo, 1986) ;
- Être consciencieux (Smith et al., 1983) ;
- Respect de délais dans les réunions (Katz et Khan, 1978) ;

⁷⁷ Borman et Motowidlo 1997, p. 102

- Vertu civique (Graham, 1986).

Approbation, soutien et défense des objectifs de l'organisation :

- Fidélité organisationnelle (Graham, 1986) ;
- Le sentiment d'être concerné par les objectifs de son équipe (Borman et al, 1985) ;
- Rester dans l'organisation pendant les moments durs et la présenter favorablement aux étrangers (Brief et Motowidlo, 1986) ;
- Protection de l'organisation (Georges et Brief, 1992).

3.6. Les facteurs d'améliorations du Bien-être

« *Un travailleur heureux et un travailleur productif* » Dagenais-Desmarais (2018), mais est ce qu'on considère le « travailleur heureux » comme un facteur fondamental dans les stratégies managériales des entreprises, afin d'améliorer le BE de leurs salariés ?

Chaque organisation doit favoriser une excellente santé psychologique au travail, en traitant les causes, les facteurs et les problèmes de santé mentale au travail. Autrement dit, s'efforcer de répondre aux aspirations de chaque salarié, en termes d'horaires, de charges de travail, de volume hebdomadaire, etc. Ce qui pourrait être une source de stress, de conflits (travail- famille) et de dégradation du bien-être des salariés.

Selon Cerdin et al. (2005), avoir la possibilité de faire un choix en matière de temps de travail (horaires, congés, compte épargne temps, temps partiel) permet de satisfaire les attentes des salariés et d'accroître leur fidélité (implication affective plus importante et intention de départ volontaire réduite).

Plusieurs recherches ont étudié les effets néfastes des conditions de travail sur le BE physique et psychologique des salariés (Beehr et Newman, 1978 ; Ivancevich et al, 1982 ; Warr, 1987). Elles sont focalisées sur les éléments ou les facteurs du stress, venant d'un environnement défavorable, et ayant un impact sur le BE : le contrôle, l'ambiguïté de rôle, l'absence de communication, les conflits, etc. (Leforestier Schmidt, 2001).

Abord de Chatillon (2004, p.259) considère ainsi que « *dans un environnement perçu comme de plus en plus compétitif et où chacun doit assumer les multiples contraintes de la vie familiale et professionnelle, la pression semble peser de plus en plus lourdement sur les épaules des salariés* ».

Il faut donc prendre en considération les facteurs du stress suivants :

- La fréquence accrue des réorganisations, restructurations et changements de périmètre des entreprises, qui impactent tout ou partie de l'organisation et modifient parfois brutalement les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité ;

- La peur du chômage et l'incertitude sur l'avenir, qui génèrent chez les salariés un sentiment d'insécurité et les rendent plus démunis face aux difficultés rencontrées sur le lieu de travail ;
- L'accélération et l'augmentation des exigences des clients dans une économie fortement tertiaisée (call centers, guichets, caissières) ;
- L'utilisation parfois à tort des nouvelles technologies, qui « cannibalise » les relations humaines : elle fragilise la frontière entre vie privée et vie professionnelle, dépersonnalise la relation de travail au profit d'échanges virtuels et accélère le rapport au temps de travail ; introduisant une confusion entre ce qui est urgent et ce qui est important. En une génération, on est passé d'un collectif de travail physiquement réuni à une communauté d'individus connectés mais isolés et éloignés les uns des autres ;
- Le développement de nouvelles formes de taylorisme dans le domaine tertiaire. Caractérisées par la standardisation et la parcellisation des tâches et des relations, elles peuvent faire perdre le sens du travail. Lorsque les méthodes de management incitent simultanément à la prise d'initiative, les salariés se trouvent en situation d'injonction ;
- L'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie. Elle fait de la performance financière la seule échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance, sans prise en compte suffisante de la performance sociale ;
- La mondialisation, conjuguée avec une centralisation des organisations, qui éloigne les salariés des centres de décision ;
- Le développement des organisations matricielles et du *reporting* permanent, ainsi que certains comportements managériaux, qui contribuent au sentiment de perte d'autonomie, d'efficacité et d'utilité des équipes ;
- Les difficultés dans les relations de travail, au sein d'une équipe ou avec le supérieur hiérarchique, notamment lorsque l'isolement réduit les occasions d'échange ou d'écoute ;
- Les contraintes de transport, notamment dans les grandes agglomérations ou dans les zones géographiques mal desservies ;
- L'augmentation des attentes en matière de lien social vis-à-vis des entreprises, avec la diminution des autres formes de lien.

Nous mentionnons aussi les dix propositions qui, selon Lachmann (2010), constituent une aide que chaque métier, chaque secteur et chaque entreprise pourra s'approprier et mettre en œuvre en fonction de ses enjeux et en tenant compte de sa culture.

Tableau 20 : Les 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail de Lachmann (2011) :

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable	L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas	Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé
3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail	Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail
4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé	Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité
5. La mesure induit les comportements	Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise
6. Préparer et former les managers au rôle de manager	Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes
7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus	Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces
8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain dans les changements	Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement
9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise	L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs
10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes	Accompagner les salariés en difficulté

3.6.1 Les Conditions de travail comme facteur d'amélioration du BE

Les conditions de travail font l'objet de plusieurs études dans différents domaines tels que, la sociologie, l'ergonomie, la psychologie, l'épidémiologie, l'économie ou la gestion. C'est un concept institutionnalisé qui se développe dans les sphères sociales et politiques. La définition de ce qu'on entend par conditions de travail est donc une question politique et sociale. Potentiellement toute caractéristique du travail a vocation à devenir une condition de travail. Le concept ne réfère pas à un concept scientifique précis, il recouvre les caractéristiques de l'environnement dans lesquels les travailleurs effectuent leur travail (Parent-Thirion, 2014). Dans les années 70, le même auteur soulignait que les conditions de travail s'intéressaient aux facteurs environnementaux et organisationnels pourront nuire à la santé mentale et physique du travailleur (les pénibilités physiques et les pathologies du travail). Selon Abord de Chatillon et al. (2006, p. 102) :

« Le concept de conditions de travail nous renvoie à des réalités diverses dans le temps et l'espace : celles d'aujourd'hui ne sont pas celles de demain ; celles d'ailleurs sont bien différentes des nôtres. Au-delà de cette diversité situationnelle, les mécanismes de construction de cette réalité montrent que ces conditions sont le résultat d'une acceptation sociale plus ou moins grande de la souffrance au travail ».

Les ergonomes A. Laville et C. Teiger (1982, p. 40-41), décrivent le terme conditions de travail comme étant :

« les éléments qu'il recouvre sont très divers, il peut s'agir des conditions matérielles d'exécution du travail : espace de travail, charges physiques, mentales imposées, ambiance physique (bruit, chaleur ou froid, toxiques, poussières...) ; il peut s'agir des conditions temporelles dans lesquelles le travail doit être exécuté (cadence, durée et horaires de travail) ; mais on peut aussi y inclure certaines conditions de la vie hors travail : temps et moyens de transports, logement ; on peut aussi étendre les conditions de travail aux éléments faisant partie des relations professionnelles, aux qualifications, aux salaires... Suivant la discipline qui étudie les conditions de travail (ergonomie, sociologie, économie du travail), suivant la classe sociale et la fonction dans l'entreprise (direction, cadre, maîtrise, ouvriers), suivant l'intérêt qu'on défend (patronat, syndicat) le terme conditions de travail peut recouvrir des éléments différents⁷⁸ ».

Paoli et Merllié (2000) adopte une approche pour définir les conditions de travail, en prenant en compte : la nature du travail, les environnements physiques, l'organisation du travail, le

⁷⁸ Antoine LAVILLE, Catherine TEIGER, « Ergonomie et économie du travail. Questions de méthodes », Cahiers Irep/développement, Grenoble, 1982, n° 3, p 40-41.

temps de travail, l'information et la consultation à propos du travail, les facteurs psychologiques, les revenus et l'interaction travail/vie de famille. Trépo (1997) intègre également la charge de travail et l'environnement physique, les aspects psychosociologiques (initiative, statut social, communication, coopération, identification du produit) et le temps de travail (durée hebdomadaire et le type d'horaires) dans la définition de ce concept⁷⁹.

Par ailleurs, les dix sous-ensembles observés dans l'enquête européenne sur les conditions de travail (2000) sont présentés dans le tableau 14 :

Tableau 19 : les dix sous-ensembles des conditions de travail

1 : Les conditions physiques de travail (vibrations, bruit, température, fumée, matériaux dangereux, radiations, positions dangereuses, charges lourdes, mouvements répétitifs) ;
2 : Les conditions technologiques de travail (télétravail, ordinateur) ;
3 : Les conditions organisationnelles (travail isolé, information, nombre de subordonnés, nature du supérieur hiérarchique)
4 : Les conditions temporelles (travail posté, de nuit, le week-end, de plus de 10 heures, temps partiel choisi, subi, flexibilité, stabilité des horaires, compatibilité familiale)
5 : L'intensité du travail (répétition des tâches, cadences, délais)
6 : Le niveau d'autonomie accordé au salarié (liberté dans la tâche, les méthodes, les cadences, décision de faire une pause, de prendre des vacances, de modifier ses horaires de travail, formation)
7 : Le niveau de précarité de l'emploi (nature du contrat, durée du contrat)
8 : Le niveau de soutien social interne et externe de l'individu au travail (discussion et échanges avec les collègues)
9 : Les contraintes managériales (respect de normes, de contraintes qualité, responsabilité de planning, de méthodes, de temps de travail, d'équipe, complexité ou monotonie de la tâche, rotation des tâches, travail en équipe)
10 : Les contraintes externes pesant sur l'individu au travail (dépendances de rythme, interruptions, organisation du travail, contraintes de temps)

⁷⁹ Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail d'Aix en Provence.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 : Le bien-être au travail : un vecteur de performance socio-économique pour les entreprises

En guise de conclusion de ce chapitre, nous tenons à mentionner que le bien-être est un concept distinct d'autres concepts comme la satisfaction, la qualité de vie et la santé psychologique. C'est un état psychologique positif, plaisant et multidimensionnel qui écarte les aspects négatifs de la santé mentale (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). C'est un ultime moteur de performance, pour les entreprises qui commencent à se préoccuper davantage de la santé et du mal-être de leurs salariés. Chaque entreprise doit faire le choix de mettre l'Homme au cœur de ses stratégies et de considérer le bien-être des salariés comme un engagement à la fois plus simple et plus compliqué.

Nous retenons de ce chapitre le modèle de Dagenais-Desmarais, qui repose sur un raisonnement inductif et qui constitue une piste de recherche particulièrement prometteuse pour étendre les connaissances sur le concept de bien-être au travail. Nous allons utiliser ce modèle pour mesurer les cinq dimensions du BE, puisque ce dernier inclut les dimensions de l'approche eudémonique représentées dans les travaux de Ryff (1989), telles que, l'acceptation de soi, les relations positives avec les autres, l'autonomie, le contrôle de son environnement, les buts dans la vie et la croissance personnelle. L'objectif de notre recherche est de démontrer l'impact du stress (notion vue dans le chapitre 2) sur le BE (notion vue dans ce chapitre 3) des salariés, en déterminant les différentes interactions et corrélations entre les dimensions des deux concepts.

« *La vie est trop courte pour travailler triste* ». Jacques Séguéla

Chapitre 4 : Modélisation de la recherche, Problématisation, Formulation des hypothèses et Positionnement épistémologique

Notre objectif est de construire un modèle de recherche suggéré par la revue littérature et enrichi par le vécu des expériences terrain. Le design d'une recherche, est le fil de tram qui permet d'articuler l'ensemble des étapes du processus. Selon Grunow (1995), ce processus est une démarche cruciale dans tout projet de recherche. Une recherche empirique quantitative avec instrument de mesure validé et un modèle de recherche causal qui reposera sur l'expérimentation, permettant de mettre en valeur la contribution de la recherche.

4.1 Modélisation théorique de la recherche

4.1.1 Plan de la recherche

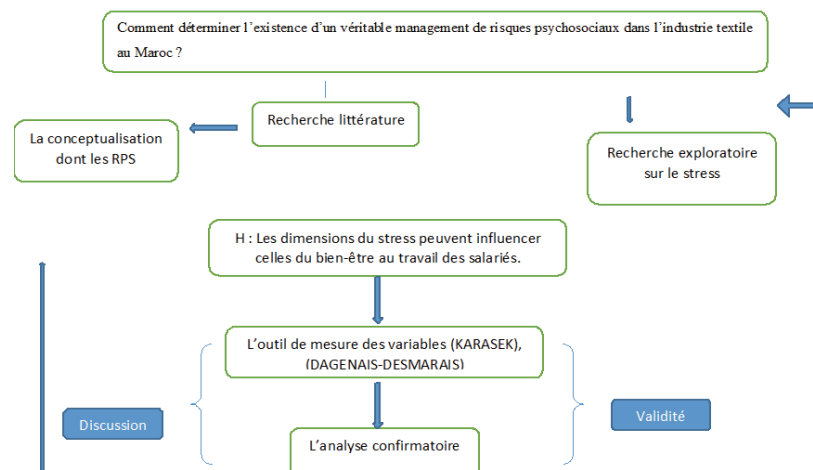
Ce cheminement va nous permettre de valoriser les apports de la recherche, sur le plan théorique, méthodologique et terrain. Ce qui explique, que notre plan de recherche va définir les éléments nécessaires de notre mobilisation théorique, qui entrent en relation explicite avec nos choix de définitions et de modèles.

Les étapes de notre cheminement sont les suivantes :

- Définir le contexte de la recherche (secteur, population ciblée, échantillon) ;
- Déterminer le mode de recueil de l'information à traiter et son contrôle ;
- Analyser les variables dépendantes et indépendantes, leur opérationnalisation et leur mesure ;
- Définir le type d'analyse et les tests.

Le design de la recherche est l'articulation judicieuse entre une problématique (objet de recherche), un terrain d'étude et une méthode qui sera mise en œuvre pour traiter de la problématique : démarche inductive (en partant d'observations limitées), déductive (test d'hypothèses à l'épreuve des faits).

Figure 24 : La représentation graphique du processus de recherche.



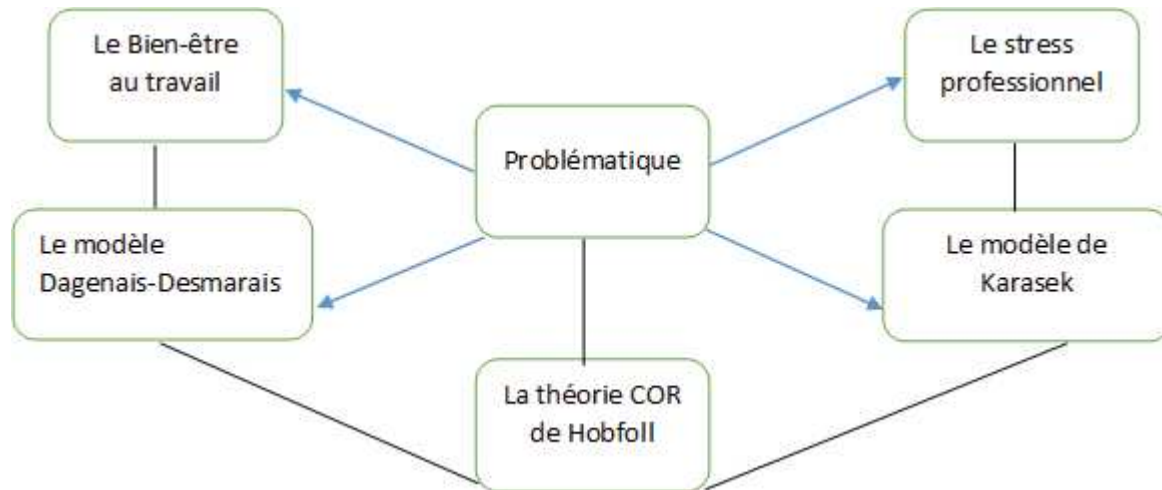
4.1.2 Problématisation

Les trois premiers chapitres nous ont permis de se positionner dans la littérature d'une manière logique et structurée, permettant de choisir les modèles théoriques fondamentaux et les théories mobilisées pour répondre à notre problématique et qui correspondent à notre question de recherche.

De ce fait, nous tenons à rappeler notre problématisation qui est fondée sur l'interrogation suivante :

Comment déterminer l'existence d'un management des risques psychosociaux dans l'industrie textile au Maroc ? Comment le management des risques psychosociaux impacte-t-il le bien-être des salariés dans l'industrie textile au Maroc ?

Schéma 3 : Schématisation de la problématique



4.1.3 La formulation des hypothèses et le modèle de recherche proposé

4.1.3.1 L'hypothèse centrale

On considère que le secteur textile est l'un des secteurs les plus stressants et générateurs de nombreux cas d'épuisement professionnel, et où les salariés subissent d'importantes contraintes et pressions, en s'efforçant de répondre à certaines demandes dépassant leurs propres ressources personnelles, et cela de manière répétée, jusqu'à que l'individu s'épuise. Cela peut impacter la qualité de vie et indirectement la performance de la personne au travail professionnel, le bien-être au travail, ainsi que la performance globale de l'organisation.

Selon le modèle retenu de Karasek, **nous faisons l'hypothèse que si l'individu développe une latitude décisionnelle supérieure à 70 et une demande psychologique moyenne de 20, on le classe dans la catégorie des individus détendus.**

Dans Le cas inverse, si on constate que l'individu est stressé, cela implique : une latitude décisionnelle inférieure à 70 et une demande psychologique supérieure à 21.

Notre hypothèse centrale est formulée de la manière suivante :

Les dimensions du stress peuvent influencer le bien-être au travail des salariés.

4.1.3.2 Les hypothèses opérationnelles

Nous formons nos hypothèses, en se basant sur le modèle de Karasek (1979), pour tester les effets des conditions de travail sur l'état psychologique et comportemental de l'individu. Selon Kristensen (1995, p.18), « *il n'est pas exagéré de dire que c'est le modèle le plus influent dans la recherche sur l'environnement psycho-social au travail, le stress et la maladie (...)* ». De leur côté, Pelfrene, Clays, Moreau, Mak, Vlerick, Kornitzer et De Baker (2003) estiment qu'il a servi de base conceptuelle commune à l'ensemble de recherches le plus important dans le domaine du stress et des maladies cardio-vasculaires. En France, il a été repris dans l'enquête nationale SUMER (e.g. Niedhammer, Chastang, Levy, David, & Degioanni, 2007). On s'intéresse à ce qui été étudié en lien avec la santé : surcharge de travail, contraintes de temps, responsabilités, ambiguïté ou conflit de rôle, faibles perspectives de promotion, insécurité de l'emploi, pauvres relations sociales au travail, absence de participation dans les prises de décision, etc. (e.g., Cooper & Marshall, 1976, 1978).

Dans ce cadre, nos hypothèses opérationnelles sont les suivantes :

- H1 : Il n'existe pas de management des RPS dans le secteur textile marocain ;
- H2 : Le management des RPS impacte-t-il le bien-être des salariés.

La dimension de la demande psychologique :

- H1.a : la demande psychologique a un impact sur l'harmonie sociale ;
- H1.b : la demande psychologique a un impact sur l'épanouissement au travail ;
- H1.c : la demande psychologique a un impact sur l'aptitude et compétence au travail ;
- H1.d : la demande psychologique a un impact sur la reconnaissance au travail ;
- H1.e : la demande psychologique a un impact sur l'engagement au travail.

La dimension de la latitude décisionnelle :

- H2.a : la latitude décisionnelle a un impact sur l'harmonie sociale ;
- H2.b : la latitude décisionnelle a un impact sur l'épanouissement au travail ;
- H2.c : la latitude décisionnelle a un impact sur l'aptitude et compétence au travail ;
- H2.d : la latitude décisionnelle a un impact sur la reconnaissance au travail ;
- H2.e : la latitude décisionnelle a un impact sur l'engagement au travail.

La dimension du soutien social :

- H3.a : Le soutien social a un impact sur l'harmonie sociale ;
- H3.b : Le soutien social a un impact sur l'épanouissement au travail ;
- H3.c : Le soutien social a un impact sur l'aptitude et compétence au travail ;
- H3.d : Le soutien social a un impact sur la reconnaissance au travail ;
- H3.e : Le soutien social a un impact sur l'engagement au travail.

4.1.3.3 La construction du modèle conceptuel

Un modèle conceptuel regroupe un ensemble de relations proposant une explication cohérente et compréhensible d'un phénomène (Roussel et al. 2002). Selon Quivy et Van Campenhout (1988), il existe trois phases primordiales pour la construction d'un modèle de recherche :

- La première phase : Le chercheur doit formuler une problématique et l'approche théorique, qu'il adopte pour répondre à son questionnement initial (Wacheux, 1996 ; Igalens et Roussel, 1998), et rompre avec les idées déjà préconçues dans le domaine étudié ;
- La deuxième phase consiste en la construction : le chercheur élabore et identifie les concepts et outils de mesure qu'il souhaite mobiliser. Ensuite, il détermine les relations entre les concepts, sous-tendues par un cadre théorique ;
- La troisième phase : La constatation, permet au chercheur, de confronter son modèle à l'épreuve des faits et de mettre en perspective les résultats obtenus avec ceux des précédents travaux menés sur le sujet.

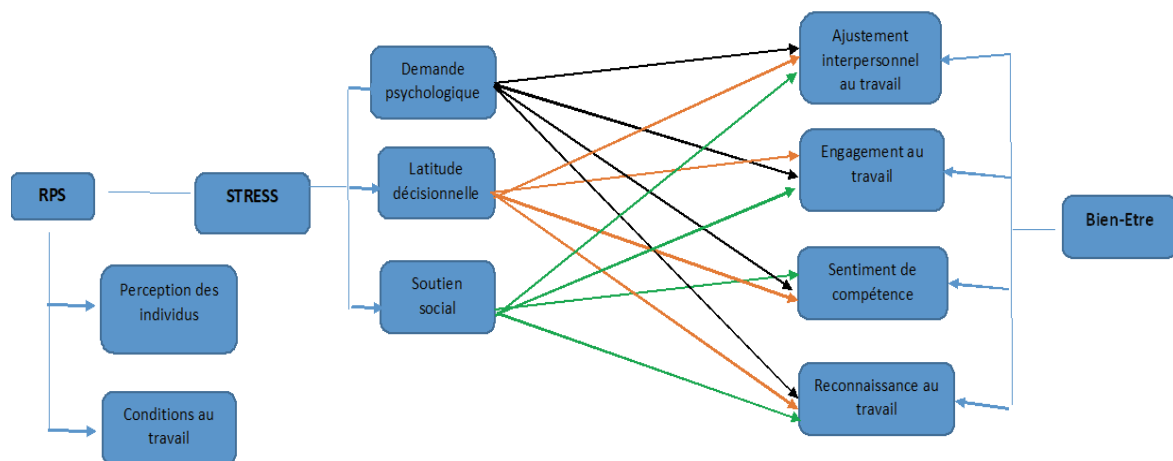
Si le chercheur ambitionne de comparer des données entre différentes populations ou échantillons, il pourra choisir la matrice des variances/covariances. Celle-ci est appropriée lorsque le chercheur souhaite vérifier et généraliser une théorie. Elle est recommandée voire exigée dans le cas des analyses factorielles confirmatoires longitudinales et des analyses non linéaires d'interaction. S'il vise à comparer directement les coefficients au sein d'un modèle ou à analyser la structure des relations, il peut opter pour la matrice des corrélations. Dans le cas d'analyses factorielles confirmatoires, les statisticiens convergent pour accepter l'exploitation de matrices de corrélation ou de covariance (Roussel et al. 2002).

Nous avons élaboré un modèle conceptuel suite à une revue de littérature, qui permet de comprendre d'une manière générale, quels sont les effets du stress professionnel sur le bien-être des salariés.

Nous nous appuyons sur la théorie de la conservation des ressources (COR), pour expliquer l'interface vie professionnelle - vie personnelle, et l'ampleur qu'a pris le concept du stress dans la psychologie du deuil associée à la perte d'objet (l'investissement, aux éléments du soi, ainsi qu'aux liens sociaux établis pour prévenir un gain de ressources). Selon Hobfoll, (1998, p.169) « *Les individus s'adonnent davantage à protéger leurs ressources d'une éventuelle perte plutôt qu'à essayer d'en gagner* ». Or, la plupart des recherches sur le stress et les ressources de travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Siegrist, 1996, Demerouti et al. 2001) indiquent que les ressources de travail jouent un rôle modérateur entre les exigences de travail

et le stress ou le burnout. Cependant, la littérature développée au sujet des stratégies de *coping* qui tiennent compte des supports sociaux, révèle qu'en plus de l'effet modérateur de ces ressources, on reconnaît souvent qu'elles ont un effet direct sur l'état de stress ou de burnout (Panaccio et Vandenberghe, 2009 ; Halbesleben, 2006).

Figure 24 : Modèle conceptuel de la recherche :



4.1.4 Le positionnement épistémologique de la recherche

Le choix de la posture épistémologique est important pour un travail de recherche, permettant de construire une problématique et choisir la méthodologie appropriée, en s'interrogeant sur les domaines de références, de triangulation et de validité. On déduit que le positionnement épistémologique ne peut être indépendant de l'environnement social et de ses pressions, et que la cohérence des choix épistémologiques est impérative.

L'épistémologie s'intéresse à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu, c'est la réflexion sur la construction des connaissances dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique. Le choix méthodologique dépend du contexte, de l'objectif, des hypothèses et des questions de la recherche.

Sur le plan chronologique, plusieurs courants épistémologiques ont vu le jour :

NB : le rationalisme et l'empirisme sont les deux grands courants de pensée qui ont alimenté la réflexion sur ce qu'est la science moderne. Il y a deux grands paradigmes à ce jour : le positivisme et le constructivisme ; le réalisme étant une actualisation du positivisme.

- Le Rationalisme (17ème siècle) : c'est un mode de pensée philosophique chez Platon, Aristote, Épicure, Descartes, Leibniz, Kant, etc.). Une posture privilégie le raisonnement déductif ou analytique, allant de l'abstrait au concret avec une

expérimentation facultative. C'est un courant qui affirme, que l'esprit humain possède des principes ou des connaissances a priori, indépendants de l'expérience. Les principaux représentants du courant rationaliste sont à la fois des scientifiques et des philosophes, tels que René Descartes (1637) ; Malherbe, Guez de Balzac, Chapelain et Abbé Aubignac, (1634) ;

- L'Empirisme (18ème siècle) : le mouvement s'oppose au Rationalisme et propose que toute connaissance découle de l'expérience. Les observations permettent de mettre en évidence la réalité. Ci-dessus les principaux représentants du courant empiriste :

Francis Bacon (1561-1626)
Thomas Hobbes (1588-1679)
Robert Boyle (1627-1691),
John Locke (1632-1704),
George Berkeley (1685-1753)
Voltaire (1694-1778), écrivain qui importa en France les idées de Locke
Adam Smith (1723-1790)

Les deux principaux paradigmes épistémologiques sont :

- Le Positivisme (19ème siècle) : ce courant lié au philosophe Auguste Comte (1718-1857) met en relief une alliance entre le raisonnement et l'expérience. Il s'agit d'un raisonnement déductif qui permet de naviguer des faits aux hypothèses. On navigue via un processus de modélisation analytique. Cette approche signifie aussi que plusieurs modèles différents peuvent rendre compte des mêmes observations. Au niveau du positivisme moderne de Popper (1935), la démarche hypothético-déductive est la seule véritable démarche scientifique : c'est un processus linéaire et invariant – exploration, élaboration d'un modèle et test ; qui traduit des analyses théoriques via des hypothèses de recherche qui seront ensuite testées sur le terrain, à travers des situations empiriques considérées comme représentatives ;
- Le Constructivisme (20ème siècle) : l'origine de la position remonte au mathématicien hollandais Brouwer (1881-1966) puis au psychologue suisse Piaget (1896-1980). Il s'agit de la remise en question de la possibilité de toujours obtenir des relations objectives sur lesquelles baser la recherche. Les sciences construisent une réalité possible à partir d'expériences cognitives successives ;

- Le Réalisme (20ème siècle) : on reconnaît l'existence d'une réalité vers laquelle vont les modèles scientifiques. L'observateur fait partie de la réalité.

David (1999) met en évidence les différentes formes de raisonnement possibles dans le cadre de la production de connaissances scientifiques :

- La déduction : qui permet de générer des conséquences ;
- L'induction : qui consiste à établir des règles générales ;
- L'abduction : qui engendre la construction d'hypothèses.

Notre contexte est assez particulier et nous incite à rationaliser notre positionnement épistémologique pour trouver un enchaînement logique qu'on justifiera dans une relation de causalités, c'est-à-dire suite à une posture positiviste qui va mettre en relief des variables, des hypothèses conséquences d'une théorie singulière qui voient le monde en termes de causes et d'effets (Riverin-Simard et al. 1997). On traite les faits comme des éléments ayant une existence propre à eux-mêmes, pourvu que la taille et la constitution de l'échantillon assurent sa représentativité, déterminer la valeur et le chemin de la connaissance en termes de vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité (Girod-Séville et Perret, 1999).

Sachant, que la mise à l'épreuve de la validité externe de connaissances prend généralement la forme d'une étude quantitative, si la réplication des expérimentations à l'identique est rarement possible (Mckelvey et Boisot, 2010).

Pour justifier le choix de notre posture épistémologique, nous nous focalisons sur plusieurs travaux qui remettent en cause la vision du statut épistémologique. Le Moigne (1995) souligne que l'épistémologie positiviste est ontologique (connaissance positiviste) :

- Le réel est connaissable ;
- Le tiers est exclu ;
- L'environnement matériel et immatériel qui est connaissable, donc cette connaissance nous permet de décrire l'essence des choses connaissables, et l'observateur n'est pas lui-même dans l'observation (ça permet de voir si l'observateur s'éloigne ou se rapproche de la réalité). La réalité existe en elle-même et le réel est indépendant de l'observateur : l'observation doit donc être objective et conduite avec rigueur (David, 1999) ;
- L'objet « positif » est un morceau de la réalité à décrire (des mathématiques aux sciences sociales) Par ailleurs, cette réalité est postulée indépendante des observateurs-modélisateurs qui la décrivent ;

- Elle est déterministe parce qu'elle se présente sous la forme de causalisme simple. Il existe quelque forme de détermination interne propre à la réalité connaissable, susceptible d'être connue. Ce n'est pas parce que les lois déterminant la réalité ne peuvent être établies du fait de l'incomplétude de nos instruments que les lois n'existent pas (principe d'incertitude d'Heisenberg). Conséquence méthodologique : les connaissances positivistes sont assorties d'hypothèses telles que *"toutes choses égales par ailleurs"*, *"les mêmes causes engendrent les mêmes effets"* ;
- Elle se caractérise par une modélisation analytique (diviser pour comprendre), selon une raison suffisante et une logique déductive, elle condamne tout ce qui n'est pas démontrable scientifiquement, sachant qu'elle est dominante dans plusieurs disciplines.

Un paradigme positiviste qui se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux considérés comme des choses. On le schématise ainsi : F.Wacheux (1996, p.39).



Tableau 20 : Les principes qui différencient positivisme et constructivisme ont été clairement formulés par le Moigne (1990)

Épistémologie positiviste	Épistémologie constructiviste
<p>Principe ontologique (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.</p> <p>Principe de l'univers câblé : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de</p>	<p>Principe de représentabilité de l'expérience du réel : la connaissance est la recherche des manières de penser et de se comporter qui conviennent (Von Glasersfeld). Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.</p> <p>Principe de l'univers construit : les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, « <i>la connaissance n'est pas la</i></p>

<p>causalité qui relie les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.</p> <p>Principe d'objectivité : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science (l'esprit humain ne fait pas partie des objets réels sur lesquels il puisse lui-même s'exercer).</p> <p>Principe de naturalité de la logique : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.</p> <p>Principe de moindre action : entre deux théories, il faut prendre la plus simple (principe de parcimonie d'Occam).</p>	<p><i>découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles</i> » (Piaget⁸⁰)</p> <p>Principe de l'interaction sujet-objet : l'interaction entre le sujet et l'objet (plus précisément : l'image de l'objet) est constitutive de la construction de la connaissance.</p> <p>Principe de l'argumentation générale : la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés.</p> <p>Principe d'action intelligente : le scientifique contemporain est un concepteur-observateur modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible a posteriori, d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.</p>
--	--

L'approche post positiviste a engendré deux principaux courants (Gavard-Perret, 2012) :

⁸⁰ On retrouve ici la position de Piaget selon laquelle il y a identité, du point de vue de la structure logique, entre les coopérations réelles entre les individus dans la société et les opérations logiques de la pensée.

- Le réalisme scientifique : selon les réalistes scientifiques, une connaissance scientifique peut être « vraie » mais non pas « vraie avec certitude ». Selon Hunt (1994), il s'agit d'une « *connaissance digne de confiance* », sa véracité doit être prouvée par la réfutation mais aussi par les résultats positifs des tests empiriques ;
- Le réalisme critique (ou transcendantal) : selon les réalistes critiques, pour chaque connaissance, il existe trois réels à savoir ; le réel profond qui correspond aux lois et règlements qui dirigent le réel actualisé, qui est le réel étudié, et finalement un réel empirique qui correspond aux perceptions humaines des événements. Les scientifiques de ce courant préconisent une production de la connaissance par induction suivis de l'abduction comme mode de raisonnement et suivis par une critique théorique et des tests empiriques, notamment l'expérimentation permettant ainsi, une explication et une prédiction du phénomène étudié.

L'approche a pour principaux fondements :

- L'existence d'un monde indépendant de la perception de la réalité,
- La connaissance n'est jamais certaine,
- La science se doit d'être critique dans l'évaluation et le test de connaissances,
- Les théories utilisées pour expliquer des phénomènes observables peuvent s'appuyer sur des concepts non observables.

Selon **Herve Dumez (2010)**, lorsque l'on est un jeune, ou moins jeune, pour un chercheur qui n'a pas de formation antérieure extrêmement solide en philosophie, construire le cadre épistémologique spécifique de sa recherche semble être une opération extrêmement risquée. Il est nettement moins risqué de s'inscrire dans un cadre déjà solidement conceptualisé que de construire le cadre épistémologique spécifique de sa recherche. Il propose donc à chaque chercheur de construire son propre discours « *[en faisant] miel de ce qui s'est dit d'intelligent dans chacun des courants qui se sont constitués en épistémologie* »⁸¹.

⁸¹ Dumez, 2010, p 61.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4 : Modélisation de la recherche, Problématisation, Formulation des hypothèses et Positionnement épistémologique

Le chapitre 4 nous a permis à établir notre propre modèle de recherche en se basant sur les approches théoriques et les modèles conceptuels retenus :

- ✓ Le modèle de Karasek pour mesurer le niveau de stress chez les salariés ;
- ✓ Le modèle du BE de Dagenais-Desmarais ;
- ✓ La théorie de conservation des ressources (COR) d'Hobfoll ;
- ✓ L'approche eudémonique du BE.

La conception de notre modèle et le choix de notre contexte de recherche, nous ont permis aussi de formuler nos hypothèses et de déterminer notre positionnement épistémologique positiviste, correspondant à notre méthodologie de recherche hypothético-déductive.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Nous avons consacré la première partie à la réalisation d'une revue de la littérature approfondie sur les théories et les approches des concepts fondamentaux de notre recherche : RSE, RPS, stress professionnel et bien-être au travail ; en relation explicite avec les choix et définitions des modèles issus de la littérature.

Nous avons montré l'intérêt de développer une approche « salutogénique » de la santé au travail, qui considère que « *la santé regroupe tout ce qui peut être possiblement considéré par quelqu'un, ou par une culture, comme étant désirable* » (Antonovsky, 1979, p.68). L'étude de la littérature sur la santé au travail, nous a permis de constater une sur-présentation de la littérature centrée sur le stress, souffrance, épuisement professionnel, burnout et les RPS. Nous avons aussi constaté que, la conception systémique du BE au travail permet de représenter les rapports étroits entre la préservation des ressources individuelles et collectives, le BE et le pouvoir d'agir des acteurs sur leur environnement.

De ce fait, pour étudier le concept du bien-être, et dans le sillage de J.-P. Neveu (2012) nous avons mobilisé la théorie de préservation des ressources (COR) d'Hobfoll (1989), qui est construite sur les limites des théories classiques du stress et qui propose un modèle compréhensif, testable et orienté sur les ressources. Selon Hobfoll, les études avancées dans la compréhension des fondements biologiques, cognitifs et sociaux des réponses de stress, se sont révélées cohérentes avec la théorie COR et suggèrent qu'il faudrait appréhender les processus de stress de façon collective.

La revue de la littérature sur les concepts fondamentaux de notre travail de recherche, nous a permis de retenir deux modèles théoriques, correspondant à notre positionnement épistémologique positiviste, notre méthodologie de recherche hypothético-déductive et notre terrain de recherche.

Le modèle Karasek pour mesurer le niveau du stress chez les salariés en analysant les trois dimensions suivantes : Demande psychologique, latitude décisionnelle et soutien social. Et, le modèle de Dagenais-Desmarais qui repose sur une approche inductive pour analyser les cinq dimensions du BE (harmonie sociale, aptitude au travail, reconnaissance au travail, engagement au travail et épanouissement au travail).

Nous nous sommes appuyés sur l'invitation de Neveu (2020) à « *repenser la relation travail-santé psychologique* », qui avance le constat que la recherche actuelle sur la santé et le BE au travail procède souvent une approche trop limitative par rapport à la complexité des enjeux en matière de GRH.

Nous avons aussi intégré les travaux de H. Lachman, C. Larose et M. Penicaud (2010), qui, dans le rapport « *Bien-être et efficacité au travail* », mentionnent :

« *Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le BE des salariés et leur valorisation comme principales ressources de l'entreprise.* » (Lachman et al, 2010).

