الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
المدرسة العليا لإدارة الأعمال -تلمسان
École Supérieure de Management Tlemcen

قسم الطور الثاني
Département du second cycle

Projet de Fin d'Étude « Master »
Dans le cadre de l'arrêté ministériel n°008 modifiant et complétant l'arrêté n°1275 fixant les modalités d'élaboration d'un projet de fin d'études en vue de l'obtention d'un
« Diplôme universitaire - diplôme Startup »

Filière : Science de gestion.
Spécialité : Management et stratégie des entreprises.

Stress au travail : frein à un management efficace
Etude de cas : Approche mixte et projet innovant Bloom & Flow.

Présenté Par :

1/ BRAHIMI Sanaa

Date de soutenance :

28 / 06 / 2025

Devant le jury composé de :

Nom et prénom	Grade	Etablissement	Qualité
IZNASNI Ali	Maître de conférences A	ESM Tlemcen	Président
SELHAMI Samia	Maître de conférences A	ESM Tlemcen	Examinatrice
BEZZAR Mohammed Soufyane	Maître de conférences A	ESM Tlemcen	Encadrant
BENAISSA Kamel	Maître de conférences A	ESM Tlemcen	Co-Encadrant
ZENASNI Soumia	Professeur	ESM Tlemcen	Représentante de l'incubateur
TCHIALI Anis	Maître de conférences	ESSAT	Partenaire Socio-économique

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Le Prophète Mohammed ﷺ, envoyé en miséricorde pour l'humanité, a dit : « Celui qui ne remercie pas les gens, ne remercie pas Allah. »

Louange à Allah, Seigneur des mondes, Celui qui m'a accordé la force, la patience, la santé et la capacité d'accomplir ce travail. C'est par Sa volonté et Sa miséricorde que j'ai pu franchir les étapes de ce projet. Je Le remercie du fond du cœur pour Ses innombrables bienfaits, visibles et invisibles, et pour m'avoir entourée de personnes bienveillantes et d'un soutien constant.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à Dr BEZZAR Mohammed Soufyane, mon encadrant, pour son accompagnement précieux, ses conseils avisés, ainsi que pour la confiance qu'il m'a accordée et l'orientation qu'il m'a apportée tout au long de l'élaboration de ce mémoire, ainsi qu'un grand remerciement M. BENAISSA Kamel, pour ses conseils enrichissants et son aide dans la réalisation du produit. J'adresse également mes remerciements les plus chaleureux à M. KHELLASSI Abdelillah, que j'ai eu l'honneur de connaître grâce à mon encadrant, pour son aide précieuse dans la réalisation de l'étude comparative.

Ma reconnaissance s'étend aussi à M. BERWAYANE Kamel, pour son accueil bienveillant et son accompagnement au niveau du CHU de Tlemcen. Je le remercie vivement pour l'acceptation de mon stage durant une période particulièrement sensible, ainsi que pour l'appui qu'il m'a apporté tant durant la période de stage qu'après.

Je souhaite également remercier Mme DERRAGUI Nassima et M. HUSSEIN pour leur accueil chaleureux et leur soutien au niveau de la BNA de Tlemcen, qui m'a permis d'avancer sereinement dans mon travail de terrain.

Un remerciement tout particulier à M. BENHABIB, enseignant au département de psychologie, pour ses éclaircissements pertinents et ses apports remarquables. Sa disponibilité, la précision de ses réponses et la richesse de ses explications m'ont permis de mieux comprendre les concepts en lien avec mon étude. Je remercie également M. KHALDI Mohamed, par l'intermédiaire de qui j'ai pu entrer en contact avec M. BENHABIB.

Mes remerciements vont également à Mme RAHMOUN Meriem, pour son aide précieuse lors des premières étapes de ma recherche.

Enfin, j'exprime ma gratitude à l'ensemble des enseignants de l'École Supérieure de Management de Tlemcen pour la qualité de l'enseignement dispensé tout au long de ma formation, ainsi qu'à toutes les personnes de près ou de loin ayant contribué à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce mémoire, tout d'abord, à mes parents bien-aimés, piliers de ma vie.
À **ma mère**, source inépuisable d'amour, de tendresse et de prières silencieuses,
et à **mon père**, pour sa générosité, ses sacrifices et son soutien inconditionnel, matériel comme moral. C'est grâce à vous deux que j'ai pu avancer, avec foi et détermination. Merci d'avoir cru en moi, même dans mes moments de doute.

Je tiens également à dédier ce travail à mon **grand frère Abdou**, qui a toujours été là pour moi, avec ses conseils, son calme rassurant et son soutien continu tout au long de mon parcours académique .

À ma sœur préférée, **Nadia.S**, merci pour ta force, ton encouragement constant et ton amour sans limites, toi qui m'as poussée à donner le meilleur de moi-même.
Je n'oublie pas mes deux frères, **Zaki et Zinou**, pour leur présence et leur affection, ainsi que ma sœur et ses enfants, qui occupent une place précieuse dans mon cœur.

À **la fille que je suis**, à celle que j'ai été, et à celle que je deviens.
Pour chaque combat mené en silence, pour chaque rêve gardé vivant malgré les obstacles.
Je me dédie ce mémoire, en espérant ne jamais oublier ce que je vaux. Ce mémoire est dédié à **moi-même**, pour ma patience, ma persévérance, mes nuits blanches et mes espoirs silencieux.
À mes deux amies de cœur, **Meriem et Narimane**, pour ces cinq années inoubliables : entre rires, colères, stress, complicité et souvenirs partagés. Merci d'avoir été mes sœurs de route dans cette aventure humaine et universitaire.

Je dédie également ce travail à **Zineb**, mon binôme, ma copine et ma sœur durant deux années exceptionnelles. Merci pour ton écoute attentive, ta patience et ton soutien dans les moments difficiles.
Mes pensées vont aussi à **Abir, Chaïmaa, Rym, Manel, Nadia** et **Souad** ainsi qu'à toutes mes amies connues à l'École Supérieure de Management ou dans ma vie personnelle qui, chacune à leur manière, ont contribué à mon cheminement.

Enfin, je dédie ce mémoire, avec émotion et humilité, à **tous les martyrs et les peuples qui souffrent à travers le monde**.
Mais surtout, **à Gaza**, à ses enfants, à ses familles, à ses mères courageuses, et à tous ceux dont la vie est marquée par l'injustice et la douleur Puisse ce travail être un hommage à leur courage et un cri silencieux pour un monde plus juste, plus humain.
Qu'Allah accorde à chacun d'eux la paix, la liberté, et un immense soulagement, incha'Allah.

Sommaire :

Première partie : Présentation de la recherche théorique et empirique 21

Chapitre1 : Synthèse de la littérature sur le stress professionnel : « Etat Des Connaissances Antérieures ».....6

Section 01 : Une revue chronologique des études précédentes sur le stress professionnel. 7

Section 02 : Le stress post-COVID-19. 29

Chapitre 2 : Bases théoriques du stress en milieu professionnel et des approches managériales. 36

Section 1 : Le stress professionnel : état de l'art sur les définitions et les cadres d'étude. 38

Section 2 : Le stress au travail : frein à un management efficace. 54

Chapitre 3 : Cadre méthodologique de l'investigation empirique. 81

Introduction : 81

Section 01 : Cadre de l'étude quantitative et traitement des données par la méthode PLS-SEM. 84

Section 02 : Collecte, présentation et analyse des données qualitatives. 142

Deuxième partie : Présentation détaillée du projet 174

Chapitre 01 : Du projet Bloom & Flow à sa portée innovante 174

Premier axe : Présentation du projet 174

Deuxième axe : L'aspect innovation 180

Chapitre 02 : De l'analyse stratégique du marché à la structuration de la production 180

