



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Management
des Entreprises et autres
Organisations
(ISMEO)**

**Master 2 Professionnel en Science
de Gestion – Gestion des
Ressources Humaines**

Promotion 2009 - 2011

Mémoire de fin d'études

THEME

**IMPACT DU STRESS SUR LA PERFORMANCE DES
AGENTS DE PLAN WARO, UNE ORGANISATION
INTERNATIONALE NON GOUVERNEMENTALE
INSCRITE DANS LA DYNAMIQUE DE LA
COMPETITIVITE**

Elaboré par :

Mina Eméfa TAY

Dirigé par :

Mme ICHOLA Issimatou LANIBA

Professeur Associé au CESAG

Novembre 2011

DEDICACE

Par le biais de cette dédicace, j'exprime mes sincères reconnaissances à :

- ✚ Mes parents, Monsieur et Madame TAY Lawoetey Allen pour leur soutien et les encouragements qu'ils nous procurent dans nos moments difficiles
- ✚ Mes tuteurs, Monsieur et Madame OLOGBI Saka, ici à Dakar pour avoir été à nos côtés tout au long de notre formation et pour le courage qu'ils nous ont donné durant ces cinq (5) années.
- ✚ A mes amis de promotion, spécialement à ceux avec qui j'ai étudié tout au long de l'année.
- ✚ Au personnel de Plan WARO qui m'a aidé dans l'élaboration de cette étude.

Que Dieu accorde à tout un chacun d'entre eux sa bénédiction.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu pour la force et la santé qu'il m'a accordées durant toutes mes années d'études, pour son Esprit Saint qui a été mon guide et ma lumière dans l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de toute l'équipe pédagogique du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et des professeurs affiliés à notre institut, l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (ISMEO), pour avoir assuré la partie théorique de notre formation durant ces cinq années du Master Professionnel en Sciences de Gestion option Gestion des Ressources Humaines. Ils se sont attelés à faire de nous de bons managers capables d'allier l'éthique au professionnalisme. Même si le chemin n'a toujours pas été des plus faciles, nous sommes fiers aujourd'hui de les reconnaître comme nos premiers et effectifs formateurs en entrant dans le monde travail.

Je remercie également Madame Issimatou LANIBA-ICHOLA ma directrice de mémoire et professeur, pour l'aide et les conseils qu'elle m'a apportés lors des différents suivis concernant l'étude présentée dans ce mémoire.

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, Monsieur Abdoul Aziz FAYE et Monsieur Jean-Pierre DJOKPE respectivement Administrateur du Bureau Régional et Partenaire Régional des Ressources Humaines et Culture Organisationnelle pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêts qu'elles m'ont faite vivre durant ces six mois au sein du Département Administratif de Plan WARO.

Enfin, une reconnaissance particulière à l'ensemble du personnel de Plan WARO pour leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle, particulièrement pour le temps accordé à répondre aux questionnaires.

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1: Phases du syndrome général d'adaptation.....	12
Figure 2: Taux de stress	18
Figure 3: Modèle stress et performance au travail de Hellriegel	39
Figure 4: Répercussion du stress professionnel sur l'organisation.....	42

Tableau 1 : Analyse comparative département et risques professionnels	69
---	----

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Tableaux D'identification Des Couts Dus Au Stress Et Aux Risques Psychosociaux...	1
Annexe 2: Organigramme	2
Annexe 3: Questionnaire D'enquête	2
Annexe 4: Attribution Des Variables De L'analyse Aux Affirmations Du Questionnaire	6
Annexe 5: Tableaux Récapitulatif Du Dépouillement De L'enquête	9

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

GRH: Gestion des Ressources Humaines

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series - en français Séries d'Evaluation de la Santé et la Sécurité au travail

Plan WARO: Plan West Africa Regional Office - en français Bureau Régional de Plan en Afrique de l'Ouest et du Centre

ONG: Organisation Non Gouvernementale

RH : Ressources Humaines

SNV: Système Neurovégétatif

SGA: Syndrome Général d'Adaptation

UNICEF: United Nations International Children's Emergency Fund - en français Fond des Nations Unis pour l'Enfance

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation - en français Organisation des Nations Unis pour l'Education, la Science et la Culture

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iii
LISTE DES ANNEXES	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
INTRODUCTION GENERALE	2
Première Partie : FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUALISATION DES TERMES DE L'ETUDE	5
Chapitre 1. PROBLEMATIQUE ET FONDEMENTS THEORIQUES SUR LE STRESS PROFESSIONNEL	5
Chapitre 2. LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	30
CONCLUSION	44
Deuxième Partie : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	45
Chapitre 1. PRESENTATION DE L'ONG PLAN ET DE PLAN WARO.....	46
Chapitre 2. ETUDE ANALYTIQUE	54
CONCLUSION	80
Chapitre 3. RECOMMANDATIONS.....	82
CONCLUSION GENERALE	86
ANNEXES.....	85
BIBLIOGRAPHIE.....	88
WEBOGRAPHIE	89
TABLE DES MATIERES.....	91

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation de l'économie, la libéralisation des marchés et la rapidité du progrès technique sont porteuses de nouvelles formes de flexibilité organisationnelles. Elles participent activement au processus de mutation des organisations, qui face à cela, prennent de nouvelles initiatives afin de pouvoir affronter la concurrence et continuer par être performantes. Ce qui sous-entend la prise en compte de plusieurs dimensions de l'entreprise telles que l'emploi et les compétences, la définition des tâches, les relations sociales et hiérarchiques, les rapports clients-fournisseurs, les relations clients.

Malheureusement, les employés sont bien souvent les victimes qui subissent les exigences des nouveaux systèmes conçus dans une optique de maximisation du profit. Dès lors, la qualité de vie au travail et l'adoption de pratiques ergonomiques, afin d'améliorer les conditions de travail des employés, sont des modes d'organisation du travail qui permettent d'accroître la satisfaction professionnelle des salariés, bien-être au travail et l'efficacité des entreprises et la performance organisationnelle. La prévention des risques, jusque-là essentiellement technique et prescriptive prend progressivement en compte les exigences humaines tant individuellement, socialement que socio économiquement et son efficacité ne peut en être que renforcée. L'objectif est donc d'assurer l'intégrité physique et mentale de tous les salariés et de créer les conditions de leur bien-être physique, mental et social.

Dans le monde du travail et de l'économie mondialisée basée sur la consommation de biens et de ressources, la recherche d'augmentation de l'efficacité visant le gain de productivité est au-delà d'un certain seuil, facteur de stress, d'accident, voir, de suicide. Le travailleur se trouve de plus en plus victime d'une situation de paradoxes et double contrainte, devant contradictoirement être autonome et solidaire, expert dans son domaine et polyvalent, rentable et peu coûteux, moins polluant, moins consommateur d'énergie et de plus en plus mobile et productif. Le stress peut être renforcé et les conditions de travail dégradées quand l'efficacité et la qualité, deviennent des critères de salaire ou d'avancement.

C'est ainsi, qu'averti de l'obligation de performance et des difficultés rencontrées par les fonctionnaires, les employés et autres agents des ONG sur le terrain, l'intérêt s'est porté sur le cas de PLAN, une organisation internationale non gouvernementale dont le Bureau Régional est basé à Dakar.

A cet effet, la question de recherche a été formulée de la façon suivante « Comment la gestion du stress professionnel peut-elle, dans le cas de Plan WARO, une organisation de plus en plus tournée vers la compétitivité, être utilisée comme un moyen d'améliorer sa performance ? ».

Il est vrai qu'aujourd'hui, le thème du stress au travail fait beaucoup d'écho car il correspond à une situation que vivent ou que redoutent les salariés, et que les tragiques événements que représentent les récents suicides font référence à une réalité beaucoup plus étendue. Par ailleurs, les recherches sur ce concept ne sont pas nouvelles. Alors, le but de cette étude serait d'aller au-delà du concept de stress et de l'étudier par rapport à la performance. Pour cela, le thème de l'étude est : *IMPACT DU STRESS SUR LA PERFORMANCE DES AGENTS DE PLAN WARO, UNE ORGANISATION INTERNATIONALE NON GOUVERNEMENTALE INSCRITE DANS LA DYNAMIQUE DE LA COMPETITIVITE*.

L'objectif d'une telle étude est d'analyser l'impact du stress sur la performance des agents et dans le même contexte permettre de:

- ✚ Faire le point sur les effets du stress ;
- ✚ Définir le contexte dans lequel les agents de Plan WARO se sentent plus performants ;
- ✚ Mettre en exergue les attentes des agents envers leur organisation.

L'intérêt de cette étude se retrouve sur différents plans :

- ✚ Sur le plan théorique, cette étude complète les recherches déjà menées dans le même cadre
- ✚ Sur le plan pratique, c'est un moyen pour les ONG et autres acteurs du circuit professionnel tel que les auditeurs sociaux, les responsables ressources humaines et les managers de mieux appréhender les risques liés au stress professionnel de leurs agents.
- ✚ Pour le CESAG, c'est un moyen d'enrichir le répertoire des travaux de recherches et de servir de support aux promotions futures

- ✚ Enfin pour nous, futurs gestionnaires des ressources humaines, c'est le moment de mettre en œuvre toutes les connaissances théoriques acquises durant la formation et d'approfondir nos connaissances sur la gestion des risques professionnels en particulier le stress.

Cette étude s'articule autour de deux grandes parties dont :

La première porte sur « les fondements théoriques et la conceptualisation des termes de l'étude ». Il s'agira à cette étape de présenter la problématique de l'étude, ensuite de définir le stress par rapport au cadre de l'étude en passant par les théories des différents auteurs qui y ont mené des recherches puis enfin de présenter la performance sur le plan organisationnel et l'apport de la performance individuelle à la réussite de l'organisation.

La deuxième partie sera consacrée à l'étude de cas mené au sein du Bureau régional de Plan basé à Dakar. L'objectif est de déterminer et d'évaluer à partir de l'environnement professionnel l'impact du stress sur la vie des employés. Dans un premier temps en identifiant le type de stress dont il s'agit puis dans un deuxième temps préconiser les moyens à mettre en place pour soit maintenir un bon taux de stress stimulateur ou réguler le stress vécu par les employés au sein de l'organisation.

Dans le cadre de cette étude consacré à une organisation anglaise implantée dans un milieu africain, la meilleure option aurait été de la soutenir à travers des informations et des études adaptées au contexte africain. Malheureusement, le manque d'information et le peu d'information sur des situations émergentes uniquement du milieu africain ont dès lors fait tourner les recherches vers des sources françaises et anglo-saxonnes.

PREMIERE PARTIE:
FONDEMENTS THEORIQUES ET
CONCEPTUALISATION DES TERMES
DE L'ETUDE

Première Partie : FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUALISATION DES TERMES DE L'ETUDE

Chapitre 1. PROBLEMATIQUE ET FONDEMENTS THEORIQUES SUR LE STRESS PROFESSIONNEL

Section 1. PROBLEMATIQUE

Cela peut sembler paradoxal à l'ère actuelle d'évoquer des conditions de travail déplorables alors que moins d'un siècle auparavant, les entreprises n'en tenaient pas compte. Aujourd'hui, l'horaire de travail en Afrique a connu une évolution et un changement considérable. A 48h hebdomadaire dans les années 40, les syndicats africains ont lutté vers le début des années 50 pour en arriver aux 40h hebdomadaires. Le 21^{ème} siècle a aussi apporté son lot de changement dans l'environnement professionnel. Le milieu du travail a connu beaucoup d'amélioration grâce à l'évolution permanente des nouvelles technologies, au travail des organisations syndicales, et à bien d'autres mesures mises en place dans l'espoir d'une amélioration du confort des salariés dans l'entreprise¹. Le travailleur dispose donc de moyens lui facilitant la tâche et réduisant son temps de travail. C'est aussi une grande avancée pour les entreprises et organismes multinationaux installés dans différents pays, car leurs employés, quel que soit leur lieu de travail, ont la possibilité de travailler en temps réel d'où une maximisation des profits. Au vu de cette description, on constate l'existence d'une relation gagnant-gagnant entre employeur et employé.

Alors pourquoi les media, les sociologues et les spécialistes du travail continuent-ils de déplorer les conditions de travail imposées aux salariés, à faire de la santé et du bien-être des salariés des sujets de débat mondial, comme il en a par exemple été le cas en France ces 4 dernières années avec les suicides de France Télécoms et de Renault ?

¹ Source : **Histoire du syndicalisme en Afrique** Par Gérard Fonteneau

http://books.google.sn/books?id=HvKkewzZJwcC&pg=PA112&lpg=PA112&dq=Historiques+des+horaires+de+travail+en+afrique&source=bl&ots=VEHDbyO8jZ&sig=4CwM6KDke0Z34iY-YyB7EfZ-BIU&hl=fr&ei=vi_GTqi5JdK5hAf1_-jiDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false

L'évolution des conditions de travail malgré ses avantages, a aussi des inconvénients pour le travailleur, dus à la pression ressentie dans l'exécution des tâches. Les organisations, dans le souci de rester compétitifs, recherchent continuellement une optimisation de l'activité dans le temps, ce qui tend à rendre l'organisation et l'environnement de travail du salarié peu enviable. L'existence permanente de la pression, expose ce dernier à des risques psychosociaux allant du stress à l'épuisement intellectuel. C'est donc devant ce déséquilibre au sein de cette relation employeur-employé, normalement qualifiée de « gagnant-gagnant », que la société a une vision péjorative du stress.

Le stress est un mot de plus en plus employé dans le langage courant, dans des circonstances diverses. Il est un **déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que son environnement lui impose et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.**

Aujourd'hui le phénomène a évolué et les organisations, surtout européennes et américaines, essayent de le gérer afin qu'il n'atteigne pas son paroxysme. Pourtant, selon les théories de chercheurs comme Hans Selye, père fondateur du concept, il apparaît que le stress n'est pas que négatif et peut être un moyen de dynamiser les travailleurs. En partant de ce principe, l'approche serait de définir à partir du cas de Plan WARO, les moyens pouvant permettre à une telle organisation de faire de la gestion du stress professionnel un facteur d'optimisation de la performance de ses agents. De cette approche découleront les questions suivantes :

- ✚ Au vu des résultats de l'analyse, peut-on parler de stress professionnel chez les agents de Plan WARO?
- ✚ Les conditions de travail, permettent-elles aux agents du Plan de rester performants ?
- ✚ Quelles dispositions pourraient être mises en œuvre pour aider les agents à prévenir et à faire face au stress ?

Les organismes non gouvernementaux communément appelés ONG sont des structures d'aide et de développement communautaires présentes en Afrique depuis la fin de la guerre froide. Ce sont des organisations qui n'ont aucune affiliation politique ou religieuse, tel que l'ONG Internationale PLAN dont le travail est centré sur le développement communautaire pour le bien-être des enfants. Ses agents s'investissent dans leur travail et font face à l'adversité des situations

sur le terrain. Ils doivent répondre à l'obligation de résultat tout en restant des modèles et des gardiens du respect des droits des enfants. Parfois la charge de travail peut être lourde et les attentes divergentes. Toutefois aussi bien les agents des programmes que ceux des opérations mobilisent leurs efforts pour réaliser le travail et donc permettent à Plan d'être non seulement performant mais aussi compétitif. Ainsi, la performance des agents de Plan, c'est-à-dire le résultat fourni par chacun afin d'atteindre les objectifs de l'organisation devient performance et productivité pour l'organisation.

Dans ce contexte, l'objet serait d'établir un lien avec le stress et la performance afin de permettre aux deux parties, employé-employeur, de tirer profit de cet investissement.

Section 2. Les fondements théoriques sur le stress professionnel

Les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels d'origine et de natures variées, qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des organisations. Ils ont un impact psychologique sur le salarié et affectent les relations professionnelles et interpersonnelles au travail. Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles telles que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires voire entraîner des accidents du travail.

Depuis quelques années le stress fait partie de la liste des risques psychosociaux les plus rencontrées dans le milieu du travail mais ne figure toujours pas dans la liste des maladies professionnelles. Le stress a réellement fait son apparition en médecine grâce au physiologiste Walter Bradford CANNON (Etats Unis) qui l'y a introduit en 1935. Ce n'est que plus tard vers 1945, avec Hans SELYE, que le concept a connu une évolution et a fait l'objet d'expériences contributives à la médecine. Il est alors décrit comme le 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.

Hans SELYE identifie le stress à deux niveaux : le stress positif et le stress négatif.²

² Les deux niveaux de stress sont présentés dans la section portant sur les formes de stress

Le stress positif qualifié d'*Eustress* (bon stress) est synonyme de défi. Il serait celui qui stimule et motive les employés. Il est perceptible à travers les résultats positifs, constructifs et de santé des événements stressants ou des réponses au stress.

Le stress négatif ou encore *déstresse* (mauvais stress) est quant à lui synonyme de tension et contribue à la maladie et à la précarité de la santé. C'est l'ensemble des déviations physiologiques, psychologiques et comportementales du fonctionnement sain.

Aujourd'hui, le stress est de plus en plus intégré à notre société et devient un concept moderne surtout dans le milieu du travail. Par rapport à cette présence des questions sont soulevées:

- ✚ Qu'est-ce que le stress professionnel ?
- ✚ Comment se manifeste-t-il ?
- ✚ et quelles en sont les causes ?

Les sections de ce chapitre tenteront d'apporter des réponses aux questions émises.

2. 1. *APPROCHES DE DEFINITION DU STRESS PROFESSIONNEL*

2.1.1. *DEFINITION ET ORIGINES DU STRESS*

Etymologiquement, le stress vient du latin *stringere et* stressus qui signifient « serrer » ou encore « presser ». En vieux français, stress signifie étroitesse et oppression. Ces recherches étymologiques indiquent le ressenti d'un individu lorsque le stress l'étreint. La gorge et l'estomac se resserre, la trachée artère se rétrécit et un sentiment d'oppression se fait ressentir sur son être. En français le stress est perçu comme un facteur négatif, hors en anglais il a aussi bien une connotation positive que négative.

Ainsi le stress est apparu dans l'anglais médiéval sous la forme de *distress* en référence au français ancien *déstresse* qui signifie être dans une situation critique ou d'opprimé. Au cours des siècles, les deux mots, stress et distress sont employés dans l'anglais moderne. Le premier fait référence à l'affectation, à la tension ou à la pression parfois dans un sens positif ou négatif. Quant au deuxième il est utilisé dans une situation de douleur psychique, de souffrance ou d'angoisse.

Par ailleurs suite aux différentes études menées, le stress se définit comme l'ensemble des perturbations biologiques et psychiques provoquées par un changement interne ou externe sur un organisme.

Tout comme le stress en général, le stress professionnel a fait l'objet de nombreuses recherches qui ont permis de mieux comprendre le concept. Redéfini dans l'environnement du travail, le stress serait le déséquilibre entre les exigences professionnelles et les capacités de l'individu à y faire face ou encore une réaction mentale et physique négative d'un individu provoqué par de mauvaises conditions de travail³.

Certes la pénibilité physique et les risques d'accidents de travail décroissent actuellement mais la pénibilité psychologique tend à augmenter. Ceci est dû au fait que l'individu, se trouvant dans un milieu de plus en plus compétitif, se doit d'être plus performant afin de participer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Effectivement, c'est suite aux travaux d'Elton Mayo sur les facteurs impactant la productivité de l'homme au travail que l'intérêt s'est porté sur le bien-être de l'individu, sa motivation au travail, les problèmes qu'il peut rencontrer et qui peuvent être un risque pour sa santé. On réalise alors une démarcation avec l'époque de TAYLOR où l'homme, apparenté aux matériels de production, est exploité jusqu'à épuisement et dont les conditions de travail importaient peu.

En référence à Hans SELYE, endocrinologue canadien à qui l'on doit ce terme, le stress décrit l'adaptation de l'organisme à un changement brutal ou durable du milieu. Pour cet auteur, une surcharge excessive et prolongée de ce mécanisme est susceptible de provoquer des troubles psychosomatiques sérieux.

Ainsi perçu, la définition à retenir du stress professionnel est qu'il est une réaction émotionnelle, cognitive, comportementale, et physiologique, aux effets positifs ou négatifs, affectant le travail, l'organisme et l'environnement.

En partant de cette définition, l'approche consistera à présenter le stress sur le plan biologique puis sur le plan psychologique afin de permettre une meilleure compréhension du sujet.

³Définition psychologique donnée par David LEWIN et Ledoux en 2004. David LEWIN est professeur à la faculté des Ressources Humaines et Comportements Organisationnels à UCLA Anderson School of Management.

2.1.2. De l'homéostasie au stress

Dans l'approche biologique, les travaux de Claude BERNARD et de Walter Bradford CANNON, pionniers des études sur le stress, seront présentés. Cette approche définit le stress à travers l'homéostasie. L'homéostasie détermine l'adaptation du corps de l'individu à une agression étrangère.

Dès 1865, Claude Bernard⁴ a soulevé, dans son ouvrage intitulé « *INTRODUCTION A LA MEDECINE EXPERIMENTALE* », que la constance du milieu intérieur, c'est-à-dire les fonctions du corps et des organes, est la condition essentielle à une vie libre. Plus tard en 1868, il a observé par les méthodes physiologiques, biochimiques et histologiques que l'organisme possède la capacité de maintenir la constance des conditions de vie du milieu interne quel que soit l'environnement extérieur, d'où le concept d'« équilibre du milieu intérieur ». Mais il est nécessaire de trouver un concept qui permettrait de relier entre ce milieu et l'environnement externe les mécanismes qui effectuent le contrôle de l'organisme.

Le mérite de cette trouvaille va au physiologiste américain Walter Bradford CANNON⁵ qu'il décrira à travers « *LA SAGESSE DU CORPS* ».

En 1932, CANNON publie un livre « *LA SAGESSE DU CORPS* » dans lequel il décrira la capacité du corps à garantir l'efficacité du contrôle de l'équilibre physiologique. C'est à partir de cette étude qu'il propose le concept d'homéostasie comme « une fonction fondamentale assurée par un ensemble de processus dynamique visant à la maintenance du milieu interne » et souligne la non-spécificité de la réponse sympathique en fonction du stimulus.

Il décline l'homéostasie en deux mots grecs qui sont *homoios* "semblable" et *statis* "position". Il affirme également l'idée du milieu intérieur de Claude Bernard et ajoute le rôle du système neurovégétatif (SNV) qui est de réguler les fonctions organiques internes, de les adapter aux besoins du moment et de contrôler les fonctions dites végétatives de l'organisme.

⁴ Claude Bernard (1813-1878), médecin et physiologiste français est le fondateur de la médecine expérimentale. Il est connu pour l'étude du syndrome de Claude Bernard –Horner.

⁵ Walter Bradford CANNON ,1871-1945, physiologiste américain, qui s'intéresse à la fonction de l'endocrine sur l'émotion a publié ses travaux sur les relations psycho-endocriniennes

L'homéostasie acquiert donc un sens plus étendu. Un système homéostatique est un système qui réagit à chaque changement dans l'environnement, ou à toute perturbation aléatoire, à travers une série de modifications de la taille et de l'égalité de sens opposé à ceux qui ont créé le trouble. L'objectif de ces modifications est de maintenir les équilibres internes.

Cet équilibre ne signifie pas qu'il est statique, car il se doit d'être dynamique afin de permettre une variation des conditions du milieu interne. Toutefois une limite est à respecter afin de protéger la survie des cellules et de pouvoir maintenir l'homéostasie par la satisfaction des besoins cellulaires.

Le stress est donc la réponse du corps, de l'organisme à toute menace et ne doit pas être à long terme car elle permet de fuir ou d'éviter une situation pathogène.

A long terme si ces menaces continuent par être persistantes, l'organisme est fragilisé par le développement constant de moyens de protection. Le corps est de plus en plus exposé aux maladies et est donc plus vulnérable même après guérison de ces dernières.

Les travaux de CANNON sur le stress physiologique sont complétés par Hans SELYE qui s'intéresse à la fonction d'hormones corticosurrénales quelques années plus tard. Hans SELYE, comme Walter Bradford CANNON, considère le stress comme un élément indispensable au développement.

2.1.3. La théorie du syndrome général de l'adaptation de Hans Selye

D'après une étude de Hans SELYE portant sur les phases du stress, on remarque que le stress ne survient pas subitement et ne s'empare pas de l'individu comme s'il a été piégé. Comme présenté au-dessus à travers l'homéostasie, l'organisme dispose d'une capacité d'adaptation avant de fléchir. L'être a ainsi la faculté de détecter les signaux de danger.

Dans son ouvrage « *THE STRESS OF LIFE* », Hans SELYE décrit le stress à travers un syndrome réactionnel endocrinien. Face à un stimulus stressant, l'organisme réagit en trois phases consécutives qu'il appelle le Syndrome Général d'Adaptation (SGA).

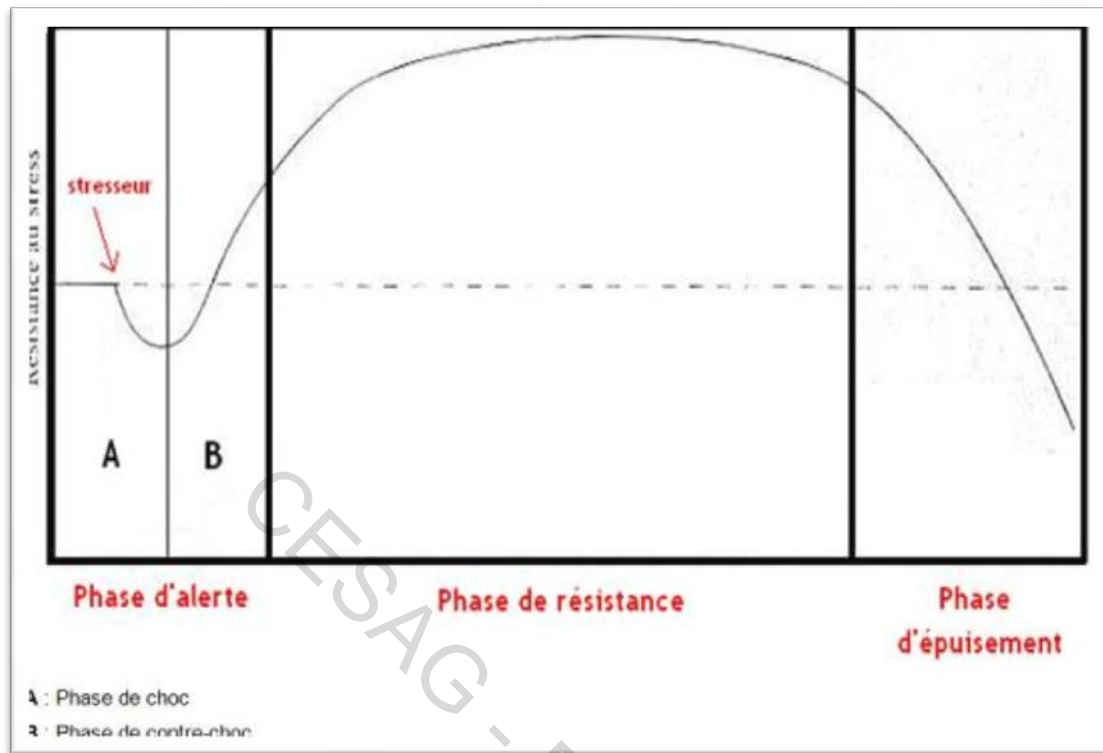


Figure 1: Phases du syndrome général d'adaptation⁶

i. Réaction d'alarme

La première phase correspond à l'ensemble des phénomènes généraux non spécifiques provoqués par l'exposition soudaine de l'organisme à un stresseur. L'organisme n'est pas adapté à ce stresseur ni qualitativement, ni quantitativement. Il est un stimulus physique ou psychologique auquel l'individu réagit.