Partie 2 : Étude quantitative empirique

Chapitre 5 : Terrain et méthodologie de recherche

Introduction

Ce chapitre vise à déterminer le choix de notre terrain, qui est lié à notre contexte de recherche, avec la description de l'échantillon de l'étude. Il consiste également à expliquer et à présenter notre questionnaire. Nous consacrons ce chapitre à l'épuration des instruments de mesure en déployant une analyse exploratoire et une analyse quantitative empirique. Elle présente en effet, la méthodologie adoptée avant d'entamer le chapitre 6 sur l'analyse factorielle.

5.1 Le contexte particulier de l'étude

Dans le contexte marocain, les transformations de l'environnement de travail évoluent sans cesse et impactent l'organisation des entreprises. Face à la multiplication des risques professionnels, le capital humain reste toujours confronté au quotidien à ce type de risques, qui impactent sa santé mentale et physique, ce qui démontre l'augmentation des accidents au travail et des maladies professionnelles (souvent tardives et méconnues).

Le secteur textile est un secteur stratégique qui maintient sa position et sa croissance au sein de l'activité industrielle marocaine, et affiche une dynamique importante, et une tonicité rigoureuse sur le plan de l'accélération industrielle (emplois, exportations, échanges internationaux etc.), qui nécessite de s'affranchir un peu plus des processus de transformation au profit de l'industrialisation, en favorisant l'émergence de la valeur ajoutée. L'activité textile met en péril la santé des travailleurs, qui sont exposés à un grand nombre de risques (poussières, bruit, vibration, chaleur etc.), des contraintes physiques (mouvements répétitifs, port de charges lourdes, postures contraignantes etc.), psycho-organisationnelles (insécurité d'emploi, horaire atypique et irrégulier, charge et rythme de travail etc.), au mépris des normes en vigueur. Par exemple, dans le processus de la filature (transformation de la matière première en fil) les risques permanents sont liés aux fibres de coton traduits par les atteintes broncho-pulmonaires (toux, bronchite, pneumonie etc.). Sachant que, la pollution de l'environnement et l'écotoxicité inhérente à ces activités proviennent de l'usage des grandes quantités d'intrants agricoles, engrais et produits phytosanitaires. Selon le BIT, les risques générateurs de mauvaise santé au travail sont plus élevés dans les pays en développement industrialisés et dans les pays nouvellement industrialisés.

Les études faites en Tunisie⁸², en Égypte et ailleurs, soulignent que les affections respiratoires restent plus élevées dans les usines textiles, en l'occurrence la toux, la dyspnée et la douleur thoracique. Les résultats de quelques études faites au Maroc définissent la fréquence et la gravité des facteurs liés à l'organisation du travail et à l'environnement du milieu de travail. Ils sont souvent associés à la charge du travail, aux rythmes et horaires du travail, à l'insuffisance d'infrastructure, d'équipements du travail, et de moyen de protection, à l'absence de formation et/ou d'information, etc.⁸³.

Le but de notre étude est d'éclaircir la situation actuelle de certaines entreprises marocaines du secteur Textile-Habillement, dont certaines ne semblent pas encore répondre aux exigences réglementaires de la protection et la préservation de la santé et sécurité des travailleurs.

Selon, Tariq Essaid, président du Congrès Préventica International (2018) : « *Il y a des chiffres qui circulent, mais il faut être optimiste et souligner que beaucoup de choses ont été faites et certainement les choses vont avancer. Selon une étude terrain menée par la direction du travail sur l'ensemble du pays, 20 à 30% des entreprises répondent aux exigences réglementaires*⁸⁴ ».

L'existence de nouveaux phénomènes psychologiques rendent la tâche plus compliquée pour les chercheurs en sciences de gestion, et surtout dans un tel contexte, où il faut s'interroger sur les conditions dans lesquelles le travail est effectué et sur les caractéristiques des travailleurs, qu'elles soient personnelles ou relatives à leurs conditions de vie.

Comme l'écrit Villermé, (1989, p. 508-509) : « *C'est d'une manière indirecte, médiate, ou par les conditions de nourriture, de logement, de fatigue, de durée de travail, de mœurs, etc., dans lesquelles se trouvent les ouvriers, que les professions agissent le plus souvent en bien ou en mal sur la santé ou sur celle de leur famille. Cette règle doit être considérée comme générale* ».

Les travailleurs dans ce secteur subissent des pressions contradictoires. L'une d'elles est sur le **plan économique** : le besoin de faire vivre leur famille et leur contribution économique. L'autre concerne **l'éducation, la socialisation et la culture**. De ce fait, ces pressions forment chez les travailleurs textiles des sentiments de mal-être et d'instabilité, liés à un environnement de travail qui ne leur garantit ni la sécurité matérielle ni la stabilité de l'emploi et ne fonctionne pas non plus selon leur système de valeurs et de normes.

⁸² Margni M, Rossier D, Crettaz P, Jolliet O. Life cycle impact assessment of pesticides on human health and ecosystems. Agriculture, Ecosystems and Environment. 2002 ; 93(1-3) :379-92.

⁸³ Laraqui CH, Rahhali A, Laraqui O, Tripodi D, Curtes JP, Verger C, et al. Byssinose et asthme professionnels chez les ouvriers exposés aux poussières de coton. Rev Fr Allergol Immunol Clin. 2002 ;42(2) :133-41

⁸⁴ *Le matin journal, Santé et sécurité au travail, La gestion et la prévention des risques, une responsabilité partagée, 26Avril 2017*

Un environnement de travail soumis à un système de production industriel localisé, qui est un nouveau mode de développement économique, pour une grande majorité des entreprises travaillant avec une organisation taylorienne du travail, des équipements rigides, des anticipations longues et une main d'œuvre nombreuses et peu qualifiée, qui parfois émigre des campagnes voisines vers les centres urbains de la région.

L'entreprise textile appartient à un environnement socio-culturel qui, à plusieurs niveaux, entrave ou favorise la performance et la productivité. De ceci découle une culture particulière de l'entreprise, qui constitue, un système où est mis en œuvre le jeu des stratégies des acteurs (patron, agent de maîtrise, main d'œuvre) et où chacun essaie de tirer le meilleur parti de cette culture. Nous remarquons, que les entreprises textiles marocaines reposent sur un modèle de production taylorien, avec des formes de contrôle patriarcales reproduites et employées par les dirigeants et les managers, afin de consolider leur pouvoir sur les ouvriers et d'optimiser la production de leurs entreprises.

Pour un contexte assez particulier, nous devons intégrer le concept de la dimension culturelle (diversité et décalage culturels), sous forme de stéréotypes, c'est-à-dire, les croyances socialement partagées concernant les caractéristiques qui seraient propres à certains groupes sociaux, qui semblent affecter inévitablement les pratiques des gestionnaires confrontés aux différences culturelles. Comme le soulignait Delalande P. (1987), dans son ouvrage sur la gestion de l'entreprise industrielle en Afrique les « *solidarités familiales ou ethniques sont des contraintes sociales puissantes plus que des atouts* » (p. 31).

Si selon Sainsaulieu (1997), l'entreprise peut se définir comme un lieu conflictuel, où émergent des micro-cultures façonnant un sentiment identitaire par le travail, Le Goff (2000) alerte les gestionnaires sur la mobilisation illusoire que peut représenter toute démarche volontariste cherchant à développer un sentiment d'appartenance et « un optimum productif » en instrumentalisant la culture. De la même façon, (d'Iribarne et al. 1998) soulignent que pour chaque culture, un style de management approprié peut être identifié.

Notre contexte est assez particulier. Nous avons donc intégré la notion de la « dimension culturelle » dans notre travail de recherche, qui joue un rôle primordial dans la RSE et la gestion des ressources humaines (la gestion et la composition des équipes, l'innovation responsable, la qualité, l'apprentissage organisationnel, le leadership, la transition culturelle, etc.) de chaque entreprise (l'ANACT, 2014).

C'est un concept qui permet de comprendre le monde, d'exprimer ses émotions et d'agir sur les caractéristiques d'une communauté : les habitants d'un pays, le personnel d'une entreprise, les personnes exerçant un métier. Chaque culture est traversée par des luttes, des tensions entre les groupes, et ne se présente donc pas comme une réalité unifiée et immuable. Il faut mettre les lumières sur les liens entre culture, valeurs et comportements managériaux dans un pays tel que le Maroc qui, d'après, (Geertz, 1992, p. 91) « *a acquis l'art de faire tenir ensemble des choses complètement disparates* ».

5.1.1 La culture et le Management culturel

Cette notion entendue au sens large, par des modes de vie, de pensée et d'action, des savoirs et savoir-faire, des systèmes de valeurs, peut difficilement se réduire à des paramètres abstraits qui « tueraient » la réalité qu'ils sont censés traduire. Nous mentionnons trois convictions à prendre en considération pour la compréhension de ce concept⁸⁵ (T Durand, 2015) :

- La dimension culturelle est inévitable dans le management ;
- Chaque culture présente 3 couches, dont la couche profonde qui explique en partie la difficulté du management culturel :
 - ✓ La couche externe : la partie « émergée » de l'iceberg, la réalité accessible pour chaque personne ;
 - ✓ La couche médiane : les normes (les devoirs) et les valeurs (les aspirations). Le vrai et le faux, le désirable et le non-désirable varient d'une culture à l'autre ;
 - ✓ La couche profonde : l'implicite, le sanctuaire d'une culture. Elle s'incarne dans des mots difficiles à expliquer à un étranger par exemple : la laïcité en France, la cogestion en Allemagne.
- Chaque individu appartient au moins à 3 cultures :
 - ✓ Pays ;
 - ✓ Métier ;
 - ✓ Entreprise.

Suite à la Conférence mondiale sur les politiques culturelles organisée à Mexico en 1982, l'objectif principal est de promouvoir la prise en compte de la dimension culturelle dans le développement. C'est essentiellement un produit du capitalisme, qui a été repris par le

⁸⁵ T Durand, 2015. « L'inévitable dimension culturelle du management »

socialisme marxiste sans modification significative. On peut dire que du point de vue idéologique, le développement n'est apparu qu'au siècle des Lumières et qu'il est devenu tangible à l'époque de la révolution industrielle. C'est un concept qui véhicule une culture, celle des pays industrialisés d'économie de marché, et comporte également ses propres modèles de comportement, de pensée et ses systèmes de valeurs. Chaque culture fonctionne selon son propre système de valeurs et ses membres se comportent selon les règles qui sont appropriées dans une situation donnée (Hofstede, 1967). La culture est donc un mécanisme dynamique de l'intégration d'un individu à un groupe particulier par l'intériorisation des valeurs et normes culturelles propres à ce dernier, notamment par le biais de l'éducation (Dayan, 1999, p. 112). De ce fait, elle devient, pour les individus, un contexte dans lequel l'action prend sens (d'Iribarne, 2005 ; Friedberg, 2005).

Selon Schein (1984), la culture est la manière dont un groupe social résout ses problèmes et se décline en trois niveaux dans la culture organisationnelle :

- **Les artefacts**, qui peuvent être observés et constituent les éléments les plus apparents de la culture (comportements, rites, produits, etc.) ;
- **Les valeurs**, moins perceptibles, qui pourront être cernées à travers des questionnaires ou des entretiens ;
- **Les croyances ou hypothèses**, invisibles et qui nécessiteront des méthodes d'investigation cliniques ou ethnographiques pour être mises en évidence.

Quant à Hofstede (1980, 2001), il distingue les cinq dimensions qui constituent « l'identité culturelle » en termes de valeurs, pouvant influencer le fonctionnement d'une entreprise :

- Le degré de « distance hiérarchique » dans les relations ;
- La dimension « individualiste » ou « collectiviste » du comportement ;
- Le degré de tolérance envers l'incertitude ;
- L'indice de « masculinité » ou de « féminité » d'une société (division sociale des rôles entre l'homme et la femme dans la société, valeurs dominantes comme l'affirmation de soi ou l'attention accordée aux autres) ;
- La perception du temps (valeurs associées à une orientation à court terme ou à long terme).

La culture d'entreprise selon Bernard (1992), est faite de valeurs idéologiques, morales et professionnelles, de conceptions de base, de croyances fondamentales plus ou moins bien perçues qui constituent le « subconscient » de la firme. Elle consiste en principes plus ou moins clairement exprimés, en conduite du métier, accomplissement de la vocation, règles

de conduite, normes de comportement, attitudes en réponse à des situations données (Lachmann, 1994, p. 19). Ce n'est pas un phénomène émanant de la conscience collective d'une communauté professionnelle, mais d'une « culture » développée et imposée par les dirigeants en vue de créer une cohésion interne, un sentiment d'appartenance qui aidera à « fédérer, mobiliser, gommer les différences entre les catégories de personnels au profit de la réalisation des missions de l'entreprise » (Thévenet 1994). Plusieurs recherches dans ce domaine (Hall 1971, d'Iribarne 1989) font état d'une forte congruence entre cultures nationales et cultures d'entreprise, ce qui explique les difficultés que l'on observe à l'exportation des modèles théoriques dans d'autres cultures que celles qui les ont créées.

5.1.1.1 Le management culturel

C'est un management qui s'intéresse à l'influence des cultures locales sur les organisations et leur mode de management, en se focalisant sur des comparaisons internationales. Selon (Hofstede, 1980 ; d'Iribarne, 1989), la comparaison du mode de management des entreprises pourrait se faire selon des systèmes culturels, le plan de la taille, la technologie, la nationalité ou le pays d'accueil. D'autre part, (Lachman, Nedd et Hinings, 1994) révèlent dans leurs travaux, que la culture serait à l'origine des différences sur le plan macroéconomique et microéconomique. Selon Tisserand (2001), les relations entre management (organisation) et culture peuvent être classées en trois types :

- Les organisations qui tiennent à décrire les groupes professionnels à partir de leur culture, considérée comme un ensemble de pratiques professionnelles partagées ; c'est-à-dire celles qui intègrent une culture de métier ou une culture d'entreprise. Les travaux de Schein (1984) ou de Sainsaulieu (1992) vont dans ce sens ;
- Celles qui visent à établir des particularités nationales à partir d'approches comparatives entre pays : la culture y est considérée soit comme une variable que l'on cherche à modéliser à partir d'enquêtes auprès d'employés d'entreprises (Hofstede, 1980 ; Trompenaars et HampdenTurner, 1993), soit comme une variable indépendante dont on cherche l'influence sur les comportements au travail (d'Iribarne, 1989) ;
- Enfin, celles, qui s'inclinent sur des cas de rencontres entre cultures différentes et sur les relations intergroupes qui en découlent.

La société marocaine est construite de « pièces d'identité nationale » (Benjelloun, 1975⁸⁶), plutôt que d'une seule identité de « morceaux, d'organes de société de types différents »

⁸⁶ Cité dans Larcher, 2003

(Pascon, 1980)⁸⁷. Elle se caractérise avec sa diversification et son hétérogénéité, sur les plans ethnique, linguistique et culturel. Selon une enquête réalisée par Ali et Wahabi (1995) auprès de quelques entreprises marocaines à Casablanca, il s'est avéré que la diversité de la société marocaine se reflète, dans les attitudes des managers, en les distinguant en quatre catégories :

- Le manager centré sur son propre intérêt et sur le profit à court terme ;
- Le manager « manipulateur » et matérialiste qui recherche le gain financier et le pouvoir ; grâce à son réseau de relations et/ou à des manœuvres politiques ;
- Le manager « citoyen » qui développe un climat de travail agréable, partage les bénéfices de l'entreprise avec les employés ;
- Et le manager de type « tribal », qui centralise la prise de décision et s'entoure de la famille pour la gestion de son affaire.

Nous déduisons des travaux d'EL Amrani et Chebini (2003), que le type de management dominant est celui d'un management autoritaire qui néglige les sentiments des autres. Un management qui se distingue par une grande distance hiérarchique, une domination de valeurs « masculines », une logique de l'opportunisme et de la rente⁸⁸.

Un management paternaliste, qui fait appel à des dimensions telles que les valeurs de solidarité, l'attachement à la famille et l'ethnie, comme l'écrit Zghal (1994, p. 180) : « *la relation employeur serviteur se définit en termes de père-fils plutôt que maître-serviteur* », et « *à la fois une attente des travailleurs et une donnée affectant les structures organisationnelles* ». Ce dernier accorde une place importante à l'affectivité dans les relations, au détriment d'une définition objective des droits et des devoirs de chaque partie, et au développement de « situations floues ». L'entreprise marocaine est donc caractérisée par un système fondé sur le paternalisme, la dépendance et le clientélisme (El Aoufi et al., 2000), mais aussi sur des valeurs de type culturel et symbolique qui idéalisent leurs travail (logique de l'honneur, moyen « d'être digne » et de gagner « le pain des enfants »), auxquelles s'ajoute une considération économique assimilant le travail salarié à un moyen d'intégration sociale (moyen de vivre et protection contre la pauvreté (El Aoufi et al., 2000).

5.1.2 Constats et Problèmes perçus dans les entreprises du secteur textile

Le textile est un secteur industrialisé, dont les activités traditionnelles, telles que l'artisanat domestique de type rural et urbain, l'artisanat de métier urbain et l'artisanat moderne, se maintiennent et résistent aux défis de la mondialisation et de la concurrence industrielle. Notre

⁸⁷ Cité dans El Amrani et Chebihi, 2003, p. 9

⁸⁸ El Amrani et Chebihi (2003)

expérience et notre parcours étudiantin dans ce secteur et le peu d'études réalisées sur ce sujet, nous avons perçu plusieurs problèmes :

- L'hypocrisie des employeurs qui se plaignent de l'instabilité de leurs employés ;
- Discrimination salariale en ce qui concerne la manière dont l'expérience et l'éducation des ouvriers et des cadres sont rémunérés ;
- Un écart de la rémunération est justifié par des qualifications éducatives plus basses pour les ouvriers : ils sont défavorisés et acceptent par conséquent des salaires plus bas et généralement n'ont pas de formation professionnelle ;
- Niveau d'instruction très bas des ouvriers et un taux énorme d'analphabétisme, en 1999, l'effectif total des analphabètes actifs, dans le textile habillement, atteignait 284 922, dont 82 857 femmes salariées, et 77 465 femmes travailleuses à domicile. Plus de 40 000 salariés hommes sont analphabètes. Plus de 71% des aides familiales ne savent ni lire, ni écrire)⁸⁹ ;
- Discrimination légitimée par les stéréotypes et un discours social associé au travail ouvrier ;
- Des employés sont temporaires et ne sont pas inscrits à la sécurité sociale, à part les employés réguliers (chef d'atelier, chef d'équipe, contrôleur etc.) ;
- L'instabilité de l'emploi qui ne favorise aucunement la fidélisation et le sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- L'impact de l'ethos rural sur l'adaptation à la vie urbaine et le développement d'une « conscience industrielle » qui correspond à la « conscience ouvrière et identitaire » ;

*« La conscience de classe ouvrière n'est ni une réponse constante à la condition prolétarienne, ni un effet de la propagande. Elle est un fait historique, lié à un moment privilégié de l'évolution de l'industrie : la rencontre du monde (ouvrier) du métier et du monde (patronal) de la propriété avec l'organisation rationalisée de la production. Elle marque l'entrée des sociétés capitalistes dans la civilisation industrielle ».*⁹⁰ (Alain Touraine. (1967) ;

- La conscience ouvrière semble difficile dans le secteur textile, en raison de la forte rotation de la main d'œuvre ;
- Les conflits suscités par l'introduction des machines, montrent que, leur utilisation et la pénibilité qu'elle entraîne sont revendiquées par les travailleurs comme partie intégrante de leur métier ;

⁸⁹ : Direction de la statistique Enquête emploi 1999

⁹⁰ Alain Touraine. (1967). La conscience ouvrière

- La productivité, la surcharge de travail, l'usure et le surmenage sont à l'origine de plusieurs maladies professionnelles et d'accidents de travail (victimes d'un surmenage inhumain) ;
- La monotonie au travail qui engendre le manque de conviction et de motivation, semblable à Taylor, quand il séparait et transformait les ateliers en un baignoire où règne un « silence morne et dépressif » ;
- Les conditions matérielles de vie, les conditions de vie hors travail (logement, alcoolisme etc.), et les soucis dans lesquels sont plongés les milieux populaires, sont une source essentielle de la fatigue et de la morbidité ouvrière ;
- La répartition des tâches et la hiérarchie sont déterminées selon les travaux réalisés tout au long du processus de production et qui engendrent des problèmes tels que la discrimination professionnelle et d'autorité. Certains travaux d'Anker (1997) sont considérés comme étant propres aux femmes ou aux hommes, par exemple les tâches qui nécessitent un effort physique, telles la manutention ou l'usage d'outils lourds (comme la tondeuse ou les grosses paires de ciseaux) sont confiés aux hommes, alors que la filature, le lavage de la laine et le tissage sont confiés aux femmes ;
- Quelques chefs d'entreprise voient le mélange des genres dans l'exécution du travail à la chaîne comme une contrainte puisque les femmes sont soi-disant dociles et se soumettent plus facilement aux ordres. Contrairement aux hommes qui ont un esprit contestataire, en les mélangeant avec les femmes il y a un risque d'influencer celles-ci ;
- L'interaction des hommes et des femmes sur la même chaîne crée des rapports de domination ou les hommes exaltent leur autorité, signe de masculinité et non pas de rivalité positive. De ce fait, l'exercice de l'autorité est perçu comme le seul moyen d'assurer la production et un rendement maximum et la hiérarchisation des autorités est organisée de telle manière que les femmes subissent directement l'autorité de leurs superviseurs.

Dans ce secteur industriel le mode de gestion est plutôt soumis à un système d'autorité et de pouvoir, où la notion d'autonomie au travail est considérée comme une source de stress pour certains auteurs tels que Faulkner et Patiar (1997). Les travailleurs sont plus susceptibles d'être victime de violence et de souffrance plutôt que d'être récompensés, le manque d'implication dans le processus de la prise de décision qui peut provoquer de la tension entre les personnes impliquées et le manque de reconnaissance au travail peut porter atteinte à l'estime de soi et au moral des travailleurs, ce qui favorise l'augmentation de l'absentéisme de la main d'œuvre.

Quant à la vision de Brymer et al. (1991) et Zohar (1994), l'autonomie au travail est facteur pour gérer le stress des travailleurs face à des situations potentiellement stressantes dans le but de les diminuer.

C'est un secteur qui souffre de plusieurs dysfonctionnements caractérisés par des déficits de travail décent : formes de recrutement non conformes à la légalité surtout dans les unités informelles, emplois instables, conditions de travail et de représentation défailtantes, management des ressources humaines et dialogue social inefficients, salaires souvent inférieurs au salaire minimum légal, discrimination salariale à l'égard des femmes surtout dans le secteur de l'habillement et absence de protection sociale.

En ce qui concerne le troisième problème de l'instabilité de l'emploi et de la rotation de la main d'œuvre dans le processus de la confection et de la bonneterie, on constate les points suivants (R Bourqia, 1999) :

- La disponibilité de la main-d'œuvre aux portes des entreprises. Les demandeurs d'emploi sont toujours à la recherche d'un travail aux portes des entreprises textiles et constituent une arme de réserve qui, se situant au sein d'un vaste secteur caractérisé par des contrats de travail courts ;
- La position désavantageuse des femmes marocaines au travail. L'ouvrière, en tant que femme, a intériorisé socialement l'idée que son emploi n'est dicté que par la nécessité et que la situation idéale est d'avoir un père ou un mari qui subvienne ses besoins. Dans ce contexte, lorsqu'une femme rencontre des difficultés au sein de l'entreprise ou lorsque le salaire est bas, elle quitte son emploi avec facilité ;
- La durée de la période de formation et les bas salaires n'incitent pas la classe ouvrière de se stabiliser dans un emploi ;
- Seules 25% d'entreprises de plus de 50 salariés ont créé un service médical du travail autonome ;
- Moins de 17% des entreprises ont créé un comité de sécurité et d'hygiène ;
- Absence de statistiques fiables concernant les indicateurs en santé et sécurité au travail ;
- Nombre insuffisant de médecins du travail : 900 médecins du travail spécialistes ;
- Le Maroc se trouvait sur les listes des pays qui connaissaient une pénurie en personnel de santé⁹¹ ;

⁹¹ Laraqui O, Laraqui S, Manar N, et al. Bien-être et perception du travail chez les soignants au Maroc à propos d'une étude multicentrique. Rev Sante Publique 2017

- Le Maroc n'a pas encore ratifié la convention C155 de l'Organisation internationale du travail à cause de son article 3 qui élargit la santé au travail à tous les travailleurs dans toutes les branches d'activité économique dont les fonctionnaires⁹².

5.1.3 Quelques statistiques d'accidents du travail au Maroc

Les statistiques publiées par le Bureau International du Travail (BIT, 2015) affichent un taux d'accidents pour le Maroc extrêmement élevé :

- Environ 2 000 décès par an sont liés au travail, et le taux d'accidents du travail de plus de 3 jours d'arrêt est de 47,8 pour 100 000 travailleurs. Le coût estimé d'un accident de travail varie entre 15Kdh et 30Kdh ;
- Ce taux est équivalent à 250 % du taux moyen de la région Afrique du Nord Moyen Orient ;
- Le Maroc présente un retard conséquent sur l'ensemble des indicateurs relatifs à la santé et sécurité au travail ;
- La tragédie de l'usine ROSAMAR de 2008 a sonné l'alarme avec 55 morts et 17 blessés.

Un deuxième point alarmant à prendre en considération est la faiblesse de la couverture santé au travail.

Le Maroc présente une situation préoccupante en matière de SST avec un taux de couverture médicale se situant à 3% de sa population active occupée. En comparaison avec d'autres pays, la couverture est de :

- 13 % en Algérie (9 millions de travailleurs) ;
- 40 % en Tunisie (3 millions de travailleurs) ;
- 34 % en Turquie (22 millions de travailleurs) ;
- 100% en France (24 millions de travailleurs).

⁹² OIT. Normes ratifiées par le Maroc. http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/fp=NORMLEXPUB:11110:0:NO:P11110_COUNTRY_ID:102993.

Graphique 4 : Les statistiques publiées par le BIT (2015)⁹³



Graphique 5 : Les statistiques du taux d'accidents du Maroc par le BIT (2015)

Parallèlement, le Maroc affiche également un taux d'accidents du travail supérieurs à 3 jours d'absence très important, comparativement aux pays du Benchmark...



Nous tenons à préciser que la couverture médicale est obligatoire mais reste insuffisante et même absente dans la majorité des entreprises marocaines de tous les secteurs.

5.1.4 Détermination de l'échantillon

Le choix de notre échantillon est justifié par le contexte particulier de notre travail de recherche, à savoir, le secteur textile marocain. Nous allons étudier, l'impact du stress professionnel sur le BE des salariés dans deux entreprises marocaines du secteur textile (PME, Multinationale) ; dans lesquelles on enregistre un taux énorme : d'accidents de travail, de

⁹³ Source : Global estimates of occupational accidents, Hamalainen, Takala, Saarela, 2015

maladies professionnelles, d'absentéisme, d'analphabétisme, et de rotation de la main d'œuvre ; ce qui ralentit les processus de l'activité industrielle.

Notre échantillon est constitué de 130 salariés : 30 cadres et 100 ouvriers (opérateurs) dont les chefs d'équipes (agents de maîtrise).

	Nombre	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Statut cadre	30	23,1	23,1	23,1
Statut ouvrier	100	76,9	76,9	100,0
Total	130	100,0	100,0	

5.1.4.1 Les caractéristiques principales des entreprises de l'échantillon

Nous limitons notre échantillon à deux entreprises marocaines du secteur textile (PME et multinationale) dans deux zones industrielles différentes. Le choix restreint de notre échantillon est dû au refus de plusieurs entreprises du secteur, de nous autoriser l'accès aux locaux pour mener notre enquête sur un tel sujet.

Première entreprise A :

- **La taille** : une multinationale basée dans la zone industrielle de Settat, avec un chiffre d'affaires 500,000,000 à 1000.000.000 Dhs et disposant d'un effectif de 33 femmes pour 478 hommes ;
- **L'activité** : spécialisée en tissu DENIM, dont les processus sont la filature et le tissage.

Deuxième entreprise B :

- **La taille** : Une PME basée dans la zone industrielle de Marrakech, avec un chiffre d'affaire de 100,000,000 à 500,000,000 Dhs et un capital de 6 225 000 Dhs et un effectif compris entre 100 et 200 salariés ;
- **L'activité** : Le tricotage, la teinture et la confection, dont les produits, les services et le prêt à porter pour enfants.

Compte tenu des difficultés rencontrées pour accéder aux différents départements et ateliers de l'entreprise, et de l'interdiction de distribuer les questionnaires à l'ensemble des effectifs, nous nous sommes focalisés sur les processus de l'activité textile des deux entreprises pour rassembler 130 questionnaires, en respectant l'anonymat et la confidentialité des salariés et de l'entreprise. **(C'était la seule condition de la DRH pour pouvoir mener cette enquête).**

En ce qui concerne la passation des questionnaires aux salariés, c'était avec l'accord du directeur général et en présence du responsable HSE. Nous étions amenés à établir un

calendrier qui correspond aux horaires de travail des salariés pour pouvoir distribuer et traduire à quelques-uns les questionnaires (Karasek et IPWBW), et expliquer l'intérêt de cette étude. Le but de cette passation est de créer un climat de confiance avec les salariés, permettant d'obtenir des résultats cohérents avec nos prédictions théoriques.

- **Premier questionnaire de Karasek :**

Question 4 : Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même

Question 6 : Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail

Question 8 : J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

Question 1 : Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles

Question 2 : Dans mon travail j'effectue des tâches répétitives

Question 3 : Mon travail me demande d'être créatif

Question 5 : Mon travail me demande un haut niveau de compétence

Question 7 : Dans mon travail, j'ai des activités variées

Question 9 : Mon travail me demande de travailler très vite

Question 10 : j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Question 11 : Mon travail demande de travailler intensément

Question 12 : On me demande d'effectuer une quantité de travail excessif

Question 13 : Je dispose du temps nécessaire pour effectuer correctement mon travail

Question 14 : Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes

Question 15 : Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense

Question 16 : Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard

Question 17 : Mon travail est « très bousculé »

Question 18 : Attendre le travail de collègues ralentit souvent mon propre travail

Question 19 : Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés

Question 20 : Q20 Mon supérieur prête attention à ce que je dis

Question 21 : Q21 Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien

Question 22 : Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés

Question 24 : Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

Question 25 : Q25 Les collègues avec qui je travaille sont amicaux

Question 26 : Q26 Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

Question 27 : Q27 On me traite injustement dans mon travail

Question 28 : Ma sécurité d'emploi est menacée

Question 29 : Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation

Question 30 : Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite

Question 31 : Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes

Question 32 : Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant

- **Deuxième questionnaire de Dagenais-Desmarais (IPWBW)**

Q1 : J'apprécie les gens avec qui je travaille

Q6 : Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail

Q11 : Je m'entends bien avec les gens à mon travail

Q16 : J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail

Q21 : Je me sens accepté ' comme je suis par les gens avec qui je travaille

Q2 : Je trouve mon travail excitant

Q7 : J'aime mon travail

Q12 : Je suis fier de l'emploi que j'occupe

Q17 : Je trouve un sens à mon travail

Q22 : J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail

Q3 : Je sais que je suis capable de faire mon travail

Q8 : J'ai confiance en moi au travail

Q13 : Je me sens efficace et compétent dans mon travail

Q18 : J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail Je connais ma valeur comme travailleur

Q23 : Je connais ma valeur comme travailleur

Q4 : Je sens que mon travail est reconnu

Q9 : Je sens que mes efforts au travail sont appréciés

Q14 : Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille

Q19 : J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence

Q24 : Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation

Q5 : J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail

Q10 : Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation

Q15 : J'aime relever des défis dans mon travail

Q20 : Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation

Q25 : J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail

Malgré la taille de ces deux entreprises, nous avons constatés qu'elles sont confrontées à plusieurs contraintes économiques, organisationnelles, environnementales, sociales et juridiques comme :

Problème 1	Le manque d'encadrement de main d'œuvre qualifiée, de gestion, de lourdeurs administratives qui constituent un obstacle au bon fonctionnement de leur entreprise à l'export ;
Verbatim	« Dans certaines périodes de l'année, on se trouve face à une panoplie de problèmes organisationnels et au manque d'encadrement de main d'œuvre qualifiée » Assistante RH, 2018

Problème 2	Le manque de techniciens en teinturerie, en processus de finissage à sec et en filature ;
Verbatim	« On a besoin de plus de techniciens pour pouvoir respecter les cahiers de charge » Chef d'atelier, 2018

Problème 3	Le manque de formation des ouvriers ;
Verbatim	« On a besoin d'ouvriers compétents et bien formés pour accélérer la cadence du travail » Chef d'atelier, 2018

Problème 4	La syndicalisation de la main-d'œuvre est le problème rencontré par les chefs d'entreprise des PME du secteur textile-habillement
Verbatim	« On ne veut pas de la présence des syndicats dans notre entreprise et on préfère négocier directement avec nos employés » DRH de l'entreprise X, 2018

Au niveau de l'aspect **juridique**, le nouveau Code de travail et les conventions collectives devraient tenir compte de la réalité du marché du textile-habillement international, pour pouvoir améliorer le dialogue social et changer les points suivants :

- La possibilité de licenciement des personnes non compétentes ;
- Généraliser beaucoup plus les contrats à durée déterminée ;
- Permettre une annualisation des heures de travail ;
- Permettre une plus grande flexibilité des heures de travail ;

- Dénoncer l'exploitation des ouvrières qui ne peuvent en aucun cas être syndiquées et défendre par conséquent leurs droits.

Nous avons donc, déterminer le contexte de la recherche et expliquer le mode de passation des questionnaires aux salariés, en mettant en lumière quelques contraintes que rencontrent quelques entreprises marocaines du secteur textile.

5.2 Choix méthodologique : une méthodologie qualitative exploratoire

La recherche qualitative remonte aux années 1920, où anthropologues et sociologues sont les premiers à procéder à des recherches sur des phénomènes humains dans leur contexte environnant. Elle a plus ou moins été l'objet de suspicion en gestion, car elle ne permet pas de généralisation poussée et sa validité a souvent été remise en question. Au fur et à mesure de la progression, la théorie se développe de manière délimitée. Elle n'est pas obligatoirement exploratoire mais elle peut intégrer une partie exploratoire, puisque c'est une méthode qui cherche à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus. Il n'y a pas de définition standardisée de la recherche qualitative, mais la plupart des auteurs s'accordent sur ses principales caractéristiques.

Selon Creswell, (1998) : « *Les écrivains conviennent que l'on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage* ». Elle s'inscrit dans la « description grossière »⁹⁴ et la compréhension ancrée dans le terrain et en profondeur de l'objet de l'enquête.

Trudel et al, (2007) soulignent que la recherche exploratoire permet de limiter une réalité à étudier, permet le choix de méthodes de collecte de données les plus appropriées pour nourrir les aspects de cette réalité, et sélectionner les sources de données capables d'informer sur l'objet de recherche. Strauss et Corbin (1990) pensent que la recherche qualitative se caractérise par les données, puisqu'elles peuvent aussi être quantifiées, par une méthode d'analyse qui n'est pas mathématique.

Selon Douglas (1976), la méthode qualitative recourt à une méthode d'analyse souple, inductive et qui traite des données difficilement quantifiables. Elle s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun qu'elle essaie de systématiser. Elle privilégie une attitude

⁹⁴ La « description grossière » d'une pratique humaine ou d'un comportement n'inclut pas seulement le focus de l'étude, mais aussi son contexte, de sorte qu'elle prenne sens pour une personne externe. Le terme a été introduit dans la littérature en sciences sociales par l'anthropologue C. Geertz, *Thick Description : Toward an Interpretative Theory of Culture*, New York, Basic Books. In his essay in 1973.

naturaliste comme le mentionne (Denzin, 1977) : « *Naturalism implies a profound respect for the character of the empirical world. It demands that the investigator take his theories and methods to that world* ».

La recherche qualitative n'est pas systématiquement inductive, elle peut aussi être utilisée dans une perspective hypothético-déductive. Cette méthode est attachée à établir : « *Un contact plus direct avec le contenu et le sens, un contact moins médiatisé par la méthode [afin de] réhabiliter et faire plus de place à la logique inductive de l'acteur comme logique du sens et de l'existence* » (Baby, 1992, p. 15).

Certaines études ont été conduites dans une démarche qualitative, en adoptant une posture subjectiviste que l'on associe souvent au paradigme interprétatif. Selon les propos de Kant (1982) : « *La vérité, dit-on, consiste dans l'accord de la connaissance avec l'objet. Selon cette simple définition de mot, ma connaissance doit donc s'accorder avec l'objet pour avoir valeur de vérité. Or, le seul moyen que j'ai de comparer l'objet avec ma connaissance c'est que je le connaisse. Ainsi ma connaissance doit se confirmer elle-même* ».

Selon Pope et Mays, (1995), les techniques de recherche qualitative sont principalement utilisées pour tracer « *le sens que les gens donnent à des phénomènes sociaux* » ou des « *processus d'interaction* », y compris l'interprétation de ces interactions. Huston et Rowan, (1998), éclaircissent les types de questions de recherche généralement éclairées par la recherche qualitative et qui sont :

- ✓ Qu'est-ce qui se passe ?
- ✓ Quelles sont les dimensions du concept ?
- ✓ Quelles variations peuvent exister ?
- ✓ Pourquoi est-ce que cela se passe ?

De ce fait, la recherche exploratoire est une étape décisive et sensible par le fait qu'elle représente la première mise en perspective entre, d'une part, les construits et les concepts théoriques et, d'autre part, la réalité émanant du terrain.