Troisième axe : L'analyse stratégique du marché.....182

Quatrième axe : Le plan de production et d'organisation 193

Chapitre 03 : De la viabilité financière à la concrétisation du projet par le prototype.....203

Cinquième axe : **Le plan financier** 203

Sixième axe : **Le prototype final**.....208

Bibliographie. 214

Annexes. 214

Liste des abréviations :

Abréviation	Significations
GS	Gestion du Stress
OMS	Organisation Mondiale de santé
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (France)
APA	American Psychological Association
AESST	Approche Écologique Systémique de la Santé au Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité (France)
JDR	**JDR** : Job Demands-Resources (Modèle des exigences et ressources au travail)
COVID19	Coronavirus 2019
GAS	General Adaptation Syndrome (Syndrome général d'adaptation de Hans Selye)
RPS	Risques Psychosociaux
QCAmap	Qualitative Content Analysis Made Accessible for Practice (plateforme d'analyse qualitative)
EIG2RA	Échelle d'Identification Globale de la Gravité du Risque de RPS au Travail
ERQSC	Échelle de Résilience Quantitative et de Stabilité Comportementale
ENDB	Échelle Nationale de Détection du Burnout
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CHU	Centre Hospitalo Universitaire

OST	Organisation Scientifique du Travail
AIS	Analyse des Incidents de Stress
ISO26000	Norme internationale sur la responsabilité sociétale
MBO	Management By Objectif
ISEOR	Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (France)
CSE	Comité Social et Économique (France)
ENDB	Échelle Nationale de Détection du Burnout
BTPH	Bâtiment et Travaux Publics et Hospitaliers

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Comparaison des principales études sur le stress professionnel à travers le temps. 25

Tableau 2: Comparaison des principales études sur le stress professionnel à travers le temps. 26

Tableau 3: Comparaison des principales études sur le stress professionnel à travers le temps. 27

Tableau 4: La différence entre la peur et l'anxiété. 40

Tableau 5: Les types de stress entre manifestations et symptômes. 41

Tableau 6: Les trois expériences du management scientifique......54

Tableau 7: Bénéfices et inconvénients liés au processus de formalisation. 58

Tableau 8: Présentation des théories sur la dynamique de la cohésion au sein du courant des relations humaines......63

Tableau 9: Aperçu des réussites enregistrées à l'échelle mondiale. 69

Tableau 10: Une présentation de l'ensemble des produits et service au sein de la direction. 87

Tableau 11: Les Fréquence de la répartition de l'échantillon selon le genre pour BNA. 93

Tableau 12: Les Fréquence de la répartition de l'échantillon selon le genre pour CHU Tlemcen......93

Tableau 13: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon la situation familiale pour BNA......95

Tableau 14: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon la situation familiale pour CHU Tlemcen. 95

Tableau 15: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon l'ancienneté d'occupation de poste. 98

Tableau 16: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon l'ancienneté d'occupation de poste. 98

Tableau 17: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon les horaires de travail......99

Tableau 18: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon les horaires de travail. 99

Tableau 19: Approche, variables mesurées et modèles utilisés dans le questionnaire. 102

Tableau 20: Variables et Items du questionnaire utilisé dans l'enquête. 104

Tableau 21: Classification des variables rencontrées dans le processus de modélisation par équations structurelles. 107

Tableau 22: Évaluation des relations structurelles à travers les coefficients. 111

Tableau 23: Les résultats coefficients de chargements externes : Outer Loadings. 112

Tableau 24: Résultats de la fiabilité de la cohérence interne selon l'alpha de Cronbach. 118

Tableau 25: Résultats relatifs au coefficient de la fiabilité composite CR. 119

Tableau 26: Résultats relatifs à la Moyenne de la Variance Extraite (AVE)......121

Tableau 27: Analyse des corrélations entre les dimensions au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). 123

Tableau 28: Analyse des corrélations entre les dimensions au sein de l'hôpital CHU de Tlemcen. 124

Tableau 29: Coefficient de détermination R^2 dans le modèle de la Banque Nationale d'Algérie......126

Tableau 30: Coefficient de détermination R^2 dans le modèle de l'hôpital CHU de Tlemcen. 126

Tableau 31: Le coefficient de taille d'effet f^2 dans le modèle de la Banque BNA et du CHU de Tlemcen. 127

Tableau 32: L'indice Q^2predict de la qualité prédictive du modèle appliqué à la BNA et au CHU de Tlemcen......128

Tableau 33: Coefficients de trajectoire (Path Coefficients) du modèle appliqué à la Banque Nationale d'Algérie (BNA)......129

Tableau 34: Les coefficients de trajectoire du modèle d'étude appliqué au Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tlemcen. 132

Tableau 35: Échantillon des participants ayant accepté et retenus pour le focus group. 144

Tableau 36: Ensemble des questions posées aux participants lors de la séance......145

Tableau 37: Présentation des postes occupés par les participants au focus group. .146

Tableau 38: Codage thématique de la question 1 "Décrivez votre journée de travail type".....146

Tableau 39: Codage thématique de la question 2 "Quand vous entendez stress professionnel, à quoi pensez-vous ?" 148

Tableau 40: Codage de la question 3 "Quelles situations vous stressent le plus dans votre travail ?" 149

Tableau 41: Analyse qualitative de la Question 4 : Reconnaissance du stress......151

Tableau 42: Thèmes extraits de la Question 5 : Effets du stress professionnel 152

Tableau 43: Codage de la Question 6 : Stratégies personnelles et réactions observées. 153

Tableau 44: Codage de la Question 7 : Perception du style managérial. 155

Tableau 45: Codage thématique de la question 8 "Bonnes ou mauvaises pratiques pour réduire le stress et attentes vis-à-vis du supérieur".....156

Tableau 46: Codage thématique de la question 9 "Propositions des participants pour réduire le stress au travail" 158

Tableau 47: Codage thématique de la question 10 "Facteurs qui aident les participants à tenir malgré le stress professionnel" 159

Tableau 48 : Présentation de la cartographie des clients......175

Tableau 49 : Présentation de la valeur proposée. 176

Tableau 50 : Présentation du calendrier de réalisation. 179

Tableau 51 : Analyse SWOT du projet “Bloom & Flow”......182

Tableau 52 : Synthèse de l’analyse SWOT du projet “Bloom & Flow” selon les dimensions internes et externes......184

Liste des figures :

Figure 01: Schéma illustrant les deux composantes du risque (fréquence et conséquences) pour deux maladies (A et B)......7

Figure 2 : les phases du syndrome général d'adaptation......12

Figure 3: Catégories d'emplois du modèle demande-contrôle (Karasek 1979). 13

Figure 4: Modèle demande-contrôle-soutien du Karasek et Theorell en 1990. 14

Figure 5: Modèle Transactionnel du stress (Lazarus & Folkman, 1984)......15

Figure 6: Modèle théorique de déséquilibre effort/ récompense (1996)......16

Figure 7: Modèle Conflit de rôles et Stress. 18

Figure 8: Modèle d'ÉIG2RA. 19

Figure 9: Modèle explicatif de la satisfaction professionnelle de l'enseignant, traduit de Klassen et Chiu (2010)......21

Figure 10: Les relations entre stress et performance......42

Figure 11: Modèle transactionnel générique......46

Figure 12: Les conséquences du stress au travail sur la santé psychologique......47

Figure 13: Théorie neurophysiologique de l'impact du stress sur les fonctions exécutives. 52

Figure 14: Schéma des 5 fonctions managériales (POCCC) en gestion organisationnelle......56

Figure 15: La hiérarchie des besoins de la pyramide de Maslow......64

Figure 16: les différentes phases du devis séquentiel explicatif......83

Figure 17: Logo de la BNA. 85

Figure 18: Organigramme de la Direction régionale et de l'agence BNA de Kiffane – Tlemcen......88