Par exemple lorsqu'un travailleur doit exécuter une charge importante de travail dans un bref délai. Il reçoit un choc et après s'être remis il tente de faire face à la situation. C'est la phase du choc et du contre-choc. Il s'agit d'une réponse psycho-physiologique de l'homme comme réponse à tout stress et qui se présente après le choc. Le travailleur choisira soit d'affronter le travail et de le rendre dans les délais impartis ou soit de baisser les bras.

⁶Source de la figure 1 : Phase du syndrome général d'adaptation <http://www.ergotonic.net/gestion-du-stress/le-syndrome-general-d-adaptation.html>

Le choc représente l'état de surprise à l'agression soudaine. Il est formé de symptômes d'altérations passives traduisant un état de souffrance générale de l'organisme. Cette phase dure de quelques minutes à 24 heures. La phase de choc est suivie de la phase de contre-choc.

Durant la phase de contre-choc, l'organisme développe des moyens de défense active, caractérisés par l'inversion des signes de la phase de choc.

Biologiquement, le système nerveux sympathique de l'individu est stimulé ce qui aboutit à la sécrétion d'hormones, les catécholamines, et notamment de l'adrénaline dont le rôle est de préparer le corps à une action imminente, la mobilisation d'énergie. Elle permettra de faire face à la charge de travail et d'augmenter la capacité physique du corps en lui conférant plus de force et de dynamisme.

Au niveau du corps du travailleur, la réaction physique au stress s'exprimera par des manifestations telles qu'angoisse, trac, peur, essoufflement, cœur qui bat à la chamade, dont l'intensité varie de façon importante d'une personne à l'autre.

La phase d'alarme constitue le signal évident de la présence d'un agent stressant. Les réactions physiologiques sont les premières qui apparaissent pour mettre en garde celui qui les subit. Dès que le sujet en question prend conscience de la situation, il peut y faire face et la résoudre d'une manière satisfaisante. Dans ce cas, le véritable signal du stress ne se matérialise pas et le corps peut retrouver son calme lorsque la situation stressante se termine.

Par contre, si les situations stressantes se succèdent à un rythme soutenu la réponse au stress va rester enclenchée et le corps va continuer à fonctionner en « surrégime » d'où l'entrée de l'organisme dans la phase de résistance.

ii. Résistance

L'agression peut persister selon la personnalité et l'environnement dans lequel évolue la personne. Deux individus face à la même situation en reprenant l'exemple ci-dessus, réagiront autrement.

Le premier, stimulé par la poussée d'adrénaline en phase d'alarme, verra son énergie booster et prendra cette charge de travail et ce délai réduit comme un défi. Grâce à cette énergie et cette

motivation il affrontera plus facilement l'épreuve. Le second, plus faible psychologiquement, prendra plus de temps à passer de l'état de choc au contre choc et aura probablement besoin de soutien pour faire face au travail.

SELYE définit la phase de résistance comme l'ensemble des réactions non spécifiques provoquées par l'exposition prolongée de l'organisme à des stimuli nocifs, auxquels il s'est adapté au cours de la réaction d'alarme. Elle consiste à préserver l'organisme d'un épuisement rapide des réserves défensives. Le travailleur essaye de faire face par lui-même à la charge de travail, malheureusement la journée ne compte que 24h et sa résistance a des limites. Il est frustré et il souffre : c'est la conséquence de cette situation.

Biologiquement, les systèmes nerveux et endocrinien enclenchent la vitesse supérieure pour compenser les effets du stress d'où la sécrétion du cortisol. Il servira à aider l'organisme à résister, en attendant que passe le danger, sans épuiser les ressources internes. Ces deux systèmes jouent donc le rôle de systèmes de défense en maintenant l'équilibre biologique et l'homéostasie du milieu intérieur de l'individu.

Si les stimuli se prolongent davantage, l'organisme peut atteindre la phase d'épuisement. Le coup d'accélérateur des systèmes nerveux et endocrinien ne peut pas durer trop longtemps car le début d'une maladie psychosomatique peut s'enclencher.

iii. La phase d'épuisement

Il est la dernière étape du stress. Si le rythme des sollicitations ne s'espace pas, le corps ne peut pas reconstituer ses réserves. Après une exposition prolongée au stress, les mécanismes d'adaptation et de résistance de l'organisme cèdent : c'est la phase d'épuisement. Cette phase est caractérisée par la fatigue, l'anxiété et la dépression qui peuvent apparaître séparément ou simultanément. Le travailleur ne peut pas atteindre ses objectifs, il est dans une impasse complète et a le sentiment d'être « consumé, brûlé de l'intérieur ».

Selye définit cette phase comme l'ensemble des réactions non spécifiques qui caractérisent le moment où l'organisme cesse de pouvoir s'adapter au stimulus auquel il est soumis. Cette dernière phase constitue l'épuisement de l'organisme au fil du temps. Il est incapable de compenser les dépenses d'énergie, les défenses immunitaires faiblissent en se rendant plus

sensibles aux agressions externes. Cette phase se traduit par une apathie généralisée, caractérisée par le détachement et le renoncement, et menant à l'isolement tant professionnel, social qu'affectif. Les manifestations passives de la phase d'alerte reviennent et l'emportent sur les manifestations de défense active. Il y a un retour à la phase initiale, le choc. La capacité de résistance devient plus faible et peut conduire à la mort ; C'est la phase où les maladies s'installent, brutalement ou progressivement pour obliger l'organisme à s'arrêter.

A ce stade, les conséquences du stress peuvent être sévères. La dépression, les troubles psychologiques, l'incapacité au travail, le repli sur soi surgissent. Le travailleur a besoin généralement d'une aide extérieure ou médicale car le stress est perceptible physiquement, émotionnellement et intellectuellement.

Biologiquement, l'organisme perd toute protection contre les agressions soit du fait de leur intensité, soit par des modifications persistantes de l'équilibre nerveux et hormonal résultant de leur répétitivité ou de leur durée. De plus les réserves neuroendocriniennes sont épuisées d'où la décompensation qualifiée de « burnout » chez les anglo-saxons.

iv. Le burnout ou l'épuisement professionnel

Le burnout est une maladie de la relation humaine, proche d'un état dépressif, précédé d'une forte charge de stress associée à beaucoup de frustration personnelle. Son évolution longtemps silencieuse, peut conduire au suicide, en cas de dépression ou à des conduites à risque pour la santé, tabac, alcool, drogue et médicaments.

En situation de travail, le burnout est susceptible d'apparaître lorsque les ressources valorisées sont perdues ou menacées, lorsqu'elles sont inadéquates pour répondre aux contraintes de travail, ou lorsque les retombées du travail ne correspondent pas au niveau des ressources investies. Alors la tendance chez certaines catégories de salariés est l'attitude de fuite, de désinvestissement du travail, d'absentéisme. Ailleurs, c'est un « surinvestissement d'activité professionnelle jusqu'à ne plus pouvoir quitter le travail, même si ce travail est inefficace. Ce comportement de présentéisme est plus typiquement rencontré chez les cadres »⁷

⁷ Laurence ALTMANN, thèse de médecine 2000, « EVALUATION DU STRESS »

MASLACH et JACKSON définissent le burnout en trois dimensions⁸ appelées le syndrome d'épuisement professionnel. Il s'agit d'un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique qui sont :

- ✚ L'épuisement émotionnel
- ✚ la dépersonnalisation ou perte d'empathie
- ✚ la diminution de l'accomplissement personnel au travail.

Les recherches ont permis de mettre en place une démarche de l'identification des causes du burnout qui débute par un pré-diagnostic dans l'entreprise, c'est-à-dire la recherche d'indicateurs de stress ou de burnout. Il peut s'agir de données recueillies par le médecin du travail, de données sur l'absentéisme, de plaintes déjà exprimées. S'ensuit alors l'identification à trois niveaux à savoir :

- ✚ Le vécu subjectif
- ✚ Les manifestations symptomatiques
- ✚ Les comportements et résultats professionnels.

En cas de surmenage, la volonté et la résistance deviennent contre-performances. Ainsi l'identification des causes est l'occasion pour l'employeur de définir avec un spécialiste les mesures de prévention qui empêcheront une aggravation de la santé des personnes déjà menacées d'épuisement et, parallèlement, prévenir l'apparition d'autres cas.

Une altération des résultats professionnels tels que la performance, l'efficacité, la qualité du service ou de l'écoute ; des changements négatifs dans le comportement au travail peuvent également être le signe du burnout. Ces indices ne nécessitent pas l'utilisation de questionnaire et peuvent être observés extérieurement, soit au niveau des supérieurs hiérarchiques à travers la moindre efficacité et/ou l'absentéisme, ou encore au niveau des collègues de travail par l'altération de la qualité des relations de travail, perte d'intérêt pour le travail etc.

En résumé, cette dernière étape du SGA démontre que ce système a des limites physiologiques qui font que l'organisme ne peut aller au-delà de ses forces.

⁸ PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL : LE BURNOUT DANS LES PROFESSIONS D'AIDE, pages 494-495

Section 3. FORMES, CAUSES ET MANIFESTATIONS DU STRESS PROFESSIONNEL

3. 1. FORMES DE STRESS PROFESSIONNEL

Après avoir longuement fait état de la conception de Hans SELYE sur le stress, la section suivante portera sur une analyse comparative entre la conception de SELYE et des conceptions de Lazarus et Karaseck sur le stress.

En 1984, les recherches de Lazarus et Folkman leur ont permis de conceptualiser le stress en le comparant à une situation de survie et d'adaptation. Eloigné d'une simple relation de cause à effet, le stress est le résultat d'une relation dynamique entre l'individu et les exigences de l'environnement, les ressources individuelles et sociales pour faire face à ces demandes, et la perception par l'individu de cette relation. C'est un processus par lequel des événements menaçants provoquent des comportements d'ajustement face à cette menace. Par conséquent, le stress dépend autant de la situation environnementale, des ressources ou des capacités d'y faire face. Le modèle développé par Lazarus et Folkman (1984) met en évidence trois types de variables intervenant dans l'évaluation de stress :

- ✚ les prédicteurs,
- ✚ les médiateurs,
- ✚ les effets à court et à long termes.

Bien que le stress soit une réaction utile, cette réaction est coûteuse en énergie physique et psychique, accompagnée de manifestations physiologiques inhabituelles et gênantes. En pratique, il convient de distinguer la réaction de stress et la réaction de stress perpétué ou chronique.

La première, résultant d'une agression ponctuelle, est aigue, mais éphémère et débouche sur un état de post-stress avec sensation d'épuisement physique et de soulagement.

La seconde qui, entretenue par une nuisance prolongée, est durable et se traduit par un état pathologique chronique de stress perpétué, qui perdure au moins autant que la nuisance en cause.

Dans cette section, le stress sera abordé sous deux angles. Tout d'abord selon l'effet engendré où les études de COTE et BERUBE sur le stress positif, négatif et neutre seront présentées. Puis selon le temps d'action sur l'individu.

3. 1. 1. Le stress selon l'effet engendré

Une des principales caractéristiques du stress est son ambivalence. Vécu positivement, le stress peut constituer un stimulus. Certaines personnes sont par exemple beaucoup plus productives lorsqu'elles se trouvent dans des situations d'urgence. Cela les rend plus performantes et efficaces.

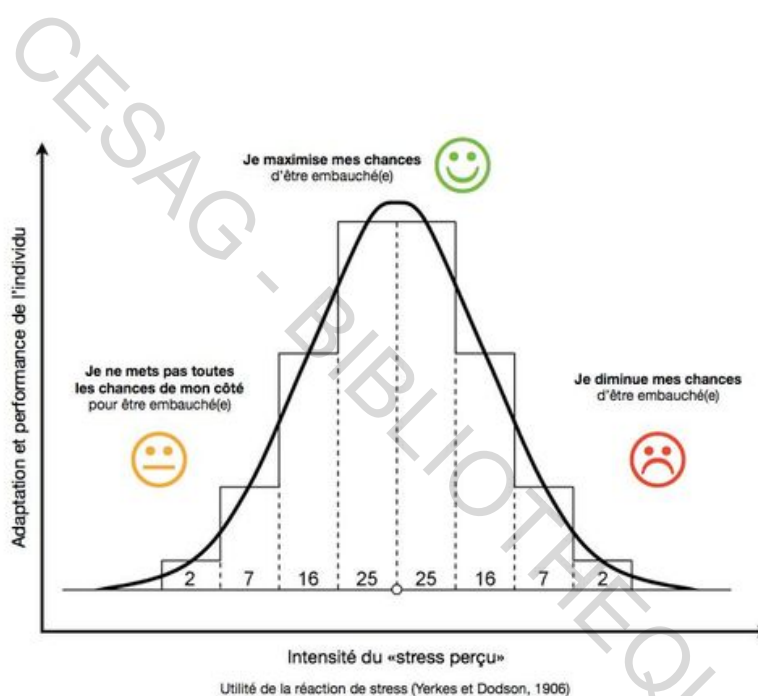


Figure 2: Taux de stress⁹

Un certain taux de stress est stimulant, l'individu se trouve alors dans la zone de bon stress. Mais si les changements sont nombreux, répétitifs ou violents, notre capacité de réaction diminue progressivement, notre adaptation est de plus en plus difficile, et le stress devient "négatif". Il est alors classé dans la zone de mauvais stress. Toutefois, il semble y avoir un juste milieu qui peut permettre à l'individu de rester motivé sans être stressé. Ce point a été soulevé grâce aux études

⁹ Source : Evaluer, le stress en entretien de recrutement ; <http://assessfirst.blogspot.com/2011/11/le-stress-en-entretien-de-recrutement-toxique-ou-benefique-.html>

de BERUBE sur les types de stress où elle s'est attelée sur le stress neutre qualifié de stress nécessaire.

i. Le stress positif

Le stress est naturellement positif car il permet de nous protéger et de nous aider à réagir dans une situation de stress. Le stress positif ou « eustress » est constitué de ce qui fait plaisir à l'individu, une naissance, un cadeau, une amitié, un soutien de ses collègues un défi à relever et autres.

Il est normal de subir un certain niveau de stress car il pousse l'individu à mobiliser plus d'énergie et plus de volonté de réussir. Ceci peut être compris à travers l'exemple de ce jeune cadre, Monsieur X.

« Monsieur X vient d'être recruté dans la multinationale Y, il ne cache pas sa joie à savoir qu'il a réussi à décrocher un emploi dans une entreprise aussi sélective. Toutefois, il ne lui ait pas non plus étranger que la réalité est toute autre. Le défi est grand car non seulement il est nouveau mais aussi il semble être le plus jeune parmi ses collègues. Une fois les moments de joie passés, un stress s'est installé en lui lorsqu'il a pris conscience de la mission qui lui incombe, non seulement il doit prouver aux autres que son âge n'est pas un handicap mais qu'il mérite leur confiance en tant que collègue. Au lieu de lui être nuisible, son stress s'est transformé en une motivation, un désir de réussir qui va lui procurer une certaine efficacité et tendre à améliorer sa performance, car il cherchera à donner le meilleur de lui-même et à prouver sa compétence. »

En effet, le stress est extrêmement lié à la confiance que le travailleur a en lui. Elle est une des clés de la performance. Pour des raisons que le travailleur a du mal à comprendre, le niveau de confiance en soi fluctue dans le temps. La confiance en soi passe immanquablement par l'amour et l'estime de soi. Sans être nombriliste ou narcissique, il faut apprendre à se valoriser et ressortir ses points forts.

Cependant, cette situation demeure fragile dans la mesure où elle peut rapidement échapper à l'individu et devenir incontrôlable. Lorsque l'énergie mise en œuvre n'arrive pas à s'exprimer, ou qu'elle ne résout pas la situation, le stress devient négatif. Dans l'exemple précédent, réussir à

atteindre des objectifs élevés implique qu'ils doivent être maintenus par la suite. Si Monsieur X n'arrive pas à se concentrer, à se vider l'esprit et à mobiliser ses efforts, mais qu'il se laisse envahir par ses émotions, il est évident que le stress ne l'aide pas. Alors il tombera dans le stress négatif.

ii. Le stress négatif

Habituellement, les réactions de l'organisme face au stress, lui permettent de faire face aux situations les plus difficiles. Une fois la menace écartée, le conflit résolu, ou l'épreuve surmontée, s'ensuit une phase de relâchement et de récupération.

Mais il arrive également que le stress se prolonge soit parce qu'aucune solution n'est trouvée ou soit parce qu'il nécessite un effort prolongé. Par exemple, le fait d'effectuer des heures supplémentaires sur plusieurs mois, sans obtenir de résultats satisfaisants en retour, maintient un état de stress permanent. L'organisme ne trouvant pas d'issue, il ne peut jamais relâcher ses efforts et récupérer.

Ainsi le « mauvais stress » c'est lorsque la santé s'épuise ou lorsque l'individu doit faire face à un évènement qu'il redoute ou qui est continue.

Selon Nicole COTE, dans son livre « *LES HUMAINS DE L'ORGANISATION* », le mauvais stress représente tout ce qui répugne et qui n'appartient pas à l'échelle de valeurs de l'individu : l'échec, la maladie, la peine, la mort, et tout autre évènement qui déséquilibrent son cours de vie ou provoquent la douleur. Le stress professionnel est ainsi perçu comme « un signe de dysfonctionnement de l'entreprise, comme un problème. Il s'agirait d'un mécanisme éminemment malsain, source de mal être et de maladie ».

Ainsi les troubles provoqués par le stress peuvent être à la suite de situations intenses, chroniques et, ou répétitives telles que:

- ✚ La charge de travail incessamment croissante et les exigences professionnelles élevées,
- ✚ Les mauvaises conditions de travail sur lesquelles le travailleur ne peut agir,
- ✚ Le manque ou l'insuffisance de soutien de la hiérarchie et des collègues,

- ✚ L'absence de système de valorisation efficace par rapport aux efforts fournis

iii. Le stress neutre ou nécessaire de Marie BERUBE

Loin de ce que l'on pense, le stress neutre n'est pas égal à une absence totale de stress. L'absence totale de stress fait de l'individu un être apathique, ce qui l'entraîne vers la mort.

La diminution de stress au travail provoque l'ennui, la frustration et l'insatisfaction. L'être humain a besoin de stress pour évoluer. Aussi à l'inverse, une sur-stimulation peut mettre fin à une existence, physiquement et professionnellement. Un niveau excessif ou une diminution de stress agit sur le rendement de la personne au travail. La surcharge de stress conduit à l'épuisement, à une baisse de l'estime de soi. L'individu se rend compte, à un moment donné, qu'il a dépassé ses limites personnelles.

Marie BERUBE, dans un article intitulé « *S'ÉVALUER FACE AU STRESS* », explique le stress comme une « réponse innée de l'organisme visant à assurer sa survie. Des expériences de laboratoires ont clairement démontrées qu'une privation sensorielle prolongée, c'est-à-dire l'absence complète de stimulation, peut entraîner des graves problèmes psychologique allant jusqu'aux hallucinations, lesquelles cesseront dès que la situation expérimentale cessera ».

Ainsi selon elle, le stress est le stimulus qui permet à tout individu d'être dynamique, d'être vivant. Le stress neutre est alors le niveau optimal entre les deux extrêmes dont la présence stimule la créativité, invite au progrès, au changement : il procure alors de la satisfaction.

En résumé, l'existence d'un bon ou mauvais stress est probable car ce qui varie c'est l'interprétation que l'on en fait. Chaque individu se comporte différemment face à une situation. Ce qui peut être source de bon stress pour l'un pourrait être le contraire pour l'autre. Ainsi, la performance d'un individu, d'un travailleur est altérée par rapport à l'intensité du stress. Le stress est lié à l'anxiété, la motivation ou encore la confiance en soi par exemple, il s'agit du mental.

Ce qu'il faut retenir est que seul l'excès de stress ou l'absence de stress est néfaste ; un mauvais stress ne peut pas encore l'être tant que l'individu canalise ses émotions. Il est possible qu'une performance inattendue, une remarque désobligeante, ou une blessure contribuent à une remise

en question, et peuvent faire progresser. L'individu a donc été frustré, a connu l'échec mais cela est devenu un ensemble de stimuli pour sa réussite.

3. 1. 2. Le stress dans le temps

Le stress à court terme, engendré par exemple par l'obligation de respecter un délai, ne constitue pas un problème en soi, il peut en effet stimuler chacun à donner le meilleur de soi-même. Le stress devient un risque pour la santé et la sécurité lorsqu'il est éprouvé dans la durée. Cela peut être dû à une agression exceptionnelle ou des nuisances dans la vie courante et au travail.

i. Le stress normal

Ce type de stress ne s'étale pas dans le temps, il ne dure que le temps d'un battement de cils. La réaction de stress normal est le fruit d'une mobilisation biophysique salvatrice qui échappe à la volonté de l'individu et a pour effet de le mettre en état de défense. Son organisme s'apprête pour une utilisation musculaire et se prépare pour un effort cardio-vasculaire exceptionnel.

Sur le plan psychologique, toujours d'une manière automatique qui échappe à sa volonté, la réaction de stress a trois effets salutaires à savoir, focalisatrice d'attention, mobilisatrice d'énergie et incitatrice à l'action.

Mais, toute mobilisation biologique et mentale se paie de la rançon de perturbations psychiques, physiologiques et motrices. Ainsi sur le plan moteur, il peut lui arriver d'avoir des gestes lents, ou précipités et maladroits, de trembler et de bégayer, car on ne saurait oublier que le stress n'est pas un état de routine et de calme, mais un état d'exception et de tension.

ii. Le stress aigu

Par définition, on parle alors de stress aigu, lorsque les symptômes provoqués par les réactions de stress sont intenses au point de nuire temporairement aux occupations normales.

Le stress aigu est la forme de stress la plus répandue. Il dure généralement moins d'une heure et trouve son origine dans les pressions récentes et dans les pressions à venir. Il peut se manifester après un événement traumatisant tel que la mort d'un proche, un accident, une perte financière,

une perte de promotion ou d'un contrat important, une date à respecter, les problèmes des enfants à l'école ou dans l'expectation d'un événement très déstabilisant.

En raison de sa courte durée, le stress aigu n'a pas assez de temps pour causer des troubles plus graves associés au stress à long terme. Ainsi, les symptômes du stress aigu les plus répandus sont:

- ✚ Un changement émotionnel qui mélange colère, irritabilité et déprime
- ✚ Des problèmes musculaires comme des maux de têtes, des douleurs dans le dos, le mal de dents, et des douleurs dans les tendons et les ligaments
- ✚ Un rythme cardiaque accéléré, une hausse de la pression artérielle, des palpitations, des migraines, le souffle court, des douleurs à la poitrine, des vertiges sont d'autres symptômes de l'excitation liée au stress

Généralement il suffit de se détendre et d'attendre que ça passe. On distingue deux types de stress aigu en fonction de leur intensité chez l'individu :

- ✚ **Stress aigu répété** : il s'agit d'un tempérament irritable, d'anxiété et de nervosité chez des personnes décrites souvent comme étant une boule d'énergie nerveuse en mouvement. Toujours dans l'urgence, leur état irritable peut se transformer en colère.
- ✚ **Le stress aigu dépassé** : Il s'agit d'une autre forme du stress aigu qui survient après l'évènement et peut laisser ou non des séquelles.

iii. Le stress chronique

A la différence des stress engendrés par l'arrivée soudaine et brutale d'un danger grave, le stress perpétué ou chronique sont le fait d'une accumulation, d'une perduration, ou d'une répétition de nuisances ou de conflits à laquelle le sujet ne peut échapper et qui use ses capacités de résistance.

Le stress chronique tire son origine du fait qu'une personne ne voit pas de sortie positive dans une situation problématique. Certaines formes de stress chroniques proviennent d'expériences traumatisantes dans l'enfance qui continuent d'être douloureuses au moment présent. Il touche aussi les gens qui vivent dans une situation financière précaire, le harcèlement d'un supérieur, relation de couple conflictuelle ou instable, les familles connaissant de graves problèmes, ou bien les personnes ayant des problèmes avec leurs travaux ou leur carrière. Cela dit, les personnes

souffrant de stress chronique n'en sont pas toujours conscientes, ou pensent qu'il n'y a rien à faire. Elles peuvent aussi souffrir, ponctuellement, de crises de stress aigu.

Enfin les conséquences du stress chronique peuvent être des accès de violence, des maladies cardiaques, et même le suicide. Les symptômes du stress chronique étant à la fois physiques et psychologiques, ils peuvent nécessiter un accompagnement à la fois médical et psychologique. Ces états de stress perpétués réalisent des tableaux cliniques particuliers, dans lesquels l'anxiété et la dépression, unanimement constatées, cèdent toutefois le pas à des symptômes plus aigus, plus spectaculaires et plus typiques qui sont :

L'hypersensibilité aux stimuli visuels et sonores ; les céphalées, les vertiges, les bourdonnements d'oreille, les troubles visuels ; l'asthénie physique, intellectuelle et sexuelle ; la perte d'appétit ; l'insomnie, surtout d'endormissement ; les ruminations mentales irrépressibles, sur la nuisance en cause, sur l'impossibilité d'y échapper et sur l'absence de solution ; la perte du contrôle émotionnel, avec sensibilité excessive et crises de larmes ; l'aboulie, la perte de l'intérêt pour le travail et les loisirs, l'impression d'un avenir bouché ; l'irritabilité caractérielle, avec les troubles relationnels qui s'ensuivent...

3. 2. LES CAUSES DU STRESS PROFESSIONNEL

Suite à une enquête menée en juin 2009 par l'ANACT/CSA¹⁰, le stress touche 4 salariés sur 10 en France. De plus, on remarque une nette augmentation du stress dans les catégories supérieures¹¹ (47%) et pour les cadres supérieurs (57%). Aujourd'hui avec les multiples évolutions que le monde du travail a connues, les causes du stress professionnel peuvent provenir aussi des caractéristiques du poste de travail et ne peuvent plus être restreintes uniquement à l'adéquation entre l'individu et son poste. Il est évident que les facteurs ou causes les plus récurrentes du stress au travail sont liés le plus souvent à l'activité en soi, la charge du travail à effectuer et le poste occupé par le travailleur. Aussi dans un monde de plus en plus individualisé, il est important de faire mention des relations de travail. Elles conditionnent l'épanouissement d'un travailleur sur

¹⁰ L'ANACT : l'Agence National pour l'Amélioration des Conditions de travail

<http://www.anact.fr/web>

¹¹ Les catégories supérieures constituent l'ensemble des agents de maîtrises, des cadres moyens et des cadres supérieurs.

son lieu de travail. Une mauvaise ambiance de travail a donc nécessairement des effets négatifs sur le salarié et sa productivité. Effectivement, celui-ci est censé exécuter ses tâches, raison de sa rémunération ; il a donc l'obligation de résultat, un travail bien fait.