L'échantillonnage théorique est réalisé pour repérer des catégories et de suggérer les interrelations au sein d'une ou plusieurs théories. L'échantillon ciblé doit donc être représentatif de la problématique à traiter (Aubin et al. 2008). Il faut tout d'abord faire le point sur le sujet traité par une revue de la littérature, avec une population idéalement échantillonnée, permettant d'analyser la plus grande diversité possible du thème abordé ;

La méthode de recueil de données est souhaitable avec un enregistrement (après accord des interviewés). Les enregistrements doivent être retranscrits pour établir une analyse ultérieure. Le choix effectué porte, le plus souvent, sur des entretiens individuels voire de groupes ;

Le guide d’entretien doit être élaboré en amont, servant de trame à l’interview. Les entretiens individuels sont chronophages mais permettent d’aborder des sujets sensibles. L’analyse des données se fait sur plusieurs étapes :

- Il faut d’abord se familiariser avec les données (versus la question centrale de recherche) ;
- Le travail de codage peut être manuel ou effectué via un logiciel (dans le cas de cette recherche c’est le logiciel NVivo qui est utilisé).

Il est donc fondamental de réaliser une recherche qualitative exploratoire en amont, puis une recherche quantitative générant des hypothèses pour produire et/ou tester les items d’un questionnaire quantitatif.

5.2.1 Méthodologie de la recherche qualitative : les entretiens

L’objectif est de recueillir les données qualitatives de notre recherche, via des entretiens avec nos 10 salariés à l’extérieur de l’entreprise, sur les concepts clé de notre travail.

Suite à quelques problèmes rencontrés durant notre enquête (l’interdiction de discuter avec les salariés sans la présence du responsable HSE), notre analyse qualitative demeure restreinte.

Nous avons procédé autrement, en menant des entretiens semi-directifs avec huit ouvriers à l’extérieur de l’entreprise, pendant leurs pauses déjeuner, et deux entretiens en interne avec le DRH et le responsable HSE. Nous tenons à préciser que nous avons utilisé le même guide d’entretien pour tous les statuts salariales (cadre, agent de maîtrise et ouvrier).

Thème 1	Autorité et pouvoir
Verbatim	<i>« Un chef d’entreprise, atelier de confection : « Il faut de l’autorité, mais il ne faut pas en abuser. Les gens sont susceptibles. Il faut les manager. Comme on dit : il faut leur donner une gifle avec un gant de velours. Trop d’autorité ne marche pas ; pas d’autorité en les responsabilisant ne marche pas non plus »</i>
Thème 2	Favoritisme et harcèlement moral
Verbatim	<i>« Une ouvrière, atelier de tissage : « Le cabran¹ agit selon sa volonté. Il traite bien certaines femmes, d’autres mal. Il y a des filles qu’il trouve sérieuses, leur travail est bien, et il les traite bien. Il y en a d’autres qu’il drague. Si une fille ne veut pas le suivre, il se monte contre elle (shad maaha dad). Il prend soin de la fille qui est sa petite amie et lui donne du bon travail »</i>

5.2.1.1 Les témoignages sur les conditions de travail dans le secteur textile

Thème	Favoritisme, harcèlement moral et discrimination
Verbatim	<p>Une ouvrière, atelier de tissage : « <i>Le cabran⁹⁵ agit selon sa volonté. Il traite bien certaines femmes, d'autres mal. Il y a des filles qu'il trouve sérieuses, leur travail est bien, et il les traite bien. Il y en a d'autres qu'il drague. Si une fille ne veut pas le suivre, il se monte contre elle (shad maaha dad). Il prend soin de la fille qui est sa petite amie et lui donne du bon travail</i> » ;</p> <p>Un chef d'entreprise, atelier de confection : « <i>Notre entreprise a comme politique de ne pas mélanger les hommes et les femmes dans une chaîne, parce que cela crée des problèmes. Certaines entreprises qui ont essayé ont eu des problèmes. Les hommes sont plus revendicateurs. Souvent, ils sont mal élevés. Si un homme a une relation sentimentale avec une fille dans la même chaîne, il peut l'influencer en cas de problèmes avec son supérieur, et cela crée des problèmes pour la bonne marche du travail. C'est pour cette raison que la politique de l'entreprise est d'employer que les filles. Les filles sont plus gentilles, elles comprennent vite ce qu'on attend d'elles⁹⁶</i> » ;</p> <p>Chef d'entreprise de confection : « <i>Les femmes travaillent dure, mais devant les responsabilités, les hommes se débrouillent mieux que les femmes. J'ai mis des femmes aux postes de chefs de chaînes, parce que les femmes savent parler aux femmes et communiquent mieux avec elles. Mais lorsqu'il y a un problème d'ordre technique, par exemple un problème au niveau des mesures, L'homme ira voir la source du problème, c'est--dire la coupe et y remédier, alors que la femme qui a la même responsabilité ne le fait pas. Elle demande de l'aide son supérieur (au directeur technique). Les hommes se comportent autrement que les femmes devant les problèmes et font preuve de responsabilités beaucoup plus grandes⁹⁷</i> ».</p>

Avant d'entamer notre analyse qualitative exploratoire, nous tenons à préciser que les témoignages et les discussions menées avec les salariés, nous ont aidé à établir notre propre

⁹⁵ Cabran est une déformation du terme français caporal pour désigner le contremaître. C'est un terme utilisé dans les entreprises de tapis ; les entreprises de confection et de bonneterie utilisent le terme français de chef d'atelier.

⁹⁶ Rahma Bourqia, Occasional Paper 11, novembre 1999

⁹⁷ Rahma Bourqia, Occasional Paper 11, novembre 1999

guide. Après les discussions que nous avons eu avec deux ouvriers externes, nous avons soulevé quelques problèmes liés au style de management appliqué dans ces entreprises.

Thème 4	Conditions de travail médiocres
Verbatim	Ouvrier dans l'atelier filature : « <i>Je suis ouvrier dans cette entreprise depuis 6 ans, marié et père de deux petits enfants. Je m'occupe du bobinage en filature sous les ordres de mon chef d'équipe. Je travaille avec un salaire médiocre, soumis à une charge de travail assez importante et une pression quotidienne. Il y a 6 mois, j'ai dû provoquer un accident de travail, pour pouvoir m'occuper de ma fille qui est souffrante d'une maladie cardiaque depuis sa naissance. Je me suis comporté ainsi, parce que je n'avais pas le choix, après que l'assistante RH m'a refusé ma demande de congé, du fait que mon absence allait gêner la productivité du processus filature</i> »

Thème 5	Stress professionnel
Verbatim	Ouvrier X dans l'atelier tissage : « <i>J'ai commencé à travailler dans cette entreprise en acceptant certains comportements inappropriés, venant de mon supérieur et de mes collègues. Deux jours avant l'audit, nous avons reçu des instructions pour accélérer le travail au niveau des ateliers. Avec la surcharge du travail, le manque de communication, les tâches répétitives et la température élevée et provoquée par les machines, je me suis amputé le doigt, alors que je portais les gants métalliques de sécurité. J'ai arrêté la machine pour aller voir l'infirmière, qui d'ailleurs, était en congé maternité. Il n'y avait personne dans l'infirmierie et j'ai dû aller demander de l'aide auprès du responsable HSE, qui m'a tenu responsable de ce qui m'est arrivé, en me disant : nous allons vous mettre un pansement pour arrêter les saignements, et une fois que vous terminez votre travail, allez voir un médecin en dehors de l'entreprise. Il faut accélérer la cadence Mr x, l'audit c'est dans deux jours. J'ai supporté ma douleur, mon mal-être et l'humiliation, pour ne pas perdre mon poste et me retrouver au chômage</i> »

Nous tenons à préciser que les témoignages de l'article « **Genre et emploi dans l'industrie textile marocaine** » (Bourqia, 1999) convergent avec ceux de notre étude, et permettront de lever le voile sur les conditions de travail dans le secteur textile et habillement au Maroc.

5.2.1.2 La collecte et l'analyse des données qualitatives

Il existe plusieurs et différentes techniques de récolte et d'analyse de données qualitatives, que le chercheur adopte pour effectuer son choix. Ce dernier constitue une étape primordiale dans la mesure où la pertinence des résultats d'un travail de recherche dépend de celle des données récoltées et de celle de l'analyse dont elles ont été l'objet. Ainsi parmi ces techniques, nous avons opté pour l'entretien semi-directif pour recueillir les données avec l'analyse thématique de contenu pour les analyser.

5.2.1.3 L'entretien semi-directif comme technique de récolte de données

Selon Jolibert et Jordan (2011), il existe plusieurs techniques de récolte de données qualitatives : l'entretien individuel, les entretiens de groupe ou l'observation. Dans notre cas, nous avons choisi l'entretien individuel, une technique qui peut se décliner en trois formes, à savoir : l'entretien non directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif. C'est une technique qui vise à essayer de comprendre la perception de l'individu d'un environnement, d'une croyance ou d'une intention.

Tableau 21 : Récapitulatif de l'analyse qualitative

	<u>Entretien directif</u>	<u>Entretien semi-directif</u>	<u>Entretien non directif (libre)</u>
Éléments clés	Structure bien définie. Poser les mêmes questions aux interlocuteurs, respecter leur ordre et la durée de l'entretien. Interroger les individus dans les mêmes circonstances.	Questions/thèmes à aborder connus au préalable. La personne interrogée peut poser de nouvelles questions pendant l'entretien. Possibilité de rebondir pour obtenir de nouveaux éléments d'information.	Aucune question pré-écrite. Donner un thème général sur lequel la personne interrogée donne son avis. Ne pas intervenir dans l'explication, sauf pour le relancer et inviter la personne à aller plus loin.
Avantages	Permet de réaliser une analyse statistique.	Il permet d'approfondir un sujet si besoin.	Efficace pour connaître l'avis complet d'une personne sur un sujet.

	<p>Facile d'établir des comparaisons entre plusieurs entretiens directifs.</p> <p>Si l'entretien est bien préparé en amont, celui-ci est simple à mener.</p>	<p>Il rend possible un vrai échange entre le chercheur et son interlocuteur.</p> <p>Peut faire naître de nouvelles hypothèses.</p>	<p>La personne interrogée a le temps d'expliquer son raisonnement.</p> <p>Faire émerger de nouvelles hypothèses.</p>
--	--	--	--

Selon Jolibert et Jordan (2011), cette méthode est adéquate lorsque le chercheur souhaite analyser des processus individuels ou rendre compte de comportements particuliers. En effet, c'est une technique qui privilégie le témoignage spontané et non contraint de la personne interrogée. La personne est donc libre pour dévoiler facilement ses pensées et ses opinions vis-à-vis de sa situation au travail. La technique d'entretien individuel s'avère bénéfique pour notre enquête mais compliquée à réaliser. Elle nous a permis de démontrer l'absence de gestion de RPS et de mettre en lumière les conditions de travail des salariés dans le secteur textile marocain. Une technique qui garantit au chercheur d'étudier les pistes qu'il a en tête de façon juste et équilibrée, mais aussi d'aborder de nouvelles thématiques.

Le temps accordé pour ces entretiens est assez juste et court, entre 1h et 1h30, permettant d'obtenir des informations précises pour notre étude.

5.2.1.4 Le corps de l'entretien semi-directif

- **Constitution du panel de professionnels interviewés**

Les entretiens ont été appliqués à chaque catégorie socio professionnelle, afin que ces derniers soient représentatifs de la structure professionnelle de l'organisation.

- **Les objectifs de l'entretien semi-directif**

Recueillir la parole des salariés sur les conditions de travail au sein de l'organisation, pour déterminer les failles concernant l'absence d'un management de RPS et ses conséquences sur le BE au travail.

Il va nous permettre de garder toujours le fil avec la question posée aux professionnels. Les étapes nécessaires à respecter pour un entretien :

- La présentation du chercheur (enquêteur) ;
- Les objectifs de la recherche ;
- L'utilisation des données ;
- Les modalités de l'entretien, (questions, reformulation, durée de l'entretien) ;

- Présentation de la structure de l'entretien avec les trois thèmes.

Le guide d'entretien comporte généralement quatre phases (Jolibert et Jordan, 2011). Nous présentons les différentes étapes pour expliciter notre démarche et précisons l'objectif visé par chacune d'elles.

Introduction : c'est la phase la plus courte mais également la plus importante. Le chercheur doit, en quelques phrases, s'assurer de l'accord de la personne interrogée, valoriser l'importance de son opinion, la mettre en confiance, demander sa permission d'enregistrer en précisant les règles de confidentialité. (Pour notre cas, les 10 entretiens n'ont pas été enregistrés, pour cause de refus). Nous avons pris le soin de garantir aux ouvriers interrogés en externe de l'entreprise l'anonymat des réponses et avons précisé que les données sur le profil seront utilisées pour le traitement des données uniquement.

Nous nous sommes présentés et avons précisé le cadre de notre étude comme suit :

Présentation
Bonjour je m'appelle Salma HARRAMI , je réalise une thèse en sciences de gestion qui a pour but de déterminer l'existence d'un management des risques psychosociaux dans l'industrie textile au Maroc ? Et comment le management des risques psychosociaux impacte-t-il le bien-être des salariés dans l'industrie textile au Maroc ? Le second objectif est l'amélioration de la qualité de vie au travail en apportant aux entreprises textiles une nouvelle perspective en matière d'élaboration de politiques de santé au travail, de gestion des risques professionnels et d'efficacité organisationnelle. L'entretien n'excèdera pas une heure sauf si vous souhaitez développer des idées le nécessitant. Au cours de cette interview, nous souhaiterions aborder avec vous les thèmes suivant : les RPS , la gestion du stress , et le BE au travail. Toutes les données sont rendues anonymes. Avez-vous des questions avant que nous commencions ?

Le début de l'entretien, phase au cours de laquelle le chercheur amène le sujet aux thèmes qu'il souhaite aborder.

Le corps de l'entretien : cette étape consiste, à ce que le chercheur devient plus précis sur les sujets qu'il étudie : c'est au cours de cette phase que se trouveront les données les plus importantes et les plus exploitables pour le chercheur. Conscients qu'ils ne sont spécialistes du management de RPS, nous leur avons proposé dans cette phase de nous parler des pratiques de gestion de risques professionnels, et des conditions de travail dans l'entreprise, afin de repérer

dans leur discours les différents facteurs liés au contexte organisationnel dans lequel leur BE est impacté par les situations à risque. Cette étape a été on ne peut plus importante, car, selon Jolibert et Jordan (2011), c'est sûrement à cette étape que les réponses aux hypothèses se trouveront « *car le répondant est pleinement impliqué et ses mécanismes d'autocensure et de défense sont réduits. Les motivations, les pensées, les troubles, ou encore les craintes peuvent librement circuler* ».

La phase de conclusion : cette dernière phase sert à remercier d'abord, le répondant pour son passé donné et son implication. Elle permet ensuite de s'assurer que tous les sujets ont été abordés de façon détaillée et qu'aucun manquement n'a été observé. Pour finir, avoir les dernières impressions des individus interrogés.

Le résumé, le chercheur ayant choisi le résumé doit faire un rapport synthétique de son étude en quatre étapes :

Premièrement, la découverte des données qui correspond à l'étape de repérage de toutes les phrases ayant une connotation répétitive et contradictoire des répondants. Le chercheur commence par une compréhension globale de ces phrases puis les analyses de façon détaillée au fur et à mesure de son rapport.

Deuxièmement, la réduction des données : cette étape consiste à rencontrer tout ce qui apparaît dans le discours du répondant (une idée, une opinion, un sentiment).

Troisièmement, la recherche de sens et d'interprétation : le chercheur procède à l'analyse de toutes ces données, en utilisant un processus d'interférence en confrontant chaque interprétation aux données qui la renforce ou la contredise (Spiggle, 1994).

Quatrièmement, la rédaction finale des idées principales, des problèmes, des motivations, des attitudes, afin de comprendre la réalité.

5.2.1.5 Les questions établies sur les thèmes abordés dans notre recherche

L'ensemble de ces questions nous ont permis d'élaborer notre guide d'entretien en tenant compte des concepts clés de notre recherche.

Le premier thème : Les risques psychosociaux « RPS »

- Première question : avez-vous déjà entendu parler de la notion RPS ?
- Deuxième question : si oui, comptez-vous adopter une démarche préventive/curative ?
- Troisième question : Faites-vous face à des situations à risque dans l'exercice de votre travail ?

Le deuxième thème : Le stress professionnel

- Première question : comment définiriez-vous une journée de travail ordinaire ?
- Deuxième question : êtes-vous confronté à une charge de travail excessive ?
- Troisième question : êtes-vous souvent stressé ? si oui, à quelle fréquence (journalière/hebdomadaire/ mensuel) ?
- Quatrième question : avez-vous déjà été victime d'un accident de travail ;

Le troisième thème : Le bien-être au travail

- Première question : que signifie pour vous la notion du BE au travail ? clarification
- Deuxième question : Aimez-vous votre travail ?
- Troisième question : Ressentez-vous de la fatigue au travail ? Si oui, à quelle fréquence (journalière/hebdomadaire/ mensuel) ?
- Quatrième question : les conditions de travail sont-elles favorables à l'accomplissement de vos tâches ?
- Cinquième question : comment qualifieriez-vous les liens hiérarchiques au sein de cette entreprise ?

5.2.1.6 Le guide d'entretien

Nous allons présenter notre guide d'entretien (10 interviewés) de la manière suivante :

Thèmes	Questions principales	Questions de clarification
Risques psychosociaux (RPS)	Avez-vous déjà entendu parler de la notion RPS ?	
	Si oui, comptez-vous adopter une démarche préventive/ curative ?	
	Faites-vous face à des situations à risque dans l'exercice de votre travail ?	
Stress professionnel	Êtes-vous confronté à une charge de travail excessive ?	Comment définiriez-vous une journée de travail ordinaire ?
	Êtes-vous souvent stressé ? si oui, à quelle fréquence (journalière/hebdomadaire/ mensuel) ?	
	Avez-vous déjà été victime d'un accident de travail ?	

Bien-être au travail	Aimez-vous votre travail ?	Que signifie pour vous la notion du BE au travail ?
	Ressentez-vous de la fatigue au travail ? Si oui, à quelle fréquence (journalière/hebdomadaire/mensuel) ?	
	Les conditions de travail sont-elles favorables à l'accomplissement de vos tâches ?	
	Comment qualifieriez-vous les liens hiérarchiques au sein de cette entreprise ?	

5.2.1.7 Caractéristiques des interviewés

Nous tenons à préciser que les interviewés font partie du même échantillon que celui précédemment évoqué : 10 personnes interrogées dont 2 en interne et 8 en externe de l'entreprise.

Pour des raisons de confidentialité, les personnes concernées ont souhaité rester dans l'anonymat (nous les avons renommées avec des noms fictifs). De ce fait, nous avons opté pour

Noms des interviewés	Statut	Entreprise	Genre	Age	Département/ Ateliers
Mehdi	DRH	Ent B	Homme	48 ans	RH (interne)
Omar	Responsable HSE	Ent A	Homme	53 ans	SST (interne)
Larbi	Ouvrier	Ent A	Homme	36 ans	Filature (externe)
Farid	Ouvrier	Ent B	Homme	22 ans	Tissage (externe)
Myriam	Ouvrière	Ent B	Femme	25 ans	Tricotage (externe)
Lahsen	Chef d'équipe	Ent A	Homme	48 ans	Teinture (externe)
Majid	Ouvrier	Ent A	Homme	30 ans	Tissage (externe)
Mohammed	Ouvrier	Ent B	Homme	46 ans	Tricotage (externe)
Fatima	Ouvrière	Ent A	Femme	42 ans	Teinture (externe)
Hamida	Ouvrière	Ent A	Femme	18 ans	Teinture (externe)

Les modalités de passation du guide d'entretien semblables à celles de l'analyse quantitative.

5.2.1.8 L'analyse de contenu

Selon Weber (1985), l'analyse de contenu est une phase de réduction des données qui consiste à classer dans un nombre restreint de catégories, un grand nombre de mots ou d'expressions. Pour Bardin (2013), il s'agit de relever la présence de mots clés et des concepts sur tout type de support. A partir de l'ensemble des entretiens, le chercheur va établir une grille de lecture de d'interprétation des données. Pour Marroy (1995), cette grille est considérée comme un processus de concentration, de simplification et de transformation du matériel recueilli.

L'analyse lexicale correspond à une analyse de discours de façon pointilleuse, chaque mot que le répondant utilise, a une importance et doit par conséquent être pris en compte. La codification est informatisée afin de simplifier l'analyse. La limite de cette dernière, est que parfois, elle ne donne pas de bons résultats dans la mesure où les mots ne sont pas révélateurs de sens ou source de facteurs recherchés par l'expérimentateur.

L'analyse textuelle, ne s'attache pas aux mots mais aux phrases : plusieurs phrases qui étudient le même thème, qui forment les unités de découpages, sont souvent des cas pertinents car elles apportent des informations dénuées d'ambiguïté, et interprétables.

5.2.1.9 L'analyse thématique de contenu

Jolibert et Jordan (2011), explique que l'analyse thématique de contenu consiste à établir une grille d'analyse synthétique de l'ensemble des questionnaires d'entretiens. A savoir que, seulement les catégories ou classes qui serviront à la codification des données, seront prédéterminées par le chercheur. C'est une étape qui a la particularité de préexister à l'expérimentation et résulte soit, d'une théorie locale ajustée à un champ de recherche particulier. Il faut synthétiser toutes les informations recueillies lors des entretiens dans un tableau dans lequel figure une colonne d'entretiens et une ligne de catégorie. Chaque case comporte des éléments issus des entretiens associés à un thème particulier.

Le tableau permettra de simplifier les informations, d'obtenir une lecture synthétique et pratique. Pour le chercheur, il est indispensable de dissocier la phrase de catégorisation de celle de l'interprétation des données. Cette dernière permet d'apporter des preuves sur l'analyse afin de la rendre crédible, pertinente et scientifiquement irréfutable. Comme le soulignent Jolibert et Jordan (2011, p.59), cette technique est « *bien adaptée aux problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel solidement étayé* ».

Le codage et l'analyse des données doivent être effectués avec le logiciel NVIVO (logiciel d'analyse thématique dans différentes recherches qualitatives). Il permet d'analyser les documents sous différents formats, de les coder et de faire des synthèses.

Le logiciel NVIVO permet de faire ressortir les relations entre les nœuds suivant le type de relations, sachant que ce dernier propose la relation d'association par défaut. Des requêtes effectuées après le codage permettent, en croisant les nœuds dans lesquelles les associations ont été évoquées par les interviewés, de visualiser schématiquement ces associations et de voir de quelles sources ont été effectuées.

En ce qui concerne les représentations graphiques, le logiciel permet, pour un nœud donné, de visualiser graphiquement dans quel entretien on a une unité de codage, dans laquelle les salariés vont associer leur BE à l'absence de gestion de RPS et aux mauvaises conditions de travail, permettant de visualiser l'importance des unités de codage dans chaque entretien.

5.2.2 Résultats et discussion de l'analyse qualitative

Tableau 22 : Représentatif des réponses d'entretiens

Interviewés	Thèmes	Réponses
Omar	RPS	<i>« Oui la notion des RPS me parait familière, puisque je suis le responsable SST et je suis censé connaître toutes les notions en relation avec la santé et sécurité au travail. Malheureusement, nous tenons à éviter d'aborder ce thème pour ne pas créer des conflits avec les salariés. Cette notion est inexistante dans la culture Maroc »</i>
		<i>« Si cette nouvelle vague de risques apparaît, nous sommes responsables d'assurer la santé et la sécurité de nos salariés »</i>
		Non
	Stress professionnel	Oui
		<i>« Selon moi, une journée de travail ordinaire est une journée de routine quotidienne »</i>
		<i>« Oui, à une fréquence journalière »</i>
		Non jamais
	Bien-être au travail	Oui
		<i>« Effectivement, que je ressens un état de fatigue à une fréquence journalière vu l'âge et la charge de travail »</i>
		Oui
		<i>« Relation professionnelle soumise à un management autoritaire »</i>
		La notion BE c'est l'état psychologique et physique d'un individu au travail

Interviewés	Thèmes	Réponses
Mehdi	RPS	<i>« Puisque je suis le DRH je suis censé connaître toutes les notions en relation avec la santé et sécurité au travail. Traiter la problématique des RPS semble très loin d'être faite dans notre entreprise. Nous tenons à éviter d'aborder cette thématique pour ne pas créer des conflits avec les</i>

		<i>salariés. Cette notion est inexistante dans la culture marocaine »</i>
		<i>« Nous sommes responsables d'assurer la santé et la sécurité de nos salariés »</i>
		Oui
	Stress professionnel	Oui
		<i>« J'ai beaucoup plus de responsabilités que le reste des salariés »</i>
		<i>« Oui, à une fréquence journalière »</i>
		Non jamais
	Bien-être au travail	Oui
		<i>« Effectivement, que je ressens un état de fatigue à une fréquence journalière vu la charge de travail »</i>
		Oui
		<i>« Relation professionnelle soumise à un management autoritaire »</i>
		La notion BE c'est l'état psychologique et physique d'un individu au travail

Interviewés	Thèmes	Réponses
Larbi	RPS	<i>« Non, la notion des RPS ne me paraît familière »</i>
		Oui
	Stress professionnel	Oui
		<i>« Selon moi, une journée de travail ordinaire est une journée de routine quotidienne »</i>
		<i>« Oui, à une fréquence journalière »</i>
		Non jamais

	Bien-être au travail	<i>« Je ressens un état de fatigue à une fréquence journalière vu l'âge, la quantité et la charge de travail »</i>
		Oui
		<i>« Les conditions de travail sont défavorables »</i>
		<i>« Je ne connais pas la définition du BE au travail »</i>

Interviewés	Thèmes	Réponses
Fatima	RPS	<i>« J'ai des notions sur la gestion des risques professionnels mais je ne connais pas le concept des RPS »</i>
		<i>« Si cette nouvelle vague de risques apparaît, la direction doit prendre ses responsabilités au sérieux »</i>
		Non
	Stress professionnel	Oui
		<i>« Une journée de travail ordinaire est une journée de routine quotidienne »</i>
		<i>« Oui, à une fréquence hebdomadaire »</i>
		Non jamais
	Bien-être au travail	Moyennement
		<i>« Je ressens des fois une fatigue et une pression provoquées par la charge de travail »</i>
		Oui
		<i>« Relation professionnelle autoritaire »</i>
		Je ne connais pas la notion du BE au travail

5.2.3 Les principales représentations associées aux concepts du guide d'entretien

Comme on peut le constater dans le tableau suivant, nos premières analyses font ressortir trois représentations associées à la gestion des RPS : il s'agit de la compréhension de la notion RPS - qui est méconnue pour la majorité des personnes interrogées – de l'existence de ces risques au sein de l'organisation, et de l'exposition à des situations à risque.

Nœud- Thème	Entretiens- sources
La gestion des RPS	10
La compréhension de la notion RPS	3
L'existence de RPS dans l'organisation	3
L'exposition à des situations à risque	7

L'incompréhension de la notion RPS symbolise un frein de taille au développement de la performance globale de l'organisation, en ce qui concerne la gestion de ces risques, et à l'épanouissement des salariés exposés aux différentes situations à risque.

Le tableau 17 : les représentations associées au stress professionnel (facteurs /conséquences).

Nœud- Thème	Entretiens- sources
Le stress professionnel	10
Une forte charge de travail	10
Le stress perçu chez les salariés	10
Les manifestations du stress au travail	2

Nous remarquons que les 10 interviewés indiquent qu'ils subissent une charge de travail excessive malgré leurs statuts. Nous pouvons considérer qu'ils ressentent un état de stress, qui dépend de la gravité et du niveau d'occurrence de la situation à risque, auxquels ils sont exposés.

Le tableau 18 : Les représentations associées au bien-être au travail

Nœud- Thème	Entretiens- sources
Le bien-être au travail	10
L'épanouissement au travail	3
L'état de fatigue ressenti au travail	5
La perception des conditions au travail	7
Les liens hiérarchiques au sein de l'organisation	5

Nous constatons que la majorité des personnes interrogées estiment qu'ils travaillent dans un environnement où les conditions de travail sont défavorables (le bruit, la poussière, la température, la charge de travail, etc.). La majorité des salariés ne sont pas totalement épanouis, et ressentent une fatigue qui se manifeste selon la fréquence : parfois, souvent et toujours, en prenant compte le statut, l'âge et les tâches à effectuer. Les liens hiérarchiques sont perçus

comme mauvais, ce qui explique que les salariés (ouvriers) sont soumis à un système taylorien, dans lequel l'autorité et le pouvoir prennent place dans les pratiques managériales des entreprises du secteur textile.

Comme l'exprime Majid, ouvrier dans l'atelier tissage : « *Je considère mon travail, comme de l'esclavage sous une forme plus élaborée* ».

5.2.4 Résultats de l'analyse qualitative exploratoire

Nous précisons ici que même si notre échantillon est faible (10 entretiens), une tendance certaine émerge quant à la perception d'un stress professionnel en lien avec les conditions de travail.

- Parmi les 10 personnes interrogées, 100% d'entre elles sont stressées, le stress professionnel est ressenti « souvent » ou en « permanence » ;
- Parmi les 100% de ces personnes stressées, 30% le sont de manière permanente ;
- 100% des interviewés estiment avoir une charge de travail excessive ;
- Parmi eux, plus de 2 personnes sur 3 (70%) considèrent que les conditions de travail ne sont pas favorables à l'accomplissement de leurs Tâche ;
- Parmi les 70%, 71% jugent mauvais les rapports avec la hiérarchie, tandis que 28% ont déjà été victimes d'un accident de travail (*Annexe 4 & 5*) ;
- L'autonomie au travail ne convient pas à 71,2% de l'ensemble de l'échantillon.

NB : ces résultats peuvent être nuancés selon les facteurs de contingence tels que : le type d'entreprise, le statut, le sexe et l'âge.

Le secteur textile est composé de plusieurs segments (*Annexe 1*) différents et imbriqués à la fois : le segment artisanal, le segment domicile et le segment informel⁹⁸. Les ouvriers (femme ou homme) au travail demeurent socialement invisibles, à cause des logiques d'articulation des différents espaces sociaux (famille, travail, etc.). Le but est de cerner d'une manière assez judicieuse les contours méconnus de la condition ouvrière dans le secteur textile marocain. Cette enquête exploratoire nous donne un premier aperçu sur les conditions précaires de travail dans les usines : le recrutement, les maladies professionnelles, l'absentéisme (*Annexe 3*), les accidents de travail, l'analphabétisme, la stabilité de l'emploi, le management autoritaire, l'absence de la gestion des RPS, l'accès aux instruments de prévoyance sociale, etc.

Nous mentionnons quelques comportements des employeurs à l'égard des salariés quand il s'agit des conditions de travail et du BE :

⁹⁸ Belghazi Saâd (2005). Structures de la filière textile habillement au Maroc. *Cahier de recherche HCP*. n°4

- ✓ Certains employeurs exploitent la main-d'œuvre, surtout en grande partie les non déclarés, et compriment les salaires pour faire face à la concurrence, sans se préoccuper du bien-être de leurs salariés ;
- ✓ La situation de travail dans ce secteur donne lieu à des freins liés à la fatigue, elle-même engendrée par la surcharge de travail et les longs trajets pour se rendre à l'usine, les heures supplémentaires non payées, et par le manque de motivation et d'épanouissement ;

Le personnel doit avoir les aptitudes nécessaires pour supporter certaines conditions de travail :

- Bruit constant des machines générant de la chaleur ;
- Poussières en filature et en tissage ;
- Humidité et odeurs désagréables en préparation au tissage et dans l'ennoblissement ;
- Travail en trois fois huit ;
- Travail souvent en position debout.

Le travail d'un ouvrier (opérateur) est routinier et individuel, et soumis à des abus verbaux et physiques, à l'embauche et au licenciement arbitraire, à des mesures disciplinaires disproportionnées ainsi qu'à des obstacles à l'action syndicale. Il accepte de travailler dans ces conditions pour parvenir à ses besoins, avec un salaire de 178,72 € par mois (environ 2000 DH) pour certains, et moins de 100 € (1 100 DH) pour d'autres. Quelques journalistes de la chaîne espagnole **Tele Cinco** affirment que « *les employés travaillent en moyenne 9 heures et ont le droit à 30 minutes de pause* », avec un salaire est de 50 euros la semaine, soit 1,3 euro de l'heure⁹⁹.

Après avoir analysée nos premières données *via* l'analyse qualitative exploratoire et discuter ces résultats, nous allons passer à l'analyse quantitative de nos données récoltées sur le terrain, en commençant par l'analyse factorielle dans le chapitre 6.

Chapitre 6 : Méthodologie quantitative : Analyse factorielle

Introduction

Ce chapitre consiste à analyser les données recueillies sur le terrain via une analyse quantitative et une analyse factorielle. Nous procédons à l'épuration des instruments de mesure permettant la préparation des données et la vérification de la normalité des données, ensuite

⁹⁹ FAIZA RHOUL, Tanger : Les conditions de travail dans les usines de textile à nouveau pointées du doigt, 2019

nous effectuerons une étude de dimensionnalité pour analyser la fiabilité de nos échelles, et pour finir nous réaliserons une analyse factorielle confirmatoire.

6.1. Analyse quantitative

La recherche quantitative est souvent qualifiée de démarche scientifique traditionnelle, qui s'appuie sur des principes issus du courant philosophique post-positiviste. L'approche quantitative repose sur le principe « *qu'il n'existe pas de lois universelles qui gouvernent les comportements des êtres humains. Il est toutefois possible, grâce à la recherche, d'avancer des prédictions avec un taux de probabilité plus au moins élevé quant aux réactions de l'être humain confronté, dans certaines conditions, à des événements de la vie, et à des problèmes de santé* »¹⁰⁰. C'est une approche qui regroupe différents types d'études complémentaires. Mais ni l'utilisation de statistiques, ni celle de techniques mathématiques ne permettent de qualifier une méthode de recherche quantitative (Brabet, 1988).

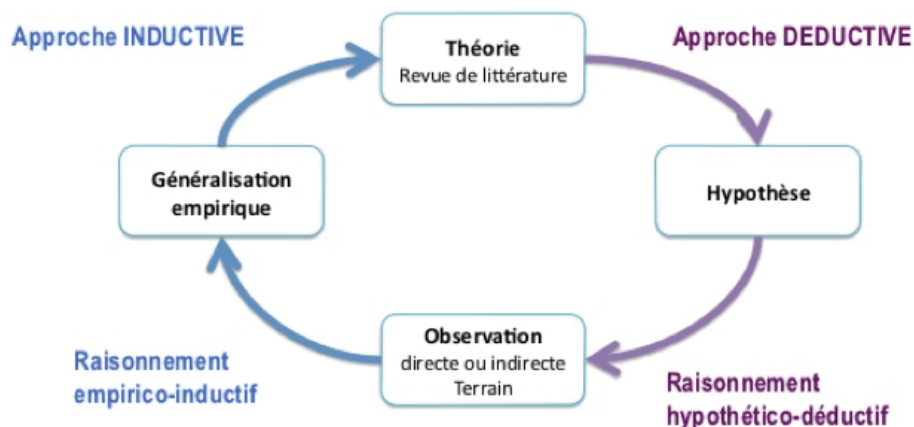


Figure 26 : La roue de la science adaptée de Wallas (1971)

Selon Glasser et Strauss (1967), la méthode quantitative permet au chercheur de proposer de nouvelles connaissances scientifiques dans une logique de découverte, il doit faire preuve de rigueur dans le recueil et l'analyse des données, ainsi que dans la restitution de la recherche, pour assurer la validité scientifique de l'étude. Le chercheur est censé identifier une variable « dépendante », c'est-à-dire une variable qui varie selon les cas et a pour objectif d'expliquer pourquoi cette variable varie comme elle varie. La causalité est alors établie à partir des covariances entre variables « indépendantes », ou variables explicatives, et variables « dépendantes ». Si une des variables « indépendantes » est fortement corrélée avec la variable « dépendante », le chercheur pourra supposer un lien de causalité.

¹⁰⁰ Centre national de ressources textuelles et lexicales. <http://www.cnrtl.fr>

L'utilisation de méthodes quantitatives, comme l'analyse de corrélations, s'est développée avec les théories de la contingence structurelle, dans les années soixante. Ces théories faisaient l'hypothèse de liens de cause à effet entre les macro-caractéristiques de la firme, notamment structurelles et celles de l'environnement.

La contingence structurelle constitue une axiomatique de base, à partir de laquelle on peut établir des théorèmes du type : plus l'environnement est stable, plus la taille de l'entreprise est élevée, et plus les procédures sont standardisées. A cette époque, il ne s'agissait pas tant, pour un certain nombre de chercheurs, d'élaborer des conjectures très nouvelles par un raisonnement abductif, mais d'affiner et de vérifier, ce qui n'enlève rien à l'intérêt scientifique de la démarche, des hypothèses déjà établies ou facilement transposables à partir d'hypothèses existantes et déjà vérifiées. Le positionnement positiviste et l'accent mis sur un mode hypothético-déductif se comprend donc au moins autant par les caractéristiques et les contraintes de la recherche que par une attitude a priori des chercheurs : tout se passait comme si on cherchait effectivement à découvrir des lois « cachées » derrière ce que l'on pouvait mesurer des comportements individuels.

Mais ces approches ont aussi montré leurs limites en termes de compréhension de la réalité : il n'est pas toujours facile, sans une investigation plus qualitative des processus organisationnels concrets, d'interpréter des coefficients de corrélation (surtout lorsqu'ils prennent des valeurs moyennes) et il peut être très difficile, à un certain stade de la recherche, soit d'imaginer des hypothèses explicatives alternatives si le résultat contredit l'hypothèse de départ, soit de vérifier ces nouvelles hypothèses si cela n'a pas été prévu au départ dans le dispositif de collecte.