Figure 19: Le logo du CHU-Tlemcen. 89

Figure 20: Organigramme du Centre Hospitalo-Universitaire de Tlemcen. 89

Figure 21: Répartition des tranches d'âge au sein de la BNA & CHU de Tlemcen. .94

Figure 22: Histogrammes représentant la répartition des postes occupés au sein de la BNA et du CHU de Tlemcen. 96

Figure 23: Histogrammes représentant la répartition des niveaux hiérarchiques au sein de la BNA et du CHU de Tlemcen. 97

Figure 24: Courbe représentant l'ancienneté au poste au sein de la BNA et du CHU de Tlemcen. 99

Figure 25: Modèle Conceptuel de l'étude. 109

Figure 26: Modèle préliminaire de l'étude. 110

Figure 27: Modèle d'étude de la Banque Nationale d'Algérie après l'analyse des saturations. 116

Figure 28: Modèle d'étude de l'hopital CHU-Tlemcen après l'analyse des saturations. 117

Figure 29: Comparaison de la fiabilité composite (CR) des variables latentes entre la BNA et le CHU de Tlemcen. 120

Figure 30: Les coefficients de trajectoire du modèle d'étude appliqué à la Banque Nationale d'Algérie (BNA). 130

Figure 31: Les coefficients de trajectoire du modèle d'étude appliqué au Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tlemcen. 133

Figure 32: Nuage de mots : Perception de la charge de travail et de l'ambiance professionnelle. 147

Figure 33: Nuage de mots : Question 2 : Représentation du stress professionnel. ..148

Figure 34: Nuage de mots : Question 3 : Situations génératrices de stress. 150

Figure 35: Nuage de mots : Question 4 : Reconnaissance institutionnelle du stress. 151

Figure 36: Nuage de mots : Question 5 : Effets du stress sur la santé et la vie personnelle. 152

Figure 37: Nuage de mots : Question 6 : Stratégies personnelles et réactions observées face au stress. 154

Figure 38: Nuage de mots : Question 7 : Perception du style managérial. 155

Figure 39: Nuage de mots : Question 8 : Pratiques et attentes vis-à-vis de la hiérarchie. 157

Figure 40: Nuage de mots : Question 9 : Propositions pour réduire le stress au travail. 158

Figure 41: Nuage de mots : Question 10 : Facteurs aidant à persévérer malgré le stress professionnel. 160

Figure 42 : Fiche technique des deux composants principaux de la tisane. 169

Figure 43 : Logo officiel du projet “Bloom & Flow”. 171

Figure 44 : Identité visuelle du projet “Bloom & Flow”......172

Figure 45 : Cartographie de la proposition de valeur.....174

Figure 46 : Nature de l’innovation. 181

Figure 47 : Équipement de levage des plantes "ortie et gattilier".....197

Figure 48 : Machine de séchage des plantes “ortie et gattilier” 198

Figure 49 : Machine de broyage des plantes “ortie et gattilier”.....199

Figure 50 : Machine de remplissage des plantes “ortie et gattilier”.....200

Figure 51: La plante d’Ortie......208

Figure 52: La plante du Gattilier......209

Figure 53: Le prototype final......210

Figure 54: Le prototype final et son premier dérivé. 212

Figure 55 : Représentation préliminaire du site web du projet Bloom & Flow (accessible via QR code) 213

Première partie : Présentation de la recherche théorique et empirique

Introduction générale

Dans un contexte économique instable et hautement concurrentiel, le monde du travail connaît des mutations profondes qui génèrent une pression accrue sur les entreprises et leurs salariés. Cette tension se manifeste par l'intensification du rythme, la précarisation des emplois, la fréquence des restructurations et la réduction constante des délais. Dans un tel environnement, le soutien entre collègues tend à disparaître, laissant place à un isolement croissant. La dégradation des conditions de travail, combinée à l'érosion du lien entre l'individu et l'organisation, contribue à un climat organisationnel fragilisé. Le stress professionnel et l'épuisement psychologique, désormais reconnus comme indicateurs majeurs des risques psychosociaux, en sont les expressions les plus préoccupantes. (HOEL, SPARKS, & COOPER, 2001)

Le stress professionnel est au cœur des risques psychosociaux et constitue aujourd'hui une problématique majeure des sciences sociales, en tant que phénomène complexe aux répercussions psychologiques, organisationnelles et économiques. Il découle généralement d'un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources dont dispose l'individu (Coetsier, De-Corte, Kornitzer, & Karnas, 1998) pour y faire face. Sa manifestation varie en fonction de plusieurs facteurs, notamment le profil de l'employé, le poste occupé, l'environnement de travail ainsi que la structure organisationnelle. Reconnu à l'échelle mondiale comme un facteur important de souffrance au travail, le stress professionnel impacte non seulement la santé physique et mentale des travailleurs, mais aussi la performance et la stabilité des établissements qui les emploient.

C'est pourquoi, dans le contexte actuel, le capital humain est devenu un levier central pour la performance et la durabilité des entreprises. Ces dernières misent de plus en plus sur leurs ressources humaines afin de renforcer leur compétitivité sur le marché. Cette orientation s'inscrit dans une logique de responsabilité sociale, qui impose aux organisations de garantir un environnement de travail sain et sécurisé pour l'ensemble de leurs salariés.

La préservation de la santé au travail apparaît désormais comme une priorité partagée par tous les acteurs concernés : employeurs, travailleurs, services de médecine du travail, inspection du travail, ainsi que les instances représentatives du personnel.

Ces dernières années, le cadre législatif s'est renforcé pour encadrer les responsabilités de chacun en matière de santé et sécurité au travail, avec une attention particulière portée à la prévention du stress professionnel.

Pourtant, malgré les évolutions et les efforts engagés, le stress au travail demeure en Algérie un obstacle majeur, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. C'est dans cette optique que

nous avons choisi d'aborder cette problématique, afin d'évaluer l'état d'avancement des pratiques managériales au sein des entreprises.

❖ Problématique de l'étude :

La problématique centrale abordée dans cette étude est la suivante : **Dans quelle mesure le stress professionnel, en tant que risque psychosocial, conduit-il à reconsidérer l'efficacité des modèles managériaux et constitue-t-il un frein à leur mise en œuvre dans le contexte organisationnel algérien ?**

Dans le cadre de cette étude, et afin de répondre de manière méthodique à la problématique posée, l'analyse est structurée autour de plusieurs sous-questions. Ces sous-questions permettent d'explorer les différentes dimensions de l'impact du stress professionnel sur l'efficacité du management.

Elles ont pour objectif notamment de :

- Quelles sont les principales sources du stress professionnel identifiées par les employés dans les organisations publiques algériennes (secteurs bancaire et hospitalier) ?
- Comment le stress professionnel se manifeste-t-il sur les plans physiques, psychologique et relationnel chez les salariés ?
- Dans quelle mesure les styles de management adoptés dans les établissements publics étudiés contribuent-ils à l'apparition ou à la régulation du stress ?
- Quelles différences peut-on observer entre le secteur bancaire et le secteur hospitalier en termes de perception du stress et d'efficacité managériale ?

❖ Hypothèses de l'étude :

Pour une meilleure compréhension des problématiques abordées dans cette étude, notre réflexion a été articulée autour de l'hypothèse centrale suivante :

- **Hypothèse nulle (H_0) :**

Le stress professionnel ne constitue pas un facteur déterminant de l'efficacité managériale au sein des organisations.

- **Hypothèse alternative (H_1) :**

Le stress professionnel représente un facteur déterminant susceptible de compromettre l'efficacité managériale au sein des organisations.

Pour répondre à notre hypothèse principale, nous avons formulé deux hypothèses spécifiques, en nous appuyant sur l'approche retenue dans notre modèle conceptuel. La

première hypothèse est déclinée en deux sous-hypothèses, tout comme la deuxième, afin de mieux structurer l'analyse des dimensions en lien avec notre problématique.