Toutefois, il est bien péjoratif de se limiter à cette vision des choses même si l'objectif premier du travailleur est de pouvoir satisfaire ses besoins primaires. Mais aujourd'hui plus que cela, il demande à être reconnu pour le travail qu'il fait et à être valorisé en conséquence même si ce n'est pas en numéraire.

Sur une échelle de un (1) à cent (100), les causes du stress professionnel sont à rechercher à 38% des cas dans l'organisation du travail, à 28% dans la non-satisfaction aux exigences personnelles puis à 17% dans les relations avec la hiérarchie et les collègues et enfin 17% des cas révèlent un rôle important des changements survenus dans le travail.

3. 2. 1. Les stressseurs liés au contenu du travail

Le travail et le contenu varient d'une entreprise et d'un poste à l'autre en termes de volume d'activités que de récurrence. La répétitivité de la tâche est très présente dans certaines fonctions telles que la comptabilité, les finances ; et presque absent dans d'autres qui demande plus de créativité et d'imagination idem pour les graphistes, les webmasters et les publicitaires. Cela n'empêche que majoritairement bon nombre de travailleurs rencontrent diverses difficultés causes de stress dans leur travail qui peuvent être résumées dans les quatre (4) points suivants :

i. La pénibilité physique

Elle fait appel à l'ergonomie du cadre de travail. On retrouve dans cette catégorie le confort du cadre de travail c'est-à-dire l'environnement qui est déterminé par le niveau du bruit, la température ambiante et l'éclairage. On relève aussi les efforts physiques dans le cas des ouvriers, les horaires de travail et les déplacements vers le lieu de travail ou pour les besoins professionnels.

ii. Pénibilité mentale

Elle désigne l'effort intellectuel supplémentaire qu'un individu doit mettre en œuvre dans l'exécution d'un travail complexe par rapport à son savoir-faire, sa compétence, son expérience et ses aptitudes. Ces situations font souvent appel aux capacités neurologiques plus que d'habitude. Il en pourrait donc émerger une frustration face à cette incapacité de répondre aux attentes et d'effectuer correctement les tâches qui lui sont assignées.

iii. Charge de travail

La charge de travail dépend souvent du poste et des supérieurs hiérarchiques de la personne qui se trouve dans cette position. La réalité dans les entreprises est toute autre car il y aura des moments où l'individu pourra se trouver en sous-activité ou en suractivité.

Le problème ne survient que lorsque ce dernier n'arrive plus à gérer cette variabilité du volume d'activités ou lorsqu'il est continuellement en suractivité. Ses capacités physiques et mentales sont mises à rudes épreuves et il aura tendance à fonctionner deux fois plus que la normale sachant qu'une journée de travail est de 8h soit 173,33h/mois. De plus en sus de cette charge de travail surviendra les urgences, les échéances et interruptions fréquentes auxquelles il doit faire face.

Sa journée devient une course contre la montre sans compter sa vie extra professionnelle. Ceci est le cas de bon nombre de femmes qui, à la fois, épouse, mère et salariée, cherchent indéfiniment à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie familiale. Toujours selon l'étude de l'ANACT, les femmes sont les plus affectées par le stress du fait du manque de temps, de la double journée à effectuer et des conditions de travail.

iv. Responsabilités

Bon nombre de personnes ont peur des responsabilités car ils auront à prendre des décisions, et assumer les erreurs possibles qui peuvent en découler. Ceci peut être un véritable facteur de stress au niveau des cadres. Ces derniers, en dehors de leur mission principale, doivent non seulement décider à un moment donné mais aussi avoir à gérer et à responsabiliser d'autres travailleurs.

3. 2. 2. Les stressseurs liés au contexte de travail

Par contexte de travail, on prend en compte la culture organisationnelle, le style de management des dirigeants, les choix techniques et organisationnels dans laquelle évolue le travailleur.

i. Changements

Les modifications organisationnelles telles que les restructurations, les fusions, les plans sociaux, etc. peuvent entraîner des incertitudes au sein du personnel et affecter les employés les plus fragiles. Ces incertitudes peuvent porter sur les décisions de remaniements d'organigrammes ou de fonctions si les dirigeants ne se sont pas assurés d'informer convenablement les travailleurs.

ii. Organisation de l'entreprise

Outre les facteurs ergonomiques qui peuvent être sources de stress pour le travailleur, les objectifs, la communication interne, le mauvais feed-back sur la performance sont de véritables causes de stress liées à l'organisation auxquelles est constamment soumis ce dernier.

Afin de palier à cela, l'entreprise doit se donner pour mission principale, à l'endroit des employés, d'assurer une bonne communication interne et de définir des objectifs clairs, cohérents et réalistes qui ne vont pas à l'encontre des directives qualité/quantité. De plus le travailleur doit être informé de sa performance et des efforts qu'il doit fournir en termes d'évolution de carrière.

3. 2. 3. Les stressseurs liés à l'individu

L'individu qui se rend sur le lieu de travail peut difficilement le faire en laissant derrière lui sa personnalité, ses attentes, ses problèmes d'ordre personnel ou familial, ses désirs professionnels. Il est important pour une entreprise de recruter tout en mettant la bonne personne à la bonne place. De ce fait, un individu à son poste de travail qui, décèle une non-adéquation de ses compétences au poste soit parce qu'il est surqualifié ou sous-qualifié, ne pourra pas répondre aux attentes de l'entreprise.

De même, l'entreprise doit s'assurer que le salarié ne subit pas de frustration matérielle en termes de salaires ou d'évolution de carrières. A travers cela, elle pourra éviter au salarié tout ressentiment de manque de reconnaissance, de participation, et de ce fait, éloigner de lui

l'absence d'intérêt d'activité qui reflète l'incompatibilité des aspirations de l'individu avec son environnement de travail.

3. 2. 4. Les stressseurs liés aux difficultés relationnelles

Ils se situent à quatre niveaux :

i. La hiérarchie

Il arrive que les supérieurs ne facilitent pas la tâche à leurs subordonnés, ceci ne fait qu'augmenter le niveau de pression et de tension de ceux-ci au sein de l'entreprise. Le travailleur est alors face à un manque de soutien qui peut le pousser au meilleur des cas à quitter l'entreprise ou au pis à se suicider car estimant qu'il est incompris de la hiérarchie.

ii. Les pairs

Certaines entreprises mettent en avant un système de compétition accru entre les salariés. Les meilleurs sont récompensés à la fin du mois ou ont leur photo dans le hall d'entrée, comme employé du mois. Certes, c'est une bonne source de motivation qui peut être bénéfique pour les uns et être un supplice pour les autres. D'autres, dont la personnalité est difficile et plus forte, peuvent même s'en servir pour nuire et instaurer une mauvaise ambiance entre collègues.

iii. Les collaborateurs

Il advient à un moment dans la vie d'un travailleur d'avoir sous sa responsabilité d'anciens collègues ou amis. Il peut naître des conflits de rôles, car celui-ci n'estimant pas pouvoir travailler sous ce dernier ou ayant une personnalité difficile développe de l'hostilité, de l'agressivité et de la violence. Aussi il peut arriver que les difficultés naissent du manque de compétences des collaborateurs que le travailleur a à sa charge.

iv. Les clients

Ils font partie des acteurs que les salariés ont du mal à gérer non seulement à cause de leur statut mais aussi par rapport à leurs exigences qui ne sont pas clairement définis et compris. Toutefois,

ce que remet le salarié en question est sa compétence face à la clientèle vu qu'il y a une absence de signes de reconnaissance, des preuves d'incivilité, d'agressivité et de violence à son encontre.

3.3. LES MANIFESTATIONS DU STRESS PROFESSIONNEL

Comme étudiés précédemment, les facteurs de stress prennent des formes variées et proviennent aussi bien du travail, de la famille, de l'environnement socio-économique que des relations sociales. De nombreux signes et symptômes palpables peuvent permettre de savoir qu'on subit le stress. Ils peuvent être organisés en trois domaines : les indicateurs physiques, les indicateurs psychologiques et les indicateurs comportementaux.

3.3.1. Les indicateurs physiques

Ils se manifestent à travers la tension des muscles, les maux de tête et les digestions difficiles qui prouvent que le corps est trop sollicité au niveau du stress. L'individu se plaint souvent de douleurs dentaires, de pression artérielle élevée, de fatigue, d'insomnie et de fréquentes maladies.

3.3.2. Les indicateurs psychologiques

L'individu devient de plus en plus anxieux et irritable. Il est souvent triste et nourrit des émotions négatives, que ce soit de l'inquiétude, du découragement, de l'agacement, de l'énervement. Il a comme l'impression d'être piégé, a un processus de réflexion lent ou pensées affolées et est constamment désespéré.

3.3.3. Les indicateurs comportementaux

Ils sont perçus à travers le comportement de l'individu. L'opprimé augmente sa consommation d'alcool, de tabac, de café. Il devient boulimique, perd de l'appétit et soit s'isole des autres ou soit est agressif. C'est cette dernière étape qui démontre que l'organisme est soumis à un niveau trop élevé de stress.

Chapitre 2. LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Avant d'aborder le problème de l'impact du stress sur la performance des salariés, il est nécessaire de se pencher sur la définition de la performance afin de préciser ce qu'elle recouvre. Les problèmes de définition de ce concept sont à l'origine des difficultés de son évaluation.

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs. Elle répond à trois objectifs : organisationnel, psychologique et technique. Définir la performance, la mesurer et pouvoir l'améliorer constitue à l'évidence un besoin organisationnel. La mise en évidence des performances individuelles n'est pas indépendante. Les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue. Bien qu'aucun consensus ne se fasse autour de la définition du concept de performance, il est surprenant de remarquer l'existence d'un accord sur la démarche à suivre pour aboutir à une mesure acceptable. C'est une de ces approches que présente Mark SPRIGGS¹² en proposant une démarche en cinq étapes pour tenir compte de la problématique traitée :

- ✚ **La description générale** : elle doit permettre d'établir une description générale de la performance en adéquation avec le contexte de la recherche ou de l'étude.
- ✚ **Le domaine de performance** : il doit être affiné et précisé en essayant de déterminer l'ensemble des dimensions devant être appréhendées. Les moyens d'atteindre cet objectif peuvent être une revue de littérature, des interviews ou toute autre méthode exploratoire.
- ✚ **L'angle d'évaluation** : dans le choix de l'angle d'évaluation, différentes perspectives sont envisageables. Par exemple, pour un administrateur de programme qui appuie une équipe de 6 à 12 chefs de projets, il peut s'autoévaluer, il peut aussi être évalué par ses collaborateurs, les chefs de projet ou bien par un observateur extérieur.
- ✚ **Le passage de la définition du domaine et les paramètres** : Il permet d'appréhender la performance, aux problèmes de mesure. Il faut alors choisir parmi les nombreuses catégories de mesures disponibles (financières ou non, objectives ou perceptuelles, brutes ou standardisées) et les moyens de collecte. Une fois ces étapes respectées, il convient de

¹² Spriggs M. T. (1994), "A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance", *Journal of Retailing*, Vol.70, n°4, pp.327-343.

générer les différents éléments constituant les échelles de mesure, ces éléments pouvant aussi bien être des indicateurs directement observables que des indicateurs créés de manière spécifique.

✚ Enfin, **la phase d'évaluation de la fiabilité et de la validité** : Cette phase est indispensable à toute démarche de mesure. Dans le cas de la performance des organisations de développement le choix peut donc être effectué parmi une multitude d'indicateurs, s'agissant de l'évaluation d'un chef de projet, tels que les relations humaines interne avec les collaborateurs et les relations avec les populations bénéficiaires. Ce chapitre sera alors consacré à la performance individuelle au travail et de là, au travers de la littérature actuelle faire le lien entre la performance au travail du salarié et le stress qu'il peut éprouver de part son activité.

Section 1. LA NOTION DE PERFORMANCE

Définir la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

1. 1. Essais de définition de la performance

La définition de la performance doit répondre à deux objectifs.

Le premier est celui de la pertinence. La définition doit clairement représenter l'objet observé dans l'univers des entreprises et des organisations en général (administrations, associations).

Le deuxième est l'adaptabilité. La définition de la performance doit être éminemment contingente de l'organisation où elle est évaluée et analysée. Néanmoins, ce point exige qu'une définition soit d'un niveau d'abstraction suffisamment élevé pour que la définition de la performance soit généralisable à l'ensemble des organisations.

1.1.1. Etymologie et approches des auteurs

Etymologiquement, selon BOURGUIGNON, « le mot performance, dans son acception française du 19ème siècle, est dérivé du mot anglais performance (fin du 15ème siècle) qui désignait la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Mais cette définition anglaise est empruntée au moyen français «parformance » qui provient de l'ancien français du 13ème siècle et qui signifiait accomplir, exécuter. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès. »¹³.

En restant alors fidèle à son sens étymologique, la performance peut être comprise par extrapolation comme la capacité d'une entité à accomplir, à atteindre un résultat. Toutefois, vu son contexte d'application et d'utilisation, la performance peut être appréhendée de diverses manières.

Pour Voyer (1999)¹⁴, « La performance peut être considérée comme une valeur ajoutée à un stade initial (l'amélioration de la qualité de service, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (La survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non désirable (la réduction des pertes de temps, les erreurs des coûts...) ».

L'OHSAS 18001¹⁵ va au-delà de la définition de VOYER en y incluant les aspects sécurité au travail et risques professionnels. Selon cette organisation, la performance est l'ensemble des résultats mesurables du système de management de la santé et de la sécurité au travail, en relation avec la maîtrise par l'organisme, sur la base de sa politique et de ses objectifs en matière de santé et de sécurité au travail, des risques pour la santé et la sécurité au travail.

13 Extrait des travaux d'Angèle DOHOU, Mesure de la performance globale des entreprises, IAE Université de Poitier, p.3 : Comment définir la performance globale.

14 Voyer (1999) cité par BOUBA Bernard (2007), Stress professionnel et performance des employés dans les OING au Cameroun, mémoire de fin de cycle pour obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion, promotion 2005-2006. CESAG. Page 28

15 La norme britannique BS OHSAS 18001, pour British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series, est un modèle de Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SMS&ST), autrement dit de prévention de risques professionnels.

A partir de ces deux définitions, on retient qu'une entreprise est dite performante si et seulement si elle est efficace et efficiente. Elle est efficace si elle atteint tous ses objectifs ; et dite efficiente si elle utilise les moyens adéquats aux moindres coûts et ce dans la prise en compte des risques professionnels.

Après avoir défini les concepts fondamentaux d'efficacité, d'efficience et de productivité, des représentations de la performance seront exposées.

1.1.2. La notion d'efficacité

La notion d'efficacité est largement utilisée dans les activités économiques et de gestion. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis.

Elie Cohen¹⁶ définit l'efficacité en disant qu'« une entreprise ou une de ses composantes manifestent leur efficacité lorsqu'elles se montrent aptes à atteindre ou à approcher les objectifs de gestion qui leur ont été assignés par les responsables dont elles dépendent.

En somme, être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. Ils peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace. La notion d'efficacité apparaît ainsi beaucoup plus large que celle d'efficience.

1.1.3. La notion d'efficience

Le mot efficience tire son origine du latin « efficientia » et désigne la capacité de disposer de quelqu'un ou de quelque chose pour parvenir à un effet déterminé. L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. En d'autres termes, l'efficience est l'usage rationnel des moyens que l'on dispose pour atteindre des objectifs fixés au préalable. Il s'agit de

¹⁶ Elie COHEN, docteur en sciences économiques et agrégé en sciences de gestion, est professeur de sciences de gestion à l'Université de Paris-IX-Dauphine

la capacité d'atteindre les objectifs et les buts envisagés tout en minimisant les moyens engagés et le temps, réussissant ainsi à leur optimisation.

Selon COHEN, « une entreprise ou unité quelconque (atelier, usine, établissement...) font preuve d'efficience lorsqu'elles manifestent leur aptitude à tirer parti au mieux des ressources qui leur sont confiées. L'appréciation de l'efficience renvoie à la notion de productivité et met en rapport les ressources consommées et la production obtenues de façon générale, elle s'attache à évaluer la maîtrise par l'entreprise des processus technico-économiques qu'elle conduit »¹⁷.

En somme, il est important de noter qu'une action puisse être efficace mais aboutir à d'importants gaspillages de ressources humaines ou financières ; par contre elle est dite efficiente, lorsqu'elle introduit l'optimisation des ressources dans l'atteinte des objectifs.

1.1.4. La productivité

Le terme productivité vient du latin « *productio* » qui signifie allongement, prolongation (du temps). Il est construit à partir de « *pro* », en avant et de « *ducere* », conduire.

La productivité mesure l'efficacité avec laquelle une économie ou une entreprise utilise les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services. On distingue deux types de productivité qui sont:

- ✚ La productivité du capital est le rapport entre la valeur ajoutée et le capital fixe utilisé.
- ✚ La productivité du travail est le rapport entre la quantité ou la valeur ajoutée de la production et le nombre d'heures nécessaires pour la réaliser. Elle dépend de la capacité du personnel à produire une quantité, dite standard, de biens ou de services selon les normes ou les règles prédéfinies. Par exemple, la productivité d'une secrétaire-dactylographe sera évaluée par rapport au nombre de mots qu'elle est capable de saisir par heure.

De façon générale, la productivité est une mesure temporelle de l'efficacité d'un processus à transformer un ou des facteurs entrants en un résultat.

¹⁷ Définition d'Elie COHEN tirée du *DICTIONNAIRE DE GESTION - 3EME EDITION AUGMENTEE*, Efficacité. Page 123 et Efficience. Page 124

1. 2. Les formes de performances

La performance est définie comme la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce, à plusieurs niveaux. Durant de longues années, les entreprises se sont contentées de mesurer la performance en suivant les résultats financiers. Hors, la performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Ainsi, tenir compte de la responsabilité sociale des entreprises signifie que la performance ne saurait se mesurer uniquement à l'aune du résultat financier et de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Dès lors, la performance globale qui, se définit comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales, est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. Afin de prendre les meilleures décisions, il est important de décliner la performance à travers les trois grandes écoles :

- ✚ L'école de la performance organisationnelle (Taylor et Fayol)
- ✚ L'école de la performance par la stratégie (Mac Kinsey, BCBG)
- ✚ L'école de la performance par les hommes (Peter Drucker)

1.2.1. L'école de la performance organisationnelle selon Taylor et Fayol

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. Selon ces deux acteurs du management des organisations, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

Bien que la performance organisationnelle tende à une spécialisation des postes et des emplois, cette théorie au fil des années a vite fait d'identifier la performance à la productivité. Des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché, d'où la naissance de l'école de la performance par la stratégie.

1.2.2. L'école de la performance par la stratégie selon McKinsey

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Il est donc essentiel voir primordial pour la direction à cette étape de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

En résumé l'objectif visé par le cabinet McKinsey & Compagnie dans l'analyse de sa matrice est de permettre à l'organisation de définir à l'interne ces atouts qui seront déterminés sur la base de sa force de compétitivité et de se positionner à l'externe par rapport à l'attrait du marché à moyen terme. En se basant sur cette vision, la performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation, c'est-à-dire la mise en place d'un système d'incitation et de récompense, de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable. Pour se faire, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. En mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

1.2.3. L'école de la performance par les hommes de Peter Drucker

La performance par les hommes, encore appelée la performance sociale, est une approche qui émergea au début des années 80 et renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et

plus particulièrement à la fonction ressources humaines 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. Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à l'organisation d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

Selon Peter Drucker, grand théoricien du management des organisations dans son ouvrage « *The Practice of Management* » publié aux éditions d'organisation en 1957, les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur, leur capacité d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail.

Dès lors il a préconisé et mis en place la gestion par objectifs qui est encore appliquée dans la plupart des entreprises et organisations. Dans le souci d'atteindre la performance organisationnelle, il est important pour les organisations de passer par la performance des hommes en respectant six objectifs du management qui sont :

- ✚ La définition de la mission de son entité
- ✚ La fixation des objectifs clairs pour les équipes,
- ✚ L'analyse et l'organisation du travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel,
- ✚ L'information et l'écoute de ses employés,
- ✚ L'évaluation des résultats au moyen de normes spécifiques
- ✚ La formation de ses collaborateurs en permanence.

Dans le même temps, il serait utile pour l'organisation de mettre en place une démarche d'audit de performance sociale qui identifie les facteurs de création de valeur sociale, c'est-à-dire ceux qui accroissent la performance sociale, et les facteurs de risque social, c'est-à-dire ceux qui diminuent la performance sociale. Cet audit permet d'évaluer et d'analyser le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise et révèle :

- ✚ La cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties-prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'organisation ;
- ✚ L'écart entre le prescrit organisationnel et la cohérence perçue ;
- ✚ L'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit organisationnel et cohérence perçue et comment il fait sens (ou parfois non-sens).

Les points développés ci-dessus ont permis de comprendre et de retracer l'évolution connue par la performance au fil des années. Aujourd'hui bon nombre d'entreprises ne se focalisent plus essentiellement sur la croissance de leurs ressources financières ou la valeur actionnariale. Elles misent également sur leur personnel, les individus. Le travailleur est désigné comme un des piliers de l'organisation dans l'atteinte de la performance globale. De ce fait il est donc nécessaire à travers la section suivante d'évaluer et d'analyser l'impact que peut avoir le stress sur la performance individuelle.

Section 2. L'IMPACT DU STRESS SUR LA PERFORMANCE DU SALARIE

2. 1. La notion d'impact

L'impact d'une action c'est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action¹⁸. Il permet de juger du résultat global obtenu en termes de changements suite à un phénomène au niveau de l'individu, de l'organisation concernée et de l'environnement.

¹⁸ GUIDE METHODOLOGIQUE - L'EVALUATION DE L'IMPACT, PAGE 12

Dans le cadre de la présente étude, l'impact du stress sera relevé par rapport aux conséquences engendrées à court et à long terme sur l'individu, son travail et son environnement organisationnel telles que l'enfoncement dans un état d'épuisement avancé, tant physique, que psychologique.

2.2. *Stress, anxiété et performance individuelle au travail*

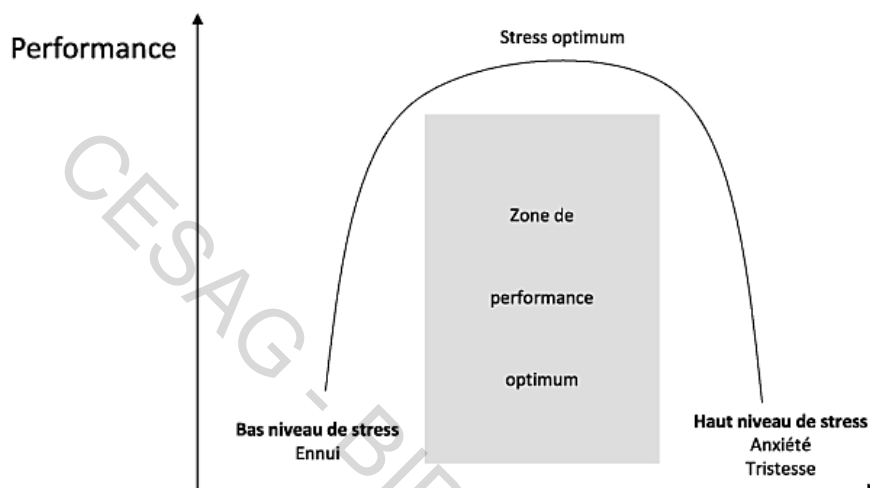


Figure 3: Modèle stress et performance au travail de Hellriegel¹⁹

Le modèle ci-dessus de Hellriegel et Al. présente une relation entre le stress, l'anxiété et la performance. On peut remarquer de prime abord que l'individu est performant lorsqu'il est soumis à un stress moyen, par contre lorsque ce dernier ne subit aucun stress ou ne connaît aucun facteur stressant, il est apathique. Toutefois l'excès de stress est nuisible à l'organisme d'où l'entrée dans l'anxiété.

2.2.1. *Analyse de la courbe : stress et anxiété*

Issu du grec « ankho » qui signifie « j'étrangle », l'anxiété est un trouble émotionnel et psychique se caractérisant par la crainte de survenue d'un danger réel ou imaginaire. Il est quelquefois confondu à l'angoisse. L'angoisse se définit plus spécifiquement par un sentiment d'appréhension et de profonde inquiétude. Alors que l'anxiété est plus une crainte à propos de quelque chose

¹⁹ Source: Extrait de Hellriegel & Al. (1992), *MANAGEMENT DES ORGANISATIONS*, p.543, Ed Nouveaux horizons de boek, Bruxelles

d'irréel. Plus précisément c'est une impression d'appréhension, de grande inquiétude s'accompagnant d'un sentiment d'anxiété et de symptômes physiques.²⁰

Le stress et l'anxiété sont tout à fait normaux. C'est l'intensité ainsi que le contrôle que l'on a sur ces notions qui sont importantes. Certains, à juste titre parle de véritable blocage à la performance, ils sont comme paralysés par l'enjeu et les empêche de restituer au moment donné tout leur potentiel. L'anxiété et le stress sont des facteurs nécessaires à la performance de l'individu. A l'inverse un manque de stress et d'anxiété n'est pas optimal pour la performance.

2.2.2. Stress et performance

De nombreuses recherches ont été menées afin de déterminer l'impact du stress en milieu de travail, sur l'individu et l'organisation. Ainsi les études de Hellriegel et Al. présentent dans cette section et celle de Compernelle dans la section suivante, il en ressort qu'il a des répercussions sur la performance aussi bien des employés que de l'organisation.

De plus, on remarque qu'on ne peut faire allusion au stress sans faire mention de ses effets sur la santé des salariés. Ainsi les études menées jusque lors considèrent que les conséquences du stress professionnel portent sur la santé physique et psychologique des individus, avec des implications sur leur performance. Cette influence se manifeste sur le rendement du travailleur et tient compte des formes de stress selon l'effet engendré.

Pour Hellriegel & Al. (1992 :541), c'est surtout dans le rapport qu'entretient le stress avec la qualité de la prestation que se font sentir le plus fortement les aspects positifs et négatifs du stress.