Maurand-Valet (2010), souligne que la dimension quantitative peut apparaître à trois niveaux :

- Celui des données qui seront prioritairement choisies chiffrées ;
- Celui de la méthode de collecte avec la mise en avant par exemple d'échelles d'attitude comme celles de Likert ;
- Enfin celui des techniques d'analyse (tests probabilistes, analyse en composantes principales, analyse factorielle des correspondances). Il nous met face à une distinction entre méthodes quantitatives et méthodes qualitatives.

L'auteur indique que la dimension symbolique des chiffres (unificateurs et transposables dans d'autres cultures) est attractive pour les chercheurs. Pour l'auteur, les représentations

numériques possèdent un pouvoir non négligeable sur l'esprit et sur la façon dont l'esprit humain appréhende l'environnement. Guilbaud (1959, p. 72) rejette le terme de quantitatif comme synonyme de mathématiques car il le juge trop restrictif : « *les mathématiques ne sont essentiellement dans leur origine et même dans leur devenir que qualitatives. Elles ne sont quantitatives que de surcroît. La quantité n'est qu'un mineur, un élément dérivé* ». Cela rejoint le paradigme positiviste, où les faits peuvent être isolés et identifiés.

On peut donc prétendre les appréhender et les traiter comme des éléments ayant une existence propre en eux-mêmes. On peut distinguer ce qui constitue le fait et ce qui lui est étranger. Leur identification les rend aisément accessibles. Il s'agit d'une approche favorable aux tests probabilistes, dès lors que la taille de l'échantillon et sa constitution assurent sa représentativité.

L'étape suivante dans l'analyse quantitative consiste à choisir les instruments de mesure correspondant à nos prédictions théoriques et que nous allons utiliser pour analyser nos données.

6.1.1 Le recours aux instruments de mesure existants

Selon (Leary-Keely & Vokurka, 1998), la recherche empirique a pour but d'analyser les relations significatives entre les variables déterminantes. La capacité à identifier correctement des relations significatives parmi les variables sera dépendante, *in fine*, de la capacité à mesurer, de façon adéquate, les variables.

Dans notre contexte, nous avons utilisé un instrument de mesure (échelles) validé, pour mesurer correctement le niveau de stress chez les salariés, surtout lorsqu'il s'agit de phénomènes difficilement observables (attitudes, perceptions subjectives, etc.). Différents apports théoriques s'intéressent aux relations entre le travail et les contraintes mentales qu'il induit (théorie du stress et du *coping*, psychodynamique du travail, ergonomie).

Nous avons donc mobilisé le questionnaire de **KARASEK** (*Annexe 7*), qui consiste à interroger les salariés sur 29 items, concernant le travail et les relations avec l'entourage professionnel.

En indiquant le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :

(1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

L'échelle du modèle **Karasek** comporte 2 +1 dimensions : (voir annexe 7)

- **Latitude décisionnelle** qui comporte 2 sous-dimensions :

- ✓ L'utilisation des compétences qui se définit par la possibilité d'utiliser et développer ses compétences et ses qualifications ;
- ✓ L'autonomie décisionnelle qui se définit par la marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent.
- **Demande psychologique ou exigences mentales** (psychological job demands), qui porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail ;
- **Support social ou soutien social** qui constitue la 3ème dimension, il comporte des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. UN manque de soutien social au travail constituerait un risque pour la santé.

NB : Dans chaque dimension, le sujet est classé par rapport au score médian.

Dans le modèle à deux dimensions :

- Les sujets soumis à de fortes exigences mentales et à une faible latitude décisionnelle sont soumis à une contrainte mentale forte ;
- Les sujets soumis à un faible niveau d'exigences mentales et à un fort niveau de latitude décisionnelle sont soumis à une contrainte mentale faible.

Dans le modèle à trois dimensions :

- Les sujets soumis à de fortes exigences mentales, une faible latitude décisionnelle, un faible support social professionnel sont soumis à des contraintes mentales fortes.

La deuxième échelle consiste à mesurer le bien-être des salariés, en utilisons le questionnaire de Dagenais-Desmarais (annexe 11) qui comporte 25 items sur 5 dimensions, avec un score calculant la moyenne de chacune. Les 5 dimensions sont les suivantes :

- Harmonie sociale : Items 1, 6, 11, 16, 21 ;
- Épanouissement au travail : Items 2, 7, 12, 17, 22 ;
- Aptitude au travail : 3, 8, 13, 18, 23 ;
- Reconnaissance perçue au travail : 4, 9, 14, 19, 24 ;
- Engagement au travail : 5, 10, 15, 20, 25.

Nous consacrons la section suivante, à l'opérationnalisation des concepts constituant le modèle de notre recherche issu de la confrontation de la littérature aux réalités du terrain et à l'épuration des instruments de mesure *via* une analyse factorielle.

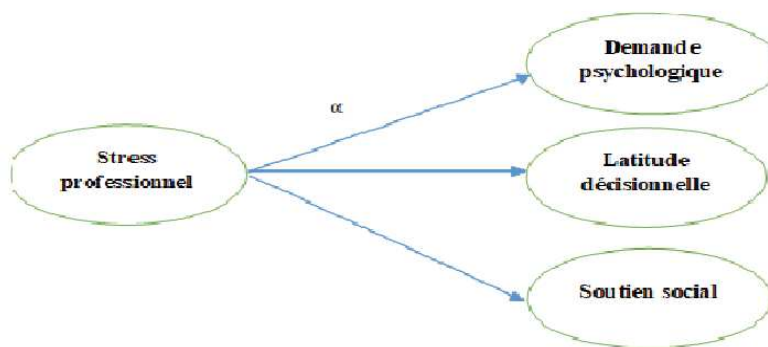
6.1.2 Opérationnalisation des concepts et épurations des instruments de mesure

L'idée de l'opérationnalisation revient concrètement à transformer les concepts en des variables mesurables. En ce qui concerne la mesure de ces variables, Evrard et al. (1993), expliquent que c'est une étape, saisit la caractéristique de l'objet de l'étude et non l'objet en lui-même. Cela explique, qu'elle établit une correspondance entre le niveau théorique et le niveau pratique.

6.1.2.1 Les échelles des variables indépendantes

Nous avons mobilisé les échelles de nos variables liées au concept du stress professionnel (demande psychologique, latitude décisionnelle, et soutien social). Elles sont issues de la littérature et nous les avons choisies selon la robustesse de leur cohérence interne, exprimée par le coefficient de l'alpha de Cronbach.

Figure 26 : L'échelle des variables indépendantes



Nous avons utilisé l'échelle de Likert (1932) en quatre points, en allant de « parfaitement en désaccord=1 » à « parfaitement d'accord=4 », pour recueillir le degré d'accord ou de désaccord des salariés concernant leur état mental et physique au sein de l'organisation et mesurer leur niveau de stress professionnel.

Il faut noter que les échelles de Likert (1932), sont composées de « *plusieurs énoncés qui, ensemble décrivent complètement une attitude* » (Jolibert et Jordan, 2011). Nous comprenons que ces attitudes ne sont facilement accessibles, plutôt nous les appréhendons d'une manière déclarative, en utilisant une échelle de mesure, où l'individu donne son appréciation par écrit sur un objet précis (Vaidis, 2006).

- **Échelle de mesure de la dimension « latitude décisionnelle » Karasek (1979)**

L'échelle de la première dimension du stress au travail (latitude décisionnelle), comporte neuf items et démontre la présence d'une bonne cohérence interne ($\alpha= 0,96$).

Veillez indiquer le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :
 (1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

La dimension	Items	Intitulé de l'item
Latitudo décisionnelle	4	Mon travail me permet de prendre souvent les décisions moi-même
	6	Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail
	8	J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail
	2	Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives
	5	Mon travail demande un haut niveau de compétence
	7	Dans mon travail, j'ai des activités variées
	1	Dans mon travail, je dois apprendre de nouvelles choses
	3	Mon travail me demande d'être créatif
	9	J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

- **Échelle de mesure de la dimension « demande psychologique » Karasek (1979)**

Cette échelle comporte trois dimensions : la quantité- rapidité, la complexité- intensité, et le morcellement- prévisibilité. L'ensemble des items de cette échelle porte globalement sur le niveau de qualification des cadres et ouvriers, concernant les tâches à effectuer. Le niveau de cohérence interne de cette échelle est satisfaisant ($\alpha = 0,85$).

Veillez indiquer le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :
 (1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

La dimension	Item	Intitulé de l'item
Demande psychologique	10	Mon travail exige d'aller très vite
	11	Mon travail exige de travailler très fort mentalement
	12	On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail
	13	J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail
	14	Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres
	15	Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes

	16	Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard
	17	Mon travail est très bousculé
	18	Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur

- **Échelle de mesure de la dimension « soutien social » Karasek (1979)**

En ce qui concerne la dimension « soutien social » de l'échelle, nous avons un niveau de cohérence très satisfaisant ($\alpha = 0,87$). Les différenciations entre catégories socioprofessionnelles sont relativement importantes, tant pour le soutien social que pour les deux autres dimensions. Les relations professionnelles entre ouvriers et cadres sont considérées comme mauvaises pour la majorité des ouvriers, contrairement aux rapports entre les ouvriers et les agents de maîtrise qui s'avèrent plutôt correctes.

Les salariés doivent indiquer le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :

(1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

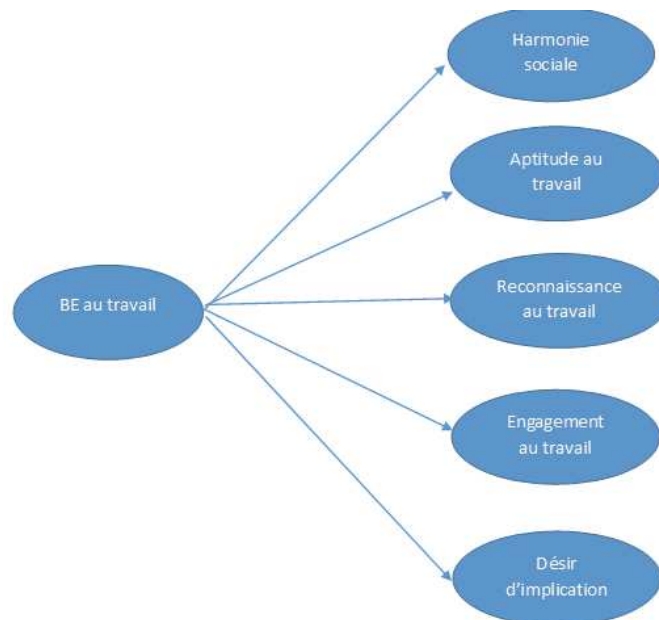
La dimension	Item	Intitulé de l'item
Soutien social	19	Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision
	20	Mon chef prête attention à ce que je dis
	21	Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi
	22	Mon chef facilite la réalisation du travail
	23	Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble
	24	Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent
	25	Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi
	26	Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi
	27	Les gens avec qui je travaille sont amicaux

	28	Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble
	29	Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail

6.1.2.1 Les échelles des variables dépendantes Dagenais-Desmarais (Annexe 9)

Nous avons mobilisé les échelles de nos variables liées au concept « *bien-être au travail* » (aptitude interpersonnelle au travail, prospérassions au travail, sentiment de compétences au travail, reconnaissance au travail, épanouissement au travail). Elles sont issues de la littérature, et leur cohérence interne est exprimée par le coefficient de l'alpha de Cronbach.

Figure 27 : L'échelle des variables dépendantes



- **Échelle de mesure de la dimension « harmonie sociale au travail » (Dagenais-Desmarais)**

Nous constatons que le niveau de corrélation des items de la première dimension du BE est très significatif. Les items sont en rapport avec ceux de l'échelle du soutien social. Le tableau suivant indique que l'indice de KMO est bon.

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,863
Test de sphéricité de Khi-deux approx. Bartlett	521,882
ddl	10
Signification	,000

Les rapports professionnels entre collègues sont bons, et le niveau de cohérence interne est très satisfaisant ($\alpha = 0,92$).

Les salariés doivent indiquer le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :

(1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

Dimensions	Items	Intitulé de l'item
Harmonie sociale	1	J'apprécie les gens avec qui je travaille
	6	Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail
	11	Je m'entends bien avec les gens à mon travail
	16	J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail
	21	Je me sens accepté ' comme je suis par les gens avec qui je travaille

- **Échelle de mesure de la dimension « engagement au travail » (Dagenais-Desmarais)**

Le niveau de cohérence interne des items est très satisfaisant ($\alpha = 0,98$), comme nous le constatons sur le tableau ci-dessous.

Les salariés doivent indiquer le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :

(1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

Dimensions	Items	Intitulé de l'item
Engagement au travail	2	Je trouve mon travail excitant
	7	J'aime mon travail
	12	Je suis fier de l'emploi que j'occupe
	17	Je trouve un sens à mon travail
	22	J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail

- **Échelle de mesure de la dimension « aptitude au travail » (Dagenais-Desmarais)**

Nous retenons en ce qui concerne les items de cette dimension du BE, que le niveau de cohérence est très satisfaisant ($\alpha = 1$). Ce qui signifie que notre échantillon est fiable.

Veillez Indiquer le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :

(1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

Dimensions	Items	Intitulé de l'item
Aptitude au travail	3	Je sais que je suis capable de faire mon travail
	8	J'ai confiance en moi au travail
	13	Je me sens efficace et compétent dans mon travail
	18	J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail
	23	Je connais ma valeur comme travailleur

- **Échelle de mesure de la dimension « reconnaissance au travail » (Dagenais-Desmarais)**

Les items de cette échelle représentent une forte corrélation et un niveau de cohérence interne très important ($\alpha = 0,99$).

Les salariés doivent indiquer le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :

(1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

Dimensions	Items	Intitulé de l'item
Reconnaissance au travail	4	Je sens que mon travail est reconnu
	9	Je sens que mes efforts au travail sont appréciés
	14	Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille
	19	J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.
	24	Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation

- **Échelle de mesure de la dimension « implication au travail » (Dagenais-Desmarais)**

Nous remarquons que le niveau de cohérence interne des items est très satisfaisant ($\alpha = 0,97$).

Les salariés doivent indiquer le degré de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes :

(1= Pas du tout d'accord, 2= moyennement d'accord, 3= D'accord, 4= Parfaitement d'accord).

Dimensions	Items	Intitulé de l'item
Désir d'implication au travail	5	J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.
	10	Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation
	15	J'aime relever des défis dans mon travail
	20	Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation
	25	J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail

Le calcul de l'indice alpha de Cronbach nous a permis de mesurer la cohérence interne de nos échelles. Nous avons constaté que l'alpha de Cronbach est très significatif pour toutes les échelles. De ce fait, nous les avons toutes retenues pour effectuer l'ACP.

6.1.3 L'épuration des instruments de mesure via l'analyse factorielle exploratoire

6.1.3.1 La préparation des données à analyser

Avant d'entamer une analyse quantitative, il faut prendre en considération quelques points. Le premier consiste à la préparation des données à l'analyse, en suivant les recommandations de Ghewy (2010). Ce dernier, suggère d'effectuer en premier lieu la vérification du bon enregistrement des données (valeurs aberrantes, valeurs manquantes), dans le but de retrouver, modifier ou compléter les données manquantes, ainsi que la vérification de la normalité des données (vérification de la symétrie de la distribution des variables métriques).

6.1.3.2 Vérification des valeurs manquantes

Les analyses faites sur le logiciel SPSS montrent qu'il n'y a pas de valeurs aberrantes. Après la vérification de l'ensemble des questionnaires, nous n'avons constaté aucune valeur manquante sur les 130 questionnaires (*Annexe 10*). Si le résultat indique la présence d'une valeur manquante, Ghewy (2010), recommande de remplacer toutes les valeurs manquantes par la moyenne de la série, dans la mesure où cette dernière correspond à la valeur centrale d'une série statistique, et présente un avantage de ne pas dévier les calculs.

6.1.3.3 Vérification de la normalité des données

C'est la deuxième étape après la vérification de l'enregistrement des données. Elle consiste à analyser et tester la normalité de nos données, dans la mesure où nos analyses statistiques sur les données, demandent de suivre une distribution normale. Selon Ghewy (2010, p. 110) : « *plus les données sont dispersées symétriquement autour de la moyenne, plus l'information est riche et de qualité* ».

Il est donc nécessaire de tenir en compte les deux indicateurs permettant de voir, si la distribution des données est proche de celle de la loi normale : le coefficient d'asymétrie et le coefficient d'aplatissement.

Le coefficient d'aplatissement (**Kurtosis**) indique la concentration de la distribution autour de la moyenne par rapport à la loi normale. Quand la distribution des données possède la même concentration de la moyenne que la loi normale, le coefficient est égal à 0 (il est nul). Lorsque le coefficient est positif, la concentration de la distribution des données est plus forte que la loi normale. La concentration est considérée comme acceptable, lorsque le coefficient est compris entre -2 et 2.

Le coefficient d'asymétrie (**Skewness**) indique le sens de l'asymétrie de la distribution. Un coefficient positif signifie que la distribution est asymétriquement à droite (queue étalée à droite), tandis que s'il est négatif, la queue de la distribution est asymétriquement à gauche (queue étalée à gauche). Dans le cas où le coefficient est nul, la distribution est parfaitement symétrique, et s'il est compris entre -2 et 2, la distribution est proche de la loi normale, donc acceptable.

Cette analyse correspond aux étapes 3 et 4 du paradigme de Churchill (1978). L'étape 3 consiste à la collecte des données, et l'étape 4 consiste à la purification des instruments de mesure, à l'étude de la dimensionnalité et de la fiabilité des échelles de mesure retenues.

6.1.4 Étude de la dimensionnalité des échelles de mesure

Le but de l'étude de la dimensionnalité d'un instrument de mesure est « *la structuration des variables, c'est-à-dire la réduction des colonnes de la matrice des données* » (Evrard et al., 2003, p. 375). Selon Carricano, Pujol et Bertrandias (2010), l'objectif principal est de justifier les différentes dimensions des construits mesurés par des échelles à plusieurs items, et de déterminer dans quelle proportion chaque variable peut expliquer chaque dimension. L'analyse factorielle exploratoire permet de vérifier si l'on peut retrouver dans le contexte de l'étude la même structure factorielle. Cela concerne toutes les échelles de mesure de notre étude, permettant de vérifier que les items correspondent aux concepts que nous avons évoqués aux répondants.

6.1.4.1 La méthode d'extraction retenue

Pour cette étape, nous avons adopté l'analyse en composantes principales (ACP) qui permet d'extraire les dimensions sous-jacentes aux construits, et de retenir les facteurs principaux correspondants aux différentes facettes du construit étudié (Roussel, 1996).

6.1.4.2 Les conditions de mise en place de l'analyse factorielle

Avant de commencer l'analyse factorielle, il faut prendre en considération les conditions suivantes : le critère de la taille et l'adéquation des données à l'analyse factorielle.

- **Le critère de la taille de l'échantillon** : pour effectuer une analyse factorielle, Igalens et Roussel (1998, p. 120), suggèrent « *un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduit dans une ACP* ». Pour notre cas, nous avons récolté 130 questionnaires exploitables, dont le critère de la taille de l'échantillon est rempli. Dans la présente étude, l'échelle ayant le plus grand nombre d'items à introduire dans une ACP est constituée de 11 items¹⁰¹ ;
- **L'adéquation des données à l'analyse factorielle** : pour que les données soient considérées comme factorisables, « *elles doivent former un ensemble cohérent pour pouvoir y chercher les dimensions communes qui aient un sens* » (Evrard et al., 2009). De ce fait, « *le processus de factorisation nécessite que les variables initiales ne soient pas toutes indépendantes les unes des autres* » (Gavard-Perret et al., p. 247). Plusieurs indicateurs sont utilisés pour s'assurer de la factorisation des données, dont le test de sphéricité de Bartlett et l'indice de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ;
- **Le test de sphéricité de Bartlett** permet d'étudier la matrice de corrélation dans sa globalité et de fournir la probabilité de l'hypothèse nulle (les corrélations sont de zéro), Carricano, Poujol et Bertrandias (2010) ;
- **L'indice KMO** dévoile dans quelle proportion les variables choisies forment un ensemble cohérent et homogène permettant de mesurer de manière adéquate un concept. Il permet d'analyser si les corrélations partielles entre les variables ne sont pas faibles. Selon Gavard-Perret et al (2012), l'indice KMO est acceptable s'il est inférieur à 0,5 et meilleur quand il est proche de 1. Carricano, Poujol et Bertrandias (2010), mentionnent qu'il est préférable que l'indice KMO soit supérieur à 0,7 ; en considérant que « *des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 représentent des solutions factorielles tout juste acceptable* ».

¹⁰¹ L'échelle du soutien social (SS)

Nous avons effectué une analyse des composantes sur chacune de nos échelles, en s'assurant de la significativité du test de sphéricité de Bartlett et de l'acceptabilité de l'indice KMO.

- Les règles de détermination des facteurs à retenir : plusieurs approches utilisées pour la détermination des facteurs à retenir, sont basées sur l'importance de la variance restituée par le ou plusieurs facteurs¹⁰². Le pourcentage de la variance constitue un indicateur de la quantité d'informations contenue dans une variable. Nous avons choisi le critère de Kaiser, qui propose de retenir seulement les composantes principales dont la valeur est supérieure à 1. Pour le nombre de variables initiales associées aux composantes (items) à retenir, une rotation **Varimax** est nécessaire. C'est une méthode de rotation orthogonale qui minimise le nombre de variables, ayant une forte corrélation sur chaque facteur et qui présente l'avantage de simplifier l'interprétation des facteurs. Après avoir identifié les axes factoriels à retenir, il faut passer à l'étape de l'épuration de l'échelle de mesure, par la suppression des items faiblement corrélés, via l'examen des « **communalités** » qui correspondent à « *la part de variance des composantes expliquée par l'item* » (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010, p.69). Selon Evrard et al. (2009), les items dont la communalité est inférieure à 0,5 seront éliminés¹⁰³.

6.1.5 Analyse de fiabilité des échelles de mesure

Pour l'analyse de fiabilité, nous avons choisi la méthode des formes alternatives permettant de mesurer la cohérence interne, par l'utilisation du coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient permet « *de vérifier si les personnes donnent des réponses cohérentes à tous les énoncés servant à mesurer une même variable* » (Igalens et Roussel, 1998, p. 140). Pour Evrard et al. 2009, « *la fiabilité est la capacité d'un instrument à mesurer de façon constante le construit qu'il est censé mesurer* ». Aussi, « *une échelle est dite fiable lorsqu'elle donne les mêmes résultats lors des mesures répétées quels que soient les personnes qui l'utilisent et quel que soit le moment où le test est effectué* » (Jolibert et Jourdan, 2011).

Une bonne cohérence est justifiée quand le coefficient alpha est élevé, ce qui explique que tous les items de l'échelle partagent le même construit. Quand il est faible, il est préférable de supprimer les items les moins consistants pour améliorer la fiabilité de l'instrument de mesure.

La formule du coefficient alpha de Cronbach est la suivante :

¹⁰² Le critère de Kaiser, le critère de Cattell et le critère du pourcentage total de variance expliquée. Voir Gavard-Perret et al (2012, p. 249).

¹⁰³ Pour Evrard et al., (2009), entre 0,4 et 0,65, le niveau de communalité est considéré comme moyen, entre 0,65 et 0,80, il est considéré comme bon et excellent s'il est supérieur à 0,8.

$$\alpha = \frac{j}{j-1} \left[1 - \frac{\sum_i s_i^2}{s_T^2} \right]$$

J est le nombre total d'items qui composent l'instrument, s_T^2 variance de l'instrument dans son ensemble, s_i^2 variance de l'item générique i et r corrélation moyenne entre tous les couples d'items (pour j items on aura $(j^2 - j) / 2$ coefficients de corrélation).

Une autre formule proposée pour calculer l'indice alpha standardisé est :

$$\alpha = \frac{N * \bar{r}}{1 + (N - 1) * \bar{r}}$$

N correspond au nombre d'éléments dans l'analyse et r représente le coefficient inter items moyen.

Selon Vellis (2003), l'alpha de Cronbach est interprété de la façon suivante :

Tableau 23 : Interprétation des valeurs de l'indice alpha de Cronbach selon Vellis (2003)

Inférieur à 0,6	Insuffisant
Compris entre 0,6 et 0,65	Faible
Compris entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Compris entre 0,7 et 0,8	Bon
Entre 0,8 et 0,9	Très bon
Supérieur à 0,9	Revérifier le nombre d'items

Igalens et Roussel (1998), suggèrent qu'une fiabilité supérieure à 0,7 est suffisante pour les études sur les tests prédictifs ou sur les mesures d'un construit, mais précisent que l'étude ne se prononce pas sur « la bonne règle ». Evrard et al. (1993, p. 282), recommandent la clarification et considèrent que « *pour une étude exploratoire α est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8, pour l'étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée* ».

6.1.6 Résultats de l'analyse exploratoire

Après avoir terminé l'épuration et l'opérationnalisation des instruments de mesure, nous allons procéder à l'analyse pour tester la fiabilité de nos échelles et l'homogénéité de notre échantillon.

6.1.6.1 Analyse factorielle et test de fiabilité des échelles du stress professionnel

- **Analyse de la dimensionnalité de l'échelle « demande psychologique »**

Il faut vérifier premièrement l'adéquation des données à l'analyse factorielle, avant d'établir une analyse en composantes principales. Le test de sphéricité de Bartlett (significatif si $<0,001$) et l'indice KMO (0,685), permettent de conclure que les données sont factorisables.

L'ACP indique que trois composantes sont extraites avec des valeurs propres supérieures à 1 (3,79, 1,90) et des variances totales expliquées.

Tableau 24 : ACP de l'échelle « demande psychologique » (Méthode d'extraction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,791	54,156	54,156	3,791	54,156	54,156	2,933	41,902	41,902
2	1,908	27,258	81,414	1,908	27,258	81,414	2,766	39,512	81,414
3	,886	12,663	94,078						
4	,184	2,623	96,701						
5	,157	2,240	98,941						
6	,055	,792	99,732						
7	,019	,268	100,000						

Les 9 items de l'échelle ont chacun une contribution à l'axe supérieur à 50%, seulement un seul item qui est inférieur à 50% (39,512) et l'extraction de trois items. Nous allons donc effectuer la rotation de l'échelle, en supprimant deux items négatifs : q13 (je dispose du temps pour exécuter correctement mon travail) et q15 (mon travail me demande de longues périodes de concentration intense).

Tableau 25 : Structure de l'échelle de la demande psychologique (Rotation de la matrice des composantes)

	Composante	
	1	2
Q10		,947
Q12		,976
Q14	,412	
Q11		,908
Q16	,888	
Q17	,961	
Q18	,972	

- **Analyse de la cohérence interne**

Les résultats des statistiques du test de la cohérence interne de l'échelle de la demande psychologique, confirment la décision de garder tous les items de l'échelle choisis après l'analyse factorielle.

Tableau 26 : Test de fiabilité de l'échelle de la demande psychologique (Statistiques de total des éléments)

Le test de fiabilité de l'échelle de la demande psychologique présente un alpha de Cronbach d'un bon niveau. Nous préservons les 9 items de l'échelle pour la suite des analyses.

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q10	12,71	9,015	,691	,934	,822
Q12	12,60	9,157	,705	,943	,818
Q14	13,68	11,988	,325	,345	,866
Q11	12,81	8,978	,775	,809	,806
Q16	13,74	10,830	,620	,743	,834
Q17	13,71	10,674	,613	,953	,833
Q18	13,67	10,533	,597	,951	,835

Tableau 27 : Coefficient de fiabilité de Cronbach pour l'échelle « demande psychologique »
(Statistiques de fiabilité)

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,853	,852	7

- **Analyse de la dimensionnalité de l'échelle « latitude décisionnelle »**

Pour cette échelle, l'indice de KMO est d'un niveau inacceptable (0,59), le test de sphéricité de Bartlett est significatif (sig=0,000). De ce fait, il faut procéder à une analyse en composantes principales (ACP).

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,593
Test de sphéricité de Khi-deux approx.	1122,847
Bartlett	ddl
	Signification
	10
	,000

L'ACP indique qu'une seule composante est extraite avec une valeur propre supérieure à 1 et une variance totale expliquée. Nous constatons que le premier item représente 89,160 % de la variance totale expliquée. Pour cette échelle nous supprimons 4 items négatifs (q6, q2, q5, q7), pour pouvoir établir une rotation et obtenir les items qui se rangent dans un seul facteur.

Tableau 28 : ACP de l'échelle « latitude décisionnelle » (Méthode d'extraction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,458	89,160	89,160	4,458	89,160	89,160
2	,256	5,129	94,289			
3	,174	3,480	97,769			
4	,105	2,097	99,866			
5	,007	,134	100,000			

Tableau 29 : Structure de l'échelle « latitude décisionnelle »

	Composante
	1
Q4	,218
Q8	,217
Q1	,212
Q3	,209
Q9	,203

- **Analyse de la cohérence interne**

Tableau 30 : Test de fiabilité de l'échelle « latitude décisionnelle » (Statistiques de total des éléments)

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q4	8,02	11,061	,952	,977	,954
Q8	8,15	11,413	,950	,987	,954
Q1	8,04	12,115	,917	,962	,959
Q3	8,37	12,669	,896	,857	,963
Q9	8,04	13,278	,853	,939	,970

Tableau 31 : Coefficient de fiabilité de Cronbach pour l'échelle « latitude décisionnelle » (Statistiques de fiabilité)

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,968	,969	5

Nous remarquons que le coefficient de cohérence interne de cette échelle est bon ($\alpha=0,96$). L'ensemble des items ont un niveau de cohérence interne très bon.

- **Analyse de la dimensionnalité de l'échelle « soutien social »**

Les données de l'échelle soutien social (SS) présente un indice de KMO bon, le MSA ou teste de sphéricité de Bartlett est significatif ($\text{sig}=0,000$) et le niveau du coefficient est satisfaisant $\alpha=0,91$. Une ACP peut être lancée pour analyser les facteurs à retenir.

Tableau 32 : ACP de l'échelle « soutien social » (Méthode d'extraction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,111	63,887	63,887	5,111	63,887	63,887	5,098	63,729	63,729
2	1,259	15,743	79,630	1,259	15,743	79,630	1,272	15,901	79,630
3	,786	9,822	89,452						
4	,541	6,765	96,217						
5	,194	2,428	98,645						
6	,106	1,321	99,966						
7	,003	,034	100,000						
8	-6,505E-18	-8,132E-17	100,000						

Nous avons gardé après l'ACP, deux composantes principales dont les valeurs propres initiales sont de 5,111 et de 1,259. Evrard et al. (2009) recommandent de supprimer les items dont la communalité est inférieure à 0,5. La rotation Varimax nous permet de bien répartir les deux items extraits de l'ACP sur deux facteurs comme l'indique le tableau suivant :

	Composante	
	1	2
Q22	,957	
Q21	,955	
Q23	,899	
Q26	,855	
Q20	,957	
Q19	,891	
Q25		,791
Q24		-,765

C'est une méthode permettant une bonne lecture de la structure de l'échelle. Nous gardons les items qui ont une contribution supérieure à 0,5 et qui représentent les facteurs des items de l'échelle soutien social de Karasek.

- **Analyse de la cohérence interne**

Nous procédons à l'analyse de cohérence des deux facteurs correspondant à l'échelle de soutien social. Nous constatons que le test de fiabilité démontre une bonne cohérence interne, et cela nous permettra de garder cette échelle pour l'analyse confirmatoire.

Tableau 33 : Cohérence interne des dimensions de l'échelle soutien social (statistiques de fiabilité)

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,910	,873	8

Tableau 34 : Test de fiabilité de l'échelle soutien social (statistiques de total des éléments)

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q22	18,10	6,788	,928	.	,878
Q21	18,04	7,045	,923	.	,879
Q23	18,02	6,961	,866	.	,884
Q26	18,04	7,355	,792	.	,892
Q20	18,10	6,788	,928	.	,878
Q19	18,18	6,710	,830	.	,889
Q25	17,44	9,612	,121	.	,930
Q24	17,53	9,739	,016	.	,935

Après avoir analysé les variables de l'échelle du stress de Karasek, nous allons effectuer la même analyse factorielle pour l'échelle du bien-être de Dagenais-Desmarais sur les 5 dimensions (harmonie sociale, reconnaissance au travail, engagement au travail, épanouissement au travail et aptitude au travail).

Échelle de mesure du bien-être de Dagenais-Desmarais

- **Analyse de la dimensionnalité de la dimension « harmonie sociale »**

Les items correspondent à la première dimension de l'échelle du bien-être, et ils remplissent les conditions pour être soumis à l'analyse factorielle. Nous remarquons que l'indice de KMO est excellent (0,863) et le MSA (test de sphéricité de Bartlett) est significatif (sig=0,000).

Tableau 35 : ACP de l'échelle harmonie sociale (méthode d'extraction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,886	77,714	77,714	3,886	77,714	77,714
2	,464	9,280	86,993			
3	,293	5,853	92,846			
4	,216	4,317	97,163			
5	,142	2,837	100,000			

L'analyse nous permet d'extraire une composante principale dont la valeur propre initiale est de 3,886, et qui explique au total 77,714% de la variance. Nous poursuivons le processus d'épuration, avec une rotation Varimax permettant une meilleure interprétation du facteur retenu.

Tableau 36 : Structure factorielle de la dimension « harmonie sociale » Matrice des composantes

	Composante
	1
HSq1	,922
HSq6	,854
HSq11	,874
HSq16	,913
HSq21	,842

A ce stade nous n'éliminons aucun item, puisque la contribution de chacun des items est supérieure à 50%. Nous procédons à une analyse de cohérence interne de cette échelle, pour confirmer le choix et la nécessité de cette solution factorielle.

- **Analyse de cohérence interne de la dimension « harmonie sociale »**

Tableau 37 : Test de fiabilité de l'échelle harmonie sociale (statistiques de total des éléments)

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
HSq1	9,10	10,866	,870	,797	,900
HSq6	9,19	11,257	,770	,688	,919
HSq11	9,20	10,874	,800	,671	,914
HSq16	9,32	10,701	,856	,737	,902
HSq21	9,15	11,418	,758	,607	,921

Tableau 38 : Cohérence interne de la dimension « harmonie sociale » (statistiques de fiabilité)

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,928	,928	5

L'échelle harmonie sociale a une très bonne cohérence interne. Le coefficient alpha de Cronbach est d'un très niveau ($\alpha=0,92$). Tous les items de l'échelle sont à garder et contribuent de façon à peu près égale à sa cohérence interne.

- **Analyse de la dimensionnalité du « désir d'implication au travail »**

L'indice de KMO (0,828) et le teste de sphéricité de Bartlett (sig=0,000) démontrent que les données de cette échelle sont factorisables. La première ACP permet d'extraire une composante d'une valeur propre initiale supérieure à 1. Elle permet d'expliquer au total 75,016% de la variance.

Tableau 39 : ACP de l'échelle désir d'implication au travail (méthode d'extraction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,751	75,016	75,016	3,751	75,016	75,016
2	,997	19,945	94,961			
3	,192	3,848	98,809			
4	,050	1,007	99,816			
5	,009	,184	100,000			

Nous examinons à présent la contribution factorielle des items, après avoir réalisé la rotation Varimax, nous avons une composante extraite.

Tableau 40 : Structure factorielle de la dimension « désir d'implication au travail » (méthode d'extraction)

	Composante
	1
Epanouissementq2	,981
Epanouissementq12	,923
Epanouissementq17	,976
Epanouissementq22	,989

Nous remarquons que tous les items ont des contributions supérieures à 0,5, seulement un seul item a été retiré (q7). L'analyse de la cohérence interne de cette échelle est nécessaire.

- **Analyse de la cohérence interne de la dimension « désir d'implication au travail »**

Tableau 41 : Cohérence interne de la dimension « désir d'implication au travail » (statistiques de fiabilité)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	5

La cohérence interne de cette échelle est très bonne. Le coefficient alpha de Cronbach est de ($\alpha=0,86$), et nous conservons tous les items pour le test de fiabilité.

Tableau 42 : Test de fiabilité de la dimension « désir d'implication au travail » (statistiques de total des éléments)

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Désir implicationq2	7,68	3,321	,907	,979	,785
Désir implicationq7	7,17	5,025	,053	,018	,977
Désir implicationq12	7,61	3,388	,831	,761	,804
Désir implicationq17	7,66	3,249	,910	,935	,782
Désir implicationq22	7,67	3,215	,923	,985	,778

- **Analyse de la dimensionnalité de l'échelle « reconnaissance au travail »**

L'indice de KMO de cette échelle est excellent (0,859), et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. La rotation nous permet de retenir un facteur, car sa valeur propre initiale est supérieure à 1 (4,806). Une analyse en composante principale (ACP) est lancée.

Tableau 43 : ACP de l'échelle reconnaissance au travail (méthode d'extraction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,806	96,114	96,114	4,806	96,114	96,114
2	,118	2,367	98,481			
3	,055	1,104	99,586			
4	,012	,245	99,831			
5	,008	,169	100,000			

Le facteur retenu restitue une part importante de l'information, 96,114% de la variance totale expliquée. C'est une structure factorielle permettant d'identifier les items à garder ou à supprimer. Pour Evrard et al. (2003), il est recommandé d'éliminer les items dont la contribution est inférieure à 0,5. Pour notre cas, nous gardons tous les items.

Tableau 44 : Structure factorielle de la dimension « reconnaissance au travail » (méthode d'extraction)

	Composante
	1
Reconnaissanceq4	,983
Reconnaissanceq9	,993
Reconnaissanceq14	,975
Reconnaissanceq19	,956
Reconnaissanceq24	,994

a. 1 composante extraite.

Puisque la contribution de cette échelle est supérieure à 50%, nous passons à l'analyse de cohérence interne des items.