H1 : Les attributs et les indicateurs du stress professionnel contribuent collectivement à la formation du stress chez les employés.

Cette hypothèse se décline en deux sous-hypothèses :

- Les attributs tels que le stress perçu, les stratégies de gestion du stress (coping) et les conditions de travail influencent la construction du stress professionnel chez les employés des entreprises étatiques.
- Les indicateurs tels que la fatigue chronique, l'irritabilité et la nervosité, le présentéisme et l'absentéisme, ainsi que le burnout, constituent des manifestations fréquentes chez les employés exposés à un niveau élevé de stress professionnel.

H2 : Les indicateurs du management influencent directement l'efficacité managériale au sein des organisations.

Cette hypothèse se décline en deux sous-hypothèses :

- Les indicateurs de premier niveau, tels que la motivation et la performance des employés, ont un impact direct sur l'efficacité managériale dans les organisations étatiques.
- Les indicateurs de second niveau, à savoir l'efficacité individuelle perçue et la satisfaction professionnelle, exercent également une influence positive sur l'efficacité managériale.

❖ Importance de l'étude :

Le stress professionnel entraîne des conséquences individuelles majeures, tant sur le plan physique et psychologique que comportemental et émotionnel, affectant directement le bon déroulement du travail. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des risques psychosociaux les plus préoccupants dans le monde professionnel.

C'est pour cette raison que j'ai choisi de consacrer une partie importante de ma recherche à l'analyse de ses effets, même si le stress relève initialement du champ de la psychologie, tandis que je suis issue d'une formation en management.

Ma volonté d'approfondir ce concept s'explique par le fait que, en tant que future manager, il me semble indispensable de comprendre les véritables leviers du bien-être au travail.

La satisfaction des employés ne se limite pas à la rémunération financière, mais repose également sur des éléments fondamentaux tels que le soutien social, la qualité de la communication et la création d'un environnement professionnel sain et motivant.

Par ailleurs, le concept de management en Algérie reste encore mal compris ou sous-estimé, notamment dans les établissements publics. C'est ce constat qui m'a poussée à choisir deux organisations étatiques pour y effectuer mon stage et y distribuer mon questionnaire, dans le but d'évaluer à quel point le concept de management est réellement intégré et s'il est perçu comme étant lié au stress professionnel.

Cette problématique m'a conduite à réfléchir à des solutions efficaces pour améliorer les conditions de travail, en particulier pour les femmes, qui représentent une part importante de la population active.

Enfin, l'approche mixte que j'ai adoptée dans cette étude s'est révélée particulièrement pertinente, puisqu'elle m'a permis de combiner une analyse quantitative des données avec une exploration qualitative plus humaine. Cette double approche a offert une vision plus réaliste et globale de la problématique, en apportant une compréhension à la fois objectivable et vécue du stress au travail et de son lien avec l'efficacité managériale.

❖ Justification du choix de sujet :

- Lorsque j'ai décidé de concevoir un projet innovant, j'ai immédiatement pensé à créer quelque chose destiné aux femmes souffrant de stress professionnel. C'est cette idée qui m'a naturellement orientée vers le choix de ce thème de mémoire, afin d'assurer une complémentarité entre ma recherche académique et mon projet personnel.
- Cette étude représente une opportunité précieuse pour explorer les défis liés au stress au travail, les analyser sous différents angles, et proposer des recommandations concrètes visant à améliorer la gestion du stress ainsi que l'efficacité managériale au sein des organisations algériennes.
- D'un point de vue personnel, cette expérience a été très enrichissante. J'ai eu l'occasion d'échanger directement avec des cadres sur leurs difficultés professionnelles, de mieux comprendre leurs réalités, et de réfléchir à des pistes de solutions. Cela m'a permis de confronter la formation théorique reçue à l'université parfois idéalisée à la réalité du terrain, où la gestion du travail s'avère bien plus complexe qu'elle ne paraît dans les modules académiques.

❖ Démarche méthodologique :

La méthode scientifique adoptée est la méthode **IMRED** (Introduction, Méthodes, Résultats et Discussion).

Les références et sources utilisées dans ce mémoire ont été intégrées selon la méthode de l'APA 6 (American Psychological Association), en plusieurs langues : arabe, anglais, allemand, et français.

En conséquence, le mémoire est structuré en trois chapitres :

- **Chapitre 1** : Revue de la littérature sur le stress professionnel, ce chapitre présente un état des connaissances antérieures sur le sujet, couvrant la période de 1929 à 2025.
- **Chapitre 2** : Fondements théoriques du stress en milieu professionnel et des approches managériales, il explore les concepts clés, les modèles explicatifs du management et l'impact du stress sur ce dernier.
- **Chapitre 3** : Cadre méthodologique de l'étude empirique, ce chapitre détaille l'approche mixte adoptée : une étude quantitative comparative entre la BNA et le CHU de Tlemcen, ainsi qu'une étude qualitative menée dans le secteur bancaire.

❖ Méthode utilisée :

Conformément à la démarche scientifique adoptée et au plan de recherche, j'ai appuyé sur trois méthodes principales dans son étude :

- **Méthode historique :**

Utilisée dans le premier chapitre, elle a permis d'examiner les principales études antérieures sur le stress professionnel. L'accent a été mis sur les contributions les plus pertinentes en langue française et anglaise, en mettant en évidence les approches méthodologiques adoptées ainsi que les résultats obtenus. Cette méthode a également été mobilisée dans la deuxième section du deuxième chapitre, afin de présenter l'évolution des approches managériales.

- **Méthode descriptive :**

Cette méthode a été principalement utilisée dans le deuxième et troisième chapitre. Dans le deuxième chapitre, elle a servi à décrire l'aspect théorique du stress professionnel et de l'efficacité managériale, en abordant leurs types, leurs caractéristiques, ainsi que leurs conséquences sur l'individu et l'organisation.

Dans le troisième chapitre, la méthode descriptive a été utilisée pour présenter les profils sociodémographiques des participants à l'étude, ainsi que pour exposer les résultats issus des volets quantitatif et qualitatif.

- **Méthode analytique :**

Elle s'est appuyée sur l'analyse des indicateurs relatifs au stress professionnel et à l'efficacité du management, à l'aide du logiciel Smart PLS pour l'analyse quantitative, et du logiciel QCAmap pour l'analyse qualitative.

Chapitre1 : Synthèse de la littérature sur le stress professionnel : « Etat Des Connaissances Antérieures ».

Introduction du chapitre :

La diversité des risques psychosociaux au travail peut être comparée à celle des risques cardiovasculaires en médecine, justifiant ainsi l'utilisation du singulier. Le stress est le risque le plus répandu, touchant environ 22 % des travailleurs en Europe, tandis que le harcèlement et la violence physique affectent chacun 5 % des travailleurs. (Macias, Hurley, Parent-Thirion, & Vermeylen, 2007, p. 35)

Selon les estimations du Bureau international du travail, le stress entraîne une augmentation de l'absentéisme pour cause de maladie, un roulement prématuré du personnel, des départs anticipés à la retraite pour des raisons de santé, une diminution de la productivité et de la qualité, ainsi que des conflits entre les employés et leurs employeurs. Les études menées dans les pays de l'Union européenne et ailleurs indiquent que 50 à 60 % des jours de travail perdus sont, directement ou indirectement, liés au stress. (Forastieri, 2002, p. 06)

Le stress a été officiellement reconnu par les partenaires sociaux européens, qui ont décidé de le distinguer des autres risques psychosociaux dans les accords-cadres qu'ils ont établis. Le premier accord-cadre, conclu le 08 octobre 2004 par ces partenaires, était spécifiquement consacré au stress au travail. (Lasfargue, 2012, p. 04)

Ce chapitre examine l'évolution des études sur le stress au travail, en commençant par les modèles physiologiques et psychologiques développés par Selye et Lazarus entre 1930 et 1970, puis en abordant les modèles psychosociaux proposés par Karasek et Siegrist de 1970 à 1990. Il inclut également les avancées récentes survenues entre 2000 et 2010, ainsi que la modernisation des approches contemporaines. Enfin, il se termine par une synthèse des contributions majeures dans ce domaine.