A travers leur modèle ci-dessus²¹, il est important de soulever que le rapport qui existe entre l'intensité de la réaction de stress et l'adaptation de l'individu à la situation, et donc son niveau de performance, n'est pas linéaire. Dans un premier temps, niveau de stress et performance croissent ensemble, puis, le stress continuant d'augmenter, la performance chute. Entre les deux extrêmes, il existe un niveau optimal de fonctionnement de stress qui permet à l'individu de se

²⁰ Définition tirée de <http://www.vulgaris-medical.com/encyclopedie/anxiete-5575.html>

²¹ Figure4 a la page 41, Modèle de stress et performance au travail de Hellriegel

mobiliser suffisamment pour faire face le plus efficacement possible aux nombreux stressseurs professionnels qui l'assaillent, sans mettre en péril sa santé.

Le niveau optimal de stress est la dose de stress biologiquement nécessaire à chaque individu pour fonctionner harmonieusement avec sa personnalité et ses possibilités d'adaptation. Quand le niveau de stress est insuffisant, le corps se trouve sous-stimulé. Cette sous-stimulation est un facteur dépressif qui rend morose et incite à s'isoler. Beaucoup de personnes qui s'ennuient, souffrent d'un manque de stimulation positive. Pour trouver cette stimulation, elles peuvent s'engager dans des voies qui sont nocives pour elles telles que l'alcool, la drogue, la conduite dangereuse, etc.

En résumé, l'objectif n'est pas d'éviter tout stress mais de déterminer un niveau de stress optimal qui rend plus créatif, motive, met au défi de découvrir des solutions nouvelles à des problèmes anciens. Un stress formant une stimulation pour la croissance et le développement.

L'objectif de cette revue de la littérature sur l'impact du stress sur la performance individuelle au travail est d'apporter une plus-value à l'étude. Les recherches entreprises sur le sujet, ont le mérite d'avoir mis en évidence l'existence de la relation stress-performance. L'absence d'une véritable étude empirique de la corrélation entre les deux variables de l'étude sont sûrement à l'origine de l'imprécision des études sur le seuil de « significativité » de la relation stress-performance.

2. 3. Les indicateurs des coûts engendrés par le stress

Selon COMPERNOLLE²², la gestion du stress dans une entreprise se compose d'un volet individuel et d'un volet entreprise. Ainsi, la performance d'un système ou d'un groupe ne dépend pas que de la productivité des individus et de l'intensité énergétique d'un travail. Lorsque la performance d'un individu diminue ou lorsqu'il subit un niveau de stress trop élevé, cela se fera ressentir sur la performance organisationnelle.

²² Source : Le stress au travail ; Facteurs de risque, évaluation et prévention _ Page 35 : le modèle de COMPERNOLLE

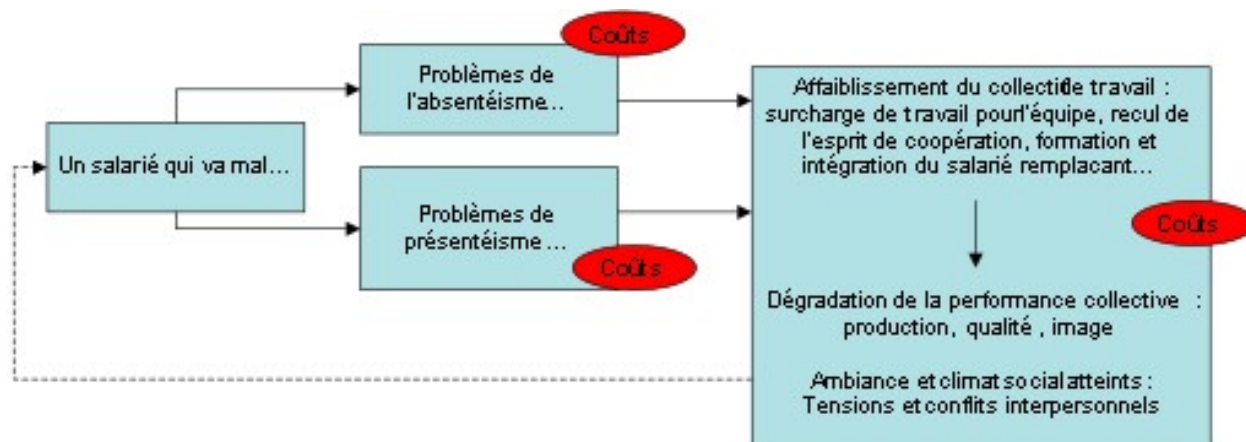


Figure 4: Répercussion du stress professionnel sur l'organisation²³

On voit ici l'effet « réactions en chaîne » où les effets du stress au niveau individuel, absentéisme et présentéisme, ont des conséquences collectives et organisationnelles : surcharge de travail pour les collègues suite à l'absence et/ou à la démobilisation d'un des leurs. Cet affaiblissement impacte la performance économique de l'entreprise au plan de la production tant sur la quantité que la qualité, du climat social mais aussi de l'image et in fine de sa performance commerciale.

Bien que le stress soit d'ordre individuel, il entraîne des coûts pour l'entreprise car il s'attaque à une ressource difficilement maîtrisable et qui répond à des conditions de bien-être afin de maintenir un bon niveau de performance. De ce point de vue, la lutte contre les facteurs de stress constitue un investissement hautement rentable, que ce soit pour l'entreprise ou pour la collectivité. Ces pertes financières peuvent être évaluées à partir d'indicateurs tels que : l'absentéisme, le présentéisme et l'instabilité professionnelle.

2.3.1. L'absentéisme

Selon une publication de l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail sur le stress professionnel, élaborée sur la base de statistiques nationales et internationales, le stress serait le deuxième problème de santé le plus répandu dans le monde du travail. Il toucherait 22 % des travailleurs de l'Europe des vingt-sept (27) et est à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme. En Europe, les maux de dos sont la première cause d'absentéisme de courte durée (1 à 5 jours/an).

²³ Source : Mieux vivre au travail, article proposé par l'ANACT au <http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr/articles/51>

Cela représente des coûts considérables, tant en termes de souffrance humaine qu'en raison de la réduction des performances économiques.

Un agent absent pour cause de maladie ou d'accident de travail équivaut à une diminution du rythme de travail donc à la baisse de la productivité. Pis lorsque cette absence est de longue durée, il est remplacé par un intérimaire ou un nouveau salarié d'où l'engagement de coûts supplémentaires et non prévus par l'entreprise.

2.3.2. Le présentéisme²⁴

Contrairement à l'absentéisme, le présentéisme est défini comme la présence des travailleurs sur leur lieu de travail avec un niveau de concentration très faible. Il se remarque à travers l'augmentation du nombre d'erreurs, la baisse de la qualité du travail réalisé, le recul de l'esprit d'équipe et l'effondrement du rendement. En général, le salarié présentera en parallèle des problèmes de santé, pas suffisamment aigus pour justifier un arrêt de travail, mais évocateurs d'un certain niveau de stress : réactions allergiques, douleurs au niveau du rachis au point d'en avoir « plein le dos », maux de tête, troubles digestifs ou intestinaux.

Le présentéisme coûte cher à l'entreprise et même plus cher que l'absentéisme. En 2009, une étude du Sainsbury Centre for Mental Health, conduite au Royaume-Uni par Michael PERSONAGE, estime que la perte de productivité due au présentéisme serait près de deux (2) fois plus conséquente que celle attribuée à l'absentéisme. Elle estime le coût moyen annuel à environ 605£ par employé touché par ce phénomène, alors que le coût engendré par année des absences maladies liées à la santé mentale serait de l'ordre de 335£ environ par employé.²⁵

Une fois, les causes du présentéisme repérées, il est possible d'agir sur les sources ou soit sur les facteurs de protection. Les sources sont souvent les objectifs fixés à un niveau impossible à atteindre, pression d'enjeu trop importante, tensions entre des collaborateurs etc. Lorsque le salarié prend conscience de la progression de ses capacités et en tire un certain plaisir, il

²⁴ Extrait de l'article « ABSENTEISME, PRESENTEISME ET STRESS », rédigé par le Dr Philippe RODET, auteur de « *SE LIBERER DU STRESS : UN MEDECIN URGENTISTE RACONTE* » Ed. Eyrolles.

²⁵ Source : Mieux vivre au travail, « Quelques chiffres issus d'études internationales », article rédigé par l'ANACT <http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr/articles/51>

contribue à se protéger des effets du stress. La maîtrise du juste niveau de difficulté de l'objectif est essentielle à la performance et au bien-être de ses collaborateurs. Quant aux facteurs, on peut citer entre autres le sens perceptible, liberté d'action suffisante, encouragements efficaces, sentiment de justice suffisamment fort, signes de gratitude etc. d'éventuels éléments de démotivation afin de pouvoir les corriger et, en cas de doutes, de rassurer son collaborateur sur ses capacités à réussir.

2.3.3. L'instabilité professionnelle : le turnover

Le turnover également rotation de l'emploi ou renouvellement du personnel est un indicateur important pour les ressources humaines et en psychologie du travail qui décrit de façon synthétique l'ampleur des mouvements de personnel dans une organisation, ainsi que des coûts associés au départ et à l'arrivée de ces personnels.

Un salarié qui subit trop de stress au travail aura tendance à vouloir quitter son emploi, pour un autre. Le turnover est donc alors une conséquence attendu. De plus, le turnover revient coûteux à l'entreprise car elle doit non seulement verser des indemnités aux salariés qui partent mais aussi engager des frais pour recruter un nouveau collaborateur.

Tout comme l'absentéisme, le turnover entraîne une perte de productivité et dès lors, peut affecter le chiffre d'affaire. Il a un impact négatif sur la performance et le bilan social de l'entreprise. Une entreprise qui, enregistre un taux de turnover élevé, est considérée comme ne maîtrisant pas son volet social et renvoie une mauvaise image de son fonctionnement organisationnel.

CONCLUSION

On ne peut pas supprimer le stress ni « vivre sans stress » au travail comme ailleurs. La réaction de stress devient en revanche nocive si elle est activée à un niveau très élevé, si elle est répétée ou si elle est chronique, poussant à leurs extrêmes nos réactions biologiques et psychologiques. Les pathologies liées au stress peuvent alors se développer, physiques ou psychologiques. À côté des psychopathologies dont les relations avec un facteur de stress sont claires comme les troubles traumatiques ou les troubles de l'adaptation, les liens de causalité entre stress et divers troubles mentaux comme la dépression ou les troubles anxieux sont encore mal élucidés. Certains types

d'évènements de la vie professionnelle semblent plus dépressifs que d'autres : c'est le cas des « sorties » du champ social telles que la retraite ou le licenciement. En fait, c'est souvent l'accumulation de stressseurs qui augmente le risque de dépression. Enfin, les événements stressants au cours d'un accès dépressif représentent un facteur important de la persistance de la maladie. Le stress peut aussi être à l'origine de nombreuses pathologies somatiques.

Plus que des maladies dites « psychosomatiques », il s'agit en fait de « maladies de l'adaptation », pour utiliser la terminologie la plus récente et aussi la plus étayée scientifiquement. Les répercussions du stress au travail sont variées et mal évaluées sur la santé physique des individus. Elles favorisent les maladies cardiovasculaires ou contribuent à l'augmentation du nombre de troubles musculo-squelettiques qui représentent maintenant la première cause des maladies professionnelles reconnues en France. Il faut cependant être extrêmement prudent avant d'affirmer sans nuances le rôle pathogène systématique du travail. Certains discours semblent suggérer que le travail ne peut que générer souffrance et détresse. Or toutes les études confirment que ce sont les personnes privées de travail, les chômeurs par exemple, qui présentent le plus de problèmes de santé physique ou mentale, et aussi consomment le plus de psychotropes.

Pour cette étude, le mieux aurait été de disposer d'informations et d'études adaptées au contexte africain. Mais faute de données, la majeure partie des sources exploitées viennent des études françaises et anglo-saxonnes. La suite de ce travail sera développée à travers le cas de l'Organisation Internationale Non Gouvernementale Plan WARO. Les enquêtes menées auprès des agents de cette organisation permettront d'établir si le stress au sein de ladite organisation est pathogène ou au contraire nécessaire et contribue à leur performance.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Deuxième Partie : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Chapitre 1. PRESENTATION DE L'ONG PLAN ET DE PLAN WARO

Section 1. HISTORIQUE DE PLAN

Pendant la guerre civile espagnole en 1937, quelques 11.000 réfugiés par jour erraient dans la gare et dans les rues de Santander en Espagne et la majorité d'entre eux étaient de jeunes orphelins. Il y avait, parmi eux, un petit garçon dont le père avait écrit cette note au crayon « *Son nom est José, je suis son père. Quand Santander tombera, on me fusillera. Je supplie celui qui trouve mon fils de s'occuper de lui pour moi.* ». C'est John Langdon-Davies, un journaliste britannique, qui a trouvé José avec le mot dans sa poche. Bouleversé par cette rencontre, il décide de passer à l'action et fonde une organisation pour venir en aide aux enfants dont l'existence avait été brisée par la guerre. Ce fut le début de Foster Parents' Plan for Children in Spain, connu aujourd'hui sous le nom de PLAN.

Depuis plus de 70 ans, la conviction de PLAN est la même : rendre l'enfant acteur de son propre développement est le moyen le plus efficace de garantir son avenir et celui de toute sa communauté. Toutefois elle a connu bon nombre d'évolutions marquées à chaque grand instant par les changements des appellations de l'entité, notamment :

- ✚ En 1937, avec son extension au reste de l'Europe durant la 2^{ème} guerre mondiale, elle prit le nom de Foster Parents' Plan for War Children, et œuvre en Angleterre pour aider les enfants européens déplacés lors du conflit.
- ✚ En 1956, suite à la fin de la guerre et au développement de ses nouveaux programmes dans les pays moins développés, le terme « For War Children » fut abandonné. L'organisation devient Foster Parents Plan Inc. et ce, en restant fidèle à son objectif d'apporter des changements durables dans la vie des enfants dans le besoin y compris de leurs familles et de leurs communautés dans les pays les plus pauvres au monde.
- ✚ En 1974, le nom de Plan International est adopté, car les programmes s'étendent à tous les continents. De plus, l'organisation fut reconnue officiellement en 1980 par le Conseil économique et social des Nations-Unies.



Enfin depuis 2000 jusqu'à nos jours, Plan International devient « *Plan* », terme unique, plus distinctif, qui permet à l'organisation d'être facilement reconnue à travers le monde.

Section 2. L'ONG PLAN AUJOURD'HUI

PLAN est l'une des plus grandes organisations internationales de développement centrée sur l'enfant dans le monde et ses programmes s'articulent autour des cinq axes clés suivants: la Santé, l'Education, l'Habitat, les Moyens d'existence et le Parrainage. Depuis 2011, PLAN a adopté une nouvelle stratégie s'étendant jusqu'à 2015 et qui s'articule autour de la protection des enfants et l'éducation.

PLAN est une organisation non gouvernementale (ONG), apolitique sans affiliation religieuse et gouvernementale. Sa principale source de revenue est le parrainage. Depuis quelques années, il a un statut d'organe consultatif auprès de l'UNICEF (United Nations International Children's Emergency Fund) et l'UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation).

Sa Direction Exécutive, à Woking en Grande Bretagne, est chargée d'impulser et de coordonner l'ensemble des activités des Bureaux Régionaux. Au total, PLAN compte quarante-huit (48) Bureaux Opérationnels répartis dans les pays en voie de développement et 24 Bureaux Nationaux situés dans les pays du Nord. Dans les pays du Sud, il est présent dans 4 régions dont deux (2) en Afrique, l'Afrique de l'Est (Regional East and South Africa) et l'Afrique de l'Ouest (West Africa Regional Office), une (1) en Amérique du Sud (Regional Office America) et une (1) en Asie (Asia Regional Office). PLAN a débuté ses activités sur le continent africain par l'Ethiopie en 1970. De fait, il s'est engagé dans un combat contre la pauvreté extrême de millions d'enfants et de communautés à travers le monde.

Section 3. STRUCTURE DE PLAN WEST AFRICA REGIONAL OFFICE²⁶ (WARO)

PLAN, en Afrique de l'Ouest, est présent dans 12 pays dont le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Liberia, le Sénégal, la Sierra-Leone, et le Togo. Tous ces pays se retrouvent au sein du Bureau Régional Ouest Africain dénommé **Plan West Africa Regional Office** (Plan WARO) et basé à Dakar au Sénégal.

²⁶ En français : Bureau Régional de Plan en Afrique de l'Ouest

Ce Bureau a à sa tête un Directeur Régional, qui pilote une équipe dont le rôle est d'appuyer, de coordonner les activités des pays programmes et de faciliter les relations d'une part entre le siège international et ces pays, et d'autres part entre les pays et les bureaux nationaux. En dehors de la Direction Régionale, le Bureau est composé de deux grandes entités autour desquelles se retrouvent toutes les autres fonctions et il compte un effectif total de 44 personnes dont 30 locaux et 14 internationaux.

3. 1. *La Direction des Programmes*

Coiffée par un Directeur Régional Adjoint-Programmes, les composantes Programmes ont pour rôle de développer le cœur de métier de l'organisation c'est-à-dire le développement des compétences, des structures et des ressources pour donner aux enfants une chance égale de devenir des adultes en bonne santé, éduqués et responsables.

Ils ont en charge la conception et l'exécution des différents projets régionaux et appuient les pays de la sous-région dans leurs projets. En dehors des projets propres à PLAN, l'entité Programmes intervient dans différents pays lors des catastrophes naturelles et autres désastres affectant les populations vulnérables. A l'intérieur des programmes on distingue des projets articulés autour de :

- | | |
|---|---|
| ✚ La sensibilisation et la lutte pour les droits des enfants, | ✚ Les programmes d'éducation |
| ✚ La micro-finance des jeunes, | ✚ La mobilisation de ressources |
| ✚ La gestion des risques et des désastres, | ✚ Le suivi-évaluation |
| ✚ Les programmes media, | ✚ La communication |
| ✚ La lutte pour l'égalité des genres, | ✚ Conseil en micro-finance et moyens de subsistance |

3. 1. *La Direction des Opérations d'appui*

Elle est pilotée par un Directeur Régional Adjoint-Operations qui est appuyé dans son rôle par :

-  Un Coordonnateur Régional du Parrainage
-  Un Responsable Régional des Finances
-  Un Conseiller Régional en Sécurité
-  Un Responsable Régional des Technologies de l'Information et de la Communication
-  Un Directeur Régional des Ressources Humaines et de la Culture Organisationnelle
-  Un Administrateur Régional

Avec l'appui du Directeur Régional des Ressources Humaines et Culture Organisationnelle, l'Administrateur du Bureau Régional est chargé de la gestion du personnel local.

3. 2. *Organigramme*

L'organigramme présente tous les postes du Bureau Régional. Il est à rappeler que certaines postes figurant particulièrement au niveau des programmes sont basés au niveau des pays bien qu'ils travaillent pour le compte du bureau.

Enfin, certains postes tels que ceux des directeurs régionaux des Finances, Ressources Humaines et Informatique ont pour ligne hiérarchique directe le siège bien qu'ils rendent des comptes au Directeur Régional Adjoint Chargé des Opérations

Section 4. CADRE DU STAGE : DEPARTEMENT ADMINISTRATIF / DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

4. 1. *La fonction Ressources Humaines*

La fonction RH est assurée au niveau du Bureau Régional par deux unités opérationnelles d'une part, à savoir le Partenaire Régional des Ressources Humaines et Cultures Organisationnelles et d'autre part l'Administrateur du Bureau Régional.

4.1.1. Le Partenaire Régional des Ressources Humaines et Cultures Organisationnelles

Il est responsable de la gestion du personnel international installé au niveau de la région avec l'appui des Directeurs Ressources Humaines pays appelés dont il est le superviseur direct. Il est chargé de coordonner la mise en œuvre de la stratégie globale RH. En étroite collaboration avec le Directeur Régional Adjoint Chargé des Operations, il rend directement compte au Directeur Général des Ressources Humaines basé au siège.

4.1.2. Département Administratif

Le Département administratif avec à sa tête un Administrateur Bureau Régional qui, appuyé par une équipe, joue en dehors de ses fonctions le rôle de point focal Ressources Humaines dans la gestion du personnel local. Il rend compte au Partenaire Régional Ressources Humaines sur toutes les activités Ressources Humaines mais répond hiérarchiquement de l'Administrateur Régional.

4.1.3. Fonctionnement

i. Les principales activités de la fonction RH au sein de Plan

La fonction Ressources Humaines a pour rôle d'initier, de conduire et de faciliter les stratégies et activités afin de s'assurer que les employés de Plan, et Plan en tant qu'organisation, ont la capacité d'aider les enfants à réaliser leurs potentiels. Pour réaliser ses attentes la fonction RH doit :

-  Soutenir les employés de Plan à réaliser la vision, la mission, les stratégies de direction et les stratégies globales de Plan ;
-  Travailler stratégiquement dans le contexte du développement global afin de minimiser son impact sur la vie des enfants ;
-  Promouvoir l'équité ;
-  Aider Plan à être l'employeur de choix dans le secteur de développement ;
-  Fournir les meilleures pratiques en matière de GRH ;

- ✚ Acquérir de l'expérience et partager cette expérience ;
- ✚ Former et évaluer les stratégies, les politiques et pratiques de Plan

ii. Rôles et Responsabilités

Le point important dans la réalisation des stratégies des ressources humaines se résume à informer chacun, de son rôle. La solution est de travailler ensemble à travers différents rôles.

- ✚ Tous les Directeurs RH de Plan doivent initier, faciliter et accompagner
- ✚ Les managers sont responsables et doivent faire preuve d'une gestion des ressources humaines efficace.
- ✚ Tous les employés sont responsables de leur comportement et évolution au sein de l'organisme.

4. 2. L'ONG et ses ressources humaines

Les ressources humaines de Plan constituent son premier maillon dans le développement des communautés. Qu'ils soient directement ou indirectement en relation avec les communautés rurales, ils sont au centre de l'activité de l'organisation et contribuent fortement à l'implantation de son image et à son développement à travers le monde.

Ainsi afin de pratiquer une gestion participative des ressources humaines :

- ✚ La politique et les pratiques sont clairement statués, écrites et mises à la disposition de tous les employés ;
- ✚ Pour chaque employé, il est ouvert un dossier confidentiel, régulièrement daté et accessible à l'employé ;
- ✚ Le but de Plan est de devenir et de rester l'employeur de choix dans le domaine du développement communautaire.

4.2.1. Stratégie globale des Ressources Humaines

La stratégie globale des ressources humaines est conçue pour guider le développement des employés de Plan afin de mettre en œuvre le plan de stratégie global.

Adoptés depuis Juin 2000, les quatre (4) principes suivants font le fondement de la Gestion des Ressources Humaines de l'ONG:

- ✚ Le recrutement, la promotion, le développement et la rétention des pratiques sont basés premièrement sur le mérite, les potentiels et les performances et sur la diversité reflétée à travers la force de travail et la nature globale de Plan et son travail.
- ✚ Plan offre des opportunités égales à tous ses employés selon la convention des Nations unies et ses pratiques des Ressources Humaines complétées avec l'application de la loi en vigueur.
- ✚ La politique et les pratiques RH de Plan sont favorables à un apprentissage de l'environnement, au lieu de travail des employés, au management, au programme des bénéficiaires et les parrains sont traités avec respect.
- ✚ La mise en œuvre des relations et pratiques de Plan pour ses employés sont élaborés pour permettre à ces dernières de savoir qu'ils sont assez pris en compte.

4.2.2. La vision globale pour les employés de Plan

Elle se focalise sur les employés de l'organisme plus précisément, ceux avec qui les managers et les responsables RH de Plan ont une relation directe de travail. Toutefois elle peut aller au-delà et être appliquée à d'autres tels que les partenaires, les communautés et les volontaires. Cette vision est d'avoir :

- ✚ Des employés motivés, compétents et confiants, capables de travailler pour les enfants, les partenaires, les sponsors ou les parrains ;
- ✚ Des employés déterminés à aider les enfants à réaliser leur potentiel et à promouvoir le respect des droits de l'enfant ;

- ✚ Des employés reconnus intérieurement et extérieurement pour la qualité de leur travail et pour leur engagement à l'étude.

4.2.3. Les stratégies de développement des ressources humaines

i. La Stratégie de renforcement de la culture de performance

Les employés de Plan ont besoin de savoir clairement ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils doivent faire pour mieux aider les enfants et les communautés. Cette culture de performance passera par le développement et la mise en œuvre d'un cadre de compétence à travers le coaching et la formation et par la facilitation de l'employabilité des agents à travers l'appréciation des performances et le renforcement des capacités professionnelles.

ii. La stratégie de bon comportement

Etant donné que les activités de Plan sont centrées sur le développement des enfants et les communautés, il y a lieu d'agréer et d'avoir un bon comportement qui se reflète sur le travail vis-à-vis des enfants et des communautés. Ainsi chaque employé quel que soit ses rapports avec les communautés doit se sentir responsables des communautés rurales et adopter un comportement qui reflète les visions et objectifs de l'organisation. Dans le souci de rendre effective cette stratégie, chaque individu, travaillant avec Plan, s'engage à travers une politique de protection des enfants et le code de conduite.

iii. La stratégie de la diversité des valeurs et de la promotion de l'équité

PLAN doit continuer à apprendre et à valoriser la diversité de ses employés et celle des communautés avec laquelle il travaille. Cette détermination doit être supportée par l'attraction et la rétention de ses employés venant d'horizons divers, tout en soutenant ses principes pour en faire un impact positif. De plus, elle doit promouvoir l'équité dans le lieu de travail et la valorisation de tous les employés qui apportent une contribution au travail de Plan.

iv. La stratégie d'intégration et de développement de l'organisme

Plan travaille pour améliorer la vie des enfants. Il encourage la coordination des efforts des employés entre eux, l'apprentissage au sein de l'organisation et entre les employés et le partage des expériences.

v. Promouvoir de façon significative la participation des employés

Dans son approche, Plan considère la participation de ses employés comme un élément essentiel. Les employés sont engagés et plus efficaces s'ils réalisent tout leur potentiel à l'intérieur de l'organisme. Pour cela il est important que les employés soient informés et actifs dans la prise de décision organisationnelle et celle des activités qui les concernent. Pour se faire il est mis à leur disposition plusieurs moyens de communication pour s'assurer que la plupart des employés sont au même niveau d'information.

Chapitre 2. ETUDE ANALYTIQUE

Section 1. METHODOLOGIE

1. 1. LES ETAPES DE LA RECHERCHE

Comme introduite dans la problématique, l'objet de cette étude est d'identifier dans un premier temps l'existence du stress chez les agents de Plan WARO. Cette identification permettra, par la suite, la mise en place d'un moyen d'optimisation de ce stress pour en faire un facteur de performance.

Dans le souci d'effectuer une analyse effective des résultats collectés, la démarche a été répartie en deux grandes étapes. Elle est orientée tout d'abord vers le terrain, pour pouvoir recueillir des informations et observer l'environnement de travail. Enfin, pour soutenir la base argumentaire, on a fait recours aux recherches théoriques. Le travail durant toute la recherche se présente comme suit :

 *Les recherches documentaires* : Elles ont pour objectifs d'apporter des éclaircissements sur le travail effectué par l'ONG et sur le degré d'implication de chaque agent.