- **Analyse de la cohérence interne de la dimension « reconnaissance au travail »**

Tableau 45 : Test de fiabilité de la dimension « reconnaissance au travail » (statistiques de total des éléments)

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Reconnaissanceq4	9,45	16,730	,974	,969	,986
Reconnaissanceq9	9,50	16,795	,989	,986	,983
Reconnaissanceq14	9,48	16,856	,962	,969	,988
Reconnaissanceq19	9,29	18,472	,933	,896	,992
Reconnaissanceq24	9,47	16,980	,991	,988	,983

Le tableau ci-dessous nous indique le coefficient alpha de Cronbach ($\alpha=0,989$), la cohérence interne est excellente et les données de l'échelle sont fiables et factorisables. Nous retenons tous les items.

Tableau 46 : Cohérence interne de la dimension « reconnaissance au travail » (statistique de fiabilité)

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,989	,990	5

- **Analyse de la dimensionnalité de l'échelle « engagement au travail »**

La première analyse de dimensionnalité nous montre que l'indice de KMO et le test de sphéricité de Bartlett sont bons et significatifs. Nous procédons à une rotation qui permet d'extraire un seul facteur, avec une valeur propre initiale supérieure à 1. Ce facteur explique au total 95,739% de la variance.

Tableau 47 : ACP de la dimension « engagement au travail » (méthode d'extraction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,787	95,739	95,739	4,787	95,739	95,739
2	,183	3,655	99,394			
3	,030	,606	100,000			
4	2,165E-15	4,330E-14	100,000			
5	-3,628E-16	-7,256E-15	100,000			

A présent nous pouvons examiner la contribution factorielle des items.

Tableau 48 : Structure factorielle de la dimension « engagement au travail »

	Composante
	1
Engagementq5	,994
Engagementq10	,991
Engagementq15	,996
Engagementq20	,986
Engagementq25	,923

- **Analyse de la cohérence interne de la dimension « engagement au travail »**

Tableau 49 : Test de fiabilité de l'échelle engagement au travail (statistiques de total des éléments)

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Engagementq5	11,05	17,440	,990	.	,983
Engagementq10	11,06	17,376	,986	.	,983
Engagementq15	11,05	17,400	,993	.	,982
Engagementq20	11,04	17,495	,977	.	,984
Engagementq25	11,12	18,357	,885	.	,997

Tableau 50 : cohérence interne de la dimension « engagement au travail » (statistiques de fiabilité)

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,989	,989	5

La cohérence interne de cette échelle est très bonne. Le coefficient alpha de Cronbach est de ($\alpha=0,98$), et nous conservons tous les items.

- **Analyse de la dimensionnalité de l'échelle « aptitude au travail »**

Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\text{sig}=0,000$), et l'indice de KMO est bon. Cela permet de conclure que les données sont factorisables et d'accepter les résultats de l'analyse factorielle. L'ACP restitue une seule composante, car elle représente une valeur propre initiale supérieure à 1 (5). La matrice des composantes montre que les 5 items ont une contribution supérieure à 50%. Le facteur représente 100% de la variance totale expliquée.

Tableau 51 : ACP de la dimension « aptitude au travail » (méthode d'extraction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,000	100,000	100,000	5,000	100,000	100,000
2	,000	,000	100,000			
3	,000	,000	100,000			
4	,000	,000	100,000			
5	,000	,000	100,000			

Tableau 52 : Structure factorielle de la dimension « aptitude au travail »

Matrice des composantes

	Composante
	1
Aptitudeq3	1,000
Aptitudeq8	1,000
Aptitudeq13	1,000
Aptitudeq18	1,000
Aptitudeq23	1,000

- **Analyse de la cohérence interne de la dimension « aptitude au travail »**

Les statistiques du test de la cohérence interne de l'échelle aptitude au travail, permettent de confirmer la décision de retenir tous les items de l'échelle.

Tableau 53 : Test de fiabilité de la dimension aptitude au travail (statistiques de total des éléments)

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Aptitudeq3	9,17	19,708	1,000	.	1,000
Aptitudeq8	9,17	19,708	1,000	.	1,000
Aptitudeq13	9,17	19,708	1,000	.	1,000
Aptitudeq18	9,17	19,708	1,000	.	1,000
Aptitudeq23	9,17	19,708	1,000	.	1,000

Tableau 54 : Cohérence interne de la dimension aptitude au travail (statistiques de fiabilité)

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
1,000	1,000	5

Le niveau de la cohérence interne de cette échelle est très important, avec le coefficient alpha de Cronbach ($\alpha=1$). Nous gardons à présent les 5 items de l'échelle pour la suite des analyses. Selon Bland et Altman (1997), si le coefficient alpha de Cronbach est supérieur à 0,9, le niveau de cohérence interne des items est souhaitable, et la fiabilité de l'échelle diminue paradoxalement. Cela peut être le signe de ressemblance des énoncés de l'échelle¹⁰⁴.

Conformément au graphique (*Annexe 8*) du score de la demande psychologique et la latitude décisionnelle par famille professionnelle, nous constatons que :

¹⁰⁴ DeVellis 2003.

- ✓ 11% de l'échantillon sont des salariés actifs (une forte demande psychologique et une forte latitude) et les autres 11% représentent des salariés détendus, en se basant sur les interactions entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle ;
- ✓ Ces deux catégories appartiennent à une certaine classe professionnelle et sociale, et relativement liée aux départements d'administration de l'entreprise (ressources humaines, recherche et développement, logistique, etc.) ;
- ✓ 33% des salariés dont 35 ouvriers sont tendus au travail, à cause des conditions de travail et du style de management établis dans ces deux entreprises ;
- ✓ 44% des salariés dont seulement 12 cadres sont passifs (latitude décisionnelle est légèrement en dessous de la moyenne) ;
- ✓ . Cette catégorie est associée à une latitude décisionnelle légèrement en dessous de la moyenne.

Tableau 55 : Interaction entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle

	EPS				Total
	Tendu	Passif	Actif	Détendu	
Statut Cadre	8	12	3	6	29
Ouvrier	35	46	11	9	101
Total	43	58	14	15	130

EPS : l'état psychologique des salariés (cadre et ouvrier).

Graphique 6 : Score de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle

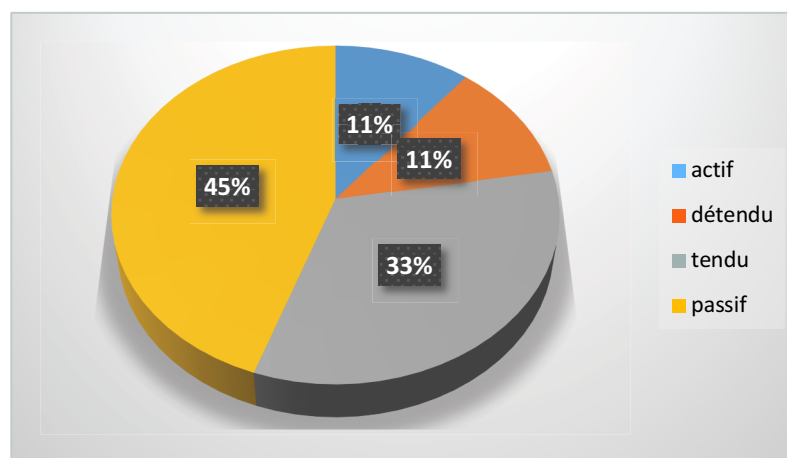


Tableau 56 : Récapitulatif des résultats de l'analyse factorielle

Échelles	Source des échelles	Nombre d'items	Nombre d'items après épuration	Fiabilité	Statut
Demande psychologique	Karasek, (1979)	9 items	9 items	$\alpha=0,85$	Retenue
Latitude décisionnelle	Karasek, (1979)	9 items	5 items	$\alpha=0,96$	Retenue
Soutien social	Karasek, (1979)	8 items		$\alpha=0,91$	Retenue
Harmonie sociale	Dagenais-Desmarais et Savoie, (2012)	5 items	5 items	$\alpha=0,92$	Retenue
Désir d'implication au travail	Dagenais-Desmarais et Savoie, (2012)	5 items	5 items	$\alpha=0,96$	Retenue
Aptitude	Dagenais-Desmarais et Savoie, (2012)	5 items	5 items	$\alpha=1$	Retenue
Reconnaissance	Dagenais-Desmarais et Savoie, (2012)	5 items	5 items	$\alpha=0,98$	Retenue
Engagement	Dagenais-Desmarais et Savoie, (2012)	5 items	5 items	$\alpha=98$	Retenue

L'analyse factorielle nous a permis de retenir les échelles de mesure (Karasek et Dagenais-Desmarais), qui ont un alpha de Cronbach satisfaisant et de démontrer la fiabilité de nos instruments de mesure et l'homogénéité de notre échantillon.

6.2 Analyse factorielle confirmatoire

L'objectif de l'ACP est de certifier la qualité psychométrique des échelles de mesure choisies. Les analyses faites durant l'analyse factorielle confirmatoire (AFC), permettent la confrontation des données issues de la réalité (terrain) avec celles de la théorie, et la validation de notre modèle. C'est une analyse qui vise à examiner la qualité d'ajustement de chaque construit, la fiabilité de cohérence interne des items et la validité de instruments.

6.2.1 Méthodologie de l'analyse factorielle confirmatoire

Selon Roussel et al. (2002), l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse factorielle confirmatoire sont complémentaires. La première consiste à faire émerger la structure factorielle et le modèle de mesure, la deuxième permet la confrontation de la théorie avec les données du terrain.

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est une technique des méthodes d'équations structurelles. C'est une des méthodes descriptives de mesure des variables. Evrard et al. (2003, p. 252) soulignent qu'elle est « *utilisée pour certifier la qualité psychométrique des résultats obtenus à l'issue d'une phase exploratoire* ». Pour Roussel et al. (2002, p. 16), elle est « *destinée à résumer l'information commune (les facteurs communs, les dimensions) contenue dans un concept qui serait mesuré par une série d'indicateurs (items d'un questionnaire, batterie de ratios d'un bilan social ou financier)* ».

Pour exploiter cette méthode, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 23 lors de l'analyse factorielle exploratoire, en s'appuyant sur la démarche de Roussel et al (2002) qui est basée sur l'estimation du modèle, l'identification du modèle et l'interprétation des résultats.

6.2.1.1 L'estimation des paramètres du modèle

Pour procéder à l'estimation du modèle d'équations structurelles, nous devons utiliser la matrice¹⁰⁵ qui mesure les relations entre variables observées (Pupion, 2012). Chaque relation du modèle est liée à un coefficient de régression entre les différentes variables (variables dépendantes et variables indépendantes).

Durant cette étape, il faut porter intérêt à la faisabilité des paramètres estimés (valeur du *t* de **Student** supérieure à 1,96) et au coefficient de régression (Colle, 2006).

¹⁰⁵ Il peut s'agir de la matrice des covariances, de la matrice des corrélations, etc.

En ce qui concerne l'échec de l'estimation des paramètres, Pupion (2012, p.354) explique que l'estimation des paramètres du modèle peut échouer soit : « *lorsque le modèle est sous-identifié auquel cas il convient d'imposer, si l'on peut, davantage de contraintes sur les variables et les relations du modèle en raison de la forte multi-colinéarité entre variables observées ou en présence de valeurs extrêmes ; et ou en raison d'une mauvaise spécification du modèle ou de la présence des valeurs inadéquates de début pour le processus itératif.* »

Pour Roussel (2002), l'estimation des modèles peut être établie selon différentes méthodes à savoir :

- ✓ La méthode d'estimation des paramètres par le maximum de vraisemblance « *Maximum Likelihood* » ou ML ;
- ✓ La méthode « *Generalized Least Squares* » ou GLS consistant à l'estimation par les moindres carrés généralisés, les méthodes d'« *Asymptotic Distribution Free* » ADF ;
- ✓ La méthode « *Weighted Least Squares* » ou WLS des moindres carrés pondérés. De ce fait, la méthode ML est la plus favorisée et utilisée, contrairement aux méthodes ADF et GLS.

La méthode GLS permet de s'affranchir de l'hypothèse de la multinormalité supposée par la méthode ML. Dans ce sens, Roussel et al. (2002, p.48) estiment que cette méthode devient « *impraticable au fur à mesure que le modèle devient complexe* », *d'une part, et qu'elle peut aboutir à des résultats insatisfaisants* ».

Les autres méthodes s'avèrent inappropriées au vu de la taille de l'échantillon choisi, et l'utilisation de ces dernières suppose des tailles très importantes supérieures à 1000.

En ce qui concerne la méthode ML, elle est établie pour un échantillon de taille moyenne qui correspond à notre cas (n=130). Pour la contrainte de respect de la multi normalité, les valeurs des coefficients retenues (*KURTOSIS*¹⁰⁶, *SKWENESS*¹⁰⁷) lors de l'analyse de la normalité de nos données, sont acceptables. C'est une méthode utilisée pour l'estimation de modèles à équations structurelles. Une méthode qui « *fournit de biens meilleurs résultats même quand l'hypothèse de multinormalité des variables est violée* » Roussel (2001, p. 48).

Dans la section de l'identification du modèle, nous allons définir et expliquer les indices d'ajustement du modèle à équations structurelles.

¹⁰⁶ Coefficient de la concentration

¹⁰⁷ Coefficient de symétrie

6.2.2 L'identification du modèle

6.2.2.1 L'ajustement du modèle global

Les qualités des modèles de mesure sont appréciées, et comparées au modèle théorique à tester par les indices d'ajustement (Roussel et Wacheux, 2005). Selon Roussel et al., (2002) ; Pupion, (2012), les indicateurs d'ajustement des modèles à équations structurelles sont classés en trois catégories : les indices de mesure absolue, les indices de mesure incrémentaux et les indices de mesure de parcimonie).

Les indices absolus

Roussel et al (2002, p.62) soulignent qu', « *un indice d'ajustement absolu permet d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique posé à priori reproduit correctement les données collectées* ». Les indices les plus fréquents et utilisés sont :

- ✓ **Le Chi-Deux χ^2** , permet de tester l'adéquation d'une série de données à une famille de lois de probabilité ou de tester l'indépendance entre deux variables aléatoires, sous l'hypothèse nulle H_0 . Selon Roussel (2002), l'extrême sensibilité du χ^2 à la taille de l'échantillon est que « *son utilisation conduit à rejeter le modèle au-delà de 200 observations même lorsque l'erreur d'ajustement est marginale* ». Notre échantillon ne dépasse pas les 200 observations, nous pouvons utiliser d'autres indices pour un meilleur niveau d'ajustement du modèle.
- ✓ **Le GFI « Goodness of Fit »** et l'AGFI « *Adjusted Goodness of Fit* »¹⁰⁸, mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables relatives au nombre de degrés de liberté (AGFI). La valeur des deux indices est acceptable si elle est supérieure à 0,90 (Roussel, 2002).
- ✓ **Le RMSEA « Root Mean Square Error of Approximation¹⁰⁹ »**, consiste à calculer la différence entre la matrice de covariance retenue et celle de l'échantillon global. La valeur estimée du RMSA, présente une certaine indépendance à la taille de l'échantillon et à la complexité du modèle. De ce fait, une valeur RMSA inférieure à 0,05 est signe d'un bon ajustement (Pupion, 2012, p. 355).

Lorsque la valeur est inférieure à 0,08, elle est acceptable, et inacceptable quand est-elle supérieure ou égale à 0,1 (Browne et Cudeck, 1993).

¹⁰⁸ Joreskog et Sorbom, 1984

¹⁰⁹ Steiger et Lind, 1980)

Les indices de mesure incrémentaux

Ce type d'indice nous permet de mesurer l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle plus restrictif (toutes les variables observées seraient non corrélées¹¹⁰).

- ✓ Le *NFI* « *Normed Fit Index* », est un indice qui représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé, quand le modèle nul est pris pour référence (Bentler et Bonett, 1980). La valeur de NFI est satisfaisante lorsqu'elle est supérieure à 0,9.
- ✓ Le *CFI* « *Comparative Fit Index* » (Bentler, 1990), est l'indice qui mesure la diminution relative d'un manque d'ajustement, laquelle est estimée selon la distribution non centrée du Chi-deux du modèle à tester par rapport au modèle de base. La valeur est acceptable si elle est supérieure à 0,9.

Les indices de mesure parcimonie

Ces indices indiquent dans quelle mesure le modèle présente un bon ajustement pour chaque coefficient estimé. Pour Roussel (2002), il existe trois raisons qui justifient le recours aux indices de mesure parcimonie. L'objectif est d'éviter de surestimer un modèle donné, de détecter si le mauvais degré d'ajustement d'un modèle ne provient pas d'une sous-estimation du modèle testé et de déterminer le modèle qui présente la meilleure parcimonie. Les deux indices présentant l'avantage d'être assez peu sensibles à la taille d'échantillon sont :

- ✓ L'*AIC* « *Akaike Information Criterion* » (Akaike, 1987) ;
- ✓ Le *CAIC* « *Consistent Akaike Information Criterion* » (Bozdogan, 1987).

L'indice de CAIC du modèle testé doit être inférieur au CAIC du modèle saturé et les valeurs de ces indicateurs doivent être très faibles.

6.2.3 L'ajustement du modèle de mesure

Cette étape est faite après l'ajustement du modèle global, et censée nous aider à analyser la fiabilité et la validité de chaque construit. Autrement dit, nous nous intéressons à la qualité d'ajustement du modèle de mesure.

6.2.3.1 La fiabilité des construits

La fiabilité d'un construit ou la fiabilité de cohérence interne est dite vérifiée lorsque tous les indicateurs mesurent le même construit et de manière égale (Roussel, 2002). En ce qui concerne les modèles d'équations structurelles, il est préférable d'utiliser le coefficient ρ de Jöreskog (1971) conçu pour compléter les analyses factorielles confirmatoires. Selon Roussel

¹¹⁰ Roussel et al., 2002

(2002) ce coefficient est plus précis que le coefficient alpha de Cronbach, puisqu'il intègre les termes d'erreurs. Il devrait avoir une valeur importante supérieure ou égale à 0,7 pour justifier sa fiabilité. En outre, ces auteurs indiquent que le Rhô de Jöreskog s'exprime comme suit :

$$\rho_{(A)} = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^n \text{var}(\varepsilon_i)}$$

A : Le construit à tester (variable latente),
 i : Loading, Erreur de mesure ;
 n : Nombre de variables observables.

De ce fait, Roussel et al, (2002, p.104) proposent la formule suivante pour calculer le coefficient Rhô de Jöreskog :

Fiabilité (Rhô) = (Somme des contributions factorielles standardisées) ² / [(somme des contributions factorielles standardisées) ² + somme des erreurs de mesure des indicateurs]

Pour la validité interne du construit, il faut vérifier la validité convergente et la validité discriminante.

Selon Fornell et Larcker (1981), la validité convergente est vérifiée lorsque ρ_{vc} est supérieur ou égal à 0,5. Dans le cadre d'une analyse confirmatoire, la fiabilité de cohérence interne est considérée comme bonne, lorsque le coefficient Rhô de Jöreskog est supérieur à 0,7 (Fornell et Larcker, 1981).

6.2.3.2 La validité des construits

Cette étape consiste à vérifier que l'instrument de mesure parvient à mesurer ce qu'il était censé mesurer (Evrard et al., 2009). Également nommée *validité de construction*, *validité théorique* ou encore *validité conceptuelle* par certains auteurs.

L'évaluation de cette validité interne des variables latentes est faite selon deux critères : la validité de la convergente et la validité discriminante (Roussel et al., 2002).

La validité convergente

Elle correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même construit, en offrant une mesure adéquate du modèle théorique sur lequel il s'appuie. Pour Roussel et al., (2002), la validité convergente d'un construit est considérée comme bonne lorsque le test *t* de *Student* associé à chacune des contributions factorielles, est significatif ($t > 1,96$) au seuil de signification de 5%.

Contrairement à Fornell et Larcker (1981), elle est jugée acceptable lorsque la variance moyenne extraite ou le Rhô de validité convergente est supérieur à 0,5. De ce fait, Roussel et al., p.105) proposent la formule suivante pour calculer la variance expliquée des construits :

Rh \hat{o} de validité convergente = somme des contributions factorielles standardisées élevées au carré / [somme des contributions factorielles standardisées élevées au carré +sommes des erreurs de mesure des indicateurs]

La validité discriminante

Elle correspond à un critère d'appréciation d'un instrument de mesure pour lequel les indicateurs mesurant des phénomènes différents sont faiblement corrélés, et à sa capacité à fournir des résultats différents de mesure d'autres traits. Pour Roussel et al. (2002, p.55), « *un construit présente une bonne validité discriminante lorsque le modèle testé, laissant libre les corrélations entre différentes variables latentes* ». Ces auteurs expliquent que, le test de validité convergente consiste à vérifier que « *la variance partagée entre les variables latentes est inférieure à la variance partagée entre les variables latentes et leurs indicateurs* »¹¹¹.

De ce fait, la validité discriminante est affirmée lorsque le carré de la corrélation entre les variables latentes est inférieur à la variance partagée par les variables latentes et leurs indicateurs.

6.3 L'ajustement du modèle structurel

Après avoir terminé les processus précédents, l'étape suivante consiste à évaluer l'ajustement du modèle structurel. Il faut vérifier que les relations entre les variables latentes sont statistiquement significatives, c'est-à-dire différentes de zéro (Roussel et al., 2002). Le seuil de signification de 0,05 est suffisant lorsque l'échantillon est supérieur à 200 (Roussel et al., 2002), et que la valeur *t* de *student* est supérieure à 1,96 (Hair et al., 1998). Notamment, il faut examiner les coefficients de régression ou structurels standardisés dont les valeurs sont placées entre -1 et 1. Cela permet de juger l'existence et la force de la relation. Lorsque le coefficient est égal à zéro, cela indique l'absence de relation statistique entre deux variables ; et plus la valeur absolue de ce coefficient est proche de 1, plus la relation entre deux variables est forte et significative. Roussel et al., (2002) recommandent de calculer, pour chaque variable exogène, le pourcentage de la variable expliquée par les relations linéaires.

Si le pourcentage est important, la variable indépendante doit bien expliquer le comportement de la variable dépendante.

6.3.1 L'interprétation des résultats

L'interprétation des résultats repose sur trois questions (Hair et al, 1998 ; Roussel et al., 2002) :

- Les relations théoriques sont-elles confirmées et statistiquement significatives ?

¹¹¹ Op. cit, p.80

- Les modèles théoriques concurrents apportent-ils un éclairage supplémentaire en soutenant des hypothèses alternatives ?
- Les relations significatives vont-elles dans le sens supposé par la théorie (positif ou négatif) ?

Tableau 57 : Récapitulatif des critères de décision de l'ajustement des modèles de mesure

Types d'indices	Caractéristiques	Exemples	Seuils d'acceptations empiriques
Les indices absolus	Ces indices permettent de vérifier la similarité entre le modèle théorique et les données observées.	Khi-deux	
		AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index GFI: Goodness of Fit Index	Valeurs supérieures à 0,9
		RMR: Root-mean-square residual RMSEA: Root-mean-square error of approximation	Valeurs inférieures à 0,05
Les indices incrémentaux	Ces indices permettent de comparer entre le modèle testé et le modèle de référence.	CFI : Comparative Fit Index TLC : Tucker-Lewis Coefficient	Valeurs supérieures à 0,9
		NFI : Normal Fit Index	
		RFI : Relative Fit Index	
		IFI : Incremental fit Index	
L'indice de parcimonie	Cet indice permet d'obtenir un modèle plus	Khi-deux normé (Khi-deux/ddl)	Valeurs inférieures à 2 voire 3

	simple avec un meilleur ajustement.		
--	-------------------------------------	--	--

Tableau 59 : Récapitulatif des critères de décision de la fiabilité et la validité des construits

Analyse	Valeurs d'acceptabilité
Fiabilité de cohérence interne	Rh \hat{o} de Jöreskog
Validité convergente	Rh \hat{o} de la validité convergente > 0,50 (plus de 50% de la variance expliquée)
Validité discriminante	Carré du coefficient de corrélation entre les variables latentes inférieur à la variance partagée entre les variables latentes et leurs indicateurs

Nous allons examiner l'ajustement des instruments de mesure aux données collectées auprès des salariés (ouvriers et cadres) du secteur textile au Maroc, via une analyse factorielle confirmatoire. Notre modèle ne contient pas des variables médiatrices, nous allons donc procéder à une analyse de régression linéaire simple sous SPSS version 23, pour déterminer la qualité d'ajustement de nos échelles, en se basant sur la signification du *t de student* et du *ddl*.

6.3.2 Méthodologie d'analyses des données empiriques

6.3.2.1 Méthode et démarche de test d'hypothèses du modèle

Cette étape consiste à donner un éclairage sur deux points importants à savoir celui des méthodes d'analyses choisies et également celui du processus d'analyse. Nous avons opté pour les méthodes d'analyses des données quantitatives (la régression multiple, la régression linéaire, l'analyse multivariée de la variance, etc.).

Le test d'hypothèses nous permet de tester l'hypothèse nulle (H_0) à partir des données statistiques (les variables d'échantillonnage), et de déterminer si l'écart observé entre la valeur de la statistique obtenue dans l'échantillon et celle du paramètre spécifié dans l'hypothèse, est trop important pour être uniquement imputable au hasard de l'échantillonnage.

La construction d'un test d'hypothèse consiste en fait à déterminer entre quelles valeurs peut varier la variable aléatoire, en supposant l'hypothèse vraie, sur la seule considération du hasard de l'échantillonnage. C'est une démarche qui consiste à fournir une règle de décision permettant, sur la base de résultats d'échantillon, de faire un choix entre deux hypothèses statistiques.

- **Hypothèse nulle (H0) et hypothèse alternative (H1)**

L'hypothèse selon laquelle on fixe a priori un paramètre de la population à une valeur particulière s'appelle l'hypothèse nulle, notée H0. N'importe quelle autre hypothèse qui diffère de l'hypothèse H0 s'appelle l'hypothèse alternative (ou contre-hypothèse), notée H1.

- **Seuil de signification du test**

Le seuil de signification du test s'énonce en probabilité : $\alpha = P \text{ rejeter } H_0 ; H_0 \text{ vraie}$.

Pour la signification il faut prendre en considération le test χ^2 , qui permet de vérifier si une relation entre deux variables (non métriques) existe dans la population, et d'accepter ou de rejeter l'hypothèse H0. La valeur du χ^2 est relativement grande, ce qui lui permet d'être supérieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05. Si, nous avons une signification de 0,000, nous devons rejeter l'hypothèse H0 et conclure qu'il existe bien une relation entre les deux variables dans la population.

Lorsque le degré de signification est trop élevé ($p > 0,05$) pour rejeter l'hypothèse nulle que les moyennes sont égales, deux explications sont possibles :

- ✓ Il n'y a vraiment pas de différence entre les deux moyennes (chose que vous ne pouvez pas prouver) ou il y a une petite différence que vous ne pouvez détecter ;
- ✓ Il y a une importante différence entre les deux groupes. Une des raisons possibles est que l'échantillon est de petite taille et que plusieurs valeurs sont compatibles avec l'hypothèse nulle. Par conséquent, le résultat n'apparaît pas comme « inhabituel ». Par exemple, même s'il existait une grande différence entre les utilisateurs et les non utilisateurs d'Internet, avec 5 sujets dans chaque groupe, vous ne seriez pas en mesure de la détecter parce que la différence observée entre les deux groupes peut être compatible avec plusieurs valeurs de la population, dont la valeur 0.

Remarques 1 : Les seuils de signification les plus utilisés sont $\alpha = 005$ et $\alpha = 001$, dépendant des conséquences de rejeter à tort l'hypothèse H0.

L'indicateur de l'effet de taille, permettant de voir l'importance ou la magnitude de la différence de moyennes entre deux groupes grâce au calcul de l'indice η^2 .

$$\text{Eta-carré} = \frac{t^2}{t^2 + (N_1 + N_2 - 2)}$$

Selon Cohen (1988), si l'indicateur de l'effet de taille est :

- ✓ Autour de 0,01, l'effet de petite taille ;
- ✓ Autour de 0,06, l'effet de taille moyenne ;

- ✓ Autour de 0,14, l'effet de grande taille.

Les autres indicateurs à prendre en considération sont :

- ✓ F : il s'agit du test F issu du test de *Levene*, utilisé pour vérifier si les variances des deux groupes sont égales ou non ;
- ✓ Sig. : Il s'agit de la valeur p du test de *Levene* précédent ;
- ✓ t : C'est tout simplement la valeur du t de *student* ;
- ✓ ddl : C'est le nombre de degrés de libertés de la comparaison.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6 : Méthodologie quantitative : Analyse factorielle

Au cours de ce chapitre, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire en passant par le processus d'épuration des instruments de mesure ; et d'analyse de la dimensionnalité des échelles permettant de déterminer leur fiabilité.

Nous avons fixé une règle de décision au départ concernant les échelles de mesure. Nous allons retenir les échelles dont, le coefficient alpha de **Cronbach** est supérieur ou égal à 0,6 en référence à Evrard (1993).

Nous avons dû examiner la qualité d'ajustement des instruments de mesure aux données collectées auprès des salariés, ainsi que la validité des construits, en effectuant une régression multiple pour les variables de notre modèle. Dans notre cas, les conditions de la validité des construits sont bien remplies. Les analyses faites dans ce chapitre, tant sur plan descriptif qu'explicatif, ont permis de tester les hypothèses de notre modèle de recherche, que nous allons présenter dans le chapitre 7 (Résultats et discussion de l'étude quantitative) ; et de répondre à notre problématique de départ.

Au fur et à mesure des analyses réalisées sur notre échantillon, nous avons obtenu les premiers résultats de notre problématique : **Comment déterminer l'existence d'un management des risques psychosociaux dans l'industrie textile au Maroc ? Comment le management des RPS impacte-t-il le bien-être des salariés ?**

L'objectif de ce chapitre est d'apporter au lecteur un éclairage sur les illustrations chiffrées de notre étude et pourvoir partager les informations exploitées. Mettre en lumière les conditions de travail des salariés du secteur textile marocain et de démontrer le rôle de la RSE dans la gestion des RPS. Nous présenterons les apports et les limites de nos résultats ainsi que les perspectives de cette recherche dans la conclusion générale.

Chapitre 7 : Résultats et discussion de l'étude quantitative

Dans les chapitres précédents, nous avons vérifié l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques et examiné la validité et la fiabilité de cohérence interne de chaque construit (les dimensions du stress et les dimensions du BE), afin de tester les hypothèses de notre modèle de recherche présenté au chapitre 4 :

Ce chapitre est consacré à présenter les résultats de l'analyse quantitative, les tests statistiques conduits respectivement sous SPSS version 23 (analyses descriptives) et leur discussion.

7.1 Résultats de l'analyse descriptive

Notre modèle établit des hypothèses selon lesquelles certaines variables entraînent une influence significative sur d'autres. A préciser qu'une variable ne peut prédire le comportement d'une autre que lorsqu'il existe une relation statistique significative entre les deux variables (Knight et Winship, 2013). Nous avons donc vérifié l'existence de ces liens de causalité, et leur intensité avant d'effectuer le test d'hypothèses.

Cela nous a permis d'obtenir une vue globale sur les statistiques descriptives de nos variables (moyenne et écart-type).

Les résultats de l'analyse descriptive donnent des indications concernant tous les liens supposés par le modèle de recherche. Les taux de corrélation (r de Pearson) décrivent la relation entre deux variables mais ne l'expliquent pas. Le modèle permet d'indiquer si ces variables sont liées, et détermine la force du lien.

Nous allons donc présenter dans le tableau 60, les corrélations de nos différentes variables issues de notre modèle de recherche, permettant de déterminer le degré de signification de chaque corrélation.

Tableau 58 : Statistiques descriptive et corrélations entre les différentes variables du modèle

Corrélations

		DP	LD	SS	HS	RC	EG	AP	DI
Demande psychologique	Corrélation de Pearson	1	-,092	-,002	-,050	,062	,120	,046	,701**
	Sig.		,295	,986	,575	,486	,174	,606	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Latitude décisionnelle	Corrélation de Pearson	-,092	1	,031	-,114	,075	,038	,034	,330**
	Sig.	,295		,727	,196	,398	,671	,697	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Soutien social	Corrélation de Pearson	-,002	,031	1	,046	-,143	,042	-,129	,336**
	Sig.	,986	,727		,602	,104	,639	,144	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Harmonie sociale	Corrélation de Pearson	-,050	-,114	,046	1	,185*	-,052	-,069	-,044
	Sig.	,575	,196	,602		,035	,554	,437	,617
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Reconnaissance au travail	Corrélation de Pearson	,062	,075	-,143	,185*	1	-,114	,198*	,109
	Sig.	,486	,398	,104	,035		,198	,024	,217
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	,120	,038	,042	-,052	-,114	1	,005	,133
	Sig.	,174	,671	,639	,554	,198		,952	,131
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Aptitude au travail	Corrélation de Pearson	,046	,034	-,129	-,069	,198*	,005	1	-,042
	Sig.	,606	,697	,144	,437	,024	,952		,631
	N	130	130	130	130	130	130	130	130

Désir d'implication au travail	Corrélation de Pearson	,701*	,330*	,336*	-,044	,109	,133	-,042	1
	Sig.	,000	,000	,000	,617	,217	,131	,631	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Légende des sigles :

- DP : demande psychologique
- LD : latitude décisionnelle
- SS : soutien social
- HS : harmonie sociale
- RC : reconnaissance au travail
- EG : engagement au travail
- AP : aptitude au travail
- DI : désir d'implication au travail

Le coefficient de corrélation significatif nous donne deux informations que l'on doit interpréter :

1) le sens de la relation entre les variables : la relation entre les variables indiquées sur le tableau précédant (60) est significative avec une forte corrélation.

2) la force de la relation (la taille d'effet) : En examinant la valeur du coefficient (r), nous pouvons dire que l'effet de la relation entre ces deux variables que l'association est très forte.

Tableau 59 : Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Écart type
Demande psychologique	130	2,24	,423
Latitude décisionnelle	130	2,22	,515
Soutien social	130	2,56	,392
Harmonie sociale	130	2,31	,461
Reconnaissance au travail	130	2,52	,451
Engagement au travail	130	2,20	,471
Aptitude au travail	130	2,42	,464
Désir d'implication au travail	130	2,35	,311

Les deux tableaux donnent une vue d'ensemble sur les différentes variables :

- ✓ Premièrement, nos résultats indiquent que la variable de la demande psychologique (DP) est statistiquement liée et positivement corrélée avec la variable du désir d'implication au travail (DI : $r = 0,701$; $p < 001$). Malgré la surcharge de travail et les pressions quotidiennes, les salariés passifs éprouvent le besoin de s'impliquer encore plus au travail ;
- ✓ De même, la variable « latitude décisionnelle » est fortement corrélée avec le désir d'implication au travail ($r = 0,330$; $p < 0,01$) ;
- ✓ Le test de corrélation indique l'existence d'une relation forte et significative entre la variable « soutien social » et la variable « désir d'implication au travail », $r = 0,336$; $p < 0,01$. Les salariés s'entraident entre eux et désirent de s'impliquer davantage dans le travail ;
- ✓ Nous constatons aussi une relation significative et un lien positif « inter-item » entre l'aptitude au travail et la reconnaissance au travail, $r = 0,198$; $p < 0,01$;
- ✓ Le test démontre l'existence d'un lien de causalité entre la variable « harmonie sociale » et la « reconnaissance au travail », une forte corrélation significative ($r = 0,185$; $p < 0,01$).

A ce niveau de l'analyse descriptive de nos variables, nous pouvons déjà distinguer les hypothèses qui seront testées de celles qui ne le seront pas, puisqu'aucune relation significative n'a été établie entre ces variables.

Les variables qui seront testées sont les suivantes :

- ✓ **Demande psychologique ;**
- ✓ **Latitude décisionnelle ;**
- ✓ **Soutien social ;**
- ✓ **Désir d'implication au travail.**

Pour notre cas, il s'agit des hypothèses présumant l'influence de la demande psychologique (H1), de la latitude décisionnelle (H2) et du soutien social (H3), sur celles portant sur l'harmonie sociale, l'aptitude au travail, la reconnaissance et l'engagement au travail.

Toutes ces hypothèses ne seront pas testées, car le test de corrélation démontre qu'il n'y a pas de liens statistiquement significatifs entre les trois variables indépendantes du stress (D psychologique, Latitude décisionnelle, Soutien social) et les quatre variables dépendantes du BE (Harmonie sociale, aptitude au travail, engagement au travail, reconnaissance au travail).

Après avoir effectué l'analyse descriptive de nos variables, nous allons procéder au test des hypothèses retenues, en analysant le coefficient de régression et le coefficient R-deux.