Dans la deuxième section, nous aborderons la période post-COVID-19 comme une leçon fondamentale pour le contexte africain. L'analyse se concentrera sur la manière dont la pandémie a accéléré la digitalisation et l'adoption du télétravail, tout en examinant l'impact de cette transformation sur le stress professionnel et les mécanismes de gestion qui en découlent pour les travailleurs en Afrique.

En résumé, ce chapitre souligne l'importance de comprendre l'évolution des recherches sur le stress professionnel et d'adapter les approches aux réalités locales pour mieux répondre aux défis actuels, notamment dans un monde post-COVID-19.

Section 01 : Une revue chronologique des études précédentes sur le stress professionnel.

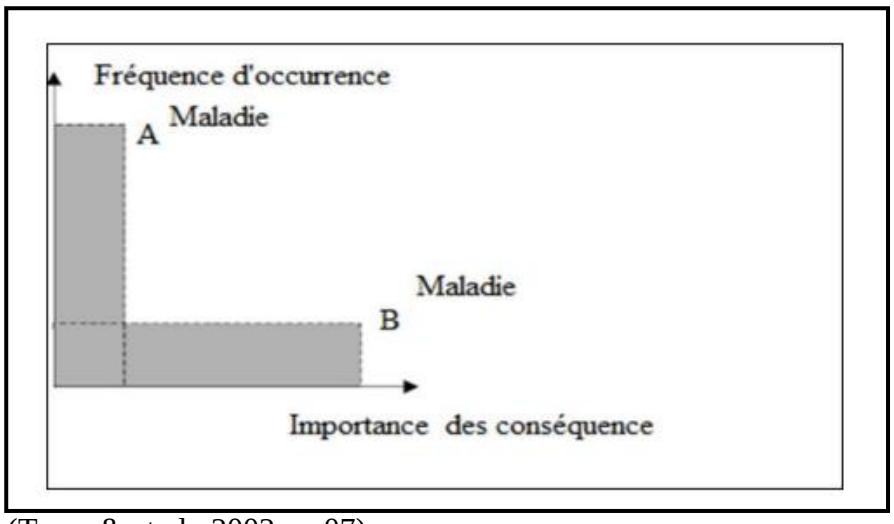
1. Du risque au risque psychosocial (RPS) :

1.1) Le risque : c'est avant tout la possibilité qu'un danger se concrétise. Pour évaluer un risque, deux éléments clés entrent en jeu : la probabilité qu'il se produise (sa fréquence) et l'impact qu'il pourrait avoir (la gravité des conséquences). Cette idée se résume souvent par la formule simple : Risque = Fréquence x Gravité. (CUVELIER, 2011, p. 28)

Le risque s'appuie sur quatre éléments fondamentaux, tous étroitement liés. Il émerge de la combinaison d'un **danger**, de la **probabilité** qu'il se réalise, de la **gravité** de ses effets et de son **acceptabilité**.

- **La fréquence** à laquelle un danger se manifeste détermine sa probabilité de survenue. Certains dangers sont rares, tandis que d'autres se produisent plus souvent, ce qui influence directement le niveau de risque. (Toma & et al, 2001, p. 15)
- **La gravité** d'un danger reflète l'étendue de ses conséquences, qu'elles soient humaines, matérielles ou économiques. Plus les effets sont importants, plus le risque est jugé critique. (Toma & et al , 2002, p. 6)

Figure 01: Schéma illustrant les deux composantes du risque (fréquence et conséquences) pour deux maladies (A et B).



Source : (Toma & et al , 2002, p. 07)

- **L'acceptabilité** d'un risque dépend de la façon dont un événement indésirable et ses conséquences sont perçus et tolérés par les personnes concernées.
- **Un danger** désigne une succession de facteurs susceptibles de provoquer un Événement Non Souhaité (ENS), c'est-à-dire une situation risquée pouvant avoir des

conséquences négatives. Il peut impacter plusieurs domaines : la sécurité des personnes, la protection des biens, la préservation de l'environnement ou encore la réputation d'une organisation. (Jacquiot, 2010, p. 20)

1.2) Risque psychosocial (RPS) :

Le risque peut se présenter sous la forme de risques professionnels, résultant de maladies, d'accidents ou d'autres facteurs variés. Il peut également se manifester en tant que risque psychosocial, sujet que nous examinerons plus en profondeur ultérieurement.

- **Définition d'un risque psychosocial** : une « boîte noire ».

Selon **Patrick Légeron** et **Philippe Nasse** : Les risques psychosociaux (RPS) représentent un défi majeur en raison de leur nature hybride, à l'intersection du **psychisme individuel** et des dynamiques collectives au travail. Cette position frontière génère des tensions et des perspectives contradictoires qui complexifient leur compréhension et leur traitement. (Légeron & Nasse, 2008, p. 07)

Les risques psychosociaux sont un concept fourre-tout qui est flou ou pas clairement défini et couvre différentes « tensions humaines » applicables dans les organisations de travail.

Selon nos propres besoins, nous bénéficions de la définition suivante : les tensions humaines sont des risques psychosociaux que la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle génère potentiellement. (Haubold, 2006, p. 13)

Cette déconstruction préliminaire nous permettra d'appréhender les dimensions essentielles du concept et de créer un cadre d'analyse solide pour comprendre les définitions plus élaborées qui suivront :

a) **Risque :** que nous avons précédemment analysé de manière approfondie.

b) **La psychologie :** La psychologie constitue une discipline scientifique dédiée à l'étude de l'esprit humain, son étymologie étant issue des termes grecs **psyche** (âme/esprit) et **logos** (science/savoir). À la différence de la sociologie, qui examine les dynamiques sociales et leur impact sur l'individu, la psychologie se focalise uniquement sur les aspects intrinsèques de l'être humain. (Montag, 2018, p. 01)

c) **Social :** Cette aspect concerne les relations interpersonnelles, la vie familiale, les réseaux communautaires, les valeurs sociales ainsi que les pratiques culturelles. Il englobe la manière dont les interactions avec autrui affectent le comportement et le bien-être d'une personne. (Molénat, 1957, p. 15)

❑ De quoi parle-t-on exactement ?

❖ **Le stress :** Le stress est sans conteste l'un des maux les plus répandus de notre époque. Il s'est imposé comme une réalité incontournable dans nos sociétés modernes, comme en attestent les nombreuses recherches qui lui ont été consacrées. (BENSOUILAH & HAMADECHE, 2021, p. 129)

❖ **Les violences externes et internes :** Toute situation où un travailleur est confronté à du harcèlement, des menaces ou des agressions, qu'elles soient d'ordre psychologique ou physique, dans le cadre de son activité professionnelle. (HACOURT & THOMAZ, 2005, p. 10)

a) Les violences externes : Les violences externes désignent les agressions subies par les salariés de la part de personnes extérieures à l'entreprise, comme des clients, des patients ou des usagers. (Gill, Fisher, & Bowie, 2013, p. 07)

b) Les violences internes : Les violences internes désignent l'ensemble des actes violents qui surviennent entre collègues au sein d'une organisation. (Haubold, 2006, p. 30)

❖ **Le harcèlement et les discriminations :**

a) Le harcèlement : Le harcèlement en milieu professionnel se caractérise par des comportements inappropriés et préjudiciables qu'un individu exerce à l'égard d'un ou plusieurs collègues. Cela peut inclure des propos dégradants, des attitudes humiliantes, des actes d'intimidation ou des menaces. (Harvey, 2016, p. 10)

Ce phénomène peut se manifester sous diverses formes, telles que le harcèlement **moral**, **sexuel** ou **managérial**. (SALAH-EDDINE, 2008, p. 111)

b) La discrimination : La discrimination se manifeste à travers des comportements injustes envers certaines personnes ou groupes, simplement en raison de leur appartenance à une catégorie sociale spécifique. Elle repose souvent sur des préjugés profondément ancrés et peut prendre différentes formes. (SALHI, 2016, p. 115)

Les critères de discrimination sont variés : ils peuvent être d'ordre **physique** (apparence, handicap), **social** (origine familiale, situation économique), **culturel ou religieux** (pratiques, croyances, tenue vestimentaire), mais aussi liés au genre, à l'orientation sexuelle, aux opinions ou encore au langage.