Cette approche a permis de comprendre la pertinence de chaque poste, la responsabilité endossée par chaque agent et le rôle joué par la fonction RH dans la stratégie de l'ONG.

De plus, elles ont permis par la consultation d'ouvrages de différents auteurs d'étayer la partie théorique de la recherche et de pouvoir comprendre certains phénomènes observés.

✚ *La préparation et l'administration des questionnaires* : l'enquête est orientée vers l'ensemble du personnel présent au Bureau Régional et ceux qui sont sur le terrain. Cette distinction est pour signifier la présence d'agents occupant des postes au Bureau Régional souvent en déplacement. Ces derniers, pour la plupart des agents de la composante Programmes, travaillent souvent en étroite collaboration avec les bureaux pays ou les unités de programmes.

✚ *Enfin l'observation* : Elle a permis de soulever des questionnements et de pouvoir faire une analyse du cadre de l'étude aussi bien sur l'espace de travail que sur le personnel.

1.1.1. Présentation du questionnaire

Le questionnaire²⁷ administré se présente sous deux grands points :

✚ *L'identification Sociologique* : elle regroupe toutes les informations sur l'agent questionné telles que son grade, son statut matrimonial, son département.

✚ *Le point sur le stress professionnel* : il s'agit ici d'un ensemble de 42 affirmations auxquelles l'enquêté doit donner un degré d'accord correspondant à son opinion. Ces affirmations sont dressées par rapport aux réalités vécues au sein de l'organisation et aux opinions émises sur le sujet lors des différents échanges.

1.1.2. Délimitation du champ d'étude

Le champ d'étude sera limité au Bureau Régional basé à Dakar, en tenant compte des deux grandes familles d'acteurs, c'est-à-dire les agents des programmes et les agents des Operations. L'échantillon est composé de 26 agents qui occupent tous un poste dans la structure du Bureau et sont logés entre la classe B et G. En dehors de la prise en compte des différentes catégories, la cible est un mélange de personnel local et international ceci afin de mieux interpréter le degré de stress ressenti à chaque niveau.

²⁷ Une copie du questionnaire est insérée à la page 8 des annexes

1.1.3. Analyse et interprétation des résultats

Le questionnaire est préparé à partir d'un logiciel d'enquête utilisé par l'ONG PLAN, le SurveyMonkey. L'avantage du SurveyMonkey réside dans son accessibilité en ligne, ce qui facilitera l'administration du questionnaire. L'analyse est faite à partir du même logiciel et aussi à partir du logiciel d'enquête Sphinx.

Le questionnaire est administré par envoi du lien de l'enquête dans les mails professionnels de l'échantillon. L'employé faisant partie de l'échantillon, une fois connecté, n'a plus qu'à répondre directement sur la page vers laquelle il est redirigé. En dehors de cet avantage, ils ont la garantie de l'anonymat car le remplissage en ligne rend complexe la détection de la source d'information. En plus, une double entrée n'est pas possible car le logiciel enregistre l'adresse IP de chaque répondant et rejette toute seconde tentative de connexion.

Grâce au logiciel, la collecte et le tri à plat sont faits automatiquement sur la base des variables mises en place. Ces variables sont des indicateurs globaux d'impacts qui ont été déterminés afin d'effectuer l'analyse dans le respect du processus mis en œuvre et de l'objet de cette étude.

Aussi, ils sont des signes vérifiables et mesurables qui, par comparaison à une référence, permettent de porter une appréciation sur les critères d'enquête. L'analyse sera alors faite sur la base des indicateurs suivants :

-  Le stress lié à l'ambiguïté de la mission
-  Le stress lié à la surcharge et aux pressions ressenties dans le travail
-  Le stress lié à l'abandon et la démotivation
-  Pouvoir décisionnel
-  Adaptation et employabilité
-  Profession et relation familiale
-  Environnement professionnel

1. 2. LES DIFFICULTES RENCONTREES

Le cadre d'étude est convivial et sa structuration facilite la communication interpersonnelle. Toutefois, la difficulté du travail réside dans la disponibilité des agents. Afin d'avoir à temps le retour du questionnaire mis en ligne, des techniques d'approches sont élaborées dans le cadre de l'enquête. Elles consistent en l'envoi du questionnaire lorsque la majeure partie des agents ciblés est présente au Bureau. Cette technique est adoptée pour contourner les désagréments rencontrés par les agents sur le terrain tels que les difficultés d'accès à l'internet. Un rappel est renvoyé à la cible au bout d'une semaine pour ceux qui n'auront pas encore rempli le questionnaire.

Aussi le questionnaire est conçu sur un modèle fermé ce qui demande peu de temps de réflexion, et ne prend que 10 à 15mn pour y répondre.

Même si l'objectif visé par cette technique n'est pas totalement atteint, 15 questionnaires sur 26 ont été retournés, soit 57% des agents ciblés. Le mieux aurait été d'avoir toutes les 26 réponses car il y avait aussi une prise en compte de l'équilibre genre. Cette réduction de l'échantillon semble porter atteinte à l'analyse mais, partant du fait que le nombre total des agents fait 44, on dispose alors de l'avis du tiers du personnel. L'analyse sera alors faite sur les 15 répondants, ce qui représente la taille finale de l'échantillon de cette enquête, qui reste tout de même significative.

La dernière difficulté rencontrée réside dans l'analyse des questionnaires pour les analyses croisées et l'analyse factorielle. Le logiciel utilisé pour la collecte ne peut pas les effectuer donc la solution a été de le seconder par le Sphinx pour effectuer les analyses croisées et factorielles puis de faire l'interprétation en considérant la marge d'erreur par le test du Chi-2.

Section 2. CADRE ENVIRONNEMENTAL

Au moment des travaux de recherches, le personnel du Bureau Régional de PLAN occupe deux paliers dans un immeuble de deux étages avec un rez-de-chaussée situé aux Amitiés.

2. 1. *L'espace de travail*

L'environnement est constitué de bureaux communs et individuels. Les bureaux individuels sont occupés par les membres de l'équipe de management.

Le plus grand bureau est un espace paysagé qui contient près de 10 postes de travail. On retrouve dans cet espace les départements administratif et financier. Les plus petits espaces de travail contiennent entre deux (2) à quatre (4) agents.

2.1.1. *Avantages*

L'organisation des bureaux en mode paysage peut être considérée comme un atout majeur dans la réalisation de la stratégie d'intégration et de développement de l'organisation. Lorsque des individus partagent le même cadre de travail, on remarque qu'ils sont enclins à communiquer, à s'informer et à se tenir au courant des différentes évolutions de l'organisation. Cela est d'autant plus pertinent lorsqu'il s'agit des agents de la même division qui partagent un tel environnement.

Ce concept de bureaux paysages permet de briser les barrières de l'individualisme et aide les agents à ne pas rester en rade de l'information. Entre autre, les agents développent un soutien mutuel, ce qui a un impact sur leur personnalité et peut être un facteur de motivation et d'appartenance à l'organisation.

De plus au-delà de ce concept, il est organisé mensuellement une réunion d'équipe appelée « Team briefing » qui consiste à tenir le personnel informé des nouvelles stratégies de l'ONG aussi bien sur le plan national, régional qu'international. Ce sont des réunions au cours desquelles la communication est fortement encouragée et le personnel est invité à exposer les différentes difficultés rencontrées dans l'exécution de leurs tâches.

L'autre remarque porte sur les bureaux individuels de l'équipe de management. Contrairement à ce qu'on retrouve dans bon nombre d'entreprises et autres milieux de travail où les bureaux restent la plupart du temps fermés, ceci n'est pas le cas au PLAN. Chaque bureau reste ouvert à moins que l'occupant ne soit en réunion. Cet aspect décrit l'ouverture et la proximité des managers avec les employés et réduit sensiblement la distance hiérarchique. Aussi c'est un moyen de promouvoir la participation des employés au développement de PLAN. L'objectif est

de faire comprendre aux agents la disponibilité de leurs supérieurs lorsqu'ils auront besoin d'assistance ou de conseil.

2.1.2. Inconvénients

Le concept paysager et l'accès libre aux bureaux des managers sont des atouts pour le développement organisationnel mais ont aussi des inconvénients.

L'occupation des bureaux par plusieurs agents peut parfois déconcentrer les uns et les autres à cause de l'existence permanente de nuisances sonores et des constants allers et venues. Certains agents, pour pallier à ce problème, s'organisent soit à venir plus tôt que l'heure habituelle ou à rester tard afin, de pouvoir travailler dans le calme. D'autres par contre se sont habitués à cette situation et n'y trouvent pas d'inconvénients.

2.2. Le personnel

Il est classé selon le statut et le contrat qui le lie à l'ONG. En général, on distingue deux types de personnel, le personnel local et le personnel international. Ils disposent soit d'un contrat à durée indéterminée ou d'un contrat à durée déterminée.

2.2.1. Statut du personnel

Le personnel classé comme des agents locaux sont ceux qui disposent d'un contrat local. Ce type de contrat est défini par le poste occupé. Ainsi quel que soit la nationalité de l'agent, son pays de provenance et celui dans lequel il travaille (si différent du sien), son poste seul peut lui conférer un statut local ou international.

Contrairement à d'autres organisations, le statut d'international ne suit pas la même logique que l'expatriation à PLAN. En général, on parle d'agent expatrié lorsque ce dernier a été recruté de son pays ou d'un autre pays pour aller travailler dans un pays tiers différent du sien. D'autres organismes, dans le cas de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ne tiennent pas compte de la nationalité de l'agent. Ils attribuent le statut d'expatriation une fois que celui-ci est appelé à travailler dans un pays autre que le sien même s'il a été recruté dans le pays de travail.

A PLAN, comme introduit plus haut, ceci n'est pas le cas. On retrouve les contrats internationaux au niveau des postes de management. Les agents internationaux occupent des postes de direction et gèrent des départements. Ils sont donc responsables des équipes avec lesquels ils travaillent.

2.2.2. Les contrats

Tout agent quel que soit son statut peut signer soit un contrat à durée indéterminé (CDI) ou un contrat à durée déterminée (CDD). Ceci dépend de la nature de la mission pour laquelle il est embauché.

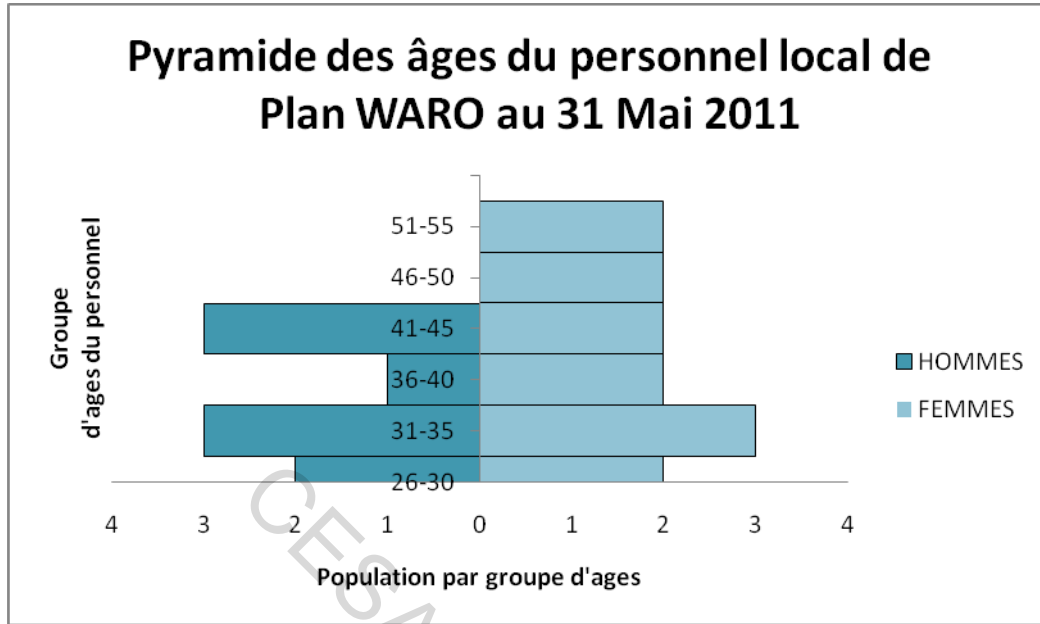
Tout premier recrutement à PLAN débute par un CDD pouvant aller de un (1) à deux (2) ans. Il existe des CDD qui peuvent évoluer en CDI. L'agent sous ce type de contrat doit faire ses preuves au cours du premier contrat. Ce n'est qu'à la fin du contrat et suite à la satisfaction du supérieur hiérarchique qu'il sera décidé si ledit contrat doit être renouvelé pour une durée indéterminée.

Concernant les CDD ne pouvant pas être reconduits en CDI, il s'agit pour la plupart de projets à conduire ou de missions qui ont une échéance. Le CDD peut être aussi bien attribué à un agent local qu'à un international. Par ailleurs, la plupart des postes de directions peuvent être abusivement qualifiés de CDD internes. L'usage de ce terme sert à spécifier que les managers ne peuvent faire plus de 2 à 5 ans à un poste de direction.

La mobilité interne est très encouragée mais est essentiellement basée sur la performance de l'agent et son désir d'évoluer vers d'autres postes. Il n'existe pas de nomination ni de promotion comme cela se fait dans la fonction publique ou encore dans d'autres organisations. Tous les postes vacants pour lesquelles on recherche un agent interne font l'objet de publication interne à l'attention du personnel de PLAN.

2.2.3. Pyramide des âges

La pyramide ci-dessous présente le personnel local total travaillant pour le Bureau y compris ceux qui ont pris part à l'enquête pour un effectif total de 22 agents locaux à la date de l'enquête. Le personnel international ne peut y figurer car leurs fiches signalétiques, gérées par le siège, sont confidentielles et ne sont pas accessibles aux stagiaires.



Graphique 1: Pyramide des âges des agents locaux

La pyramide des âges du personnel de Plan WARO se présente en forme de toupie. Ce type de pyramide a une base étroite et s'étire vers le haut.

Théoriquement, elle correspond à la démographie des pays développés. Sa particularité réside dans la faible représentativité des jeunes, à la base et l'effilement vers le sommet des vieux révèlent l'existence d'une forte espérance de vie. Elle est plutôt caractérisée par une forte population d'adultes.

Adapté au contexte de PLAN WARO, la première impression au vu de cette pyramide est la limite d'âges des agents. Le personnel est relativement jeune et est représentatif entre 31 et 45 ans.

Ainsi elle varie entre 26-55 ans pour les femmes et 26-45 ans pour les hommes. La moyenne aussi bien du côté des hommes que des femmes a entre 31 et 40 ans. La minorité du côté des femmes est représentée par les agents en dessous des 31 ans et au-delà de 45 ans. Dans le cas des hommes, elle est de 36-40 ans.

Parmi le personnel local, les femmes constituent la majorité et sont celles qui forment l'effilement du haut de la pyramide, c'est-à-dire les 46 à 55 ans. Ce point permet de rappeler la politique sur l'égalité des genres et l'encouragement à l'emploi de femmes pratiquées par PLAN.

Aussi, il est important de souligner que les femmes, que ce soit sous contrat local ou international, occupent des postes de responsabilité et bénéficient des mêmes avantages que les hommes au sein de l'organisme.

D'un point de vue espérance de travail, c'est un personnel encore jeune qui reste opérationnel. Le constat suite à cette analyse est que la politique d'évolution de carrière de PLAN fait de lui une organisation qui accompagne ses employés depuis leur arrivée jusqu'à la retraite. Ce qui explique le fait qu'ils soient majoritairement constitués de jeunes. Plan peut donc être désigné comme une ONG dynamique grâce à son processus de recrutement, de formation et d'évolution du personnel.

A l'exception des contrats à durée déterminée, l'organisme n'a pas besoin de prévoir le remplacement de ces agents en activités. La préparation de la relève peut se faire d'ici 3 ou 5 ans en fonction des attentes et des postes à fournir.

Section 3. ANALYSE DES RESULTATS

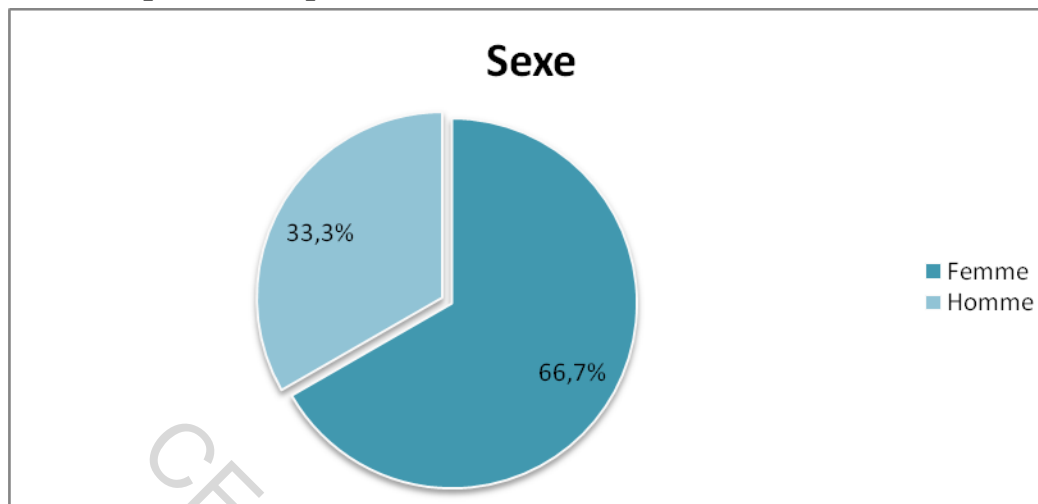
En fonction des caractéristiques de l'enquête, questionnaire fermé, le traitement des résultats se fera à partir de tri à plats et de tableaux croisés. Le test du Chi-2 permet de vérifier la significativité des variables avec le tableau croisé et teste les éventuelles correspondances. Le Chi-2 est un test statistique approuvé qui permet de faire apparaître des réponses spécifiques à certaines catégories de répondants.

Enfin, la taille de l'échantillon ne permet pas de proposer des pourcentages, les résultats et les réponses sont donc présentés en termes d'effectif car les pourcentages calculés sur moins de 30 observations n'ont aucune signification statistique.

3.1. Les facteurs socioprofessionnels

L'analyse des facteurs socioprofessionnels permettra de définir le profil de la population enquêtée en termes d'identification sociale et professionnelle. Au-delà de cette approche, une analyse croisée entre certains facteurs socioprofessionnels et l'évaluation du stress, permettra de mieux définir le profil des agents à risque ou de ceux qui vivent probablement un stress nécessaire, d'où le maintien de la performance.

3. 1. 1. Répartition par sexe



Graphique 2: Répartition par sexe

Il était prévu d'équilibrer la composition en genre de l'échantillon. Il s'agit de représenter chacun des deux sexes à hauteur de 50% soit 13 répondants de chaque côté. Après collecte des résultats, quinze (15) questionnaires sont retournés.

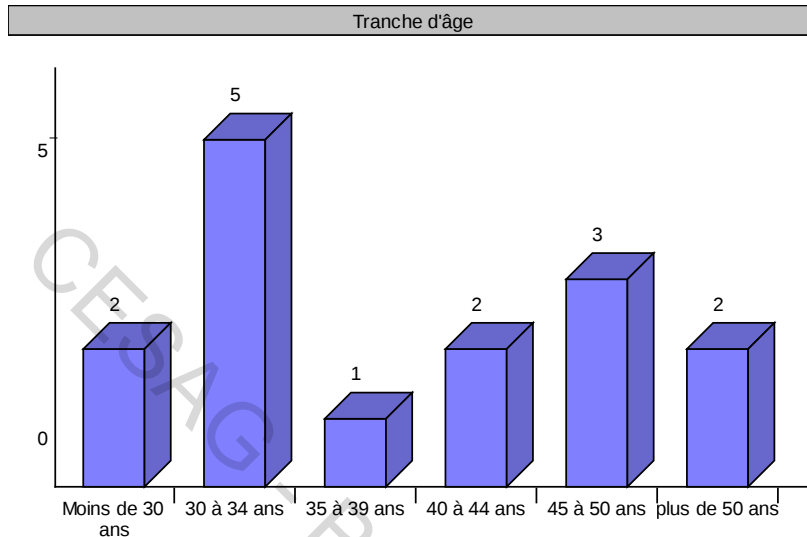
Dans le lot, la représentativité homme et femme est de 10 pour les femmes et 5 pour les hommes.

De manière objective, il n'existe pas d'explication probable à cette situation car l'enquête est faite dans l'anonymat et il n'est pas possible d'identifier ceux qui ont participé ou pas. On remarque donc que les femmes sont deux fois plus nombreuses que les hommes à avoir participé à l'enquête. Entre autre, cela peut s'expliquer par le niveau d'intérêt accordé par chacun au sujet.

Subjectivement et suite aux différentes discussions avec les agents durant la période effectuée sur le terrain, les femmes semblent enthousiastes par rapport au phénomène. Cela peut s'expliquer par l'importance qu'elles accordent à certains maux de la société que les hommes, plus précisément en Afrique, jugent comme des signes de faiblesse. Ainsi, les femmes se sentent plus ou moins directement affectées par ce problème. D'autant plus qu'il est prouvé, qu'elles sont plus exposées au stress que les hommes car jonglant entre deux vies, la vie de famille et la vie professionnelle. Le stress est donc une situation qui fait partie de leur quotidien.

Enfin, il est important de préciser que le nombre d'hommes ayant pris part à l'enquête n'est pas négligeable. Leur participation prouve qu'il y a une meilleure acceptation du phénomène dans le milieu africain.

3. 1. 2. Répartition par tranche d'âge



Graphique 3: Répartition par tranche d'âge

Constitué de 15 enquêtés, la cible a un âge qui varie entre les moins de 30 ans et les plus de 50 ans. Les 30 à 40 ans sont plus représentatifs, soit 5 enquêtés sur 15 ; suivi des 45 à 50 ans, soit 3 sur 15. Un seul enquêté figure parmi les 35 à 39 ans.

En référence à la pyramide des âges du personnel local présentée un peu plus haut, on remarque que chacune des tranches d'âge est représentée et ce, en tenant compte de la présence du personnel international dans l'enquête.

3. 1. 3. Analyse croisée contrat et grade dans la fonction

i. Le système de codification des postes du Plan : Le Hay grade system²⁸

Le nouveau système de codification des postes de PLAN est défini à partir du « Hay Grade system ». La classification des postes par grade dans le Hay Guide Chart tient compte de trois dimensions à savoir:

²⁸ La présentation du système de codification des postes est une traduction personnelle de l'auteur.

✚ *La compétence ou savoir-faire (Know how) :* ce sont les connaissances, aptitudes et expériences quel que soit leur mode d'acquisition, nécessaires pour remplir la fonction d'une façon satisfaisant. Elle implique la connaissance, la compétence managériale et les relations humaines.

✚ *La résolution des problèmes (Problem solving) :* la fonction nécessite un degré d'initiative et de réflexion pour identifier, analyser et résoudre les problèmes ; depuis le niveau de complexité de la tâche à l'importance du problème.

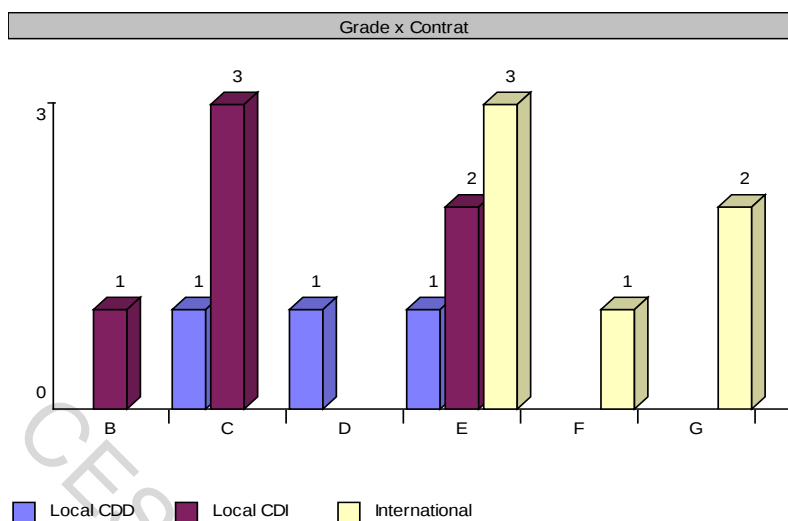
✚ *La responsabilité (Accountability) c'est* la contribution aux résultats de l'entreprise ou l'effet mesurable du poste sur les résultats finaux de l'entreprise. Elle inclut la latitude d'action, l'ampleur du champ d'action et la nature de l'impact.

Au PLAN, le système de codification des postes varie du grade A au grade H. Toutefois, la présente étude ne prend en compte les grades qu'à partir du B au G. Pour mieux cerner ce système, l'explication des grades est donnée à partir de différentes catégories de travailleurs existants dans une entreprise c'est-à-dire les ouvriers, les employés, les agents de maîtrise et les cadres. Toutefois, un tableau sur la présentation des grades dans le système de codification de PLAN est inséré à la page 12 des annexes.

Les grades B, C font appel à une bonne maîtrise de la technicité. Le degré d'initiative est moyen comparé à celui du grade D où on s'attend plus à une prise d'initiative de la part du travailleur en plus de son aptitude technique. Ainsi tous les agents figurant dans les grades B et C sont considérés comme employés et ceux qui se trouvent dans le grade D sont les agents de maîtrise.

Puis on retrouve les cadres à partir du grade E, F et G. Ce groupe de cadre est subdivisé en trois sous-groupes où tous les agents du grade E représentent l'encadrement de proximité, ceux du grade F sont les cadres managers et enfin les G représentent les cadres dirigeants.