Tableau 60 : Résultats du test des hypothèses de la variable « harmonie sociale »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,138 ^a	,019	-,004	,462	,019	,820	3	126	,485	1,763

a. Prédicteurs : (Constante), Soutien social, demande psychologique, Latitude décisionnelle

b. Variable dépendante : Harmonie sociale

Tableau 61 : Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	2,546	,393			6,484	,000
Demande psychologique	-,066	,097	-,061		-,686	,494
Latitude Décisionnelle	-,108	,079	-,121		-1,368	,174
Soutien Social	,059	,104	,050		,565	,573

a. Variable dépendante : Harmonie sociale

Tableau 62 : Résultats du test des hypothèses de la variable « reconnaissance au travail »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,178 ^a	,032	,009	,449	,032	1,370	3	126	,255	,945

a. Prédicteurs : (Constante), Soutien Social, demande psychologique, Latitude décisionnelle

b. Variable dépendante : Reconnaissance au travail

Tableau 63 : Coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,619	,382		6,852	,000
	Demande psychologique	,074	,094	,069	,787	,433
	Latitude décisionnelle	,075	,077	,086	,972	,333
	Soutien Social	-,168	,101	-,146	-1,664	,099

a. Variable dépendante : Reconnaissance au travail

Tableau 64 : Résultats du test des hypothèses de la variable « engagement au travail »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,136 ^a	,018	-,005	,472	,018	,786	3	126	,504	1,150

a. Prédicteurs : (Constante), Soutien Social, demande psychologique, Latitude décisionnelle

b. Variable dépendante : Engagement au travail

Tableau 65 : Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,673	,401		4,168	,000
Demande psychologique	,139	,099	,124	1,403	,163
Latitude décisionnelle	,044	,081	,048	,540	,590
Soutien social	,048	,106	,040	,455	,650

a. Variable dépendante : Engagement au travail

Tableau 66 : Résultats du test des hypothèses de la variable « aptitude au travail »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin - Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,143 ^a	,020	-,003	,465	,020	,879	3	126	,454	1,535

a. Prédicteurs : (Constante), Soutien S, demande psycho, Latitude D

b. Variable dépendante : HS

Tableau 67 : Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,605	,395		6,589	,000
Demande psychologique	,054	,097	,049	,559	,577
Latitude décisionnelle	,039	,080	,043	,486	,628
Soutien social	-,154	,104	-,130	-1,474	,143

a. Variable dépendante : Aptitude au travail

Tableau 68 : Résultats du test des hypothèses de la variable « désir d'implication au travail »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin - Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,868 ^a	,754	,748	,156	,754	128,747	3	126	,000	2,474

a. Prédicteurs : (Constante), Soutien S, demande psycho, Latitude D

b. Variable dépendante : Désir d'implication au travail

Tableau 69 : Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,050	,133		-,373	,710
Demande psycho	,542	,033	,737	16,615	,000
Latitude D	,234	,027	,388	8,741	,000
Soutien S	,258	,035	,325	7,354	,000

a. Variable dépendante : Désir d'implication au travail

Nous constatons qu'il n'existe aucun lien significatif entre les variables indépendantes du stress avec quatre variables dépendantes du BE, dont le *t student* est inférieur 1,96 et un R deux très mauvais.

Concernant l'impact de la demande psychologique dont on rappelle la signification : une dimension évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus au moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les salariés (DARES, 2008).

Il s'avère que la demande psychologique a un effet très significatif sur la variable dépendante « désir d'implication au travail », ($B = 0,737$; $p < 0,05$; $t student > 1,96$). La latitude décisionnelle a un impact sur la variable « désir d'implication au travail », ($t student > 1,96$). Pour le soutien social, il existe un lien significatif avec la variable « désir d'implication au travail », $t student = 7,354$.

Nous rejetons les hypothèses suivantes :

- H1.a : la demande psychologique a un impact sur l'harmonie sociale ;
- H1.c : la demande psychologique a un impact sur l'aptitude et compétence au travail ;
- H1.d : la demande psychologique a un impact sur la reconnaissance au travail ;
- H1.e : la demande psychologique a un impact sur l'engagement au travail.

Concernant l'impact de la latitude décisionnelle dont on rappelle la signification : une dimension liée au sentiment de pouvoir s'auto-diriger dans son travail, de disposer d'un contrôle sur sa propre activité et d'une capacité à prendre des décisions (Karasek 1979 ; 1989)

Nous rejetons les hypothèses suivantes :

- H2.a : la latitude décisionnelle a un impact sur l'harmonie sociale ;
- H2.c : la latitude décisionnelle a un impact sur l'aptitude et compétence au travail. ;
- H2.d : la latitude décisionnelle a un impact sur la reconnaissance au travail ;

- H2.e : la latitude décisionnelle a un impact sur l'engagement au travail.

Concernant l'impact du soutien social dont on rappelle la signification : une dimension qui comporte des aspects relatifs au soutien) émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues.

Nous rejetons les hypothèses suivantes :

- H3.a : Le soutien social a un impact sur l'harmonie sociale ;
- H3.c : Le soutien social a un impact sur l'aptitude et compétence au travail ;
- H3.d : Le soutien social a un impact sur la reconnaissance au travail ;
- H3.e : Le soutien social a un impact sur l'engagement au travail.

Après le test de régression sur les variables du modèle retenu, nous conservons les hypothèses suivantes :

- **H1.b : la demande psychologique a un impact sur le désir d'implication au travail, (B = 0,737 ; p < 0,05) ;**
- **H2.b : la demande psychologique a un impact sur le désir d'implication au travail, (B = 0,388 ; p < 0,05) ;**
- **H3.b : la demande psychologique a un impact sur le désir d'implication au travail, B = 0,325 ; p < 0,05).**

NB : Le test de régression établi sur les quatre variables de notre modèle retenues après le test de corrélation, nous montre que notre modèle est bon, car il restitue 75% de la variance totale expliquée ($R^2 = 0,754$; indicateur de la qualité du modèle ; $p < 0,05$). Globalement notre modèle est significatif au seuil de 5%.

Les résultats de l'analyse descriptive et le test d'hypothèses nous montrent que les trois dimensions du stress ont un impact positif seulement sur une des dimensions du BE : le désir d'implication au travail. Ces résultats s'expliquent de la manière suivante :

Dans notre échantillon de 130 employés, nous constatons que presque 1 salarié sur 2 est passif, tandis que 1 salarié sur 3 s'avère tendu. Les réponses de l'échantillon portant sur la latitude décisionnelle et la demande psychologique étayent l'idée selon laquelle ces variables sont fortement corrélées avec le désir d'implication au travail.

En effet, nos résultats en lien avec la demande psychologique affichent une moyenne de 19,79 (<21), pendant que ceux qui concernent la latitude décisionnelle atteignent une moyenne de 51,46 (<70). Ce qui explique les résultats observés dans le chapitre 6 lors de l'analyse factorielle, contenus dans le graphique 6.

A savoir que presque un salarié sur 2 (45%) est passif (le sujet dispose à la fois d'une faible demande psychologique et d'une faible autonomie).

De surcroît, en intégrant les 33% de salariés tendus (le sujet bénéficie d'une faible demande psychologique mais également d'une grande autonomie) dans l'équation, nous pouvons soupçonner que plus de 3 salariés sur 4 ne voudraient s'impliquer davantage dans l'entreprise. Ainsi, nous pouvons déduire que les variables de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle ont dans ce cas un lien de corrélation prononcé avec le désir d'implication au travail, voir même un impact négatif sur ce dernier.

Récapitulatif des résultats de l'étude quantitative

Avant de présenter le récapitulatif des résultats du test des hypothèses, il est important de préciser que certaines hypothèses ont été retirées de l'étude et non pas été testées pour les raisons suivantes :

- La suppression de six items de l'échelle du stress professionnel, suite au processus d'épurations des instruments de mesure ;
- Le test de corrélation effectué suite à l'analyse descriptive, dans le but de vérifier l'existence des liens entre les variables du modèle. Le résultat a démontré qu'il n'existe pas de relation statistiquement significative entre ces variables, ce qui nous a conduits à éliminer les hypothèses de ces variables.

Tableau 70 : Récapitulatif des résultats du test des hypothèses du modèle de recherche

Hypothèses de recherche testées	Résultats
La demande psychologique	
- H1.a : la demande psychologique a un impact sur l'harmonie sociale ;	Rejetée
- H1.b : la demande psychologique a un impact positif sur le désir d'implication au travail ;	Validée
- H1.c : la demande psychologique a un impact sur l'aptitude et la compétence au travail ;	Rejetée
- H1.d : la demande psychologique a un impact sur la reconnaissance au travail ;	Rejetée
- H1.e : la demande psychologique a un impact sur l'engagement au travail ;	Rejetée
La latitude décisionnelle	
- H2.a : la latitude décisionnelle a un impact sur l'harmonie sociale ;	Rejetée
- H2.b : la latitude décisionnelle a un impact positif sur le désir d'implication au travail ;	Validée
- H2.c : la latitude décisionnelle a un impact sur l'aptitude et compétence au travail. ;	Rejetée
- H2.d : la latitude décisionnelle a un impact sur la reconnaissance au travail ;	Rejetée

- H2.e : la latitude décisionnelle a un impact sur l'engagement au travail ;	Rejetée
Le soutien social	
- H3.a : Le soutien social a un impact sur l'harmonie sociale ;	Rejetée
- H3.b : le soutien social a un impact positif sur le désir d'implication au travail ;	Validée
- H3.c : Le soutien social a un impact sur l'aptitude et compétence au travail ;	Rejetée
- H3.d : Le soutien social a un impact sur la reconnaissance au travail ;	Rejetée
- H3.e : Le soutien social a un impact sur l'engagement au travail	Rejetée

7.2 Discussion des résultats de l'analyse descriptive et explicative

Le but de ces analyses est d'éclaircir les rapports et les attitudes au travail dans les entreprises marocaines du secteur textile, d'où l'importance d'intégrer la notion de la « culture sociétale » dans le management. « Dans l'entreprise, ni les capacités des acteurs, ni leurs identités ne peuvent être disjointes de leurs rapports à la société » (Maurice, 1992, p.318). Notre approche ne s'apparente pas à une démarche comparative, mais plutôt, à une démarche permettant de préciser les liens et interactions entre les conditions de travail, les comportements managériaux et les relations hiérarchiques, qui impactent le BE des salariés ; puisque le Maroc se distingue globalement par une domination masculine au travail, précisément dans les secteurs industriels.

Les enquêtes menées auprès des salariés de notre échantillon (dont la majorité sont des ouvriers), ont révélé qu'ils associent le travail à des valeurs symbolique et culturelles (dignité, logique de l'honneur, nourrir la famille et solidarité interpersonnelle). Cela reflète des attitudes comportementales telles que : le respect de la hiérarchie, le statut, l'obéissance, et l'esprit d'initiative peu développé et quasi absent surtout pour la classe ouvrière. Nous pouvons constater que la « culture » détermine le type de management de l'entreprise et imprègne les stratégies managériales des décideurs et leurs comportements.

L'exploitation des données récoltées par le biais de 10 entretiens semi-directifs dans la structure étudiée, portait sur des questions liées aux dimensions du stress professionnel et du BE au travail. Les résultats obtenus sont relatifs à la particularité des attitudes, des relations de travail et des conditions de travail.

- La hiérarchie des valeurs chez la main-d'œuvre : le sens de la discipline, le sens du devoir, le sens de la solidarité et le respect de la hiérarchie ;

- Les attitudes et les compétences individuelles dans l'entreprise, et notamment : l'absence de capacité de la main-d'œuvre à prendre des initiatives, à se soumettre aux contraintes de rendement, de qualité, de charge et quantité de travail ;
- La perception et l'incompréhension des salariés à l'égard de la gestion des RPS.

Les résultats indiquent que les salariés interrogés (2 cadres et 8 ouvriers dont un agent de maîtrise) semblaient exprimer un manque de reconnaissance au travail et de soutien organisationnel de la part de leurs supérieurs à l'égard de leur santé mentale et physique, et une absence de gestion de RPS. 71% jugent mauvais les rapports de la hiérarchie, 100% entre les personnes interrogées sont stressés, 71% pensent que l'autonomie au travail ne convient pas aux pratiques de la GRH et malheureusement, 28% des salariés ont subi au moins un accident de travail.

En examinant le tableau récapitulant les statistiques descriptives, nous constatons que l'étude quantitative confirme les résultats de l'étude qualitative, dans la mesure où sur une échelle de 1 à 4, la moyenne des réponses concernant les variables traitées est inférieure à 3. En effet, ces résultats mettent en scène l'exposition des employés à de fortes exigences organisationnelles qui épuisent leurs ressources énergétiques, menaçant ainsi leur cruciale ressource « bien-être » qu'ils valorisent et qu'ils cherchent à préserver. Nous constatons que l'autonomie décisionnelle réduit le stress au travail. Ce résultat est conforme aux travaux antérieurs sur l'autonomie et le stress au travail, notamment au modèle de Karasek (1979) précisant que l'autonomie contribue à réduire l'impact des exigences de travail sur le stress ou même sur l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2005).

Les cadres estiment qu'il y a un sens de la discipline chez la main d'œuvre, qui subit des pressions journalières et qui supporte des comportements d'autorité et de pouvoir de la hiérarchie. Cette discipline est perçue négativement par les ouvriers et devenue liée au problème d'absentéisme, dans la mesure où l'engagement au travail n'est pas reconnu comme point fort dans ce secteur. Il existe des ouvriers qui viennent travailler le samedi matin sans être payés en heures supplémentaires. Malheureusement, la vision des patrons reste dégradante envers la classe ouvrière, dans le sens où le respect de la hiérarchie est associé à la « peur », la « crainte » et la « soumission ». L'ouvrier accepte de travailler dans des conditions défavorables pour assurer son emploi et subvenir aux besoins de sa famille, même s'il est soumis à un stress permanent lié à la peur d'être sanctionné ou de perdre son poste, qui reste pour les dirigeants, un moyen de contrôle et de pression sur la main-d'œuvre. « *Il gagne un salaire donc il doit se soumettre* », souligne le responsable de production. Ce sentiment de peur éprouvé à l'égard de la hiérarchie est associé à deux aspects : un bas niveau de formation de l'ouvrier, qui rend la

relation hiérarchique plus compliquée, et aux différentes formes de harcèlement moral et d'insultes à l'égard des ouvriers, qui se manifestent par la passivité et les comportements cachés de résistance face aux pressions induites par le rendement. De ce fait, ces attitudes sont expliquées par le « niveau intellectuel et le niveau de formation », ce qui explique le recours des patrons au contrôle et au développement d'un système de management taylorien.

En ce qui concerne le « soutien social » ou le sens de solidarité, nous remarquons que les relations entre les ouvriers marocains dans le cadre du travail se caractérisent par une grande solidarité, sur laquelle s'accordent les interviewés. Ce soutien social se manifeste par des aides matérielles entre ouvriers qui vivent une situation difficile, mais aussi par un partage du travail en cas d'absence de l'un d'entre eux. La solidarité est donc perçue comme un levier pour la motivation, au sens où règne un véritable esprit de groupe. « *Entre ouvriers, il y a ce que l'on appelle : la chaleur humaine, et on arrive à gérer nos tensions et nos conflits* » mentionne un ouvrier de l'atelier filature.

Les aspects comme l'engagement au travail ou l'aptitude au travail varient selon les contextes, et les facteurs discriminants trouvés sont relatifs à :

- Une contrainte technologique (travail à la chaîne, travail peu valorisant, caractère interchangeable de l'ouvrier), liée à la pression du rendement qui s'accroît ;
- La faible qualification de la main-d'œuvre et la précarité de l'emploi qui contribuent à instaurer un rapport de force déséquilibré, et déterminent le comportement des ouvriers ;
- Les contingences sectorielles, comme l'intensité de la concurrence et/ou le degré de crise économique dans le secteur.

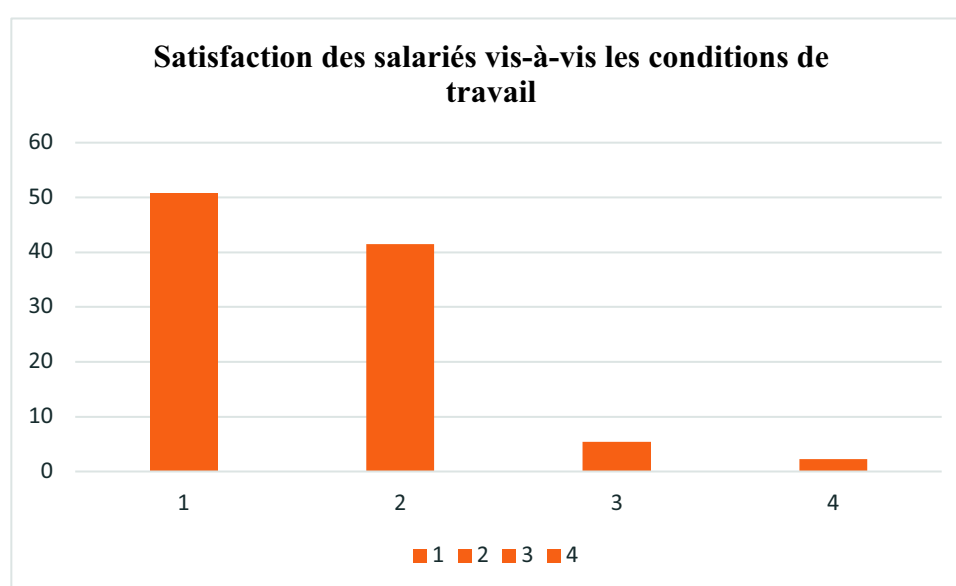
Pour l'analyse descriptive, le test de corrélation confirme l'existence de trois liens supposés par notre modèle de recherche, issus de la confrontation de la revue de la littérature aux réalités et observations de notre terrain. À préciser que nous n'avons aucun élément dans les résultats de l'étude qualitative exploratoire, permettant d'établir un lien entre nos variables. Ces résultats légitiment à ce niveau les conclusions de l'étude qualitative exploratoire et démontrent l'importance de baser le modèle de recherche sur les réalités du terrain.

L'analyse descriptive montre qu'il existe une corrélation forte et significative entre la demande psychologique et le désir d'implication au travail ($r = 0,701$; $p < 0,01$). La variable « latitude décisionnelle » est corrélée positivement et la signification est importante avec le désir d'implication au travail ($r = 0,330$; $p < 0,01$). En dernier, nous remarquons l'existence d'un lien significatif et positif entre le « soutien social » et le désir d'implication au travail ($r = 0,336$; $p < 0,01$).

Tableau 71 : Perception des salariés vis-à-vis des conditions de travail

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	66	50,8	50,8	50,8
2	54	41,5	41,5	92,3
3	7	5,4	5,4	97,7
4	3	2,3	2,3	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Graphique 7 : satisfaction des salariés vis-à-vis des conditions de travail



Dans le contexte marocain, notre étude montre que sur une échelle de 1 à 4, la moyenne des réponses concernant la satisfaction à l'égard des conditions de travail et de conditions de vie socio-économiques, est inférieure à 3. Ce qui veut dire que les salariés sont très insatisfaits par rapport à cette variable.

A titre d'exemple, nos résultats montrent que 50,8 % des salariés interrogés sont très insatisfaits par rapport aux conditions de travail et au climat qui règne dans les locaux de l'entreprise. Plus de 9 employés sur 10 jugent les conditions de travail mauvaises, et ont un avis négatif sur leurs interactions avec la hiérarchie. Les salariés souffrent au quotidien des RPS, sous la pression sociale, hiérarchique et sous le silence du législateur.

Étant donné que cette satisfaction est liée à la possibilité d'améliorer la perception des salariés vis-à-vis des RPS et des conditions de travail, nos résultats semblent ouvrir une piste de recherche intéressante que nous évoquerons dans la conclusion générale.

Les études faites sur ce phénomène au Maroc, englobent particulièrement les variables récurrentes (stress professionnel et épuisement professionnel), précisément dans les grandes villes du royaume, et restent insuffisantes et mal coordonnées (*Annexe 2*).

Nos deux analyses qualitative et quantitative nous ont permis de déterminer les facteurs influençant le BE et l'environnement de travail des salariés.

Les indicateurs des RPS :

- ✓ Mauvaise organisation ;
- ✓ Inadéquation ou manque considérable des ressources matérielles ;
- ✓ Excessivité de la charge du travail ;
- ✓ Mauvaise définition des objectifs, la mauvaise répartition des tâches, ambiguïté des rôles, et monotonie des tâches ;
- ✓ Manque de formation continue et de sensibilisation des salariés aux RPS ;
- ✓ Insuffisance de supervision et d'encadrement ;
- ✓ Manque de reconnaissance au travail ;
- ✓ Pression des horaires de travail et des heures supplémentaires non payées ;
- ✓ Salaire insatisfaisant et sentiment d'injustice relatif à la hiérarchie ;
- ✓ Manque de climat collaboratif ;
- ✓ Absence de couverture sociale pour les salariés qui travaillent dans le secteur informel (35% des salariés ne connaissent pas leurs droits en matière de sécurité sociale) ;
- ✓ Manque d'autonomie et carence au niveau de la latitude décisionnelle ;

Nous présentons dans le tableau suivant les différents niveaux d'intensité des facteurs de RPS

Tableau 72 : les déterminants des RPS

Les facteurs de RPS	Faible	Modéré	Élevé
Intensité et complexité du travail			
Horaires de travail difficiles			
Exigences émotionnelles			
Faible autonomie au travail			
Rapports sociaux au travail dégradés			
Insécurité de l'emploi et du travail			

L'apparition des RPS dans un tel contexte s'explique souvent par le manque de motivation et d'engagement, issu d'une charge de travail excessive et d'une charge émotionnelle (l'écart entre

sentiments réels vécus par la personne et sentiments à manifester selon les règles déontologiques et les valeurs du métier, Van-Hoorebeke, 2005). Ce qui génère un épuisement émotionnel (Morris, Feldman, 1997), et un haut niveau de stress (Mann, 1999).

Plusieurs manifestations qui resurgissent sur les salariés face à ce type de risques et dans un contexte à risque tel que le secteur textile, sont d'ordres psychologiques, sociaux, et psychosomatiques.

- ✓ Manque de concentration et troubles de vigilance au travail ;
- ✓ Troubles du sommeil ;
- ✓ Conduites addictives ;
- ✓ Troubles neurovégétatifs : palpitations, douleurs au niveau du cœur, sécheresse de la bouche, oppression thoracique, sueurs en absence d'effort, douleurs, courbatures musculaires, signes de tension nerveuse, maux de tête en fin de journée, sensations de malaise ;
- ✓ Troubles de l'humeur, irritabilité, états dépressifs ;
- ✓ Augmentation de la consommation médicamenteuse ;
- ✓ Épuisement émotionnel remarquable ;
- ✓ Sensation de non repos après les vacances ;
- ✓ Insatisfaction du travail, manque de confiance en travail ;
- ✓ Peur de perdre son poste, apathie, difficultés conjugales, familiales ou relationnelles avec appauvrissement affectif ;
- ✓ Harcèlement moral ;
- ✓ Maladies professionnelles telles que l'asthme et les allergies ;
- ✓ Fuite de responsabilité, qui se caractérise à minima par un désir de changement de poste, un absentéisme progressif et répété, ou par un désir de mutation.

Nos résultats soulignent l'impact positif du temps de travail sur le stress professionnel. Ils montrent que la durée hebdomadaire de travail, les heures supplémentaires et les horaires atypiques sont censés provoquer du stress au travail. La théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll nous permet d'expliquer ces résultats. De ce fait, devoir travailler longtemps avec des horaires irréguliers et effectuer des heures supplémentaires, renchérit la perte de ressources, notamment énergétiques, productrices d'énergie motivationnelle positive telles que le temps, ce qui conduit à une détérioration du bien-être des salariés.

La confrontation de la littérature avec le terrain, nous a permis d'analyser d'une manière pertinente la situation des salariés dont la majorité est représentée par des ouvriers, et leur perception à l'égard des RPS. Le lien de corrélation entre le désir d'implication au travail et les

trois variables du stress, nous montre que, l'état psychologique et physique de l'individu dépend de son environnement de travail et du style de management instauré dans l'entreprise. Un travailleur heureux est un travailleur productif, ce qui peut être un facteur réducteur de coûts (coûts d'absentéisme, d'accidents de travail, etc.). Si la demande psychologique est supérieure à 70 et la latitude décisionnelle supérieure à 21, les salariés sont actifs et productifs. Dans le cas où, la demande psychologique est inférieure à 21 et la latitude décisionnelle supérieure à 70, les salariés sont plutôt détendus et ne ressentent pas de pression ni de tension. Par contre si la demande psychologique est supérieure à 21 et la latitude décisionnelle inférieure à 70%, les salariés sont tendus et stressés.

Les résultats sont cohérents avec ceux de la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989), qui explique que le stress se développe lorsque les ressources de la personne sont menacées ou perdues. Selon Hobfoll (1998), la perte initiale de ressources telles que le temps et l'énergie dépensée au travail peut selon le principe de spirale de pertes (Hobfoll, 1998), conduire à des pertes futures telles que le bien-être.

Les incohérences des réponses des salariés interrogés sur l'organisation et l'environnement de travail, sont liées globalement à la pression quotidienne exercée sur les salariés, et qui peuvent être sources d'altérations des résultats. Les sources de déviation des réponses par rapport à l'état ressenti effectif sont nombreuses et variées, et elles font l'objet d'une abondante littérature tant d'un point de vue théorique que pratique (Streiner et Norman, 1989, Dicks, 1994).

Nous avons remarqué quelques sources de déviation de réponse telles que :

- ✓ La désirabilité sociale : l'individu ne cherche pas à mentir de façon délibérée, mais il oriente ses réponses de façon à correspondre aux normes collectives de la société dans laquelle il vit ;
- ✓ Le trucage positif : la personne crée une impression positive de façon à détourner les faits ;
- ✓ Le trucage négatif : la personne va exagérer les symptômes, par exemple pour avoir un arrêt de travail ;
- ✓ La déviation : tendance naturelle à donner une réponse légèrement déviée ;
- ✓ L'acquiescement : tendance naturelle à répondre de façon positive ;
- ✓ L'aversion des extrêmes : le sujet a des difficultés à faire des jugements extrêmes et n'utilise pas les bornes de l'échelle ;
- ✓ Le halo : le jugement demandé sur un aspect seulement de l'individu est influencé par l'aspect général de l'individu. On peut également citer les biais attribuables à des facteurs personnels transitoires (humeur, fatigue...)

- ✓ L'influence de l'observateur et de la situation ;
- ✓ La situation dans laquelle l'enquête est menée ;
- ✓ La confiance qui s'instaure avec le sujet (souvent fonction de l'âge, du sexe...) ;
- ✓ L'observateur peut diriger les réponses du sujet, même inconsciemment.

Les salariés peuvent répondre aux questionnaires dans les conditions mentales particulières de fatigue, de stress ou de pression, ce qui risque d'altérer la mesure (Monseur et Demeuse, 1998). Cela explique pourquoi quelques salariés ont choisi de biaiser leurs réponses, pour éviter les conflits avec leurs supérieurs et garder leur emploi.

Comme le souligne un ouvrier de l'atelier filature « *je préfère garder le silence et faire mon travail, même si les conditions de travail sont défavorables et les salaires sont médiocres* ».

Les conclusions de l'enquête montrent la nécessité de tenir compte de la pression psychologique dont les ouvriers souffrent, laquelle se traduit souvent par un manque d'application des consignes, d'engagement et de motivation. Ces attitudes sont liées à une non reconnaissance et une invisibilité organisationnelle de certaines catégories de personnel.

Nous constatons donc que l'emprise des dirigeants et patrons sur les salariés s'avère de plus en plus alarmante dans ce secteur, et semble même dépasser la volonté des salariés à s'impliquer davantage dans leur fonction ou à obtenir une meilleure qualité de vie au travail.

Conclusion de la deuxième partie

La partie 2 a été consacrée à rendre compte de l'étude empirique de cette recherche. Nous avons mené en premier lieu une étude qualitative exploratoire à l'aide de 10 entretiens semi-directifs (2 en interne et 8 en externe), suivie d'une étude quantitative auprès de 130 salariés travaillant dans le secteur textile au Maroc, via le questionnaire de Karasek permettant de mesurer le niveau du stress perçu chez les salariés ; et le questionnaire du BE de Dagenais-Desmairais.

Suite aux premiers résultats de l'analyse qualitative nous avons constaté que :

- Parmi les 10 personnes interrogées, 100% d'entre elles sont stressées, le stress professionnel est ressenti « souvent » ou en « permanence » ;
- Parmi les 100% de ces personnes stressées, 30% le sont de manière permanente ;
- 100% des interviewés estiment avoir une charge de travail excessive ;
- Parmi eux, plus de 2 personnes sur 3 (70%) considèrent que les conditions de travail ne sont pas favorables à l'accomplissement de leurs Tâche ;

- Parmi les 70%, 71% jugent mauvais les rapports avec la hiérarchie, tandis que 28% ont déjà été victimes d'un accident de travail (*Annexe 4 & 5*) ;

Pour l'analyse quantitative, nous avons procédé en deux phases essentielles :

La première phase consistait à valider les échelles de mesure retenues dans notre étude. Pour ce faire, une analyse confirmatoire a été effectuée. Les résultats de cette phase ont montré que nos échelles de mesure sont fiables et validées, puisque les indices d'ajustement retenus étaient satisfaisants. A ce point, nous avons retenu toutes les échelles de mesure (Karasek et Dagenais-Desmarais)

La deuxième phase, quant à elle, comprenait le test des hypothèses de recherche. Les principaux résultats des analyses en équations structurelles et en régression pour les variables de nos échelles, soulignent que les salariés dans le textile, sont confrontés à de fortes exigences de travail (ex. demande psychologique, horaires atypiques, etc.), perdent de leurs ressources précieuses (énergie, temps, estime, etc.), et deviennent vulnérables et incapables de répondre à leurs obligations professionnelles et privées.

Lorsque les employés n'arrivent pas à faire face à ce stress (charge de travail excessive, mauvaises conditions de travail, manque de reconnaissance au travail, etc.), ils deviennent encore plus vulnérables à une perte importante (le bien-être). La charge et les conditions de travail sont discutées par les salariés au point d'affirmer que la liberté d'expression a du sens pour diminuer les risques psychosociaux. En outre, pour anticiper les incidents liés aux RPS, il faut veiller à ce que la charge de travail soit gérable par les salariés mêmes, et que le style de management puisse laisser la porte ouverte à toute communication ascendante.

Nous avons donc conservé les hypothèses suivantes :

- H1.b : la demande psychologique a un impact sur le désir d'implication au travail, ($B = 0,737$; $p < 0,05$) ;
- H2.b : la demande psychologique a un impact sur le désir d'implication au travail, ($B = 0,388$; $p < 0,05$) ;
- H3.b : la demande psychologique a un impact sur le désir d'implication au travail, ($B = 0,325$; $p < 0,05$).

A ce stade, les résultats de l'analyse qualitative et l'analyse quantitative, nous ont permis de répondre à nos deux hypothèses :

H1 : Il n'existe pas de management des RPS dans le secteur textile marocain ;

H2 : Le management des RPS impacte le bien-être des salariés.

Nos résultats permettent de confirmer toute l'importance d'agir dans le contexte spécifique du Maroc, d'une part, sur les valeurs mais aussi d'autre part sur le rythme, l'intensification et

l'environnement de travail (Montreuil, 2014) dans un contexte de travail nécessitant de plus en plus de flexibilité et d'adaptabilité¹¹².

¹¹² Hamid Esserdi, Pierre Chaudat et Laurent Mériade (2020). LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) SUR LE LIEU DE TRAVAIL AU MAROC : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de cette recherche était de répondre à la question centrale constituant notre problématique : « *Comment déterminer l'existence d'un management des RPS dans l'industrie textile au Maroc ? « Comment le management des risques psychosociaux impacte-t-il le bien-être des salariés dans l'industrie textile au Maroc ?»*. Cette étude permet d'apporter un éclairage sur le mécanisme par lequel passe cette influence.

Au terme de ce travail de recherche doctoral initiée il y a 5 ans, nous sommes en mesure de présenter successivement les contributions théoriques de ce travail ; et de relever les limites et les perspectives de recherche future autour de la question des RPS dues à l'organisation du travail dans le secteur textile au Maroc. Pour répondre à cette problématique, nous avons tout au long de ce cheminement de recherche articulé la revue de la littérature avec les données récoltées sur le terrain.

Dans la première partie, nous avons tenté de construire un cadre théorique propre à saisir le phénomène des **RPS**, en se focalisant sur le premier risque psychosocial jugé négativement, le concept de la **RSE** et le **stress professionnel** (chapitre 1 et 2). Nous avons concentré nos efforts sur la compréhension de certains facteurs déterminants qui aggravent le développement des RPS dus aux conditions de travail et à la perception des salariés à l'égard de ces risques. Puis nous nous sommes attachés à définir plus spécifiquement les contours, la définition, la structure, les modèles théoriques et les composantes du concept de bien-être au travail (chapitre 3). Enfin, nous avons consacré le chapitre 4 à la modélisation théorique de la recherche (plan de la recherche et la formulation des hypothèses), en expliquant notre problématique et le choix de notre posture épistémologique positiviste.

La seconde partie est consacrée à l'analyse qualitative et à l'analyse quantitative empirique. Nous avons donné un aperçu sur le style de management appliqué dans le secteur textile marocain, et expliqué la situation des salariés face à la menace des RPS *via* des entretiens, en intégrant le concept de la dimension culturelle (chapitre 5).

Ensuite, nous avons procédé dans le (chapitre 6) à l'analyse factorielle confirmatoire pour valider nos instruments de mesure, et à l'analyse descriptive (test de corrélation et test des hypothèses) pour déterminer les liens de causalité entre les variables de notre modèle de recherche. Enfin, le chapitre 7 nous a permis de présenter et de discuter nos résultats, en rendant compte de nos observations et actions sur notre terrain de recherche.

Nous allons présenter successivement les contributions théoriques de ce travail, ses implications managériales, ses limites ainsi que les perspectives de recherche qui en découlent.

✓ Les apports théoriques de l'étude

Les principaux apports théoriques de notre recherche peuvent être résumés en cinq points.

Premièrement, notre recherche permet d'enrichir les connaissances concernant l'influence de la gestion des RPS sur le BE des salariés dans un tel contexte et le rôle de la RSE dans la gestion des RPS. Les études menées sur ce sujet et dans le secteur textile marocain sont très rares, et semblent menaçantes à l'égard des chefs d'entreprise et des salariés.

Deuxièmement, le choix de s'appuyer sur la théorie de préservation des ressources d'HOBFOLL (1989), nous a permis de comprendre pourquoi les individus réagissent différemment face à un *stresseur* organisationnel, en mettant en lumière la quantité initiale des ressources dont ils disposent : « *les personnes ayant beaucoup de ressources sont moins vulnérables face aux pertes de ressources et sont plus enclines à en investir pour en gagner davantage. Inversement, les personnes qui en ont moins sont plus vulnérables face aux pertes de ressources et ne sont pas à même d'en gagner davantage* » (Hobfoll, 2001, p. 349).

Nous avons fondé nos observations empiriques sur une recherche mixte (qualitative et quantitative), centrée sur la prévention des RPS et la mise en place d'un management durable du bien-être, qui favorise la démarche *salutogénique* plutôt que *pathogénique* ; et la recherche du bonheur *eudémonique*, en déployant une démarche hypothético-déductive qui repose sur un positionnement épistémologique positiviste.

Troisièmement, ce travail nous a permis la compréhension du concept de bien-être au travail dans ses contours, sa structure et ses composantes spécifiques, dans une optique des sciences de gestion, d'où le choix du modèle IPWBW de Dagenais-Desmarais, et d'une instrumentation du bien-être dans le champ du management de la santé au travail.

Quatrièmement, nous avons opté pour l'approche interactionniste pour étudier le stress professionnel, en prenant en compte les relations sociales sur le lieu de travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Johnson et Hall, 1988). Le modèle Karasek nous a permis d'obtenir des résultats suffisants et intéressants pour répondre à notre problématique, en étudiant ces trois composantes : demande psychologique, latitude décisionnelle et soutien social.

Cinquièmement, en intégrant le concept de la dimension culturelle, nous avons constaté que le choix du style de management dans les entreprises est lié à la culture de l'individu et à celle de la société. Selon Geert Hofstede, chaque culture fonctionne selon son propre système de valeurs et ses membres se comportent selon les règles qui sont appropriées dans une situation donnée. Cette recherche apporte un certain éclairage sur le rôle du management RH dans la

problématique de la gestion des RPS, et l'importance de protéger et préserver le BE des salariés du secteur textile au Maroc.

✓ **Les contributions managériales de l'étude**

En plus des contributions théoriques, notre recherche fournit des indications intéressantes et importantes sur le plan pratique. En tenant compte de nos résultats, certaines actions peuvent être envisagées sur le plan managérial. Il s'agit de revoir les pratiques de GRH dans les entreprises du secteur textile au Maroc, dans la mesure, où les dirigeants et les managers doivent instaurer la culture du risque et prendre en considération la gravité des RPS sous toutes ses formes. Un manager ou un dirigeant qui adopte un rôle participatif auprès de ses collaborateurs, contribue directement et indirectement au bien-être dans ses dimensions d'activité et de sens. De ce fait, le manager est considéré comme une réelle possibilité d'action pour préserver la santé au travail.

Notre recherche ouvre la porte sur les apports suivants :

- ✓ Une source d'information scientifique sur les RPS, la RSE, le stress professionnel, le BE et ses spécificités, ses dimensions, ainsi que les leviers organisationnels et managériaux pour contribuer à le préserver ou à le restaurer. Nous souhaitons proposer un guide pratique permettant la compréhension des problèmes posés par ces concepts, à destination des DRH, managers, cadres et salariés du secteur textile marocain. Comme le souligne Cherubini (2011), la préservation de la santé au travail sous-entend un décloisonnement interprofessionnel et interinstitutionnel des actions conçues et mises en œuvre au nom des politiques de prévention. Quant à Picard (2006), les managers sont peu sensibilisés à ces sujets et ne savent souvent pas comment s'y prendre ;
- ✓ Nous souhaitons aussi que les résultats de cette recherche soient également intégrés dans un enseignement en gestion dans le cadre d'un cours ; de « management des risques psychosociaux » au sein de l'école supérieure des industries textile et habillement (ESITH) et à l'office de la formation professionnelles et de promotion du travail (OFPPT) de Casablanca, Maroc ; dans le but de préparer les futurs cadres et opérateurs à affronter cette nouvelle vague de risques ;
- ✓ Nous invitons les consultants et les praticiens, à mettre en place les pratiques managériales de la gestion des RPS et les méthodes de prévention adéquates à ce type de risques, commençant par :
 - ✓ À identifier les contraintes dans le travail ;
 - ✓ À rendre autonomes et compétents leurs personnels ;

- ✓ À favoriser le management participatif et non pas le management autoritaire soumis au système taylorien ;
- ✓ À s'intéresser aux aspects humains du travail ;
- ✓ À respecter la réglementation en termes de SST ;
- ✓ À s'inscrire dans une démarche RSE.