❖ **Les situations de malaise au travail :**

Le malaise au travail désigne un ensemble de ressentis négatifs liés à l'environnement professionnel. Il peut se manifester sous différentes formes : stress, harcèlement moral,

surcharge de travail, ou encore des tensions plus diffuses qui pèsent sur le quotidien des salariés. Ce mal-être, souvent partagé, traduit un sentiment de fatigue, de manque de reconnaissance, ou encore d'injustice face à des exigences professionnelles jugées excessives. (Haubold, 2006, p. 31)

Le stress professionnel :

Le stress apparaît lorsque les exigences professionnelles dépassent les ressources dont dispose une personne pour y faire face. Bien que le stress ne soit pas une maladie en soi, son accumulation peut nuire à la concentration, diminuer la motivation et, à long terme, entraîner des troubles plus graves comme l'anxiété, l'épuisement professionnel (burnout) ou des problèmes de santé physique. (Montreuil, 2020, p. 18)

2. Le stress au travail : Un aperçu des études antérieures.

Afin de mieux cerner ce phénomène, j'examinerai différents **modèles théoriques** et **études scientifiques** qui ont analysé les causes, les mécanismes et les effets du stress au travail.

2.1) Les études menées avant 2000 :

Depuis plusieurs décennies, de nombreuses études se sont penchées sur les effets du stress chez les travailleurs, mais c'est progressivement que cette thématique a gagné en importance.

2.1.1. Sous-période 1 (1929-1970) :

2.1.1.1. L'étude de W. Cannon (1929-1939) :

Au début du vingtième siècle, Walter Cannon a repris et approfondi le concept d'**homéostasie**[1], initialement proposé par Claude Bernard pour décrire la capacité du corps à maintenir son équilibre interne. (Médecine, 2017)

Walter Cannon, un pionnier dans le domaine, a introduit le concept de stress en **1929** à travers ses études sur les réactions physiologiques face aux menaces. Il a mis en lumière le rôle du système nerveux sympathique dans la préparation de l'organisme à la fuite ou au combat, en développant ainsi le concept de **Fight or Flight**. (Goldstein & Irwin , 2007, p. 02)

2.1.1.2. L'étude de Han Selye (1936-1950) :

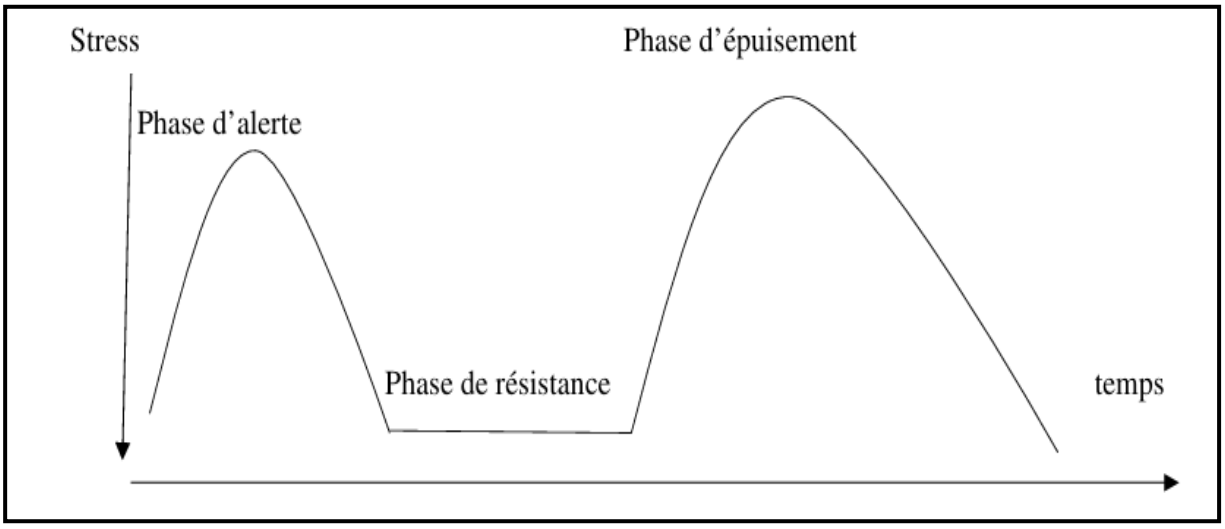
En 1936, il emprunte le terme **« stress »**, issu du domaine de l'ingénierie, pour décrire cette réaction du corps face aux agressions, qu'elles soient physiques, émotionnelles ou environnementales. (Lupien, 2025, p. 07)

[1] **L'homéostasie** désigne un mécanisme physiologique par lequel un organisme parvient à conserver l'équilibre de son environnement interne, englobant l'ensemble des fluides corporels, afin de garantir son fonctionnement optimal, et ce, en dépit des fluctuations de l'environnement externe.

Le Dr Hans Selye a introduit une idée fondamentale : le stress n'est pas simplement une réaction à une situation spécifique, mais une réponse globale du corps à toute forme d'agression, qu'elle soit physique, émotionnelle ou environnementale. Autrement dit, peu importe la source du stress, l'organisme mobilise les mêmes mécanismes de défense. (Lupien, 2025, p. 08)

Le stress, aussi connu sous le nom de **syndrome général d'adaptation**, désigne l'ensemble des réactions que le corps met en place face aux différentes pressions qu'il subit. (Paquet, Harnois , Lachance , Nobécourt, & Plante , 2007 , p. 16)

Figure 2 : les phases du syndrome général d'adaptation.



Source : (GLOAGUEN, 2005, p. 24)

- **La phase d'alerte :** La phase d'alerte, aussi appelée phase d'alarme, est une réaction **automatique** de notre corps face à une menace ou un stress. (GLOAGUEN, 2005, p. 25)
- **La phase de résistance :** Si le stress continue, notre corps entre en phase de **résistance**. Gloaguen explique qu'à ce stade, l'organisme s'adapte à la situation stressante, mais reste en état de tension constante. (GLOAGUEN, 2005, p. 25)
- **La phase d'épuisement :** Enfin, si le stress dure trop longtemps, on atteint la phase d'**épuisement**. Gloaguen décrit ce stade comme un point de rupture : le corps et l'esprit, épuisés, n'ont plus la force de continuer. (GLOAGUEN, 2005, p. 25)

2.1.1.3. L'étude de John R. P. French, Jr. and Robert L. Kahn (1960) :

Ce programme offre une perspective novatrice pour aborder la santé mentale dans le monde du travail, en complément des approches classiques de suivi individuel. Il explore comment

l'environnement professionnel, notamment les facteurs psychosociaux, peut à la fois fragiliser et renforcer le bien-être mental des employés. (P, French, Jr, & Kahn, 1962, p. 01)

Ce programme s'appuie sur :

- Comprendre la santé mentale au travail à travers l'environnement **:** en tenant compte non seulement des aspects individuels comme la thérapie et le soutien psychologique, mais aussi des facteurs liés à l'environnement de travail.