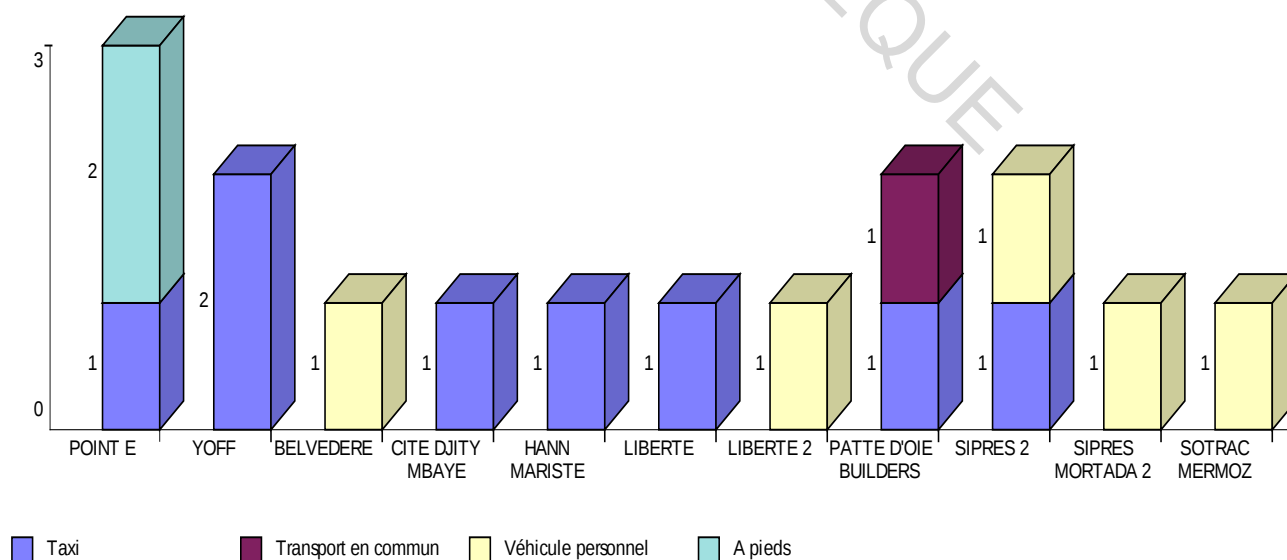
ii. Analyse



Graphique 4: Relation entre grade professionnel et contrat de travail

Suite à une analyse croisée entre le contrat et le grade des enquêtés, on remarque qu'aucun agent en contrat local n'est au-delà du grade E. Ce qui soutient donc l'explication précédente selon laquelle les contrats et les grades sont définis en fonction des postes. Par contre on peut venir à la conclusion que l'employé, dans son plan de carrière, pourra évoluer vers un contrat international et sera classé parmi les grades E, F et G.

3. 1. 4. Pression matinale



Graphique 5: Analyse croisée quartier d'habitation et moyen de déplacement

Plan WARO est situé aux amitiés, un quartier au sud-ouest de Dakar qui est bien desservi par les transports.

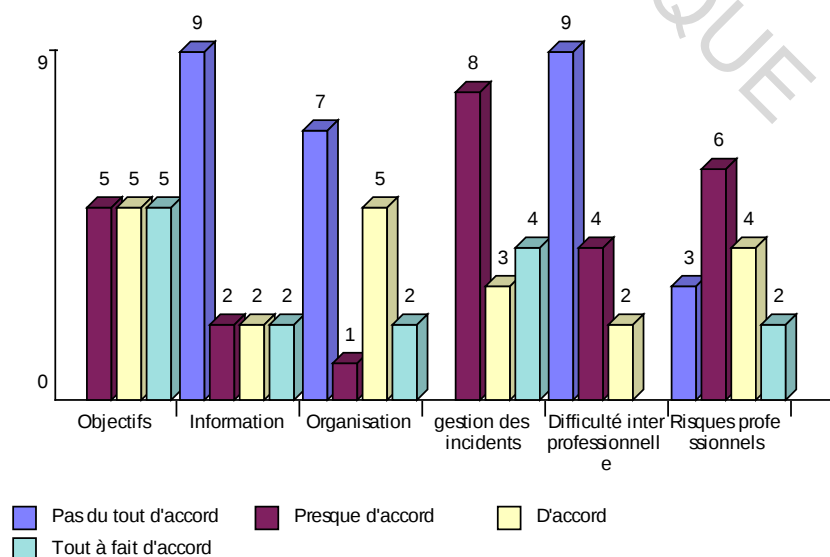
Le graphique ci-dessus montre que la plupart des agents du bureau se déplacent en taxi pour aller au travail. Bien qu'il soit classé dans la même catégorie que les autres transports en communs (Bus, car...), le taxi offre du confort au client et est plus facile à trouver que les transports en commun surtout aux heures de pointe. Sur les 15 agents, un seul emprunte les transports en commun.

De plus, les quartiers de provenance mentionnés prouvent que les agents vivent tous à Dakar et aucun ne vient de la banlieue. Le bureau, situé entre le centre-ville et la banlieue de Dakar, est facile d'accès. La proportion d'agents vivant près du bureau, est de 3, elle équivaut au nombre de ceux qui viennent à pied. Les autres ont leur véhicule personnel ou se déplacent en taxi.

On peut donc conclure que les agents subissent moins la pression matinale entre le trajet de la maison au bureau. La possibilité pour certains de vivre près du bureau et pour d'autres de disposer de moyens de transport confortable réduit la pénibilité physique lorsqu'il s'agit de se lever tôt pour avoir un bus afin d'arriver à l'heure au bureau.

3. 2. Point sur le stress professionnel et la performance

3. 2. 1. Ambiguïté de la mission



Graphique 6: Récapitulatif sur le stress lié à l'ambiguïté de la mission

Dans une première analyse, trois facteurs, influençant la performance collective et le stress individuel tels que l'accessibilité à l'information, l'organisation du travail et les relations professionnelles, sont étudiées.

Aux questions « je ne suis pas bien informé (e) des évolutions dans mon travail », « l'organisation du travail dans mon département n'est pas bien élaboré » et enfin « mes collègues et mes supérieurs ne me rendent pas la tâche facile », la majorité des enquêtés, d'un point de vue général, n'est pas du tout d'accord avec ces affirmations. Quant à l'organisation du travail, huit agents au total estiment qu'elle est mal faite. Un nombre qui n'est pas négligeable si on estime que l'autre moitié n'est pas du même avis. Toutefois, dans la partie portant sur la revue de la littérature, il est démontré qu'une mauvaise organisation de travail est facteur de stress et peut avoir un impact sur la performance de l'agent. Ceci, du fait qu'il travaille dans un environnement instable et auquel il devrait s'adapter continuellement.

Dans la deuxième partie de notre analyse, le point est fait sur les objectifs, la gestion des incidents et les risques professionnels.

Ainsi aux questions « les objectifs de mon poste sont clairs et réalisables » et « s'il y a un incident je parviens à réorganiser le travail de manière satisfaisante » les agents sont à l'unanimité d'accord avec ces affirmations. L'exception est faite de celle sur « je me trouve dans un environnement où les risques professionnels sont faibles », un point sur lequel les avis sont mitigés. En dehors de 3 répondants sur 15 qui estiment qu'ils sont dans un environnement sécurisant, les 12 autres déclarent être soumis à des risques professionnels mais à différent degré d'accord. 6 parmi les 12 gardent un peu la réserve mais l'autre moitié est convaincue des risques qu'ils courent dans leur travail.

Ce dernier point sera interprété dans une analyse croisée.

Analyse croisée Département et risque professionnel

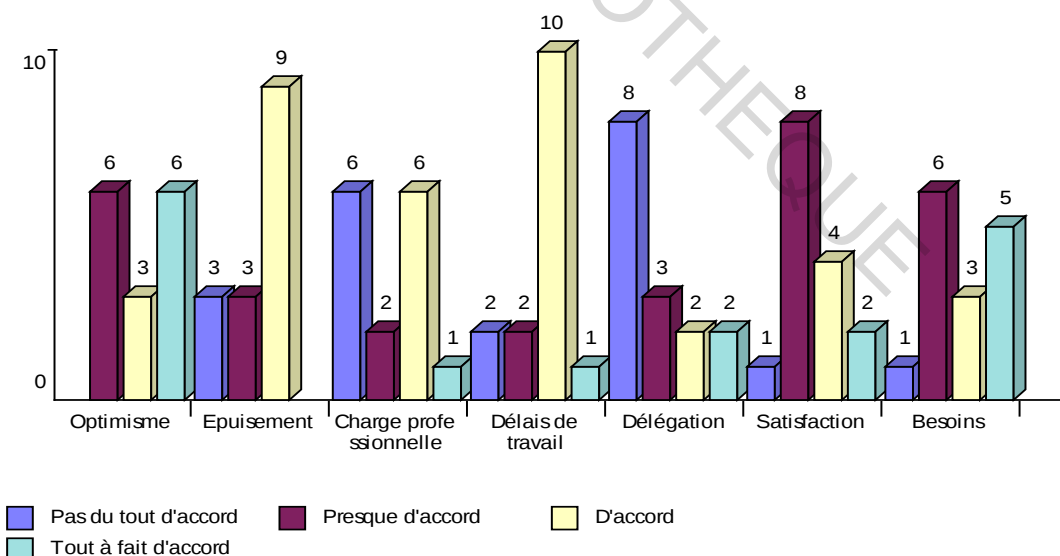
Cette analyse croisée est effectuée sur les 6 agents qui estiment qu'ils sont exposés à des risques professionnels afin de pouvoir déterminer à quel département ils appartiennent. Le but d'une telle segmentation est de mieux expliquer la raison de cette affirmation.

Risques professionnel:	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Département			
Management team	1	0	1
Finances	0	1	1
Administration	0	0	0
Programmes	1	1	2
Communication	1	0	1
ICT	1	0	1
autres	0	0	0
TOTAL	4	2	6

Tableau 1 : Analyse comparative département et risques professionnels

On comprend mieux à travers le tableau ci-dessus que le profil de ceux qui, se sentent plus en danger par leur travail, se trouvent dans le département programme où ils sont au nombre de 2 sur 6 à avoir confirmé cette affirmation. Cette crainte s'explique par le fait que ce sont des agents qui voyagent énormément et certains sont envoyés dans des zones en difficulté comme des camps de réfugiés pour aller aider les populations ou dans des pays ou régions atteints par des inondations, des épidémies etc.

3.2.2. Surcharge et pressions ressenties dans le travail



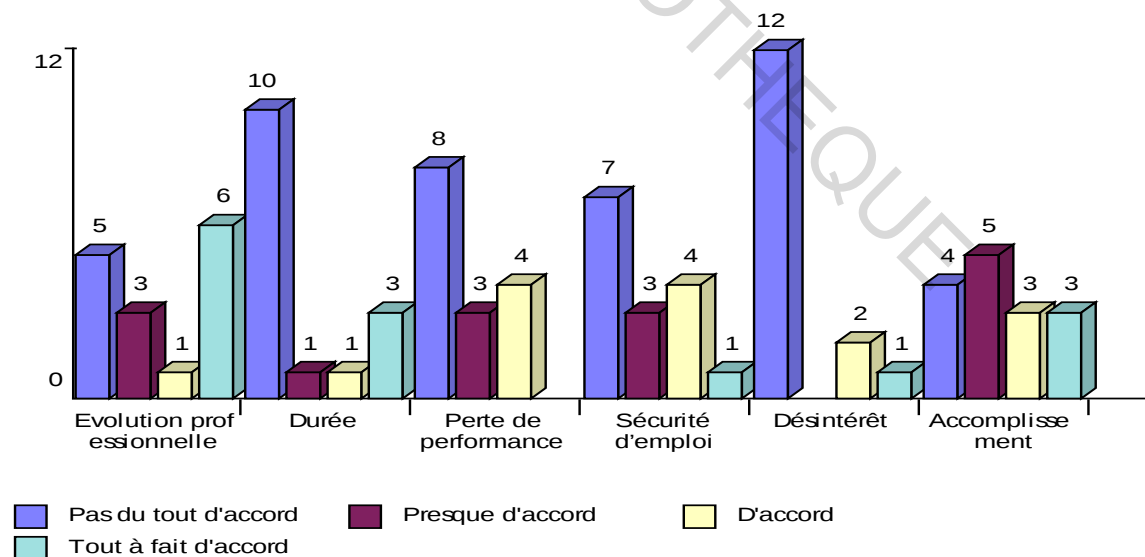
Graphique 7: Récapitulatif sur le stress lié à la surcharge et aux pressions ressenties dans le travail

Dans un premier temps, on remarque sur le graphique ci-dessus que plus du 2/3 des agents (12) se sentent épuisés par la charge du travail et déclarent entre autres que les délais courts et la

surcharge de travail les empêchent de faire un travail de qualité. Ces facteurs ont aussi bien des répercussions sur la santé des agents que sur leur efficacité. Pour appuyer cela, 9 agents sur 15 pensent que « le poids de leur responsabilités professionnelles et la pression dans leur travail les rongent au fil du temps ». Comme développé dans les sections sur l'épuisement professionnel et les facteurs de performance, un agent qui subit trop de pression tend à ne plus être performant si cette situation devient permanente, il commencera par développer des maladies liées au stress tel que maux de têtes, accidents vasculaire-cérébrales....

Enfin dans la deuxième partie, il est mis en exergue l'optimisme, la délégation de tâches et la connaissance du besoin des collègues. A première vue, les agents semblent avoir développé une bonne gestion des problèmes d'ordre professionnel mais ne peuvent pas tous déléguer des tâches pour s'alléger. Ainsi 8 agents contre 7 font seuls face à la lourdeur de la tâche et doivent en dehors de cela répondre aux attentes de leurs collègues et les satisfaire. Par ailleurs, la charge de travail supportée par les agents ne les empêche pas pour autant d'avoir conscience des besoins de leurs collègues et de savoir que leur coopération avec les autres est importante pour l'évolution de l'activité.

3.2.3. Abandon et démotivation



Graphique 8: Récapitulatif stress et performance

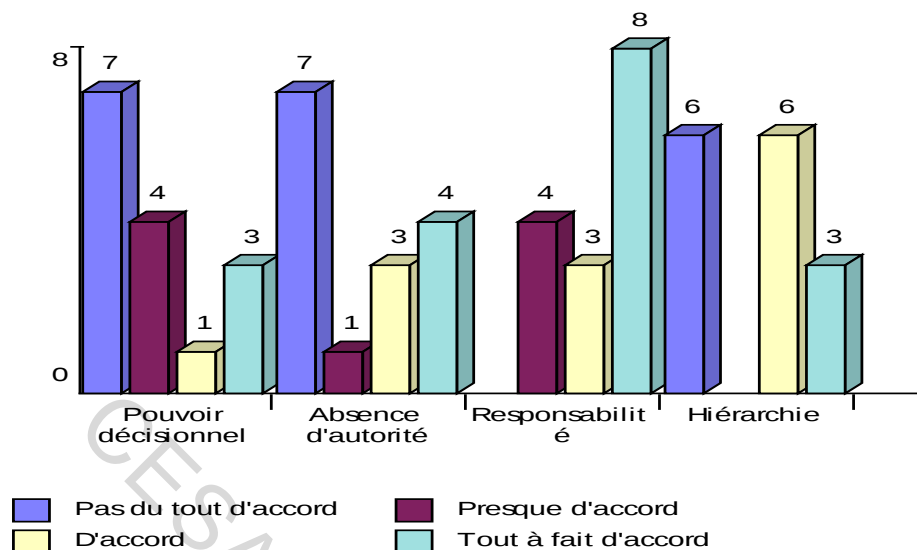
Les facteurs de cette troisième variable permettent de créer la relation entre stress et performance.

A partir d'une première analyse, on remarque qu'en majorité le personnel n'est ni démotivé ni ne pense à abandonner son travail. Ainsi aux affirmations « je suis resté à la même position pendant trop longtemps », « j'ai perdu l'efficacité que j'ai dans mon travail », et « je ne suis pas intéressé par mon travail » les enquêtés rejettent cette affirmation en particulier la dernière où 12 agents sur 15 estiment toujours porter de l'intérêt à leur travail. La théorie de MASLACH sur la deuxième réaction du syndrome du burnout, selon laquelle le salarié déprécie son travail et n'y accorde plus de l'intérêt du à la charge excessive, ne s'applique pas dans le cas des agents de PLAN. Parmi les 3 enquêtés restants, il n'y a qu'un agent qui s'est totalement prononcé sur son désintérêt au travail.

Enfin, dans la deuxième analyse, les points relevés portent sur l'évolution professionnelle, la sécurité de l'emploi et l'accomplissement professionnel. Concernant le facteur de l'évolution professionnelle, à la question « j'ai confiance en la possibilité de perspective de carrières et d'avancement qu'offre l'organisation », 10 sur 15 pensent pouvoir évoluer dans l'organisation en dehors de 5 autres qui n'y pensent pas. Ensuite quant à la question « je ne bénéficie pas d'une sécurité d'emploi dans l'organisation », parmi les 15 agents, 5 estiment qu'ils n'ont pas un emploi à vie contrairement aux 7 autres qui espèrent que l'organisme leur offre une sécurité d'emploi. Enfin, les 3 enquêtés restants ont une opinion mitigée sur cette affirmation. Ils ne rejettent pas la possibilité d'un emploi à vie mais émettent de la réserve sur le sujet. En résumé, il est à noter que bon nombre des employés sont informés que les promotions et l'évolution de carrière est faite sur la base du mérite. De ce fait sans la performance, l'employé ne peut se prévaloir de bénéficier d'un son emploi jusqu'à sa retraite. Toutefois, il est à rappeler qu'il y a des agents travaillant aussi sous contrat à durée déterminée, ce qui justifie cette proportion de ceux qui ne pensent pas bénéficier d'une sécurité d'emploi.

Enfin le dernier point portera sur l'affirmation « j'ai l'impression d'avoir réussi ma vie professionnelle ». Les avis restent partagés sur ce facteur. 8 sur 15 enquêtés pensent avoir réussi leur vie professionnelle, 4 ne pensent pas s'être pour le moment accompli professionnellement.

3. 2. 4. Pouvoir décisionnel



Graphique 9: Analyse du pouvoir décisionnel

L'objectif sur ce quatrième point est d'évaluer le niveau de perception des salariés sur leur contribution aux décisions organisationnelles. Aux affirmations « je ne suis pas intégré (e) aux prises de décision importantes dans mon service » et « je n'ai pas assez d'autorité pour exercer les responsabilités qui sont les miennes dans mon emploi », les avis semblent être partagés des deux côtés.

Ainsi, l'affirmation sur le pouvoir décisionnel montre que seuls 4 enquêtés sur 15 estiment ne pas être intégrés aux décisions de leur service et 4 autres qui partagent presque le même avis. Le reste, 7 enquêtés sur 15, contrairement aux autres affirment prendre part aux prises de décisions de leur service. Bien que significative, ce nombre ne peut être représentatif si on considère que plus de la moitié des enquêtés sont en marge des prises de décisions.

Contrairement au pouvoir décisionnel où plus de la moitié partage l'affirmation, ceci n'est pas le cas lorsque le point a été fait sur l'absence d'autorité. 8 enquêtés sur 15 ont assez d'autorité pour exercer leur responsabilité et 7 autres en manquent.

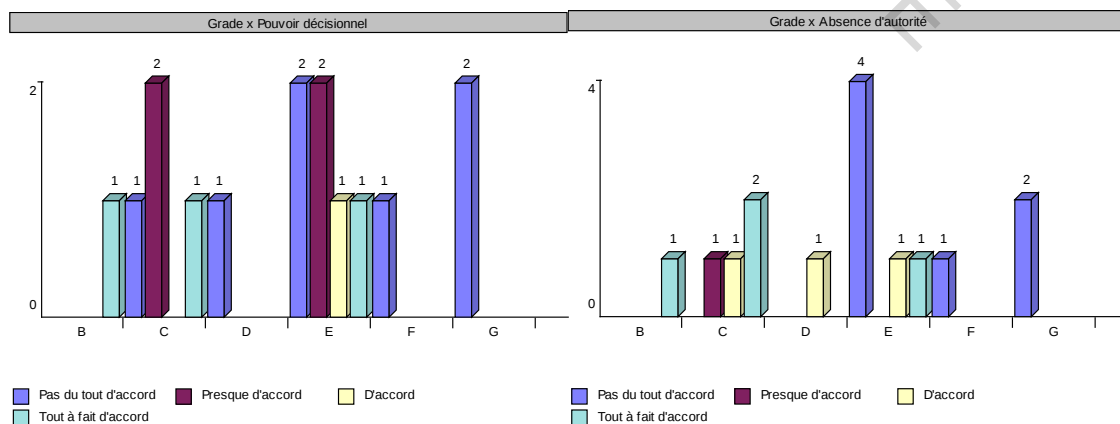
Enfin la deuxième analyse portera sur la responsabilité et le rôle hiérarchique que peut jouer l'employé par rapport à d'autres collaborateurs. Dans une première approche, on remarque que chaque salarié a conscience de sa responsabilité et des champs de limite de son travail, ce qui

explique l'adhésion de tous à l'affirmation « je sais distinguer clairement ce qui est de ma responsabilité et ce qui ne l'est pas ». L'objectif de la dernière affirmation « je peux influencer l'évolution ou la mobilité professionnelle d'autres collègues », est de peser le pouvoir de la hiérarchie dans le contexte présent. Avant cela, il est important de rappeler ici que dans le cas de cette ONG, le travail se fait en chaîne et est continue. Ce qui implique que la performance du groupe dépend aussi de la performance individuelle et vice versa. Cette explication permet donc de mieux comprendre la position des enquêtés face à l'affirmation « je peux influencer l'évolution ou la mobilité professionnelle ». 6 enquêtés ne partagent pas ce point de vue. Ce qui présente donc deux explications.

Tout d'abord d'un point de vue hiérarchique les 6 répondants estiment ne pas avoir d'influence sur l'évolution de leurs collègues et ensuite d'un point de vue travail d'équipe. Concernant le travail d'équipe, tous les salariés ne dépendent pas d'un département ou ne font pas partie d'un groupe où le travail en équipe est nécessaire. Certains postes sont indépendants des autres et n'ont pas de collaborateurs directs. Ce qui explique l'information par les 6 répondants de l'assertion citée plus haut. On comprend alors par cette analyse, la position des 9 autres répondants qui estiment influencer l'évolution ou la mobilité professionnelle d'autres collègues, que ce soit hiérarchiquement ou à travers la performance collective.

Suite à cette analyse du graphique ci-dessus, une analyse croisée sera présentée afin de définir si l'exercice de l'autorité et du pouvoir ne sont pas intimement liés au grade.

Analyse croisée

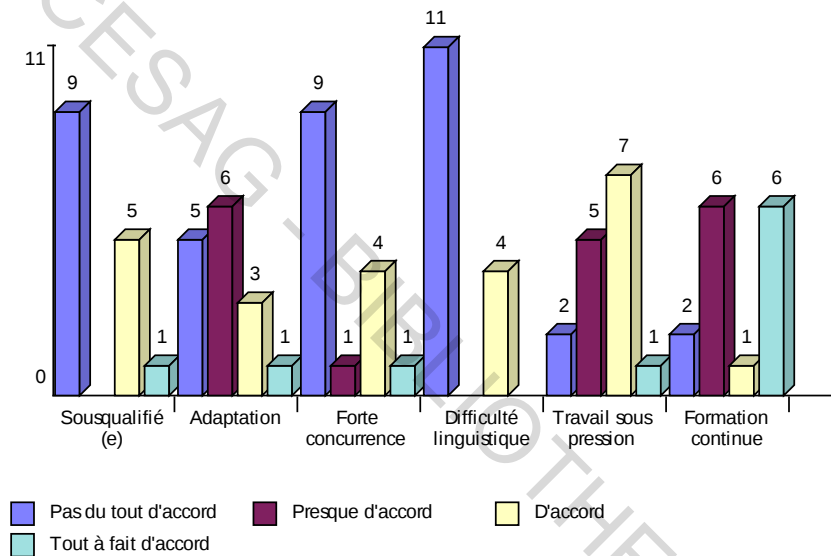


Graphique 10: Analyses croisées du graphe avec le pouvoir décisionnel et l'autorité

Les deux graphiques ci-dessus, permettent de conclure que l'exercice du pouvoir de décision et de l'autorité est effectivement lié au grade.

On remarque sur les deux graphiques que les salariés qui participent aux prises de décision de leur service et ont de l'autorité pour exercer leurs responsabilités, figurent en majorité au niveau du grade D au grade G. Dans les autres grades tel que le C et le B, les agents à ce niveau ne participent pas aux prises de décisions à l'exception de certains qui occupent des postes où leur intervention est nécessaire.

3. 2. 5. *Adaptation et employabilité*



Graphique 11: Point sur l'adaptation et l'employabilité des agents

Sur les facteurs relatifs à la performance tels que la sous-qualification, les difficultés linguistiques et la formation continue, l'opinion générale des enquêtés s'évalue positivement.

On remarque qu'à l'affirmation « dans l'exécution de mes tâches, je dois souvent mettre en œuvre un degré de savoir-faire qui dépasse mes qualifications », 9 enquêtés sur 15 ne partagent pas cette opinion. Ils estiment être assez qualifiés et à la hauteur de leur mission. Ainsi, le stress qui envahit un travailleur en face d'une tâche jugée supérieure à ses compétences, au-dessus de son savoir-faire est presque inexistant car ce dernier a les moyens nécessaires pour affronter le travail. Par contre, les autres répondants sentent qu'il leur est parfois demandé plus qu'ils ne peuvent en faire pour certaines tâches. Toutefois, cela ne signifie pas qu'ils sont sous qualifiés ou ne disposent pas des compétences pour effectuer la tâche qui leur est assignée. Ils font plutôt face

à une pénibilité mentale dans certaines situations car ils doivent faire appel à leurs capacités neurologiques plus que d'habitude.

D'autre part, 11 salariés sur les 15 enquêtés n'éprouvent pas de difficultés linguistiques à travailler dans un environnement bilingue où la majorité des échanges se fait en anglais. Il est à rappeler sur ce point, que l'environnement de travail de Plan est multiculturel et la première langue de travail adoptée est l'anglais. Ainsi il est important que chaque employé soit capable d'avoir le minimum de connaissance en anglais afin de pouvoir échanger avec les autres collaborateurs de par le monde. Ce qui explique donc l'aisance des agents avec l'anglais car depuis le recrutement l'organisme s'assure que le futur employé dispose de cette compétence.

Enfin, 13 enquêtés sur 15, à l'affirmation « je me forme pour améliorer ma performance », déclarent avoir recours à la formation continue afin de rester performant. Certaines de ces formations sont volontaires mais d'autres sont offerts par l'ONG à travers des ateliers et des séminaires, ce qui permet aux agents de rester à jour par rapport au besoin de leur travail. Entre autre, ce point est une manière de s'assurer si les agents portent toujours de l'intérêt à leur travail et s'ils ne sont pas démotivés.

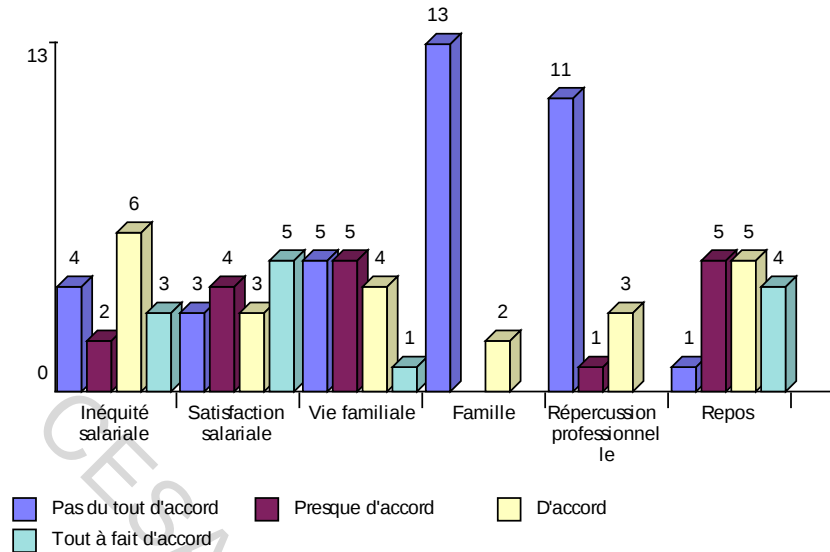
A travers cette première analyse on peut conclure que les agents restent performants et portent toujours de l'intérêt à leur travail malgré la lourdeur de la tâche comme il a été constaté plus haut dans l'analyse portant sur le stress lié à la surcharge et à la pression. Cette pression semble plutôt positive selon les résultats de l'enquête.