Il s'agit de la préservation de la santé au travail, et des démarches de prévention des pathologies psychosociales au travail ;

- ✓ Nous souhaitons aussi, établir une maquette de formation universitaire relative à la gestion et la prévention des RPS dus à l'organisation du travail, et qui sera destinée aux enseignants-chercheurs pour construire des projets au profit des cadres du secteur textile. Cela contribuera davantage à l'édification d'une politique de prévention pérenne des RPS ;

Depuis l'apparition du Covid19, les industriels textiles plongent dans un brouillard vis-à-vis de la pérennité de leur entreprise, dont 76 % ont suspendu leur activité, et 24 % ont profité de cette crise sanitaire pour fabriquer les masques de protection contre le virus. Karim Tazi (2020), chef d'une entreprise textile à Casablanca s'interroge ainsi : *« C'est la première fois que l'on fait des projections où l'on fera zéro chiffre d'affaires. Le scénario le plus probable est celui de deux mois au moins pour retrouver une activité normale. Mais dans cette phase-là, comment faites-vous pour maintenir l'activité puisqu'il n'y a pas de rentrée d'argent mais que des sorties ? »*¹¹³.

Le premier employeur industriel du royaume avec plus du quart des emplois industriels nationaux, subit une crise très menaçante. Face à cette situation, les chefs d'entreprise ont donné la possibilité aux salariés de rester chez eux « sans qu'ils ne soient indemnisés ». Même avec cette pandémie, la plupart des salariés ont déclaré qu'ils continueraient de travailler parce qu'ils n'ont pas le choix. « Sinon plus rien à manger ».

D'autres ont refusé de retourner au travail, parce que les conditions de travail augmentent les risques liés à la propagation du virus. Les conséquences de cette crise sont préoccupantes, puisque celle-ci a contribué à l'effondrement des principaux moteurs de l'économie marocaine (automobile, textile et tourisme), à la perte de l'emploi et à des vagues de licenciements. Il convient de préciser que le Maroc ne dispose pas d'un système de redistribution, ce qui impacte directement la demande de l'ensemble des ménages marocains et accélère le processus de la

¹¹³ Lefebure, A. (2020). Coronavirus: l'industrie du textile sur le fil du rasoir. TELQUEL.

crise économique. Nous incitons les chefs d'entreprise à tirer profit de cette crise sanitaire, pour améliorer les conditions de travail de leurs salariés et mettre en place des pratiques managériales pertinentes de prévention contre les risques professionnels, y compris les RPS, et au service du BE des hommes sur le long terme.

Les recommandations tirées de ce travail, desquelles les managers et les dirigeants pourraient s'inspirer lors de la mise en place des démarches de prévention des RPS pourraient être les suivantes :

- S'impliquer davantage dans la démarche de prévention des RPS, se l'approprier et encourager les salariés à y participer ;
- Privilégier la prévention collective des risques et la formation des ouvriers (opérateurs) puisque la majorité est analphabète. Les ouvriers doivent tout de même être conscients de leurs droits ;
- Rendre la communication fluide avec tous les acteurs organisationnels et reconnaître les erreurs en essayant de les corriger ;
- Expliquer le travail aux salariés pour stimuler leur confiance, et réaliser les cartographies de risques pour faciliter l'APR (analyse préliminaire des risques) ;
- Favoriser la méthode MOSAR (méthode systémique d'analyse des risques) ;
- Improviser et imaginer de nouvelles solutions ;
- Veiller à la résolution des conflits de rôle vis-à-vis de la hiérarchie ;
- Être empathique et s'efforcer de saisir les émotions, les croyances et les besoins des salariés ;
- Veiller à ce que les salariés travaillent dans des conditions favorables et à ce qu'ils retrouvent une implication interpersonnelle ;
- Fournir aux salariés un retour positif et sincère sur le travail, sans a priori de jugement au sujet des problèmes ;
- Assurer une sécurité sociale pour tous les salariés (ex : une mutuelle d'entreprise).

En dépit de ces apports, cette recherche a certaines limites qu'il convient d'évoquer, et des perspectives de recherche qui vont être mentionnées ci-dessous.

✓ **Les limites de la recherche**

1. Une des limites les plus importantes de cette recherche, a été le choix du sujet et de vouloir l'étudier dans un contexte marocain. Compte tenu de l'inexistence d'un management des RPS, et des mauvaises conditions de travail dans le secteur textile au Maroc, plusieurs entreprises ont refusé de m'ouvrir leurs portes pour mener mon

enquête. Après plusieurs tentatives, deux entreprises m'ont autorisé l'accès dans leurs locaux à deux conditions : respecter l'anonymat et privilégier les échanges avec les ouvriers seulement en présence du responsable hygiène sécurité et environnement (HSE). Ainsi que le dit le DRH : « *nous avons déjà du mal à gérer les risques professionnels, tandis que, si nous commençons à évoquer les thématiques sur les RPS, stress et bien-être, nous allons fermer nos portes* ».

2. La deuxième limite concerne le manque de données et de pratiques dans le contexte marocain (surtout dans les secteurs industriels) :
 - Statistiques officielles sur l'évolution des RPS ;
 - Études de recherches sur l'émergence des RPS ;
 - Textes juridiques et réglementaires régissant ces risques au sein des entreprises ;
 - Observatoires dédiés aux RPS.

La question de la gestion et de la prévention des RPS est récente. Au Maroc, cette situation est considérée comme une limite principale à notre travail de recherche, à partir du moment où cela nécessite de consacrer beaucoup de temps à la sensibilisation et la communication autour de cette problématique. Ce contexte représente un terrain fertile pour l'apparition des RPS, mais leurs analyses scientifiques s'inscrivent dans une littérature disparate et faiblement structurée, voire même inexistante.

- ✓ Les perspectives de la recherche

Ce travail est un point de départ pour continuer à étudier les démarches de prévention des RPS. Il induit diverses pistes de réflexion et projets qui pourront être menés à bien :

1. Étant donné que la problématique traitée ne concerne que le seul cas du Maroc, il serait souhaitable d'élargir l'investigation à d'autres pays d'Afrique de niveau de développement comparable à celui du Maroc. Cette étude pourrait enrichir davantage l'état de connaissance sur l'impact des RPS sur le BE des salariés, via un prolongement d'études portant plus sur ce phénomène dans des secteurs d'entreprises marocaines, autres que la santé. Cela permettra aux entreprises de développer les compétences des managers et du personnel par le biais de la formation continue, de la sensibilisation, de la communication et de l'information du personnel sur la notion de RPS ;
2. Partager et mobiliser les résultats de notre recherche avec l'AMITH, dans le but de faciliter l'introduction du législateur marocain dans l'environnement du travail, où se manifestent les RPS, pour une jurisprudence dynamique et créative à long terme ;

3. Accompagner les pouvoirs publics marocains pour mener des enquêtes afin de pouvoir obtenir des statistiques officielles sur l'émergence des RPS ;
4. Créer des partenariats internationaux avec d'autres organisations pour mettre en place des démarches de prévention des RPS.

Tout au long de ce travail, nous avons défendu la thèse selon laquelle, le BE au travail peut être compromis par l'absence d'un système managérial des RPS. En effet les résultats le confirment, dans la mesure où la notion des RPS est encore méconnue du plus grand nombre au Maroc. Nous espérons que notre recherche contribuera au développement d'un débat scientifique constructif sur ce sujet, et mettra en lumière le mal-être des salariés, en particulier chez la classe ouvrière.

« Il n'y a point de bonheur sans courage, ni de vertu sans combat. » Jean-Jacques Rousseau

Bibliographie

Achille M. A., 2003a, *Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail*, in Foucher R., Savoie A. et Brunet L. (éds), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions nouvelles, 65-90.

Abaidi, J. (2015), *Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure* (Doctoral dissertation, Université de La Rochelle).

Abaidi, J., & Drillon, D. (2016), Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 145-172.

Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Ouvrage collectif, Paris, Vuibert-Collection AGRH, 9-27.

Abord de Chatillon, & Bachelard, O. (2005), « *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher* », éditions, L'Harmattan.

Achte, I., Delaflore, J. L., Fabre, C., Magny, F., & Songeur, C. (2010), *Comment concilier la performance et le bien-être au travail*, Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine,

Acquier, A., & Aggeri, F. (2015), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.

Aizicovici, F. (2009), L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail, *Problèmes Politiques et Sociaux*, (965), 101.

Allali, Brahim, (2008), Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique, *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de Laval et Télé-université (UQAM).

Althaus, V., Kop, J. L., & Grosjean, V. (2013). Recension critique des modèles théoriques reliant environnement de travail, stress et santé : vers un méta-modèle/Critical review of theoretical models linking work environment, stress and health: towards a meta-model, HAL.

- André, C., & Légeron, P. (2000), *La peur des autres : trac, timidité et phobie sociale*, Odile Jacob.
- Antonovsky, A. (1979), *Health, Stress and Coping*. Jossey-Bass, San Francisco, 255 p.
- Attias-Delattre, V., & Szpirglas, M. (2012, September). La gestion des risques psychosociaux : un management des risques, In *AGRH*, 1-22.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 33-46.
- AYOUCH-BODA, A. (1996), Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, In *Sida et vie psychique : approche clinique et prise en charge* (pp. 291-301).
- Bachelard, O. (2017), Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives, Dans *Regards*, 169-179.
- Badri, S. (2013), On travaille pour gagner sa vie et non pas pour la perdre, *Le Matin*.
- Bahu, M., Memilliod, C., & Volkoff, S. (2012), Conditions de travail pénibles au cours de la vie professionnelle et état de santé après 50 ans. *Revue française des affaires sociales* (4), 106-135.
- Baptiste, D. (2017), INRS, Institut National de Recherche et de Sécurité, Rapport " Études & Recherche" 2016-2017.
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach Servayre, A. (2010), *Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, HAL.
- Battal, S., Toufik, S., & Kerak, E. (2015, Mai), Etude bibliographique sur les risques psychosociaux et qualité de vie au travail au Maroc. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 11(2), 479.
- Bellego, M. (2012), Risques psychosociaux et organisation du travail, *Les risques psychosociaux au travail*, 33-84.
- Ben Aissa , H. (2001), Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? In *Conférence de l'AIMS*.
- Ben Yedder, M., & Slimane, L. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines: l'employabilité est-elle un argument viable? In *Annales des Mines-Gerer et comprendre* (No. 1, 42-52), ESKA.
- Benabdeljlil , N. (2007), Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques, *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(2), 89-122.
- Bernard, M. (2007), Culture d'entreprise, l'échec d'un concept. *Communication, Information médias théories pratiques*, 25(2), 131-147.

Bernoux, P., Jemmaud, A., Kirat, T., & Livian, Y.-F. (1996), *Entreprise, institution et société* (Doctoral dissertation, Ministère du travail).

Berraho, M., Nejjar, C., Elrhazi, K., Tessier, J.-F., Ouédraogo, N., & Raiss, N. (2006), Mesure du stress professionnel des chauffeurs de taxi à Fès, Maroc. *Santé publique*, 18(3), 375-387.

Berrada, E. (2020), Coronavirus : au Maroc, 57 % des entreprises ont suspendu leur activité, *Jeune Afrique*.

BIEN-ETRE, F. E., & DE, T. (2000), Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications, *Revue québécoise de psychologie*, 21(2).

Biétry, F., & Creusier, J. (2013), Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.

Bôas, G. D. K. V., & Gilon, C. (2015), Encyclopédie du développement durable Octobre-novembre 2015.

Bonnel, F., & Bonnel, F. (2016). *Bien-être psychologique au travail et performance des équipes : une équipe heureuse est-elle performante ?* (Doctoral dissertation).

Bourqia, R., & Conférence mondiale sur les femmes (4 : 1995 : Pékin). (1999), *Genre et emploi dans l'industrie textile marocaine*, UNRISD.

Bouterfas, N. (2015), *Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion : quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement ?* (Doctoral dissertation).

bouettahir, R., Seghioer, H., & El Amarti, A. (2013), La santé et sécurité au travail dans une démarche de développement durable : cas des entreprises marocaines, *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 74(4), 380-386.

Boutillier, S. (2008), LA RÉACTION : Commentaire sur le texte d'Astrid Mullenbach-Servayre: l'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 43(231/232), 151.

Brasseur, M. (2008), Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique, *La Revue des sciences de gestion*, (2), 61-67.

Brigitte, Commeiras, Dominique, & Roussel. (2007), Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques, *Gestion des performances au travail*, pp, 97-150.

- Bué, J., Coutrot, T., Guignon, N., & Sandret, N. (2008, Février), Les facteurs de risques psychosociaux au travail, *Revue française des affaires sociales*, (2), 45-70.
- Brisson, C., Aubé, K., Gilbert-Ouimet, M., Duchaine, C. S., Trudel, X., & Vézina, M. (2020), Organizational-Level Interventions and Occupational Health. *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health, From Macro-level to Micro-level Evidence*, 505-536.
- C, D. (2002). Travail, usure mentale. *Bayard*.
- Camus, X. (2008), La conception du bonheur chez Aristote : essai sur la hiérarchie des biens dans l'Éthique à Nicomaque.
- Carpentier, S. (2007), Une analyse exploratoire des liens entre mobilité quotidienne et ancrage résidentiel. Vers une approche écologique de la mobilité ? *Articulo-Journal of Urban Research*, (3).
- Chakor, T. (2015), Généalogie des risques psychosociaux au travail : un phénomène au cœur d'une tension politique, pp, 197-225.
- Charbonnier, Silva, & Roussel, P. (2006), Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire. *XVIIIème congrès de l'AGRH*.
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006), Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche.
- Clot, Y., & Lallement, M. (2015), Qualité de vie au travail et qualité du travail. *La revue des conditions de travail*, 3, 45-56.
- Clot, Y. (2006), Clinique du travail et clinique de l'activité, *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 165-177.
- Clot, Y., & Daniel, F. (2000), *Genres et styles en analyse du travail : concepts et méthodes* (Vol. 4, No. 7, p. 43), Travailler.
- Colin, T. (2011), LA PRISE EN COMPTE DES ASPETCS ORGANISATIONNELS DANS LE « BIEN-ETRE » AU TRAVAIL : LE CAS DES PERSONNELS D'UN CONSEIL GENERAL.
- Cotton, P., & Hart, P. (2003), Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Coutrot. (2017), insécurité du travail, changements organisationnels et participation des salariés : quel impact sur le risque dépressif ?
- Coutrot, T. (2017), Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ?

- Coutrot, T., & Mermilliod, C. (2010), Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles.
- Creusier, J. (2013), Clarification conceptuelle de la notion de bien-être au travail, *Acte du*, 24.
- Dageanis-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011), What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences, *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- Dagenais-Desmarais, V. (2006), Bien-être psychologique au travail : Lumière sur la face cachée de la santé psychologique au travail, In *15th conference of industrial-organisational psychology. Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail* (Vol. 3, pp. 1-12).
- Danna, K., & Griffin, R. (1999), Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature, *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- DARES-DRESS. (2008), Les facteurs psychosociaux au travail : une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003, *Premières Synthèses*, 22.
- David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, In *Conférence de l'AIMS* (pp. 1-23).
- De la Santé, C. S. (2017), Burnout et travail. *Bruxelles : CSS. Avis*, (9339).
- Debout, C. (2012), Méthodologie quantitative et études descriptives simples, *Soins*, 768, 55-60.
- Dejours, C. (2007), Une nouvelle forme d'aliénation au travail qui tue : Suicides : Le travail en accusation, *Santé et travail (Paris)*, (60), 26-28.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1990), Itinéraire théorique en psychopathologie du travail, *Revue prévenir*, 20(1), 21-38.
- Dériot, G. (2010). Dériot, G. (2010), Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action, *Les Rapports du Sénat*, (642).
- Desrumaux, P. (2010), Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? *Le Journal des psychologues*, (10), 26-30.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985), The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, K. (1984), Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Douillet, P. (2013), *Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail*, Anact.
- Dupuis, G., Martel, J. P., Voirol, C., Bibeau, L., & BONNEVILLE-HÉBERT, N. (2009), La qualité de vie au travail : Bilan des connaissances ; L'inventaire systémique de qualité de vie

au travail (ISQVT), *Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)*.

Durat, L., & Bartoli, A. (2014), La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle, *Gestion et management public*, 3(3), 17-43.

Eiguer, A. (2008), La perversion narcissique, un concept en évolution, *L'Information psychiatrique*, 84(3), 193-199.

Elkholti, A. (2015), Stratégies pour la santé et la sécurité au travail. *Séminaire EU-Afrique du Nord, Institut National des conditions de vie au travail, Ministère de l'emploi et des affaires sociales, Maroc*.

Esterle, M. (2010-2011), Conséquences psychologiques liées à la maladie aiguë et chronique : stress, maladie et stratégies de faire face.

Faulx, D., & Delvaux, S. (2005), Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou « concept horizon » ? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (7-3).

Floru, R., & Cnockaert, J. C. (1998), Stress professionnel et Burnout, *Les cahiers de l'actif*, 264(265), 25-40.

Folkman, S. (1984), Personal control and stress and coping processes: a theoretical analysis. *Journal of personality and social psychology*, 46(4), 839.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016), *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*, Chenelière éducation.

Fournier, P. S., Montreuil, S., & Villa, J. (2013), Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle, *Relations industrielles/Industrial Relations*, 68(1), 46-70.

Freedy, J., & Hobfoll, S. (1994), Stress inoculation for reduction of burnout: A conservation of resources approach, *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal*, 311-325.

French, J. R. P., Rodgers, W., Cobb, S., Coelho, G. V., Hamburg, D. A., & Adams, J. E. (1974), Coping and adaptation.

Grébot, E. (2011), *Harcèlement au travail : Identifier, prévenir, désamorcer*, Éditions Eyrolles.

Edey Gamassou, C. (2002), Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager, *Les cahiers du CERGOR*, 2-3.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, *Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.

- Gendron, B. (2015), *Mindful management & capital émotionnel : L'humain au cœur d'une performance et d'une économie bienveillantes*, De Boeck Supérieur.
- Gendron, B. (2009), *Leadership et compétences émotionnelles : Dans l'accompagnement au changement* (Vol. 25). PUQ.
- Gendron, B. (2016), *Management des risques psycho-sociaux et capital émotionnel pour une qualité de vie au travail et vers des organisations capacitanes : essai réflexif et intervention sur le stress dans le monde du soin et de l'éducation via l'approche de la pleine conscience, de l'acceptation et de l'engagement et de management de projet* (Doctoral dissertation).
- Gendron, B. (2008, June), Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles de l'enseignant : la figure de leadership en pédagogie.
- Gervais, M., Massicotte, P., & Champoux, D. (2006), *Conditions de travail, de santé et de sécurité des travailleurs du Québec*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2008), Comment mesurer les deux principaux indicateurs de santé psychologique au travail : Validation québécoise de bien-être et de détresses psychologiques adaptées au contexte de travail, *Gilbert, M.-H. La santé psychologique au travail : Conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement, Thèse de doctorat non publiée, Université de Montréal, Québec*.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011), Validation d'une mesure de santé psychologique au travail, *European review of applied psychology*, 61(4), 195-203.
- Gintrac, A. (2011), Le stress au travail, un état des lieux, *Management Avenir*, (1), 89-106.
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*.
- Gollac, M. (2012), Les risques psychosociaux au travail : d'une "question de société" à des questions scientifiques, *Travail et Emploi, Paris, La Documentation française*, (129).
- Gollac, M., & Volkoff, S. (2010), *Les conditions de travail. La découverte*.
- Gond, J. P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, (205), 93.
- Grésy, J. É., & Nückel, R. P. (2018), *Gérer les risques psychosociaux, Performance et qualité de vie au travail*, ESF Sciences Humaines.
- Grosjean, V. (2004), Le bien-être et la santé au travail, Position du problème.

- GROSJEAN, V. (2005), Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ? *Les Cahiers de notes documentaires-Institut national de sécurité*, 198, 29-40.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2006), *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education. *New Jersey : Hoboken*.
- Hansez, I., Faulx, D., & Mahy, A. (2006), L'approche belge pour mieux prévenir les risques psychosociaux en général et le harcèlement psychologique en particulier, *Santé, société et solidarité*, 2, 149-156.
- Hassid, O. (2008), *La gestion des risques*, Paris : Dunod.
- HASSAINATE, M., & MAGHRAOUI, S. (2019), TRIPTYQUE « COUT-DELAI-QUALITE » : Cas de l'industrie marocaine du textile et de l'habillement, *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, (8).
- Hatzfeld, N. (2012), Les risques psychosociaux : quelles correspondances anciennes aux débats récents ? *Travail et emploi*, (129), 11-22.
- Au Plan, H. C. (2005), Les sources de la croissance économique au Maroc, *Royaume du Maroc*.
- Hellemans, C., & Van de Leemput, C. (2012), Stress et mal-être au travail, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 3ème édition. Paris : Vuibert.
- Hirigoyen, M. F. (2016), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, La Découverte.
- Hobfoll, S. E. (2011), Conservation of resource caravans and engaged settings, *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E. (2011), Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience.
- Hobfoll, S. E. (2012), Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources. *Psychiatry: Interpersonal & Biological Processes*, 75(3), 227-232.
- Hobfoll, S. E. (Ed.). (1986), *Stress, social support, and women*, Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993), Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993), Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. *Handbook of organizational behavior*, 1, 41-61.
- Howell, D., Bestgen, Y., Yzerbyt, V., & Rogier, M. (2008). *Méthodes statistiques en sciences humaines*.

- Igalens, J. (1999), Amélioration des conditions de travail, *Encyclopédie de gestion et du management*, 1234-1235.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, FeniXX.
- Inc, S. (2007). SPSS (Version 16.0, Graduate student version) [Computer software].
- Isambert-Jamati, V. (1967), La conscience ouvrière.
- Jauvin, N., Vésina, M., Bourbonnais, R., & Dussault, J. (2006). Violence interpersonnelle en milieu de travail : une analyse du phénomène en milieu correctionnel québécois.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006), *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod.
- Jöreskog, K. G. (1971), Simultaneous factor analysis in several populations, *Psychometrika*, 36(4), 409-426.
- Jöreskog, K. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 109-133.
- Karasek, R. (1990). Healthy work, *Stress, productivity, and the reconstruction of working life*.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998), The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics, *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322.
- Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., & Bourgeois, M. L. (2003, December), Stress et coping : un modèle intégratif en psychologie de la santé, In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique* (Vol. 161, No. 10, pp. 809-815), Elsevier Masson.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017), Perceived organizational support : A meta-analytic evaluation of organizational support theory, *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Stewart, K. A. (2009), Perceived organizational support : An updated meta-analytic review, In *poster presented at the 24th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans*.
- Kuvaas, B. (2008), An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes, *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- LA SANTÉ, C. P. A., FAVORABLES, D., COMMUNAUTAIRE, R. L. A., AA, D. I., & INTERNATIONALE, A. P. U. A. (1986), Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé.
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010), Bien-être et efficacité au travail, *Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport au Premier ministre*.

- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2012), Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du travail*, 53(1), 3-36.
- Lancry, A Guilbert, L., (2007), L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes, *Le travail humain*, 70(4), 313-342.
- Laraoui, C. H., Rahhali, A., Laraoui, O., Tripodi, D., Curtes, J. P., Verger, C., & Caubet, A. (2002), Byssinose et asthme professionnels chez les ouvriers exposés aux poussières de coton, *Revue française d'allergologie et d'immunologie clinique*, 42(2), 133-141.
- Laraoui, O., Laraoui, S., Manar, N., Ghailan, T., Deschamps, F., & Laraoui, C. H. (2018), Santé et sécurité au travail au Maroc 60 ans après l'indépendance : état actuel, contraintes et perspectives, *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(1), 1-9.
- Laraoui, O., Manar, N., Laraoui, S., Boukili, M., Ghailan, T., Deschamps, F., & Laraoui, C. E. H. (2017). Perception du travail et bien-être chez le personnel de santé au Maroc. *Sante Publique*, 29(6), 887-895.
- Lautre, Y. (2018), Stress Souffrances Suicides au travail en France.
- Laroche, F. (2014, March), Douleur chronique. Thérapies comportementales et cognitives, In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique* (Vol. 172, No. 2, pp. 132-135), Elsevier Masson.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal, and coping*, Springer publishing company.
- Ledus, S., & Vallery. (2012), *Les risques psychosociaux*, PUF
- Lefebure, A. (2020), Coronavirus: l'industrie du textile sur le fil du rasoir, *TELQUEL*.
- Légeron, P. (2015), *Le stress au travail : un enjeu de santé*, Odile Jacob.
- Légeron, P. (2008), Le stress professionnel, *L'information psychiatrique*, 809-826.
- Légeron, P. (2001), *Le stress au travail*, Paris: Odile Jacob.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel, *L'information psychiatrique*, 809-820.
- Légeron, P., & Cristofini, R. (2006), *Enquête sur le stress professionnel- Rapport complet*, Stimulus-Capital Santé.
- Légeron, P., & Nasse, P. (2008), Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.
- Le-Moigne, J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF.
- Lenoir, R. (2004), Espace social et classes sociales chez Pierre Bourdieu, *Sociétés & Représentations*, 385-396.

- Leymann, H. (1996), *Mobbing: la persécution au travail*, Éditions du Seuil.
- Lhuilier, D. (2010), Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance, *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 11-28.
- Lhuilier, D. (2006), Cliniques du travail, *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 179-193.
- Lhuilier, D. (2010), Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance, *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 11-28.
- Lhuilier, D. (2004), Harcèlement : inflation imaginaire, déficience du symbolique et déni du réel, *Revue internationale de psychosociologie*, 10(23), 127-140.
- Lindström, B., & Eriksson, M. (2012), *La salutogenèse : Petit guide pour promouvoir la santé*, PUL.
- Loonis, E. (2002), De la gestion hédonique, prolégomènes à une hédonologie, *Psychologie française*, 47(4), 83-93.
- Loriol, M. (2010, Septembre 9). Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail.
- Loup, P. (2016), *Influence des Technologies Nomades sur le bien-être au travail : une lecture par la théorie de la conservation des ressources* (Doctoral dissertation).
- Mackay, C., & Cooper, C. (1987), Occupational stress and Health: Some current issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. Cooper C.L et Robertson I.T. Chap.6, 167-199.
- Mahrat, F., Elaami, S., & Bouchra, L. (2014), Conception d'un système de management de sécurité adaptable au contexte marocain, 860-890.
- Malchaire, J. (2006, Décembre 31), Stratégie SOBANE et guide dépistage Déparis, *Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*.
- Margni, M., Rossier, D., Crettaz, P., & Jolliet, O. (2002), Life cycle impact assessment of pesticides on human health and ecosystems, *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 379-92.
- Martin-Krumm, C. (2017), Psychologie positive, quelle part d'innovation ? *Le Journal des psychologues*, (4), 14-14.
- MASLOW, A. H. (1972), Vers une psychologie de l'être, traduit et adapté de l'anglais par Messie-Hadesque. *Paris, Fayard*, 270.
- Massoudi, K. (2009), *Le stress Professionnel : Une analyse des vulnérabilités individuelles et des facteurs de risque Environnementaux*, Peter Lang.

- Maurand-Valet, A. (2011), Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? *Management Avenir*, (3), 289-302.
- Meddeb, R. (2000), *L'industrie du textile-habillement au Maroc : les besoins des chefs d'entreprise et les conditions de travail des femmes dans les PME* (No. 993423473402676), International Labour Organization.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013), 1-Une histoire de la valeur accordée au travail, *Le Lien social*, 7-54.
- Mercure, S. A. (2009), " Moi, j'ai besoin de m'sentir reliée à c'te monde-là » : un éclairage salutogénique des rapports de femmes TSR-UDI à leur milieu.
- Meyer, R., & Carru, C. (2010), *Le manifeste de la psychothérapie intégrative : la créativité de certaines de thérapies, la convergence de cinq grands courants, le thérapeute, en éthique et en science*, Éditions Dangles.
- Midy, F. (1996), Validité et fiabilité des questionnaires d'évaluation de la qualité de vie : une étude appliquée aux accidents vasculaires cérébraux.
- Miné, M. (2010), Les risques psychosociaux saisis par le droit, *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 125-137.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure & dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation.
- Molinier, P. (2002), Souffrance et théorie de l'action, *Travailler*, (1), 131-146.
- Morin, E. M. (2008), Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, *Études et recherches*.
- Moussa, S. (2008), L'alpha de Cronbach et l'estimation de son intervalle de confiance: L'étude de deux approches.
- Moustié, J.-B. (2015, Novembre 18), Droit et risques psychosociaux au travail.
- Munroe, V., & Brunette, N. (2001), L'épuisement professionnel (burn-out) : un problème réel, *Revue d'intervention sociale et communautaire*, 7(1), 165-191.
- Nestea, P. (2017), *Prévenir les risques psychosociaux permet-il de préserver la santé au travail ? : une analyse par les théories de l'auto-détermination et du sensemaking* (Doctoral dissertation).
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000), Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses, *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48(5), 419-438.
- Pasquier, D., & Valéau, P. (2011), Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail, *Revue internationale de psychologie sociale*, 24(1), 5-36.

Pastore-Chaverot, M. (2012), RSE et souffrance au travail, « l'incompatibilité sémantique ». In *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* (79-102). Armand Colin.

Paulhan, I. (1992), Le concept de coping, *L'année psychologique*, 92(4), 545-557.

Pereira, B. (2013), Du harcèlement moral au harcèlement managérial, *Revue française de gestion*, (4), 33-54.

Peretti, J. M. (2001), *Dictionnaire des ressources humaines* (Vol. 2), Vuibert.

Piaget. (1970). *Psychologie et Epistémologie*.

Piat, C. (1903), L'idée du bonheur d'après Aristote, *Revue Philosophique de Louvain*, 61-72.

Plane, J. M. (2017), *Théorie des organisations-5e éd.* Dunod.

Plane, J. M. (2000), La gestion des ressources humaines.

Plane, J. M. (2003), *Management des organisations, Paris, Dunod.*

Poirel, E., & Yvon, F. (2011), Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec, *Revue des sciences de l'éducation*, 37(3), 595-615.

Poisson, Y. (1983), L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation, *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369-378.

Provencher, H., & Keyes, C. L. (2010), Une conception élargie du rétablissement, *L'information psychiatrique*, 86(7), 579-589.

Quairel, F. (2006, May), Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Quairel, F., & Auberger, M. N. (2005), Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 40(211/212), 111.

Rérat, F. (1991), Crises et restructurations dans un système industriel localisé : l'exemple du textile à Roanne, *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(2), 85-111.

Riad, M. (2000). *L'industrie du textile-habillement au Maroc : les besoins des chefs d'entreprise et les conditions des femmes dans les PME*, première édition, le Bureau international du Travail, Genève, Suisse, 50 p.

Richard, D. (2012), *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* (Doctoral dissertation).

Rivière, A., Commeiras, N., & Loubès, A. (2017), *Tensions de rôle et stress au travail : quelles stratégies d'ajustement pour développer le bien-être au travail des cadres de santé ?* (No. Hal-02118167).

- Thébaud-Mony, A., & Robatel, N. (2009), *Stress et risques psychosociaux au travail*, La Documentation française.
- Robert, N. (2007, Mars), Bien-être au travail: une approche centrée sur la cohérence du rôle.
- Rolland, J. P. (1999), Modèles psychologiques du stress : analyse et suggestions, *Pratiques psychologiques*, 4, 99-122.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck Supérieur.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998), The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28.
- Sarnin, P., Caroly, S., & Douillet, P. (2011). Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? *Le travail humain*, 74(4), 309-320.
- Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007), Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying, *International Journal of Law and Psychiatry*, 340-354.
- Selye, H. (1975), *Le stress de la vie - le problème de l'adaptation*, nouvelle édition, NRF, Gallimard.
- Selye, H. (1956), *The stress of life*.
- SEMMAA, M., & BENAICHA, O, Analyse comparative de l'influence du cadre institutionnel sur les pratiques RSE en matière de GRH : Cas de la Qualité de Vie au Travail en France et au Maroc.
- Simoulin, V. (2017), *Sociologie d'un grand équipement scientifique : Le premier synchrotron de troisième génération*, ENS Éditions.
- Soares, A. (2002), Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail.
- Soni, A. (2009), The five most costly conditions, 1996 and 2006 : Estimates for the US civilian noninstitutionalized population. Statistical Brief# 248. July 2009, Rockville, MD : Agency for Healthcare Research and Quality.
- Tessier, N. (2006), L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail, *Management Avenir*, (2), 143-158.
- travail, M. d. (2016). La prévention des risques professionnels. *Dares Analyses* .
- Travail-BIT, B. i. (1998). Facteurs psychosociaux et organisationnels. *Encyclopédie de Sécurité et de Santé au Travail, Vol. 2, partie V. Eds. OIT* .
- Truchot, D. (2010, Janvier). Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel: Pour une approche contextualisée.

- Ughetto, P. (2007), Faire face aux exigences du travail contemporain, *Conditions du travail et management*, Lyon : ANACT.
- Uzan, O., & Brunaud, G. (2018), RSE, Achats responsables et Performance globale. Études de cas : VEOLIA et LA POSTE, *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 27-31.
- Uzan, O, CHAPITRE 6 : RSE, RH ET LEADERSHIP RESPONSABLE.
- Uzan, O. (1990), La Gestion des Ressources Humaines en PME : quelques repères pour la recherche... *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(1), 105-116.
- Valléry, G., & Leduc, S. (2012), *Les risques psychosociaux*, PUF.
- Van Hooff, M. (2017), Work Stress and Health in a Globalized Économie : The Model of Effort–Reward Imbalance. *Scandinavian, Journal of Work, Environment & Health*, 43(5), 504-504.
- Veil, C. (2012), Vulnérabilités au travail, *Naissance et actualité de la psychopathologie du*.
- Van Wassenhove, W. (2014), Modèle de KARASEK, *HAL*, 170-174.
- Yves, C. (2015), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte.
- Zaitseva, V. (2016), *Le harcèlement moral en milieu professionnel : le cas du service public hospitalier ukrainien* (Doctoral dissertation, Clermont-Ferrand 1).
- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2013), Épuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques.

Liste des graphiques et des schémas

Graphique 1 : Évolution du nombre d'accidents du travail déclarés au Maroc entre 2005 et 2014 (LesEco.ma). P. 20

Graphique 2 : Occurrence de l'expression « risques psychosociaux » ou « risques psychosociaux » dans les dépêches de l'Agence France-Presse (AFP). P. 50

Graphique 3 : Proportion des salariés avec un syndrome dépressif, selon l'insécurité. P. 114

Graphique 4 : Les statistiques publiées par le BIT. P. 210

Graphique 5 : Les statistiques du taux d'accidents du Maroc par le BIT. P. 210

Graphique 6 : Score de la demande psychologique et la latitude décisionnelle par famille professionnelle. P. 262

Graphique 7 : Satisfaction des salariés vis-à-vis des conditions de travail. P. 286

Schéma 1 : Historique de la RSE. P. 28

Schéma 2 : Facteurs de risque psychosociaux et impacts sur la santé. P. 40

Schéma 3 : schématisation de la problématique. P. 188

Liste des tableaux

- Tableau 1 : La typologie de la RSE selon Maignan et Ralston (2002). P. 34
- Tableau 2 : Différence en l'approche RSE américaine et la RSE européenne. P. 35
- Tableau 3 : Typologie des RPS selon les dimensions individuelle et collective du BE. P. 49
- Tableau 4 : Subir un comportement hostile : peu de différences entre hommes et femmes. P. 59
- Tableau 5. Figures de managers : le technocrate et le leader. P. 85
- Tableau 6 : récapitulatif de synthèse des définitions issues de la littérature. P. 97
- Tableau 7 : Le burnout et les autres manifestations observées sur le plan professionnel (stress au travail, addiction au travail). P. 106
- Tableau 8 : couts du Job Strain par pathologie pour une exposition au moins 75% du temps de travail (resp. 50%) en 2007, INRS. P. 115
- Tableau 9 : COR Resources - From S.E. Hobfoll (1998), les 74 ressources les plus importantes et valorisées dans la culture occidentale, que HOBFOLL a isolé et présenté dans ce tableau. P. 119
- Tableau 10 : Les dimensions du bien-être selon Ryff (1989). P. 151
- Tableau 11 : Les conceptualisations du bien-être psychologique répertoriées (adapté de Dagenais-Desmarais, 2010). P. 152
- Tableau 12 : Récapitulatif des différences entre l'hédonique et l'eudémonique. P. 150
- Tableau 13 : Facteurs et les 13 dimensions liées à la santé mentale florissante (Provencher & Keyes, 2010). P. 162
- Tableau 14 : composantes expérientielles de la santé psychologique au travail. P. 164
- Tableau 15 : Les sphères de référence. P. 173
- Tableau 16 : Synoptique de la recherche sur le stress et le bien-être au travail. P. 174
- Tableau 17 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990). P. 178
- Tableau 18 : les 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail de Lachmann (2010à. P. 183
- Tableau 19 : les 10 sous-ensembles des conditions de travail. P. 185
- Tableau 20 : Les principes qui différencient positivisme et constructivisme. P. 195
- Tableau 21 : Récapitulatif de l'analyse qualitative. P. 220
- Tableau 22 : Représentatif des réponses d'entretiens. P. 227
- Tableau 23 : Interprétation des valeurs de l'indice alpha de Cronbach. P.247
- Tableau 24 : ACP de l'échelle « demande psychologique ». P. 248

Tableau 25 : Structure de l'échelle de la demande psychologique. P. 249

Tableau 26 : Test de fiabilité de l'échelle de la demande psychologique. P. 249

Tableau 27 : Coefficient de fiabilité de Cronbach pour l'échelle « demande psychologique ». P. 249

Tableau 28 : ACP de l'échelle « latitude décisionnelle ». P. 250

Tableau 29 : structure de l'échelle « latitude décisionnelle ». P. 250

Tableau 30 : Test de fiabilité de l'échelle « latitude décisionnelle ». P. 250

Tableau 31 : coefficient de fiabilité de Cronbach pour l'échelle « latitude décisionnelle ». P. 240

Tableau 32 : ACP de l'échelle « soutien social ». P. 251

Tableau 33 : Cohérence interne des dimensions de l'échelle soutien social. P. 252

Tableau 34 : Test de fiabilité de l'échelle soutien social. P. 253

Tableau 35 : ACP de l'échelle harmonie sociale. P. 253

Tableau 36 : Structure factorielle de l'échelle harmonie sociale. P.254

Tableau 37 : Test de fiabilité de l'échelle harmonie sociale. P.254

Tableau 38 : Cohérence interne de l'échelle harmonie sociale. P.254

Tableau 39 : ACP de l'échelle désir d'implication au travail. P. 255

Tableau 40 : Structure factorielle de l'échelle désir d'implication au travail. P. 255

Tableau 41 : Cohérence interne de l'échelle désir d'implication au travail. P. 256

Tableau 42 : Test de fiabilité de l'échelle désir d'implication au travail. P. 256

Tableau 43 : ACP de l'échelle reconnaissance au travail. P.256

Tableau 44 : Structure factorielle de l'échelle reconnaissance au travail. P. 257

Tableau 45 : Test de fiabilité de l'échelle reconnaissance au travail. P. 257

Tableau 46 : Cohérence interne de l'échelle reconnaissance au travail. P. 258

Tableau 47 : ACP de l'échelle engagement au travail. P. 258

Tableau 48 : Structure factorielle de l'échelle engagement au travail. P. 258

Tableau 49 : Test de fiabilité de l'échelle engagement au travail. P. 259

Tableau 50 : cohérence interne de l'échelle engagement au travail. P. 259

Tableau 51 : ACP de l'échelle aptitude au travail. P. 260

Tableau 52 : Structure factorielle de l'échelle aptitude au travail. P. 260

Tableau 53 : Test de fiabilité de l'échelle aptitude au travail. P. 260

Tableau 54 : Cohérence interne de l'échelle aptitude au travail. P. 261

Tableau 55 : Interaction de la demande psychologique et la latitude décisionnelle. P. 262

Tableau 56 : Récapitulatif des résultats de l'analyse factorielle. P. 262

Tableau 57 : Récapitulatif des critères de décision de l'ajustement des modèles de mesure. P. 269.