- L'environnement : Perçu vs. Réel : Il est essentiel de distinguer l'environnement objectif, qui regroupe les éléments concrets du milieu professionnel (structures, hiérarchies, règles, etc.), et l'environnement psychologique, qui correspond à la manière dont chaque individu perçoit et vit ces éléments. (P, French, Jr, & Kahn, 1962, p. 03)

- L'impact de l'organisation sur la santé mentale : Le travail englobe les relations humaines, la communication, la gestion des rôles et l'organisation du travail. Ces aspects interagissent avec d'autres sphères de la vie, pouvant parfois créer des conflits (équilibre travail-famille, pression professionnelle).

- La perception individuelle et ses effets : Chaque personne perçoit son environnement de travail de manière unique, influencée par ses valeurs, attentes et expériences personnelles. Évaluer et gérer la santé mentale :

En combinant une analyse de l'environnement de travail et des perceptions individuelles, ce programme cherche à mieux comprendre les facteurs qui influencent la santé mentale des employés et à proposer des solutions adaptées pour améliorer leur bien-être.

2.1.2. Sous-période 2 (1970-2000) :

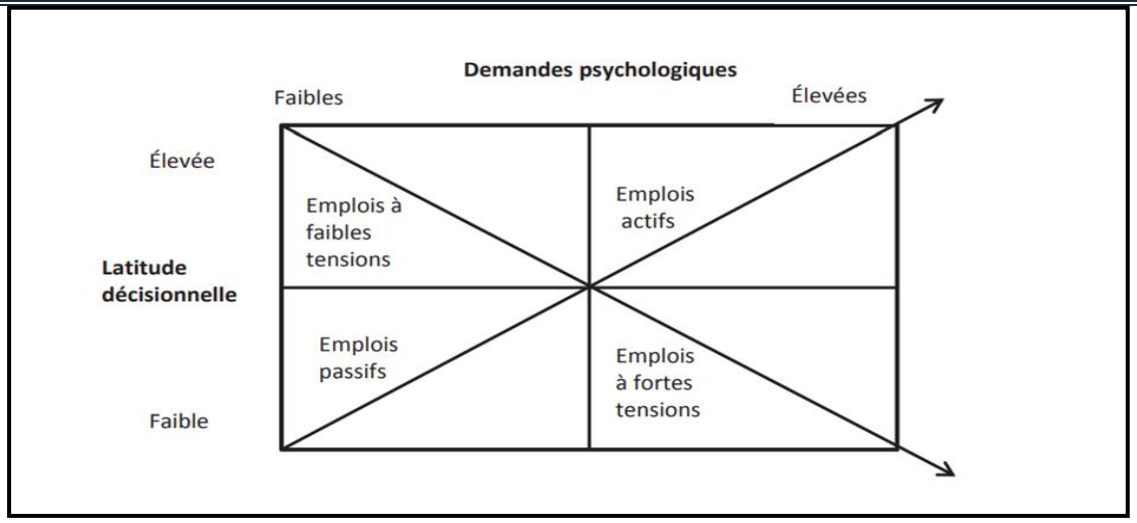
2.1.2.1. L'étude de Karasek et Theorell (1979-1990) :

Le modèle bidimensionnel de Karasek, également connu sous le nom de modèle demande-contrôle, offre une perspective dynamique et interactionniste du stress au travail. Karasek, en 1979, a mis en avant deux dimensions clés : (Wassenhove, 2014, p. 01)

- **Les exigences (demandes) professionnelles** : la charge de travail, les délais serrés ou les contraintes organisationnelles. (Wassenhove, 2014, p. 02)

- **La latitude décisionnelle** : l'autonomie et la marge de manœuvre dont dispose l'employé pour organiser ses tâches. (Wassenhove, 2014, pp. 02-03)

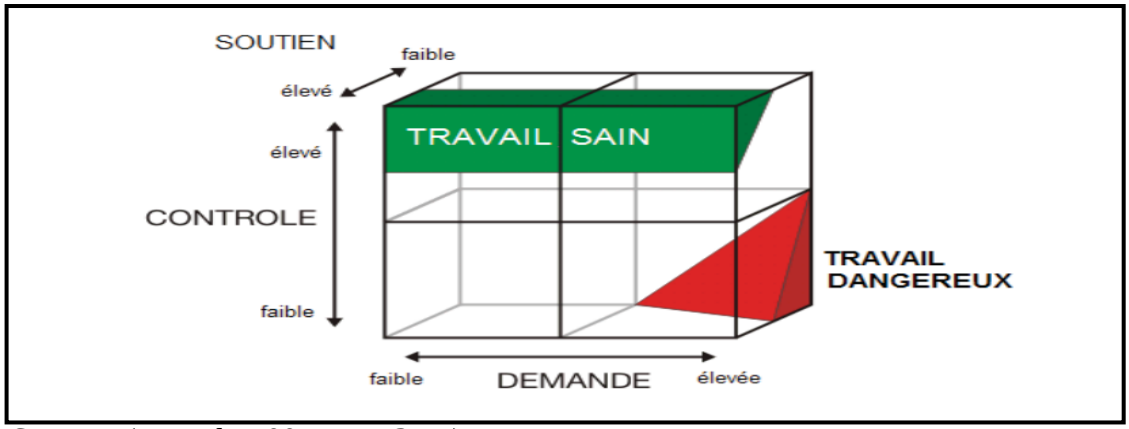
Figure 3: Catégories d'emplois du modèle demande-contrôle (Karasek 1979).



Source : (Legault, 2002, p. 10)

En 1990 Torbjörn Theorell a collaboré avec Robert Karasek pour développer **le modèle de Karasek** avec l'introduction d'une troisième dimension cruciale : le **soutien social**. (Wassenhove, 2014, p. 04)

Figure 4: Modèle demande-contrôle-soutien du Karasek et Theorell en 1990.



Source : (Legault, 2002, pp. 13-15)

Le modèle met en lumière plusieurs enseignements clés :

- Un manque de soutien social amplifie les effets néfastes du job strain, augmentant notamment les risques de problèmes cardiovasculaires.

- Les travailleurs en situation de travail actif (exigences et contrôle élevés) mais bénéficiant d'un faible soutien social sont paradoxalement exposés à un risque cardiovasculaire accru.

- Les situations d'iso-strain (faible contrôle, exigences élevées et faible soutien social) sont les plus critiques, exposant les travailleurs à des risques majeurs pour leur santé mentale et physique. (Wassenhove, 2014, pp. 05-06)

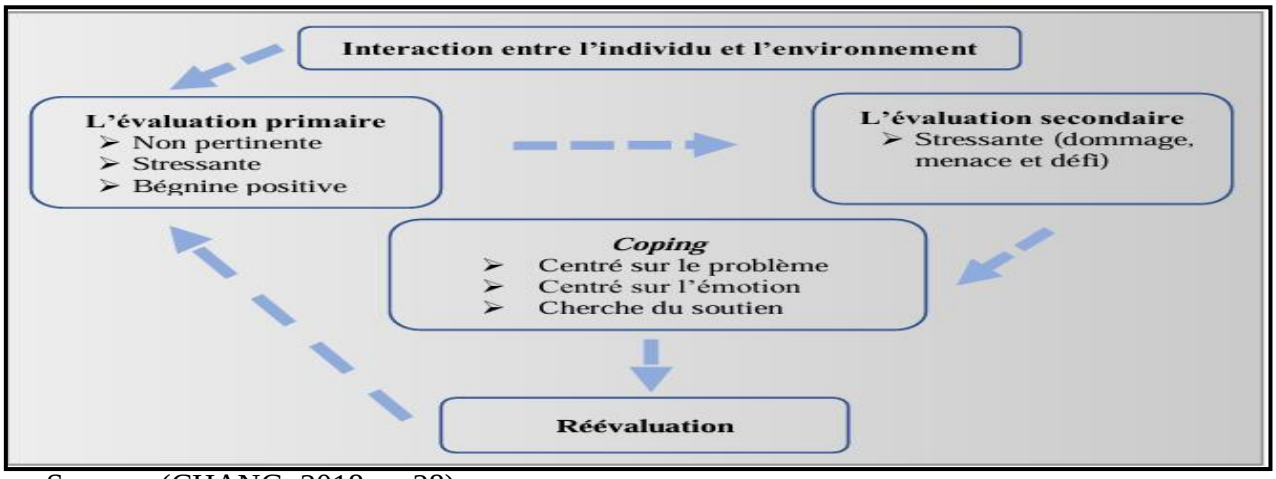
2.1.2.2. L'étude de Lazarus et Folkman (1984) :