La deuxième phase de cette analyse étudie les facteurs d'adaptabilité, de forte concurrence et de travail sous pression. Selon les agents, 10 d'entre eux arrivent à adapter le rythme de travail à leur gré. Ce qui signifie qu'ils disposent d'une marge de manœuvre et bénéficient de latitude pour pouvoir s'organiser et travailler convenablement selon leurs aptitudes. Toutefois, on remarque que le 1/3 des enquêtés ne semble pas du même avis avec l'affirmation « je peux adapter mon rythme de travail à mon gré ». Cela peut se comprendre car lors d'un entretien et suite à des observations faites sur l'organisation du travail dans chaque service, des agents ont déclaré que leur travail dépend souvent des autres. Ce qui ne leur permet donc pas d'évoluer selon leur rythme mais plutôt de s'adapter aux facteurs externe c'est-à-dire le rythme et les besoins des collègues.

Ensuite, on remarque à partir du graphique que la concurrence entre collègue est presque inexistante car sur les 15 enquêtés, 6 déclarent devoir faire face à une forte concurrence de la part des collègues. Il est difficile pour un travailleur de savoir qu'il aura très souvent à faire à des collègues. Ceci peut créer chez ce dernier de l'anxiété car il lui arrivera de se remettre souvent en question par rapport à ses compétences et de sentir son poste menacé, en particulier si la personne à qui il a à faire est un adversaire dont les compétences sont redoutables.

Enfin, ce dernier point sur le travail sous pression est de voir dans quelle catégorie se situe les agents de l'ONG par rapport au diagramme de Yerks et Dodson et si cette pression est un stress neutre ou nécessaire décrit par Marie BERUBE comme le stimulus de la performance, de la motivation ou un stress négatif qui impacte négativement sur leur performance et les pousse à abandonner. On remarque à partir du graphique que les agents de Plan sont plus réactifs et productifs lorsqu'ils sont soumis à la pression. Cette pression dans le contexte présent se qualifie par la charge de travail, le délai de restitution d'une tâche, l'exigence du supérieur hiérarchique etc. Ainsi à la proposition « je suis plus performant face à la pression », 13 enquêtés parmi lesquels 5 ont une position mitigée, affirment être plus efficaces et efficaces lorsqu'ils sont soumis à la pression dans leur travail. Ces agents sont alors classés dans la phase B « Alertness-Optimal » du diagramme. Ce qui signifie qu'ils perçoivent la pression à laquelle ils sont soumis et elle est transmise positivement au corps ce qui leur permet de garder un niveau optimal de performance.

3. 2. 6. Profession et relation familiale



Graphique 12: Relation entre la vie professionnelle et la vie familiale

Il s'agit dans cette avant dernière étape, de faire le point sur la perception de l'individu face à son environnement professionnel et sa relation familiale. Le but est de pouvoir déterminer si l'un des deux environnements a un impact sur l'autre que ce soit sur le plan financier, psychologique ou relationnel. Afin de mieux comparer les deux environnements, on procédera à l'analyse par binôme.

11 salariés sur 15 affirment que leur rémunération ne reflète pas le travail qu'ils effectuent mais tout de même 12 salariés sont satisfaits de leur salaire car il leur suffit pour subvenir à leur besoin et à ceux de leur famille. On se rend compte que le véritable problème dans ce cas, n'est pas le salaire perçu mais plutôt le taux de la transaction entre rémunération et travail effectué. Cette analyse permet donc de déceler chez l'agent l'existence d'une iniquité salariale. Le risque pour l'entreprise est que l'agent ne cherche plus à donner le maximum. Aussi, en se basant sur une analyse précédente il a été identifié chez l'agent une charge trop importante de travail. Si en plus de cette charge, son salaire ne se reflète pas dans ce qu'il fait, il devient sélectif et n'effectuera que les tâches qui l'intéressent quitte à voir son appréciation annuelle régresser. D'autres, par contre, continueront par être de bons élèves car se fixant un objectif, celui de faire probablement carrière au sein de l'organisation, mais ils porteront cette iniquité comme une frustration car sentant que leur travail n'est pas apprécié à sa juste valeur. Le risque est que s'il

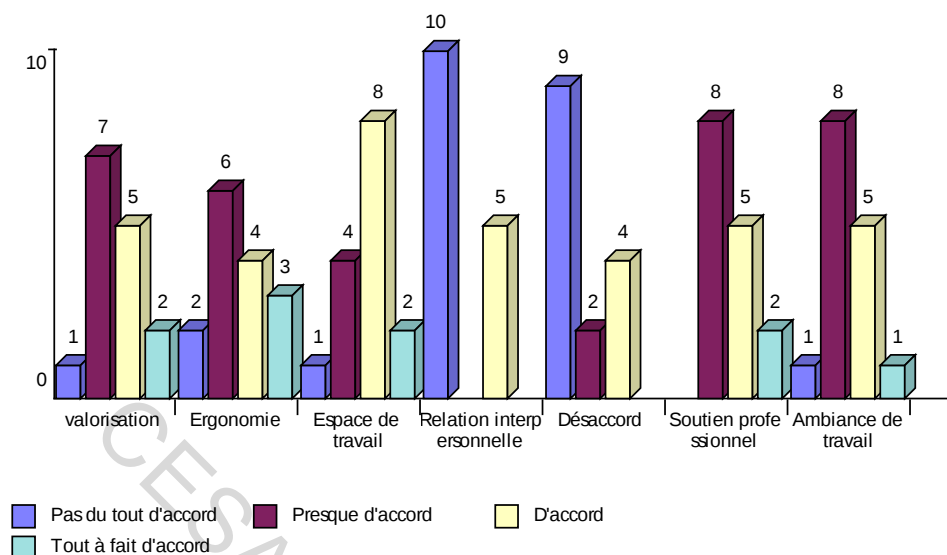
s'agit d'un agent en contact avec l'extérieur, cette frustration se ressentira sur sa relation avec les clients et les partenaires. Une attitude qui parfois peut s'étendre aux collègues mais qu'il essaiera de dissimuler à l'équipe dirigeante.

Comme il a été présenté dans la première partie, le stress n'est pas uniquement engendré par l'environnement de travail ou dans une situation de travail. Toute situation devant laquelle l'individu fournit plus d'effort qu'il ne le peut, peut occasionner du stress et ce stress peut se répercuter soit sur la vie professionnelle ou soit familiale de ce dernier.

Dans un deuxième point, on remarque que 13 enquêtés sur 15 ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation « mes responsabilités et contraintes familiales m'empêchent d'être performant (e) ». De même, dans l'autre sens, à l'affirmation « le stress et les pressions ressentis dans mon travail ont entraîné récemment des difficultés dans mon couple ou ma famille », 11 enquêtés ne sont pas de cet avis. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle, le stress, occasionné par les problèmes familiaux, peut être un facteur de mauvaise performance et vice-versa, n'est pas vérifiée chez la majorité des agents.

Enfin dans ce dernier point, il est question d'apprécier la valorisation du repos par l'agent et son détachement de temps à autre du travail pour se consacrer à sa famille. Ainsi, 10 agents sur 15 arrivent à se ménager du temps et à profiter d'une ambiance familiale. Par contre on remarque que le tiers des enquêtés n'est pas du tout d'accord avec l'affirmation « je peux me ménager des plages de temps à moi et profiter d'une ambiance familiale ». Toutefois, 14 enquêtés approuvent le fait qu'ils arrivent à se détendre chez eux dans la tranquillité.

3. 2. 7. Les effets de l'environnement professionnel



Graphique 13: Point sur l'impact de l'environnement professionnel sur l'agent

Enfin, cette dernière analyse consistera à évaluer la perception de l'agent sur son environnement de travail, l'ergonomie et sur sa relation que ce soit professionnelle ou sociale avec ses pairs, collaborateurs et la hiérarchie.

Concernant les affirmations sur les facteurs de valorisation et de soutien professionnel, 14 agents déclarent être appréciés à leur juste valeur par leurs supérieurs et collègues. La totalité des enquêtés (15) affirment avoir l'appui de leur supérieur et leurs collègues lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans leur travail. On peut donc conclure à partir de ces résultats que sur le plan de l'appui professionnel les agents n'éprouvent pas de difficultés et que d'autre part, ils bénéficient d'une valorisation de leur travail par leurs collègues et la hiérarchie.

Ensuite pour les facteurs sur les relations interpersonnelles et l'ambiance de travail, respectivement 10 enquêtés sur 15 déclarent bien s'entendre avec leurs collègues de travail et 15 affirment apprécier l'ambiance qui règne dans leur environnement de travail. Contrairement aux relations interpersonnelles où il est presque irréaliste d'avoir une opinion positive venant de tout le monde surtout lorsqu'on se trouve dans un environnement professionnel, l'ambiance a quant à elle remporté l'unanimité.

Toujours dans les relations interpersonnelles, à l'affirmation « lorsque je ne suis pas d'accord avec un collègue, je suis prompt à élever la voix », 9 enquêtés ne sont pas d'accord contre 6 qui

affirment avoir cette attitude. L'hypothèse selon laquelle certains individus soumis au stress deviennent irritables lorsqu'ils sont contredits ou ne sentent pas leur point de vue partagé par leur interlocuteur est donc vérifiée.

Enfin, la dernière analyse binominale portera sur l'ergonomie et l'espace de travail. Sur l'évaluation de l'ergonomie, 13 enquêtés trouvent leur poste de travail agréable et 14 dans le cas de l'espace de travail affirment avoir des difficultés à se concentrer à cause du bruit dans l'espace de travail. La majorité des agents est satisfaite de leur poste de travail mais est gênée par le bruit qui règne dans leur espace de travail.

CONCLUSION

Les sept variables principales, étudiées dans ce chapitre, ont permis de connaître :

- ✚ Les caractéristiques socioprofessionnelles des agents
- ✚ La perception des enquêtés sur leur travail, leur relation professionnelle et leur vie familiale
- ✚ Le positionnement des agents selon les facteurs de performance
- ✚ La relation entre stress et performance au sein de l'ONG

Ces variables sont induites par les questions soulevées dans la problématique et les différents concepts développés dans la revue de la littérature. Suite à l'analyse de l'enquête, il est donc possible de répondre aux deux premières questions de la problématique à savoir :

- ✚ Peut-on parler de stress chez les agents du PLAN WARO ?
- ✚ Les conditions de travail, permettent-ils aux agents du PLAN de rester performants ?

D'un point de vue général, il ressort de l'analyse sur l'existence de stress ou pas chez les agents que :

- ✚ Le stress est présent dans le quotidien des agents.
- ✚ Le rythme et la charge de travail affectent la qualité du travail donc de la performance
- ✚ Les relations interpersonnelles et le poste de travail sont agréables
- ✚ L'organisation de l'espace de travail est source de nuisance sonore

- ✚ Les employés ne se sentent pas suffisamment intégrés
- ✚ La pression d'adaptation linguistique agit sur la performance des agents
- ✚ La santé des travailleurs est à risque à cause de la charge de travail.

L'analyse des conditions de travail avec les facteurs décrivant la performance permet de conclure que :

- ✚ Les agents sont toujours motivés et intéressés par leur travail
- ✚ Les agents pensent à faire carrière au sein de l'ONG en jouant sur leur performance
- ✚ Les relations professionnelles accroissent la performance individuelle
- ✚ La performance collective est valorisée au même titre que la performance individuelle
- ✚ Les agents se sentent impliqués dans la stratégie de l'entreprise

En somme, on relève effectivement l'existence de stress chez les agents mais les relations humaines et interprofessionnelles positivent ce stress chez certains et le rendent nécessaire chez d'autres, ce qui constitue un stimulus pour les agents. Enfin l'opportunité d'une évolution de carrière au sein de l'organisation et la facilité de la mobilité de l'employé vers d'autres organismes sœurs, permettent à ce dernier de s'impliquer dans la performance organisationnelle afin de pouvoir atteindre ses objectifs malgré la pénibilité de la tâche.

Quelles recommandations, peuvent donc être formulées pour qu'au fil du temps les agents ne soient pas victimes de la pénibilité mentale de la tâche ?

Chapitre 3. RECOMMANDATIONS

Section 1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1. 1. Environnement professionnel

La variable sur l'environnement professionnel a permis de faire le point sur l'espace de travail et le poste de travail de l'agent. La remarque faite suite aux réponses des enquêtés est que chaque agent apprécie son poste de travail, c'est-à-dire son bureau. Par contre le problème rencontré est la présence de bruit dans l'espace de travail.

Dans la présentation du cadre de travail, il est mentionné que l'ONG a adopté un style paysager où se retrouve le personnel pour travailler et dont le nombre varie de 2 à 10 et il n'existe pas de cloison entre les postes de travail. Le bruit, facteur de stress, affecte l'ergonomie et empêche les agents de bénéficier d'une concentration optimale.

Conscients des atouts qu'offre le bureau paysager, la recommandation afin de réduire le bruit et de permettre aux agents de mieux apprécier leur espace de travail est de:

-  Cloisonner les postes de travail de façon à les individualiser et à réduire la perception du bruit causé par les échanges, la conversation téléphonique etc.
-  Former les agents sur l'importance des bureaux paysagers et la nécessité de faire le moins de bruit possible afin de mieux partager l'espace commun
-  Etablir avec l'implication de chaque agent des règles de conduites et d'utilisation de l'espace commun.

1. 2. La charge de travail

Suite aux différentes analyses menées sur l'ambiguïté de la mission, la surcharge et la pression, il en ressort que le personnel fait face plus à une charge de travail qu'au stress proprement dit. Toutefois, l'un n'exclut pas l'autre car les échanges ont permis de comprendre que c'est cette charge et cette pression qu'ils qualifient de stress. De plus, bon nombre d'entre eux ont fait

mention du fait qu'ils occupent une fonction définie mais doivent en plus accomplir des missions relevant d'autres postes. Pour certains agents ce n'est que passer le temps de recruter mais pour d'autres c'est devenu un fait permanent.

Par ailleurs, il est vrai que l'analyse sur l'adaptabilité et l'employabilité des agents s'évalue positivement car malgré la pénibilité mentale et physique dû à la charge de travail, ils continuent par faire preuve d'implication et par réaliser les missions auxquelles ils sont assignés. Par contre, si cette situation se pérennise et que l'agent continue par se dévouer à son travail malgré l'épuisement subi à cause du travail, il risque de faire face à un stress négatif et de développer des symptômes de stress.

Loin de demander une diminution de la charge de travail, la proposition suite à l'analyse est de procéder à :

- ✚ Une réorganisation du travail de manière à ce que l'agent le ressente moins ;
- ✚ Une redéfinition de la fiche de poste des agents qui accomplissent d'autres missions en dehors de leur fonction principale.

Le but est de permettre à l'agent d'avoir une meilleure vue de toutes les tâches qu'il a à accomplir, mais aussi de permettre à l'organisation d'optimiser la performance individuelle. Comme étudié plus haut dans le chapitre sur la performance, un agent qui, commence par ne plus être efficace et ressent trop la pression, est un risque pour son équipe et pour l'organisation. A long terme, s'il n'arrive pas à évaluer son investissement dans l'organisation, il manifestera du désintérêt pour son travail.

1.3. La stratégie de l'organisation

L'ONG Plan a élaboré de bonnes stratégies qui permettent l'épanouissement des agents. Il est important de différencier l'élaboration de stratégies de l'application de stratégies. Ainsi l'analyse des différentes variables a permis de relever des failles sur l'implication des agents aux décisions organisationnelles et plus particulièrement départementales. Aussi, on remarque qu'il y a une insatisfaction chez les agents qui jugent leur rémunération inférieure à la charge de travail accomplie.

Sur ces points, les éléments sur lesquels l'ONG peut s'appesantir pour pallier au problème et éviter la frustration des agents sont :

- ✚ La description réaliste des fiches de poste dans le but de réduire la pression et augmenter la satisfaction des agents
- ✚ Sur la base du système de classification des postes du Hay Grade, analyser la charge de travail de chaque poste par rapport au système de rémunération
- ✚ L'incitation des départements à faire participer chacun des agents aux décisions qui les concernent.
- ✚ L'alignement du système de rémunération sur le système d'appréciation des performances
- ✚ La définition d'un plan de carrière clair et explicite à chaque poste et connu de l'occupant.
- ✚ La mise en place d'un audit annuel de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux

Section 2. LA GESTION INDIVIDUELLE DU STRESS

Suite à l'étude, on relève de manière générale que le personnel en majorité arrive à gérer le stress à sa manière même si certains éprouvent du mal à s'en sortir. Avant de parler de gestion collective ou de prévention collective du stress, il est important pour l'entreprise de le faire au niveau individuel.

Durant l'observation sur le terrain et lors des différents échanges il a été noté que Plan WARO n'avait pas de médecin de travail ni de service d'assistance sociale. Certes, l'effectif actuel du bureau est réduit mais s'agrandit étant donné les nouveaux postes ouverts. De plus la majorité des agents sont des expatriés dont certains vivent loin de leur famille et auront besoin durant les périodes difficiles d'une aide et d'écoute sociale. L'objectif afin d'assurer un meilleur suivi individuel est de:

- ✚ Contracter les services d'un médecin prestataire pour le suivi des agents sur le plan de la santé ;
- ✚ Embaucher si possible une assistante sociale pour répondre aux différentes attentes sociales et soutenir psychologiquement les agents ;
- ✚ Mettre en œuvre des programmes d'apprentissage à la gestion du stress afin de permettre aux agents de développer de véritables compétences à mieux contrôler leurs réponses au stress ;
- ✚ Aider les individus à mettre en place des facteurs de protection tels qu'une hygiène de vie, des loisirs, un support social etc. pour augmenter leur propre résistance au stress.

Section 3. LA PREVENTION COLLECTIVE

Bon nombre d'entreprises, particulièrement dans les pays développés croient lutter contre le stress. Mais elles ne se limitent qu'aux mesures individuelles en n'oubliant les formes de prévention collective. De même que pour la performance, où l'individu impacte sur le collectif, la prévention collective du stress est un moyen pour l'entreprise de gagner une première bataille.

Cette prévention collective, en fonction des résultats de l'enquête peut passer par :

- ✚ La mise en place de conditions de travail saines : revoir l'éclairage et l'aération des locaux ; s'assurer de cloisonner les bureaux pour réduire les nuisances sonore ; faire un abonnement collectif pour le personnel en salle de sport pour une meilleur canalisation de l'énergie etc.
- ✚ La préparation et l'appui psychologique aux agents, qui sont souvent en contact avec les populations désœuvrées ou sinistrées, aux difficultés qu'ils auront à affronter
- ✚ Organisation de sortie collective en dehors du cadre professionnel entre les agents afin de les pousser à entretenir entre eux de meilleures relations sociales
- ✚ Initier des séances de relaxation et de sports en entreprise afin de permettre aux agents de faire le vide et de se ressourcer d'énergie positive

De telles actions si elles sont menées correctement peuvent permettre de prévenir le stress et au-delà optimiser la performance des agents. Elles sont un moyen de démontrer au salarié qu'en dehors de ses prestations, il appartient à la grande famille de l'organisation. Le but pour l'organisation est de retenir ses meilleurs agents à partir de ses pratiques managériales et de sa stratégie organisationnelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'apparition de nouvelles technologies et de nouveaux modes d'organisation du travail, le vieillissement des agents, l'évolution des réglementations, les difficultés de recrutement, les contraintes budgétaires, les attentes des administrés et des agents, le coût des accidents de travail et des maladies professionnelles obligent désormais les organisations à intégrer la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail comme un facteur de performance dans les systèmes de gestion des ressources humaines. Malheureusement, le stress professionnel est encore mal abordé dans le milieu africain. Il peut s'agir d'une incompréhension du phénomène, voire d'un véritable déni. Le stress effraye aussi bien les travailleurs que les entreprises. Dans le cas des travailleurs, ces derniers craignent d'exposer leur vulnérabilité face aux difficultés rencontrées dans les entreprises. Quant aux entreprises, elles craignent, en abordant ce sujet, d'ouvrir « la boîte de Pandore » de revendications salariales et de meilleures conditions de travail qu'elles ne sauront contrôler.

Pourtant la politique de l'autruche face au stress n'est évidemment pas souhaitable. Le stress doit aujourd'hui être abordé efficacement, c'est-à-dire sans banalisation et sans dramatisation. Ainsi le but poursuivi dans la présente étude a permis de présenter les conclusions suivantes :

- ✚ Les agents de PLAN WARO sont sujets au stress
- ✚ Les principales causes de ce stress relèvent de facteurs organisationnels tels que la pénibilité mentale, l'organisation du travail, la charge de travail et l'organisation de l'espace de travail.
- ✚ Les agents pour la plupart arrivent à canaliser ce stress pour en faire un stimulant à la performance. Toutefois le stress a une répercussion sur leur santé physique.

Bien que les conclusions présentent quelques aspects positifs, la première partie de cette étude a révélé que la pression permanente et le stress continu est un risque pour le travailleur. Aujourd'hui, les points soulevés restent encore de l'ordre du stress aigu et n'affectent pas autant la performance des agents de l'ONG. Afin d'éviter de tomber dans le cercle vicieux du stress

chronique, il est important pour les acteurs de Plan de prendre en compte l'ensemble des paramètres caractérisant la situation socio-économique de l'entreprise, la situation de travail et les conditions de réalisation concrètes des tâches des individus.

Pour le Bureau International du Travail, les interventions pour réduire le stress au travail doivent porter tout d'abord sur la réduction des sources de stress, ensuite sur l'aide aux individus à développer des compétences à faire face au stress et enfin à la prise en charge des individus affectés par le stress. Pour le National Institute for Occupational Safety and Health, c'est une combinaison de changement organisationnel et de formation à la gestion du stress qui est l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail. Ces deux positions, finalement assez proches, soulignent que le stress, défini scientifiquement comme l'interaction d'un individu avec son environnement, doit être abordé aux niveaux organisationnel et individuel. Les actions organisationnelles visent à réduire les sources inutiles de stress, à reconsidérer l'organisation du travail mais aussi la définition des tâches des salariés. Les environnements doivent être plus valorisants et permettre à l'individu de s'épanouir davantage en lui offrant de plus larges marges de manœuvre dans la façon dont il exerce son activité. Les styles de management des individus doivent aussi être orientés dans ce sens.

Agir contre le stress au travail doit bénéficier à la fois aux individus et aux entreprises. Les actions les plus intéressantes s'inscrivent ainsi dans une véritable démarche « gagnant-gagnant ».

*Œuvrons pour que le management de demain soit
riche de petits détails qui changent la vie !²⁹*

²⁹ Citation personnelle de l'auteur

ANNEXES

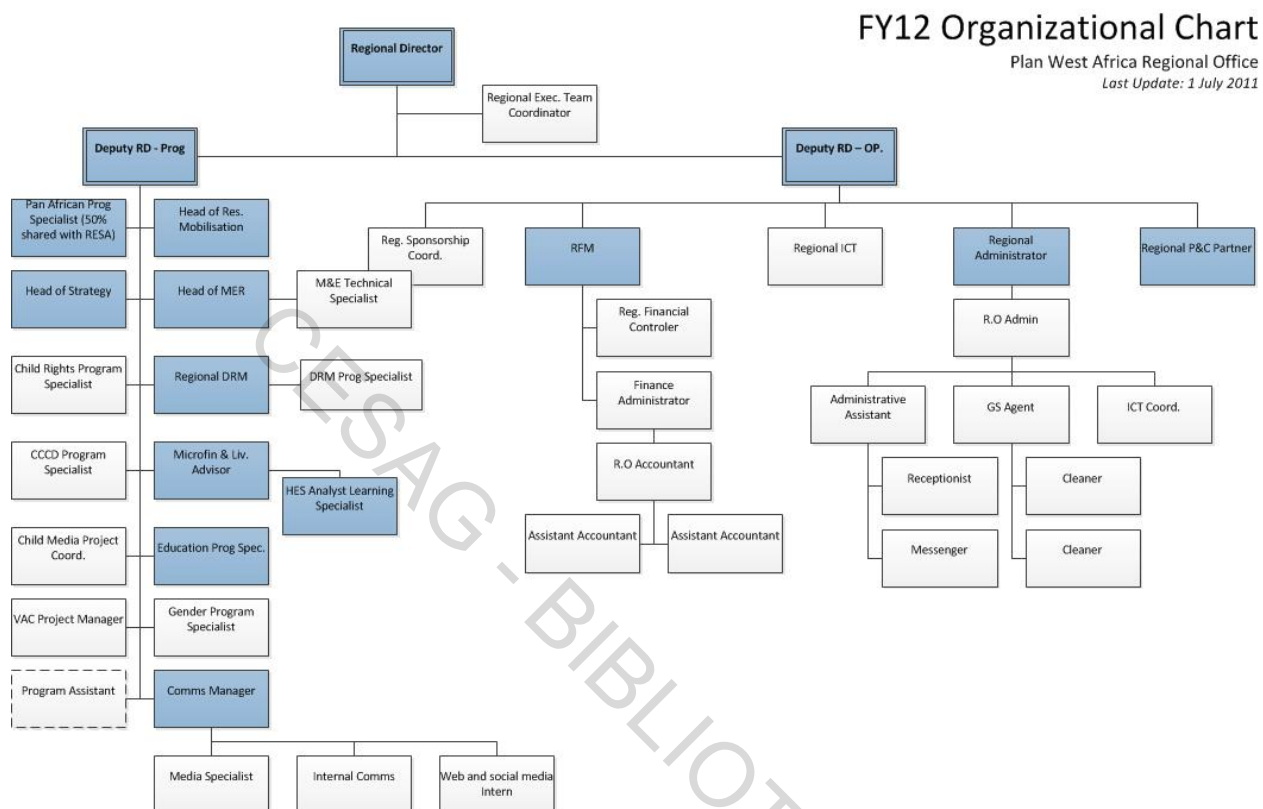
ANNEXES

Annexe 1: Tableaux D'identification Des Couts Dus Au Stress Et Aux Risques Psychosociaux³⁰

Couts	Catégories	Données	
		Quantitatives (comptables)	Qualitatives
Liés à l'absentéisme	Jours perdus	Indemnités versées au salarié absent	Temps du management et ressources humaines
		Cotisation maladie professionnelle*	
		Heures supplémentaires pour les collègues	
	Remplacement du salarié absent	Frais d'annonces et d'Agences du salarié temporaire	Temps relatif au recrutement
		Surcoût salarial pour précaires	Formation et apprentissage
			Surcharge de travail pour les collègues durant la période transitoire
	Restriction d'allure / dégradation des résultats		
Liés au présentéisme - perte d'engagement	Baisse de productivité	Pénalités liées aux délais allongés	Accroissements des erreurs Réduction de la qualité Baisse de l'innovation
	Risques liés à une dégradation des relations collectives et interpersonnelles (harcèlement, conflits avec la hierarchie...)	Frais juridiques : litiges et griefs	Perte de capacité à prendre un marché / à satisfaire les clients
	Accidents du travail liés au stress	Augmentation des coûts de l'absentéisme induit	Temps du management pour adaptation dans l'équipe
		Augmentation des primes d'assurance du travail	Dégradation de l'image pour les clients / groupe
			Perte d'attractivité de l'entreprise
		Augmentation des indemnités pour arrêts	Temps du management et des ressources humaines

30 Source: ANACT <http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr/articles/51>

Annexe 2: Organigramme



Annexe 3: Questionnaire D'enquête

A titre d'information

Le questionnaire utilisé pour l'enquête est différent de celui utilisé pour l'analyse. Dans le questionnaire d'analyse, les affirmations ont été remplacées par des variables au niveau du logiciel sphinx et formées en groupe de réponses

QUESTIONNAIRE

Le présent questionnaire a pour but de mesurer le stress professionnel des agents du Plan WARO en comparaison de leur performance.