Tableau 58 : Récapitulatif des critères de décision de la fiabilité et la validité des construits. P. 274

Tableau 59 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables du modèle. P. 276

Tableau 60 : Résultats du test des hypothèses de la variable harmonie sociale. P. 276

Tableau 61 : Coefficients de régression de la variable harmonie sociale. P. 277

Tableau 62 : Résultats du test des hypothèses de la variable reconnaissance au travail. P. 277

Tableau 63 : Coefficients de régression de la variable reconnaissance au travail. P. 277

Tableau 64 : Résultats du test des hypothèses de la variable engagement au travail. P. 278

Tableau 65 : Coefficients de régression de la variable engagement au travail. P. 278

Tableau 66 : Résultats du test des hypothèses de la variable aptitude au travail. P. 278

Tableau 67 : Coefficients de régression de la variable aptitude au travail. P. 279

Tableau 68 : Résultats du test des hypothèses de la variable épanouissement au travail. P. 279

Tableau 69 : Coefficients de régression de la variable épanouissement au travail. P. 279

Tableau 70 : Récapitulatif des résultats du test des hypothèses du modèle de recherche. P. 282

Tableau 71 : Perception des salariés vis-à-vis des conditions de travail. P. 285

Tableau 72 : Les déterminants des RPS. P. 287

Liste des figures

- Figure 1 : Étapes de prévention des RPS. P. 57
- Figure 2 : La stratégie SOBANE. P. 82
- Figure 3 : Syndrome Général d'Adaptation (SGA) de Hans Selye (1936). P. 92
- Figure 4 : Le burnout : à la croisée de l'engagement dans le travail et des facteurs de RPS. P. 111
- Figure 5 : Modèle de Karasek (1979), dit « demand-control model ». P. 126
- Figure 6 : Représentation simplifiée du modèle princeps du courant de l'Adéquation- Personne -Environnement (adaptée de French, et al. 1982, p. 3). P. 130
- Figure 7 : Le modèle de déséquilibre entre l'effort et la récompense au travail (adapté de Siegrist, 1996. P. 131
- Figure 8 : Modèle de coping. P.134
- Figure 9 : Modèle transactionnel du stress professionnel – d'après Mackay et Cooper (1987). P. 140
- Figure 10 : Syndrome Général d'Adaptation (SGA) de Hans Selye (1936). P. 141
- Figure 11 : Le continuum santé-maladie d'Aaron Antonovsky (Source : Roy & O'Neill, 2012). P. 132
- Figure 12 : intégration du Bien-être psychologique et le Bien-être subjectif. P. 150
- Figure 13 : La représentation du Bonheur (L'être, le savoir et le bonheur - Agora Vox le média citoyen). P. 154
- Figure 14 : les différents construits sur l'état psychologique (Voyer et Boyer, 2011). P. 156
- Figure 15 : les éléments fondamentaux pour assurer la QVT selon l'ANACT. P. 157
- Figure 16 : Corrélation standardisées d'un modèle de bien-être unifié. P. 161
- Figure 17 : Visualisation bidimensionnelle du bien-être (Warr, 1998, p. 494). P. 170
- Figure 18 : Modèle de Danna et Griffin (1999). P. 171
- Figure 19 : Modèle du bien-être de Daniels (2000). P. 171
- Figure 20 : Représentation détaillée du modèle de bien-être au travail de Robert (2007). P. 172
- Figure 21 : Positionnement du modèle de Robert (2007). P. 172
- Figure 22 : graphique du modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010). P. 174
- Figure 23 : Les différentes dimensions de la performance organisationnelles (Quinn et al., 1983). P. 176
- Figure 24 : La représentation graphique du processus de recherche. P. 188

Figure 25 : Modèle conceptuel de la recherche. P. 191

Figure 26 : La roue de la science adaptée de Wallas. P. 234

Figure 27 : L'échelle des variables indépendantes. P. 238

Figure 28 : L'échelle des variables dépendantes. P. 240

Liste des sigles

ACP : Analyse en composantes

AFP: Agence France-Presse

AGFI: Adjusted Goodness of Fit

AIC : Akaike Information Criterion

AMITH : Association marocaines des industries textile et habillement

ANACT : l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

AT : Accident de travail

APA : American Psychological Association

APR : Analyse préliminaire des risques

BE : Bien-être

BEPT : Bien-être psychologique au travail

BIT : Bureau international du travail

CAIC : Consistent Akaike Information Criterion

CEGOS : Climat Social et Qualité de Vie au Travail

CFI : Comparative Fit Index

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

COR : Conservation of resources theory

DARES : Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

DU: Document unique

EU-OSHA: European Agency For Safety and Health at Work,

EEUROFOUND: European Foundation for the Improvement for Living and Working Conditions

GFI : Goodness of Fit

HSE : Hygiène sécurité et environnement

IME : Institut de Médecine Environnementale

INRS : Institut national de recherche et de sécurité

INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale

KMO : Indice de Kaiser-Mayer-Olkin

MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord

MP : Maladie professionnelle

NFOT : les nouvelles formes du travail

NEXT : Nouvelle expérience de Télécom

NFI : Normed Fit Index

OFPPT : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

OIT : Organisation internationale du travail

OMS : Organisation mondiale de santé

OSHA: Occupational Safety and Health Administration

P-E-fit : ajustement Personne-Environnement

QVT : Qualité de vie au travail

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

RPS : Risques psychosociaux

Skewness : Coefficient d'asymétrie

SST : Santé et Sécurité au travail

SOBANE : Stratégie d'analyse des risques

TMS : Troubles musculo-squelettiques

TNC: Institute of Neuro Cognitivism

ANNEXE

Annexe 1 : industries du Textile et de l'Habillement par codes de la classification des activités économiques.

CODES	Grands groupes et catégories	Classes industrielles
13	Produits textiles et bonneterie	- Filature de laine, poils & autres
1312		- Tissage de laine, poils & autres - Préparation
1313		du coton avant filature
1321		- Filature du coton & autres fibres
1322		- Tissage du coton & autres fibres
1323		- Moulinage & texturation de la soie
1332		- Tissage soie naturelle & autres
1333		- Industrie des fibres végétales
1341		- Industrie du crin végétal
1342		- Blanchissement, teinture
1351		- Impression, apprêt & finissage tissage
1352		- Corderie, câblerie & ficellerie
1361		- Broderie et tapisserie
1364		- Autre article en toile ou en tissu
1365		- Fabrication de tapis - Moquettes & produits
1371		similaires
1372		- Fabrication de nattes & paillason
1373		- Bonneterie chaîne ou trame - Fabrication de
1381	bas et chaussettes.	
1382		
14		- Confection de lingerie & chemiserie
1411		- Confection de lingerie d'étoffes
1412		- Vêtements en tissus imperméables
1421		- Vêtements de travail et uniformes
1422		- Chapellerie et articles divers
1423		- Confection de vêtements modernes
1431		- Confection de vêtements traditionnels
1432		

Annexe 2 : Fonctions de travail dans le Textile

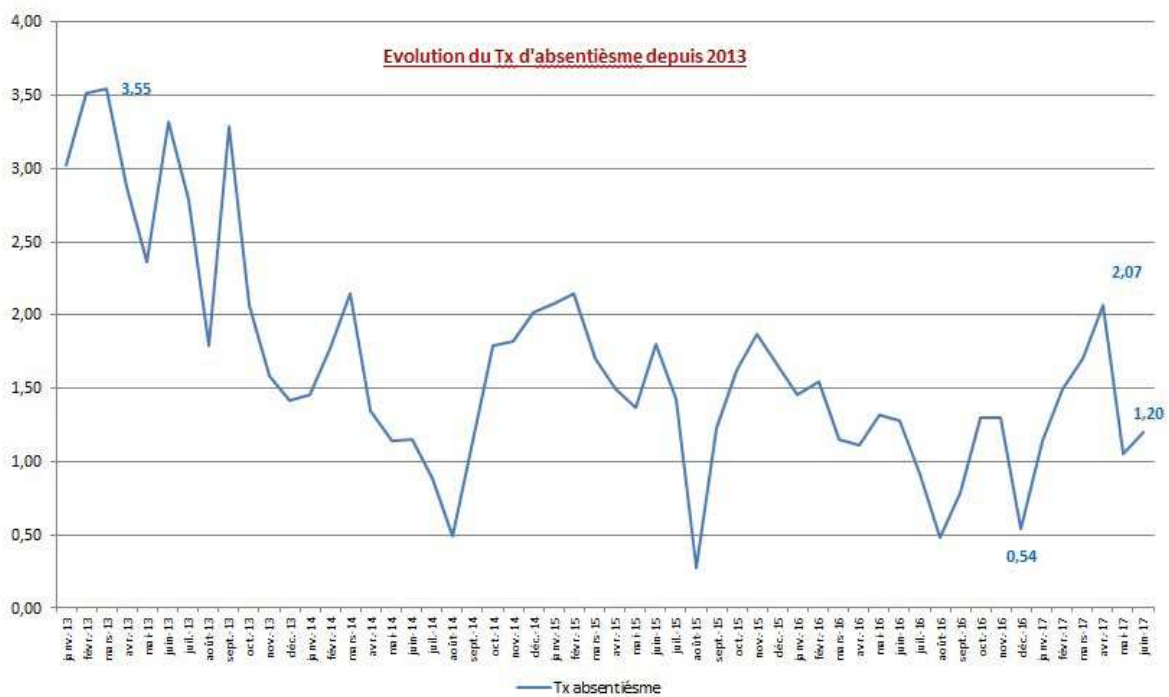
Filature	Tissage	Tricotage	Teinture	Confection	Métiers connexes
-Opérateur machines	- Opérateur machines	- Opérateur machines	- Opérateur machine	- Opérateur coupe	- Agent commercial
-Contrôleur qualité	Chef d'équipe	Chef d'équipe	Technicien teinture	- Opérateur matelassage	- Responsable logistique
- Agent d'entretien machines	- Mécanicien machines	- Contrôleur qualité	Tech. finissage	- Opérateur machines à coudre	- Agent d'approvisionnement / gestion des stocks
- Chef d'équipe	- Chef de préparation	- T. de production	- Tech. Impression	- Agent d'entretien machines	- Agent entretien général
- T. de production	Technicien de maintenance	- Régleur de machines	- Contrôleur qualité	- Contrôleur qualité	- Opérateur de broderie
- T. de laboratoire	- Technicien création / développement	- Technicien de création et développement	- T. laboratoire	- Contrôleur qualité	
-	- Contrôleur qualité	- Agent entretien machine	- Agent d'entretien machines	Mécanicien des machines à coudre - Agent de méthodes	
Responsable technique	- Responsable technique	- Technicien maintenance	- T. colorimétrie	T. de production	
- Technicien de Maintenance	- Agent d'entretien machines	- Responsable technique	- Chef d'équipe	Responsable qualité	
	- Technicien de production		- T. maintenance	Responsable lancement/ ordonnancement	
			- Responsable technique	nt - T. de coupe	

Tableau 1 : Secteurs visités par les études sur les RPS au Maroc : Tableau de synthèse de l'évaluation des Facteurs psychosociaux, par unité de travail, inspiré des travaux du Collège d'Expertise en France (constitué à l'initiative du Ministre du travail en 2008), dans son Rapport sur le suivi des RPS au travail, en 2009.

Secteur d'activité	Santé publique	Médecine privée	Transport	Éducation	Entreprise	Total secteurs
Nombre d'études relatives aux RPS	24	5	2	1	1	34

Annexe 3 : Évolution du taux d'absentéisme

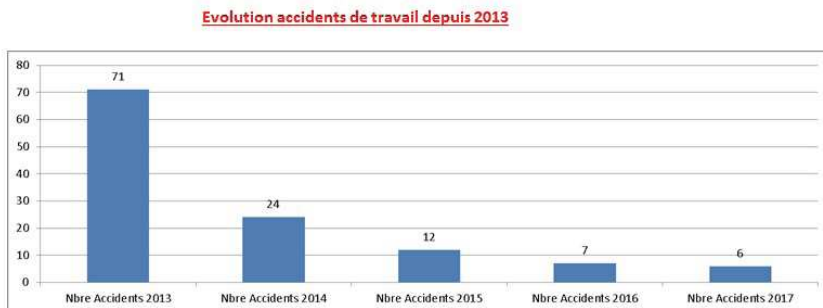
TAUX D'ABSENTIESME



$Tx\ Absentéisme = \frac{Nbre\ heures\ d'absence}{Total\ Heures\ travaillées}$

Annexe 4 : Évolution des accidents de travail

ACCIDENTS DE TRAVAIL



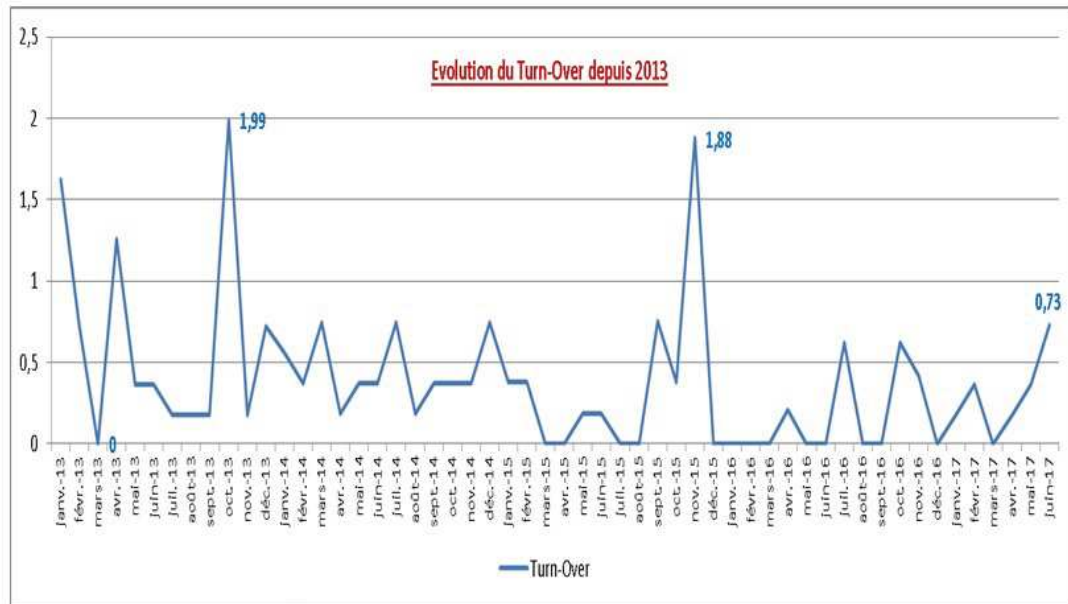
Annexe 5 : Résultats mensuel des AT

RESULTATS MENSUEL SANTE ET SECURITE : MOIS DE NOVEMBRE 2018

DEPARTEMENTS	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	CUMUL 2018
TISSAGE	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0		4
TEINTURE	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0		3
FILATURE	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0		2
MAINTENANCE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1
FINISSAGE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		1
QUALITE REVISION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
EXPEDITION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
CUMUL	2	0	0	0	4	1	0	1	1	2	0		11

Annexe 6 : Évolution du turn-over

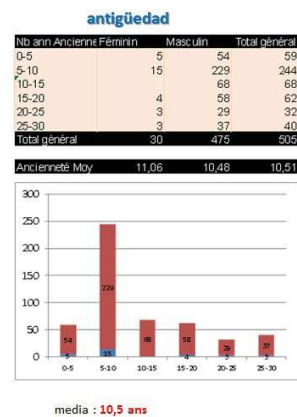
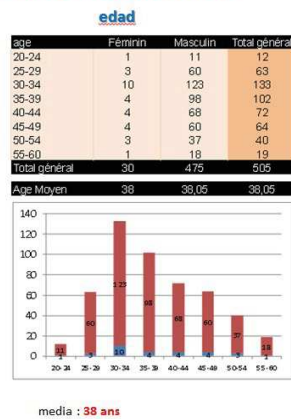
TURN-OVER



Turn-over = Nbre des départs / Effectif Théorique * 100

Annexe 7 : Age et ancienneté

AGE ET L'ANCIENNETE



Questionnaire de Karasek

Pour les questions suivantes, merci de cocher la case qui correspond le mieux à votre réponse

1. Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
2. Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
3. Mon travail me demande d'être créatif Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
4. Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
5. Mon travail demande un haut niveau de compétence Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
6. Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
7. Dans mon travail, j'ai des activités variées Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
8. J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
9. J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
10. Mon travail demande de travailler très vite Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
11. Mon travail demande de travailler intensément Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
12. On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
13. Je dispose du temps nécessaire pour exécuter mon travail Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1 Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2 D'accord <input type="checkbox"/> 3 Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4

 Tournez la page, svp

14. Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
15. Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
16. Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
17. Mon travail est très "bousculé"	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
18. Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
19. Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
20. Mon supérieur prête attention à ce que je dis	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
21. Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
22. Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
23. Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
24. Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
25. Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4
26. Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> 1	Pas d'accord <input type="checkbox"/> 2	D'accord <input type="checkbox"/> 3	Tout à fait d'accord <input type="checkbox"/> 4

LE QUESTIONNAIRE DE KARASEK ET LE CALCUL DES SCORES

Les facteurs de risques psychosociaux au travail sont décrits ici à partir d'un outil internationalement utilisé, le questionnaire de Karasek, du nom de son principal initiateur, un sociologue nord-américain [1].

Ce questionnaire évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Il comporte 26 questions : neuf pour la demande psychologique, neuf pour la latitude décisionnelle, huit pour le soutien social. Les réponses proposées sont : « Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord », ce qui permet de les coter de 1 à 4 et de calculer un score pour chacune des trois dimensions. On calcule ensuite la valeur de la médiane de chacun des scores, c'est-à-dire la valeur qui partage l'ensemble de la population enquêtée en deux parties égales : la moitié des salariés se situe au-dessus de ce score, et l'autre moitié au dessous. Le « job strain » est défini comme une situation où la demande psychologique est supérieure à la médiane et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane, ce qui constitue une situation à risque pour la santé [1, 2, 6, 7, 8].

L'axe « **Demande psychologique** » regroupe trois sous-axes :

Quantité - rapidité

- Q10 - Mon travail me demande de travailler très vite
- Q12 - On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive
- Q13 - Je dispose du temps pour exécuter correctement mon travail

Complexité - intensité

- Q14 - Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes
- Q11 - Mon travail me demande de travailler intensément
- Q15 - Mon travail demande de longues périodes de concentration intense

Morcellement, prévisibilité

- Q16 - Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard
- Q17 - Mon travail est très bousculé
- Q18 - Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail

Le score de demande psychologique est donné par la formule : $Q10+Q11+Q12+(5-Q13)+Q14+Q15+Q16+Q17+Q18$

L'axe « **latitude décisionnelle** » regroupe trois sous-axes :

Latitude ou marges de manœuvre

- Q4 - Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même
- Q6 - Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail
- Q8 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

Utilisation actuelle des compétences

- Q2 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives
- Q5 - Mon travail demande un haut niveau de compétence
- Q7 - Dans mon travail, j'ai des activités variées

Développement des compétences

- Q1 - Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles
- Q3 - Mon travail me demande d'être créatif
- Q9 - J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Le score de latitude décisionnelle est donné par la formule : $4^2Q4+4^2(5-Q6)+4^2(Q8)+2^2(5-Q2)+2^2(Q5)+2^2(Q7)+2^2(Q1)+2^2(Q3)+2^2(Q9)$

L'axe « **soutien social** » distingue le soutien professionnel ou émotionnel, en provenance des supérieurs ou des collègues :

Le soutien professionnel

- par les supérieurs :

- Q22 - Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés
- Q21 - Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien

- par les collègues :

- Q23 - Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents
- Q26 - Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

Le soutien émotionnel :

- par les supérieurs

- Q20 - Mon supérieur prête attention à ce que je dis
- Q19 - Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés

- par les collègues

- Q25 - Les collègues avec qui je travaille sont amicaux
- Q24 - Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

Le score de soutien social est donné par la formule $Q19+Q20+Q21+Q22+Q23+Q24+Q25+Q26$

« job strain » et « isostrain »

Le « **job strain** » ou « **tension au travail** » est la combinaison faible latitude/forte demande. En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 20 et le score de latitude décisionnelle inférieure à 71, le salarié est dans le cadran « tendu », et donc considéré en situation de « job strain ».

L'**isostrain** est la combinaison d'une situation de job strain et d'un faible soutien social, inférieure à 24.

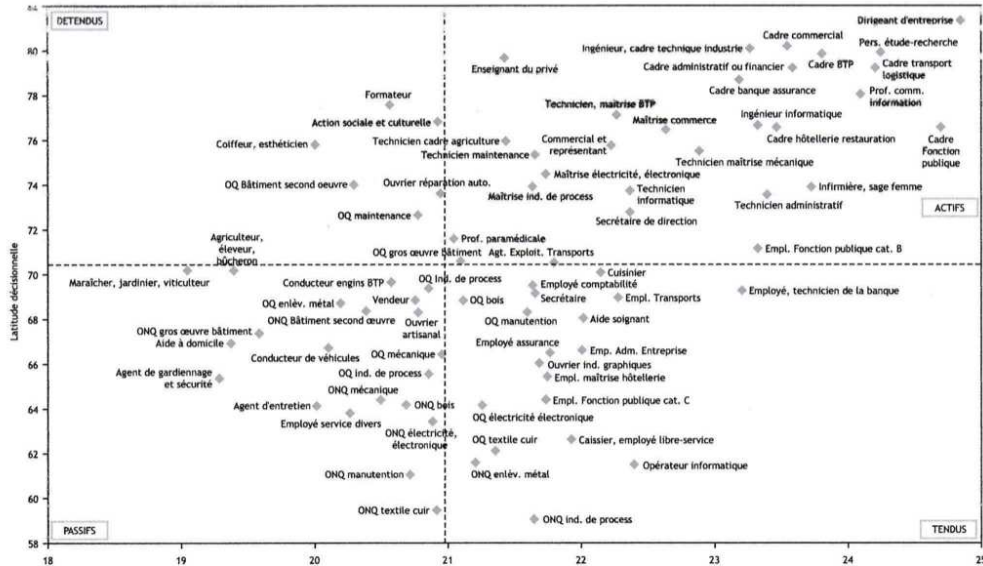
Une étude a évalué les qualités psychométriques de cette version française du questionnaire et l'a validée d'un point de vue statistique [3]. L'enquête SUMER permet donc de disposer d'une base de données pertinentes sur les facteurs psychosociaux en France, permettant des comparaisons y compris au niveau international.

Une étude statistique transversale comme SUMER ne peut pas répondre à la question de savoir si des « difficultés psychologiques » altèrent la perception de certains salariés sur leurs charges psychologiques et sur leurs marges de manœuvre au travail. Par contre, des études longitudinales apportent des réponses à cette question. Si on entend par « difficultés psychologiques » des traits de personnalité, des études épidémiologiques ont montré qu'en prenant en compte des facteurs relatifs à la personnalité, les associations entre facteurs psychosociaux au travail et les indicateurs de santé étaient inchangés [9].

Des études prospectives ont montré les effets prédictifs des facteurs psychosociaux au travail sur le développement d'une symptomatologie anxio-dépressive chez des salariés qui y sont exposés. [10].

Annexe 9 : le score de la demande psychologique et la latitude décisionnelle

Graphique 2
Score de demande psychologique et de latitude décisionnelle par famille professionnelle



Lecture : le graphique est structuré par deux axes représentant les valeurs médianes de la demande psychologique d'une part, de la latitude décisionnelle d'autre part. Les coiffeurs esthéticiens ont une demande psychologique moyenne de 20 et une latitude décisionnelle moyenne de 76. Champ : voir encadré 2. Source : Enquête SUMER 2003 - Dares-Dgt.

gros œuvre ou du second œuvre), dans l'industrie (ouvriers non qualifiés de la mécanique), dans les services (gardiennage, aide à domicile, chauffeurs). Pour certains d'entre eux, la latitude décisionnelle est aussi légèrement en dessous de la moyenne, ils se situent donc souvent dans le cadran des situations dites « passives ». Ainsi en est-il, par exemple, de 50 % des agents d'entretien et de 63 % des employés de services divers. Pour d'autres, au contraire, comme les ouvriers qualifiés du bâtiment et les coiffeurs, cette faible demande psychologique est associée à une forte latitude décisionnelle (cadran des « détendus »).

Les contraintes physiques et les tensions avec le public renforcent les risques de « job strain »

Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » confirme les résultats précédents (tableau 4) : les hommes ont une probabilité

Encadré 2

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE SUMER 2003

L'enquête Sumer, lancée et gérée conjointement par la Direction générale du travail (Inspection médicale du travail) et la Dares, dresse un état des lieux des expositions des salariés aux principaux risques professionnels en France. La force de cette enquête repose d'une part sur l'expertise du médecin du travail qui peut administrer un questionnaire parfois très technique, et d'autre part sur le grand nombre de salariés enquêtés, ce qui permet de quantifier des expositions à des risques relativement rares. L'enquête s'est déroulée sur le terrain de juin 2002 à fin 2003, 1 792 médecins du travail, soit plus de 20 % des médecins du travail en exercice, ont tiré au sort 56 314 salariés, dont 49 984 ont répondu.

Le champ : 80 % des salariés sont couverts par l'enquête Sumer

En 1994, l'enquête couvrait l'ensemble des salariés surveillés par la médecine du travail du régime général et de la Mutualité sociale agricole. En 2003, le champ a été étendu aux hôpitaux publics, à EDF-GDF, La Poste, la SNCF et Air France. Il ne couvre cependant pas les fonctions publiques d'État et territoriale, une partie des transports (régies urbaines, et transport par eau), les mines, la pêche, France Télécom... Parmi les 21,7 millions de salariés, 17,5 millions sont représentés dans le cadre de l'enquête Sumer 2003.

La pondération : un calage sur marges

La pondération a été réalisée à l'aide d'un calage sur marges (macro CALMAR). Les critères utilisés sont le sexe, la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le secteur d'activité et la taille de l'établissement. Les distributions de référence sont issues des Déclarations annuelles de données sociales (DADS), de l'enquête Emploi et de sources spécifiques pour les grandes entreprises intégrées au champ 2003 et la Mutualité sociale agricole.

L'auto questionnaire

Il s'agit d'un questionnaire auto administré proposé à un salarié sur deux interrogé dans l'enquête. 24 486 personnes ont répondu à cet auto questionnaire. Il a fait l'objet d'un redressement particulier car la structure des non réponses était quelque peu différente de celle du questionnaire principal. On a utilisé la même méthode de pondération avec les mêmes critères de calage.

Outre le questionnaire de Karasek, ce questionnaire comporte des questions sur :

- l'appréciation sur la réduction du temps de travail ;
- l'autoévaluation de l'état de santé, du travail et de l'influence du travail sur l'état de santé ;
- les arrêts de travail pour maladie et les accidents du travail ;
- la violence au travail.

Annexe 10 : Questionnaire WBW de Dagenais-Desmarais

Acknowledgments Preparation of this article was made possible by a grant to the first author from the Fonds Québécois de la Recherche sur la Société et la Culture, as well as by a seed grant from Université de Sherbrooke. The authors would like to extend special thanks to Timothy A. Judge and Robert Liden. Karine Savaria, as well as to two anonymous reviewers for their useful comments on a previous version of this paper.

Appendix

Index of Psychological Well-Being at Work

This questionnaire presents a list of statements describing how people may feel at work. Considering your job over the past 4 weeks, please indicate to what extent you agree with each statement.

	0	1	2	3	4	5
	Disagree	Slightly agree		Moderately agree		Completely agree
#	#	Item				
IPWBW25	IPWBW80					
1	72	I value the people I work with. (OFV: J'apprécie les gens avec qui je travaille.)				
2	66	I find my job exciting. (OFV: Je trouve mon travail excitant.)				
3	18	I know I am capable of doing my job. (OFV: Je sais que je suis capable de faire mon travail.)				
4	79	I feel that my work is recognized. (OFV: Je sens que mon travail est reconnu.)				
5	41	I want to take initiative in my work. (OFV: J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.)				
6	58	I enjoy working with the people at my job. (OFV: Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail.)				
7	40	I like my job. (OFV: J'aime mon travail.)				
8	2	I feel confident at work. (OFV: J'ai confiance en moi au travail.)				
9	35	I feel that my work efforts are appreciated. (OFV: Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.)				
10	32	I care about the good functioning of my organization. (OFV: Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation.)				
11	55	I get along well with the people at my job. (OFV: Je m'entends bien avec les gens à mon travail.)				
12	60	I am proud of the job I have. (OFV: Je suis fier de l'emploi que j'occupe.)				
13	80	I feel effective and competent in my work. (OFV: Je me sens efficace et compétent dans mon travail.)				

Table b continued

#	#	Item
IPWBW25	IPWBW8	
14	78	I know that people believe in the projects I work on. (OFV: Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille.)
15	23	I like to take on challenges in my work. (OFV: J'aime relever des défis dans mon travail.)
16	62	I have a relationship of trust with the people at my job. (OFV: J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.)
17	45	I find meaning in my work. (OFV: Je trouve un sens à mon travail.)
18	17	I feel that I know what to do in my job. (OFV: J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.)
19	3	I feel that the people I work with recognize my abilities. (OFV: J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.)
20	27	I want to contribute to achieving the goals of my organization. (OFV: Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation.)
21	65	I feel that I am accepted as I am by the people I work with. (OFV: Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille.)
22	50	I have a great sense of fulfillment at work. (OFV: J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.)
23	75	I know my value as a worker. (OFV: Je connais ma valeur comme travailleur.)
24	31	I feel that I am a full member of my organization. (OFV: Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation.)
25	22	I want to be involved in my organization beyond my work duties. (OFV: J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.)

OFV = original French version. All items were administered in French. English translations for communication purpose

Correction Key

Interpersonal Fit at Work: Items 1, 6, 11, 16, 21
 Thriving at Work: Items 2, 7, 12, 17, 22
 Feeling of Competency at Work: Items 3, 8, 13, 18, 23
 Perceived Recognition at Work: Items 4, 9, 14, 19, 24
 Desire for Involvement at Work: Items 5, 10, 15, 20, 25

Cotation Procedure

Scores by dimension and/or total score may be used. Dimensional or total scores are obtained by averaging the scores for dimensional or total questionnaire items.

Annexe 11 : Tableau des valeurs manquantes

	N	Moyenne	Écart type	Manquant		Nombre d'extrêmes	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Élevée
q10	130	2,78	,892	0	,0	0	0
q12	130	2,88	,850	0	,0	.	.
q13	130	2,68	,647	0	,0	0	0
q14	130	1,81	,544	0	,0	0	0
q11	130	2,68	,828	0	,0	0	0
q15	130	1,99	,641	0	,0	.	.
q16	130	1,75	,575	0	,0	0	0
q17	130	1,78	,613	0	,0	0	0
q18	130	1,82	,656	0	,0	0	0
q4	130	2,13	1,045	0	,0	0	0
q6	130	2,61	,984	0	,0	0	0
q8	130	2,01	,992	0	,0	0	0
q2	130	2,80	,952	0	,0	0	0
q5	130	2,58	,995	0	,0	0	0
q7	130	1,88	1,064	0	,0	0	0
q1	130	2,12	,912	0	,0	.	.
q3	130	1,78	,844	0	,0	0	0
q9	130	2,12	,784	0	,0	0	0
q22	130	2,39	,564	0	,0	0	0
q21	130	2,45	,515	0	,0	0	0
q23	130	2,48	,560	0	,0	0	0
q26	130	2,45	,515	0	,0	0	0
q20	130	2,39	,564	0	,0	0	0
q19	130	2,31	,633	0	,0	0	0
q25	130	3,05	,227	0	,0	.	.
q24	130	2,96	,261	0	,0	.	.
HSq1	130	2,39	,911	0	,0	0	0
HSq6	130	2,30	,929	0	,0	0	0
HSq11	130	2,29	,968	0	,0	0	0
HSq16	130	2,17	,949	0	,0	0	0

HSq21	130	2,34	,911	0	,0	0	0
reconn							
aissan	130	2,35	1,105	0	,0	0	0
ceq4							
reconn							
aissan	130	2,30	1,083	0	,0	0	0
ceq9							
reconn							
aissan	130	2,32	1,100	0	,0	0	0
ceq14							
reconn							
aissan	130	2,51	,925	0	,0	0	0
ceq19							
reconn							
aissan	130	2,33	1,059	0	,0	0	0
ceq24							
engage							
mentq	130	2,78	1,071	0	,0	0	0
5							
engage							
mentq	130	2,77	1,082	0	,0	0	0
10							
engam							
ement	130	2,78	1,073	0	,0	0	0
q15							
engage							
mentq	130	2,79	1,076	0	,0	0	0
20							
aptitud							
eq3	130	2,29	1,110	0	,0	0	0
aptitud							
eq8	130	2,29	1,110	0	,0	0	0

aptitud eq13	130	2,29	1,110	0	,0	0	0
aptitud eq18	130	2,29	1,110	0	,0	0	0
aptitud eq23	130	2,29	1,110	0	,0	0	0
epano uissem	130	1,77	,564	0	,0	0	0
entq2 epano uissem	130	2,28	,584	0	,0	0	0
entq7 engage mentq	130	2,71	1,052	0	,0	0	0
25 epano uissem	130	1,84	,581	0	,0	0	1
entq12 epano uissem	130	1,78	,584	0	,0	0	1
entq17 epano uissem	130	1,78	,588	0	,0	0	1
entq22							

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée ($Q1 - 1,5 \cdot IQR$, $Q3 + 1,5 \cdot IQR$).

RÉSUMÉ

Ces dernières années, après le drame social de l'usine textile ROSAMOR de Casablanca, en 2008, dans lequel ont péri 55 travailleurs et travailleuses, le Maroc s'est engagé à prendre de nombreuses responsabilités dans le secteur social (risques professionnels, santé et sécurité au travail, handicap, etc.), et à lutter contre les mauvaises pratiques qui détériorent la répartition et la prévention des risques professionnels, et constituent un véritable problème de santé publique. Le fantôme de ce sinistre industriel, facteur de laxisme et d'inconscience criminelle, demeure encore omniprésent. Face à cette situation critique, l'État marocain a pris en considération l'exigence morale de s'inscrire dans une véritable politique de prévention et de santé et sécurité au travail, en en faisant l'objet central du dialogue social au sein de l'entreprise. Cette thèse consiste à éclaircir la situation actuelle de quelques entreprises marocaines du secteur textile (PME et multinationales) par rapport à la question relevée, à déterminer les théories sur la gestion des risques psychosociaux selon une revue de la littérature fondée sur les concepts fondamentaux de notre étude (RSE, RPS, Stress et BE). Et ce, en se focalisant sur le stress au travail qui se caractérise par un déséquilibre entre la capacité des salariés à faire face à une situation de travail, et le bien-être au travail qu'on définit comme une force et un moyen de développer la performance globale d'une entreprise. Selon une méthodologie de recherche hypothético-déductive et un positionnement épistémologique positiviste, les données seront récoltées en utilisant des questionnaires validés, qui s'appuient sur les grands axes de notre objet de recherche, sur un échantillon représentatif de 130 salariés du secteur textile marocain, en mobilisant la théorie de la conservation des ressources (COR) d'Hobfoll. Cette dernière s'appuie sur les deux méthodes d'analyse factorielle et de régression, pour mesurer les variables explicatives et descriptives, et démontrer la validité nomologique de la liaison entre nos concepts, et voir si cette relation est conforme ou non avec les prédictions issues de nos réflexions théoriques. Notre étude a comme perspective d'encourager les entreprises textiles marocaines à s'engager dans une démarche RSE et à prendre les décisions managériales nécessaires pour assurer l'amélioration continue et donner plus de considération au facteur humain.

Mots clés : Risques psychosociaux, stress professionnel, bien-être au travail, STT, dimension culturelle, performance, RSE.