Son remplissage vous prendra environ 15 à 20 minutes. Toutes les informations recueillies sont uniquement à des fins académiques et feront l'objet d'usages confidentiels

I. IDENTIFICATION SOCIOLOGIQUE

Entourez la proposition qui s'applique à vous

1. Sexe

Femme

Homme

2. Tranche d'âge

Moins de 30 ans

40 – 44 ans

30 – 34 ans

45- 50 ans

35 – 39 ans

Plus de 50ans

3. Situation matrimoniale

Célibataire

Divorcé(e)

Marié (e)

Veuf (ve)

4. Pour les hommes mariés, combien d'épouses avez-vous ?

1

3

Plus de 4

2

4

5. Nombre de personnes à charge, y compris les membres de la famille élargie

Moins de 3

5

4

Plus de 5

6. Quartier d'habitation

.....

7. Moyen de déplacement

Taxi

Véhicule personnel

Transport en commun

A pied

8. Département

Management Team

Communications

Autre (Veuillez préciser)

Finances

Programme

Administration

ICT

9. Type de contrat

Staff local avec CDI

Staff local avec CDD

Staff International

10. Grade de votre emploi / fonction

A D G
B E
C F

11. Ancienneté à votre poste

Moins de 6mois 1 - 2ans
6mois - 1an 2 - 3ans
Plus de 3ans

II. POINT SUR LE STRESS PROFESSIONNEL

Stress Professionnel				
Les phrases qui suivent sont un mélange de propositions affirmatives et négatives. Lisez attentivement chaque phrase et répondez-y de façon spontanée. Indiquez par "X" votre degré d'accord avec les propositions suivantes :				
Options de réponse	Pas du tout d'accord	D'accord	Presque d'accord	Tout à fait d'accord
1. Les objectifs de mon poste sont clairs et réalisables				
2. Je ne suis pas bien informé (e) des évolutions concernant mon travail				
3. L'organisation du travail dans mon département n'est pas bien élaborée				
4. S'il y a un incident je parviens à réorganiser le travail de manière satisfaisante				
5. Mes collègues et mes supérieurs ne me facilitent pas mon travail				
6. Je me trouve dans un environnement de travail où les risques professionnels sont faibles				
7. J'ai tendance à faire face positivement aux problèmes d'ordres professionnels				
8. La charge journalière de travail m'épuise				
9. Le poids de mes responsabilités professionnelles et la pression dans mon travail me ronge au fil du temps				
10. Les délais courts et la surcharge de travail m'empêche de faire un travail de qualité				
11. J'ai la possibilité de déléguer des tâches pour alléger mon travail				
12. Je dois répondre à différentes attentes par rapport à mon travail				
13. Je sais exactement ce que mes collègues attendent				

de moi				
14. J'ai confiance en la possibilité de perspectives de carrières et d'avancement qu'offre l'organisation				
15. Je suis resté (e) à la même position pendant trop longtemps				
16. J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail				
17. Je ne bénéficie pas d'une sécurité d'emploi dans l'organisation				
18. Je ne suis pas intéressé (e) par mon travail				
19. J'ai l'impression d'avoir réussi ma vie professionnelle				
20. Je ne suis pas intégré (e) aux prises de décisions importantes dans mon service				
21. Je n'ai pas assez d'autorité pour exercer les responsabilités qui sont les miennes dans mon emploi				
22. Je sais distinguer clairement ce qui est de ma responsabilité et ce qui ne l'est pas				
23. Je peux influencer l'évolution ou la mobilité professionnelle d'autres collègues				
24. Dans l'exécution de mes tâches, je dois souvent mettre en œuvre un degré de savoir-faire qui dépasse mes qualifications				
25. Je peux adapter mon rythme de travail à mon gré				
26. Je dois faire face à une forte concurrence de la part de mes collègues				
27. J'ai un handicap à travailler dans un environnement où la plupart des échanges et informations sont en anglais				
28. Je suis plus performant face à la pression				
29. Je me forme pour améliorer ma performance				
30. Ma rémunération ne reflète pas le travail que j'effectue				
31. Mon salaire me suffit pour subvenir à mes besoins et à ceux de ma famille				
32. Je peux me ménager des plages de temps à moi et profiter d'une ambiance familiale				
33. Mes responsabilités et contraintes familiales m'empêchent d'être performant (e)				
34. Les pressions et stress dans mon travail ont entraîné récemment des difficultés dans mon couple ou ma famille				
35. Je me détends chez moi dans la tranquillité				
36. Mes supérieurs et mes collègues m'apprécient à ma juste valeur				
37. Je trouve mon poste de travail agréable				

38. J'ai des difficultés à me concentrer à cause du bruit dans mon espace de travail				
39. Je m'entends mal avec mes collègues de travail				
40. Lorsque je ne suis pas d'accord avec un collègue, je suis prompt(e) à élever la voix				
41. Mes supérieurs et mes collègues m'apportent leur appuie quand j'ai des difficultés dans mon travail				
42. J'apprécie l'ambiance qui règne dans mon environnement de travail.				

Annexe 4: Attribution Des Variables De L'analyse Aux Affirmations Du Questionnaire

AFFIRMATIONS	VARIABLES
A. STRESS LIE A L'AMBIGUITE DE LA MISSION	
1. Les objectifs de mon poste sont clairs et réalisables	Objectifs
2. Je ne suis pas bien informé (e) des évolutions concernant mon travail	Informations
3. L'organisation du travail dans mon département n'est pas bien élaborée	Organisations
4. S'il y a un incident je parviens à réorganiser le travail de manière satisfaisante	Gestion des incidents
5. Mes collègues et mes supérieurs ne me facilitent pas mon travail	Difficultés professionnelles
6. Je me trouve dans un environnement de travail où les risques professionnels sont faibles	Risques professionnelles
B. STRESS LIE A LA SURCHARGE ET AUX PRESSIONS RESSENTIES DANS LE TRAVAIL	
7. J'ai tendance à faire face positivement aux problèmes d'ordres professionnels	Optimisme
8. La charge journalière de travail m'épuise	Epuisement
9. Le poids de mes responsabilités professionnelles et la pression dans mon travail me ronge au fil du temps	Charge professionnelle
10. Les délais courts et la surcharge de travail m'empêche de faire un travail de qualité	Délai de travail
11. J'ai la possibilité de déléguer des tâches pour alléger mon travail	Délégation
12. Je dois répondre à différentes attentes par rapport à mon travail	Satisfaction
13. Je sais exactement ce que mes collègues attendent de moi	Besoins
C. STRESS LIE A L'ABANDON ET LA DEMOTIVATION	
14. J'ai confiance en la possibilité de perspectives de carrières et d'avancement qu'offre l'organisation	Evolution professionnelle

15. Je suis resté (e) à la même position pendant trop longtemps	Durée
16. J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail	Perte de performance
17. Je ne bénéficie pas d'une sécurité d'emploi dans l'organisation	Sécurité d'emploi
18. Je ne suis pas intéressé (e) par mon travail	Désintérêt
19. J'ai l'impression d'avoir réussi ma vie professionnelle	Accomplissement
D. POUVOIR DECISIONNEL	
20. Je ne suis pas intégré (e) aux prises de décisions importantes dans mon service	Pouvoir décisionnel
21. Je n'ai pas assez d'autorité pour exercer les responsabilités qui sont les miennes dans mon emploi	Absence d'autorité
22. Je sais distinguer clairement ce qui est de ma responsabilité et ce qui ne l'est pas	Responsabilité
23. Je peux influencer l'évolution ou la mobilité professionnelle d'autres collègues	Hiérarchie
E. ADAPTATION ET EMPLOYABILITE	
24. Dans l'exécution de mes tâches, je dois souvent mettre en œuvre un degré de savoir-faire qui dépasse mes qualifications	Sous-qualifié (e)
25. Je peux adapter mon rythme de travail à mon gré	Adaptation
26. Je dois faire face à une forte concurrence de la part de mes collègues	Forte concurrence
27. J'ai un handicap à travailler dans un environnement où la plupart des échanges et informations sont en anglais	Difficulté linguistique
28. Je suis plus performant face à la pression	Travail sous pression
29. Je me forme pour améliorer ma performance	Formation continue
F. PROFESSION ET RELATIONS FAMILIALES	
30. Ma rémunération ne reflète pas le travail que j'effectue	Iniquité salariale
31. Mon salaire me suffit pour subvenir à mes besoins et à ceux de ma famille	Satisfaction salariale
32. Je peux me ménager des plages de temps à moi et profitez d'une ambiance familiale	Vie familiale
33. Mes responsabilités et contraintes familiales m'empêchent d'être performant (e)	Famille
34. Les pressions et stress dans mon travail ont entraîné récemment des difficultés dans mon couple ou ma famille	Répercussion professionnel
35. Je me détends chez moi dans la tranquillité	Repos
G. EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL	
36. Mes supérieurs et mes collègues m'apprécient à ma juste valeur	Valorisation
37. Je trouve mon poste de travail agréable	Ergonomie
38. J'ai des difficultés à me concentrer à cause du bruit dans mon espace de travail	Espace de travail

39. Je m'entends mal avec mes collègues de travail	Relation interpersonnelle
40. Lorsque je ne suis pas d'accord avec un collègue, je suis prompt(e) à élever la voix	Désaccord
41. Mes supérieurs et mes collègues m'apportent leur appui quand j'ai des difficultés dans mon travail	Soutien professionnel
42. J'apprécie l'ambiance qui règne dans mon environnement de travail.	Ambiance de travail

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5: Tableaux Récapitulatif Du Dépouillement De L'enquête

	Non-réponses	Modalité citée en n° 1	Modalité citée en n° 2	Modalité la moins citée
Sexe	0	Féminin : 10		Masculin : 5
Tranche d'âge	0	30 à 34 ans : 5	45 à 50 ans : 3	35 à 39 ans : 1
Situation matrimoniale	0	Marié (e) : 11	Célibataire : 3	Divorcé (e) : 0
Nombre d'épouses	11	1 : 4		2 : 0
Personnes à charge	0	moins de 3 : 6	4 : 5	5 : 0
Moyen de déplacement	0	Taxi : 9	Véhicule personnel : 5	Transport en commun : 1
Département	0	Finances : 4	Programmes : 4	Administration : 1
Contrat	0	Local CDI : 6	International : 6	Local CDD : 3
Grade	0	E : 6	C : 4	A : 0
Ancienneté	0	plus de 3 ans : 5	moins de 6 mois : 4	2 - 3 ans : 1
Objectifs	0	Presque d'accord : 5	D'accord : 5	Pas du tout d'accord : 0
Information	0	Pas du tout d'accord : 9		Presque d'accord : 2
Organisation	0	Pas du tout d'accord : 7	D'accord : 5	Presque d'accord : 1
gestion des incidents	0	Presque d'accord : 8	Tout à fait d'accord : 4	Pas du tout d'accord : 0
Difficulté interprofessionnelle	0	Pas du tout d'accord : 9	Presque d'accord : 4	Tout à fait d'accord : 0
Risques professionnels	0	Presque d'accord : 6	D'accord : 4	Tout à fait d'accord : 2
Optimisme	0	Presque d'accord : 6	Tout à fait d'accord : 6	Pas du tout d'accord : 0
Epuisement	0	D'accord : 9	Pas du tout d'accord : 3	Tout à fait d'accord : 0
Charge professionnelle	0	Pas du tout d'accord : 6	D'accord : 6	Tout à fait d'accord : 1
Délais de travail	0	D'accord : 10	Pas du tout d'accord : 2	Tout à fait d'accord : 1
Délégation	0	Pas du tout d'accord : 8	Presque d'accord : 3	D'accord : 2
Satisfaction	0	Presque d'accord : 8	D'accord : 4	Pas du tout d'accord : 1
Besoins	0	Presque d'accord : 6	Tout à fait d'accord : 5	Pas du tout d'accord : 1
Evolution professionnelle	0	Tout à fait d'accord : 6	Pas du tout d'accord : 5	D'accord : 1
Durée	0	Pas du tout d'accord : 10	Tout à fait d'accord : 3	Presque d'accord : 1
Perte de performance	0	Pas du tout d'accord : 8	D'accord : 4	Tout à fait d'accord : 0
Sécurité d'emploi	0	Pas du tout d'accord : 7	D'accord : 4	Tout à fait d'accord : 1
Désintérêt	0	Pas du tout d'accord : 12	D'accord : 2	Presque d'accord : 0
Accomplissement	0	Presque d'accord : 5	Pas du tout d'accord : 4	D'accord : 3
Pouvoir décisionnel	0	Pas du tout d'accord : 7	Presque d'accord : 4	D'accord : 1
Absence d'autorité	0	Pas du tout d'accord : 7	Tout à fait d'accord : 4	Presque d'accord : 1
Responsabilité	0	Tout à fait d'accord : 8	Presque d'accord : 4	Pas du tout d'accord : 0
Hiérarchie	0	Pas du tout d'accord : 6	D'accord : 6	Presque d'accord : 0
Sousqualifié (e)	0	Pas du tout d'accord : 9	D'accord : 5	Presque d'accord : 0
Adaptation	0	Presque d'accord : 6	Pas du tout d'accord : 5	Tout à fait d'accord : 1
Forte concurrence	0	Pas du tout d'accord : 9	D'accord : 4	Presque d'accord : 1
Difficulté linguistique	0	Pas du tout d'accord : 11	D'accord : 4	Presque d'accord : 0
Travail sous pression	0	D'accord : 7	Presque d'accord : 5	Tout à fait d'accord : 1
Formation continue	0	Presque d'accord : 6	Tout à fait d'accord : 6	D'accord : 1
Inéquité salariale	0	D'accord : 6	Pas du tout d'accord : 4	Presque d'accord : 2
Satisfaction salariale	0	Tout à fait d'accord : 5	Presque d'accord : 4	Pas du tout d'accord : 3
Vie familiale	0	Pas du tout d'accord : 5	Presque d'accord : 5	Tout à fait d'accord : 1
Famille	0	Pas du tout d'accord : 13	D'accord : 2	Presque d'accord : 0
Répercussion professionnelle	0	Pas du tout d'accord : 11	D'accord : 3	Tout à fait d'accord : 0
Repos	0	Presque d'accord : 5	D'accord : 5	Pas du tout d'accord : 1
valorisation	0	Presque d'accord : 7	D'accord : 5	Pas du tout d'accord : 1
Ergonomie	0	Presque d'accord : 6	D'accord : 4	Pas du tout d'accord : 2
Espace de travail	0	D'accord : 8	Presque d'accord : 4	Pas du tout d'accord : 1
Relation interpersonnelle	0	Pas du tout d'accord : 10	D'accord : 5	Presque d'accord : 0
Désaccord	0	Pas du tout d'accord : 9	D'accord : 4	Tout à fait d'accord : 0
Soutien professionnel	0	Presque d'accord : 8	D'accord : 5	Pas du tout d'accord : 0
Ambiance de travail	0	Presque d'accord : 8	D'accord : 5	Pas du tout d'accord : 1

BIBLIOGRAPHIE

Livres et ouvrages

A. DAYAN ET AL. : « MANUEL DE GESTION », , VOLUME 2, LIVRE 6 – CH. 10

COHEN, ELIE : « DICTIONNAIRE DE GESTION », PAGES 66,123-124,313

HELLRIEGEL & AL. : « MANAGEMENT DES ORGANISATIONS », Editions Nouveaux horizons de boek , 1992, , PAGE 543,

LEVY-LEBOYER, CLAUDE : « LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL », CH.25 ET 26

MASLACH, SUSAN, JAKSON: “THE MEASUREMENT OF EXPERIENCED BURNOUT, JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOR”, VOLUME 2, 1981-, PAGES 99-113

DR MELGOSA, JULIAN, « VIVEZ SANS STRESS »,

SERVAN-SCHREIBER, DAVID, « GUERIR LE STRESS, L'ANXIETE ET LA DEPRESSION SANS MEDICAMENT NI PSYCHANALYSE »

SPRIGGS, Mark: “A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance, Journal of Retailing”, Volume 70, N°4, Pages 327-343.

Les mémoires

BADIANE, ISMAILA : « CONTRIBUTION A LA GESTION DU STRESS DES CADRES : CAS DE LA SEDIMA », COTE M0012MPSG10

BOUBA, BERNARD : « STRESS PROFESSIONNEL ET PERFORMANCE DES EMPLOYES DANS LES OING AU CAMEROUN », COTE M0284 AUDITO7

DOHOU, ANGELE – IAE UNIVERSITE DE POITIER : « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES » PAGE 3

WEBOGRAPHIE

Plan International

<http://plancanada.ca/fr/Histoire>

<http://plancanada.ca/fr/Plan-dans-le-monde>

Test niveau de stress

http://www.passeportsante.net/fr/VivreEnSante/Tests/Fiche.aspx?doc=stress_ts

Logiciel d'enquête

<http://fr.surveymonkey.com/home.aspx>

Sites web consultés sur le stress et la performance

http://mozartconsulting.fr/Documents/MESURE%20DE%20LA%20PERFORMANCE%20GLOBALE_iae_univ_poitiers.pdf

<http://www.gerersonstress.org/>

<http://www.ibbtev.be/?Hans-SELYE-et-le-stress>

<http://www.neur-one.fr/neurotransmission%20vg.pdf>

<http://www.sommeil-mg.net/spip/Test-Burn-Out>

http://www.atousante.com/risques_professionnels/sante_mentale/stress_professionnel/definition_du_stress_professionnel

<http://www.sante.public.lu/publications/impacts-milieu-vie/sante-travail/organisation-travail-stress/organisation-travail-stress.pdf>

<http://lewebpedagogique.com/histoiregeographiemolieremlfvillanueva/2009/02/15/methode-lire-une-pyramide-des-ages/>

http://www.uci-fo.com/NET/img/upload/1/1742_Synthese-sondage-stress-au-travail.pdf

<http://www.cairn.info/gestion-des-performances-au-travail--9782804151959-p-97.htm>

<http://odlv.free.fr/documents/recherche/dmdea.pdf>

http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/Promo7/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf

<http://www.focusrh.com/tribunes/absenteisme-presenteisme-et-stress-par-philippe-rodet.html>

Articles en ligne

http://www.formaguide.com/article.php3?id_article=3631

<http://www.afrik.com/article14356.html>

http://www.mastership.fr/Stress_etude_BIT.htm

<http://www.environnement-afrique.info/?Le-stress-au-travail>

http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/01/28/le-stress-et-l-avenir-d-une-illusion-par-didier-toussaint_1298258_3232.html

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iii
LISTE DES ANNEXES.....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
INTRODUCTION GENERALE	2
Première Partie : FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUALISATION DES TERMES DE L'ETUDE	5
Chapitre 1. PROBLEMATIQUE ET FONDEMENTS THEORIQUES SUR LE STRESS PROFESSIONNEL	5
Section 1. PROBLEMATIQUE	5
Section 2. Les fondements théoriques sur le stress professionnel.....	7
2. 1. APPROCHES DE DEFINITION DU STRESS PROFESSIONNEL.....	8
2.1.1. DEFINITION ET ORIGINES DU STRESS.....	8
2.1.2. De l'homéostasie au stress	10
2.1.3. La théorie du syndrome général de l'adaptation de Hans Selye	11
i. Réaction d'alarme	12
ii. Résistance	13
iii. La phase d'épuisement	14
iv. Le burnout ou l'épuisement professionnel.....	15
Section 3. FORMES, CAUSES ET MANIFESTATIONS DU STRESS PROFESSIONNEL	17
3. 1. FORMES DE STRESS PROFESSIONNEL	17
3. 1. 1. Le stress selon l'effet engendré	18
i. Le stress positif.....	19
ii. Le stress négatif	20
iii. Le stress neutre ou nécessaire de Marie BERUBE	21
3. 1. 2. Le stress dans le temps	22
i. Le stress normal	22
ii. Le stress aigu	22
iii. Le stress chronique	23

3. 2.	LES CAUSES DU STRESS PROFESSIONNEL.....	24
3. 2. 1.	Les stressseurs liés au contenu du travail	25
i.	La pénibilité physique	25
ii.	Pénibilité mentale	26
iii.	Charge de travail	26
iv.	Responsabilités	26
3. 2. 2.	Les stressseurs liés au contexte de travail.....	27
i.	Changements	27
ii.	Organisation de l'entreprise	27
3. 2. 3.	Les stressseurs liés à l'individu	27
3. 2. 4.	Les stressseurs liés aux difficultés relationnelles	28
i.	La hiérarchie.....	28
ii.	Les pairs.....	28
iii.	Les collaborateurs.....	28
iv.	Les clients	28
3. 3.	LES MANIFESTATIONS DU STRESS PROFESSIONNEL	29
3.3.1.	Les indicateurs physiques	29
3.3.2.	Les indicateurs psychologiques.....	29
3.3.3.	Les indicateurs comportementaux	29
Chapitre 2.	LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	30
Section 1.	LA NOTION DE PERFORMANCE	31
1. 1.	Essais de définition de la performance.....	31
1.1.1.	Etymologie et approches des auteurs	32
1.1.2.	La notion d'efficacité	33
1.1.3.	La notion d'efficience	33
1.1.4.	La productivité	34
1. 2.	Les formes de performances	35
1.2.1.	L'école de la performance organisationnelle selon Taylor et Fayol	35
1.2.2.	L'école de la performance par la stratégie selon McKinsey	36
1.2.3.	L'école de la performance par les hommes de Peter Drucker.....	36
Section 2.	L'IMPACT DU STRESS SUR LA PERFORMANCE DU SALARIE.....	38

2. 1. La notion d'impact.....	38
2. 2. Stress, anxiété et performance individuelle au travail.....	39
2.2.1. Analyse de la courbe : stress et anxiété.....	39
2.2.2. Stress et performance	40
2. 3. Les indicateurs des coûts engendrés par le stress.....	41
2.3.1. L'absentéisme	42
2.3.2. Le présentéisme.....	43
2.3.3. L'instabilité professionnelle : le turnover	44
CONCLUSION.....	44
Deuxième Partie : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	45
Chapitre 1. PRESENTATION DE L'ONG PLAN ET DE PLAN WARO	46
Section 1. HISTORIQUE DE PLAN	46
Section 2. L'ONG PLAN AUJOURD'HUI.....	47
Section 3. STRUCTURE DE PLAN WEST AFRICA REGIONAL OFFICE (WARO).....	47
3. 1. La Direction des Programmes.....	48
3. 1. La Direction des Opérations d'appui.....	49
3. 2. Organigramme	49
Section 4. CADRE DU STAGE : DEPARTEMENT ADMINISTRATIF / DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	49
4. 1. La fonction Ressources Humaines	49
4.1.1. Le Partenaire Régional des Ressources Humaines et Cultures Organisationnelles....	50
4.1.2. Département Administratif.....	50
4.1.3. Fonctionnement.....	50
i. Les principales activités de la fonction RH au sein de Plan.....	50
ii. Rôles et Responsabilités	51
4. 2. L'ONG et ses ressources humaines.....	51
4.2.1. Stratégie globale des Ressources Humaines.....	52
4.2.2. La vision globale pour les employés de Plan.....	52
4.2.3. Les stratégies de développement des ressources humaines.....	53
i. La Stratégie de renforcement de la culture de performance	53
ii. La stratégie de bon comportement	53

iii. La stratégie de la diversité des valeurs et de la promotion de l'équité.....	53
iv. La stratégie d'intégration et de développement de l'organisme	54
v. Promouvoir de façon significative la participation des employés	54
Chapitre 2. ETUDE ANALYTIQUE.....	54
Section 1. METHODOLOGIE	54
1. 1. LES ETAPES DE LA RECHERCHE.....	54
1.1.1. Présentation du questionnaire	55
1.1.2. Délimitation du champ d'étude	55
1.1.3. Analyse et interprétation des résultats	56
1. 2. LES DIFFICULTES RENCONTREES	57
Section 2. CADRE ENVIRONNEMENTAL	57
2. 1. L'espace de travail.....	58
2.1.1. Avantages.....	58
2.1.2. Inconvénients.....	59
2. 2. Le personnel.....	59
2.2.1. Statut du personnel.....	59
2.2.2. Les contrats	60
2.2.3. Pyramide des âges	60
Section 3. ANALYSE DES RESULTATS.....	62
3. 1. Les facteurs socioprofessionnels	62
3. 1. 1. Répartition par sexe	63
3. 1. 2. Répartition par tranche d'âge	64
3. 1. 3. Analyse croisée contrat et grade dans la fonction.....	64
i. Le système de codification des postes du Plan : Le Hay grade system.....	64
ii. Analyse	66
3. 1. 4. Pression matinale.....	66
3. 2. Point sur le stress professionnel et la performance	67
3. 2. 1. Ambiguïté de la mission	67
3. 2. 2. Surcharge et pressions ressenties dans le travail	69
3. 2. 3. Abandon et démotivation	70
3. 2. 4. Pouvoir décisionnel	72

3. 2. 5. Adaptation et employabilité	74
3. 2. 6. Profession et relation familiale	77
3. 2. 7. Les effets de l'environnement professionnel.....	79
CONCLUSION.....	80
Chapitre 3. RECOMMANDATIONS	82
Section 1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	82
1. 1. Environnement professionnel.....	82
1. 2. La charge de travail.....	82
1. 3. La stratégie de l'organisation.....	83
Section 2. LA GESTION INDIVIDUELLE DU STRESS	84
Section 3. LA PREVENTION COLLECTIVE	85
CONCLUSION GENERALE.....	86
ANNEXES	85
BIBLIOGRAPHIE	88
WEBOGRAPHIE.....	89
TABLE DES MATIERES	91