Selon Lazarus (1966), le stress psychologique une dynamique entre l'individu et son environnement, où la manière dont on interprète les événements est déterminante. Ces mécanismes, appelés **coping**, façonnent ensuite la façon dont elle abordera les défis futurs et influenceront l'intensité de ses réactions face au stress. En d'autres termes, notre manière de gérer le stress aujourd'hui influence notre résilience de demain. (CHANG, 2018, p. 22)

Lazarus a identifié deux éléments clés pour comprendre comment nous gérons le stress :

- **L'évaluation cognitive** : c'est la manière dont une personne interprète une situation en fonction de ce qui est important pour elle, comme ses objectifs et ses valeurs. Elle cherche à donner un sens à ce qu'elle vit. (CHANG, 2018, p. 23)
- **Le coping** : c'est la manière dont on fait face à des situations spécifiques, qu'elles viennent de l'extérieur ou de nous-mêmes, et qui sont perçues comme difficiles ou dépassant nos capacités. (CHANG, 2018, p. 23)

Figure 5: Modèle Transactionnel du stress (Lazarus & Folkman, 1984).



Source : (CHANG, 2018, p. 28)

L'une des idées clés de Lazarus est que la manière dont on perçoit un événement est déterminante. Cela l'a conduit à distinguer trois types d'évaluation :

- **L'évaluation primaire :** La personne évalue si la situation a un impact sur son bien-être. Cette évaluation peut prendre trois formes :

Non pertinente : la situation n'a pas de conséquence particulière.

Stressante : la situation est perçue comme une menace ou un défi.

Bénigne-positive : la situation est vue comme bénéfique ou sans danger. (CHANG, 2018, p. 25)

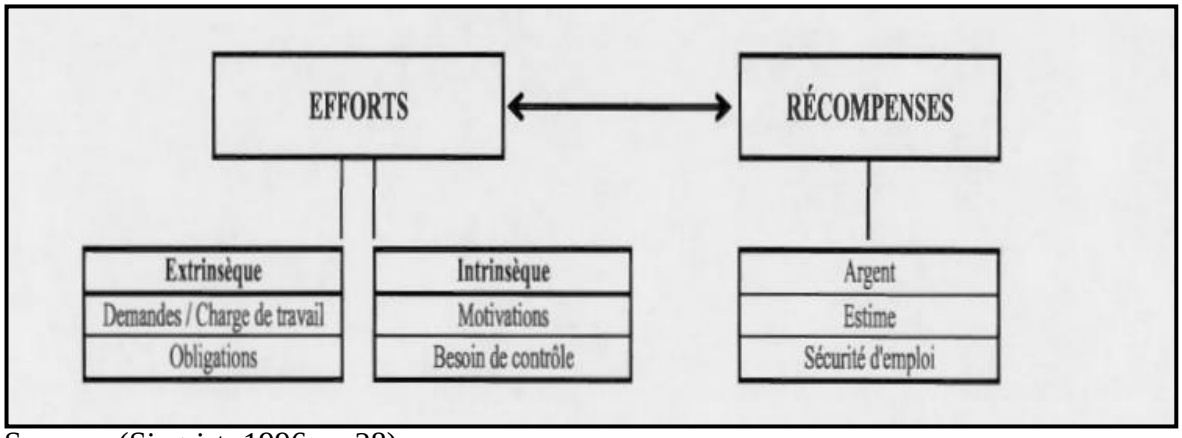
- **L'évaluation secondaire** : Si la situation est jugée stressante, la personne évalue ensuite ses ressources et les moyens dont elle dispose pour y faire face.
- **La réévaluation** : Avec le temps, la perception initiale peut évoluer en fonction de nouvelles informations ou expériences. (CHANG, 2018, p. 25)

Cette approche met en lumière le rôle actif de la personne dans l'évaluation et la gestion du stress, plutôt que de la considérer comme un simple « récepteur » passif des événements extérieurs.

2.1.2.3. Le modèle du déséquilibre effort & récompense de Siegrist (1996) :

Le modèle du **déséquilibre effort-récompense**, développé par Siegrist (1996), est l'un des premiers à s'intéresser aux effets négatifs des situations stressantes sur la santé au travail. Selon ce modèle, la détresse psychologique[2] (Martin, 2009, p. 04) apparaît lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts qu'une personne consacre à son travail ce qui lui demande de l'énergie et du temps et les récompenses, qu'elles soient financières, sociales ou symboliques, qu'elle reçoit en échange. (Siegrist, 1996, p. 27)

Figure 6: Modèle théorique de déséquilibre effort/ récompense (1996).



Source : (Siegrist, 1996, p. 28)

Efforts : Selon Siegrist (1996), les efforts au travail se divisent en deux types :

- **Les efforts extrinsèques** reflètent l'énergie que les employés déploient pour répondre aux attentes et aux exigences de leur poste.
- **Les efforts intrinsèques**, quant à eux, sont motivés par des facteurs personnels, comme la volonté de se sentir en contrôle ou de relever des défis. (Siegrist, 1996, p. 29)

[2] **La détresse psychologique** se définit comme un état de malaise général, caractérisé par une variété de symptômes, incluant une fatigue persistante, de l'anxiété, de l'irritabilité, de la tristesse, des épisodes dépressifs et un sentiment d'épuisement professionnel.

Ces deux formes d'efforts expliquent pourquoi certains travailleurs continuent à s'investir intensément, même lorsque les récompenses sont modestes. (Siegrist, 1996, p. 29)

Récompense : Selon Siegrist (1996), les récompenses au travail s'expriment à travers trois grands systèmes : **l'argent** (le salaire), **l'estime** (la considération, le respect et la reconnaissance) et **la sécurité d'emploi** (les promotions, la stabilité). (Siegrist, 1996, p. 29)

2.2) Les études menées entre 2000 et 2010 :

2.2.1. L'étude de Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001) :

Le modèle **Demandes-Ressources** (JD-R) a été conçu pour combler les insuffisances du modèle DCM, en intégrant une vision plus riche et plus réaliste des environnements professionnels. Il repose sur deux éléments clés :

- **Les demandes professionnelles** : préalablement défini dans le modèle DCM.
- **Les ressources professionnelles** : Ces éléments facilitent l'atteinte des objectifs professionnels, réduisent les effets négatifs du stress et encouragent l'épanouissement personnel. Parmi ces ressources, on peut citer le soutien des collègues, la liberté de décision ou encore les retours d'information sur le travail. (Bakker, Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010, p. 02)

Le modèle JD-R suggère que :

- Un déséquilibre entre des demandes élevées et un manque de ressources mène à l'épuisement professionnel (burnout).
- À l'inverse, des demandes élevées, mais accompagnées de ressources suffisantes, peuvent stimuler la motivation et renforcer l'engagement des employés. (Bakker, Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010, p. 03)

Ce modèle examine la relation entre les exigences professionnelles (**Job Demands**) et les ressources professionnelles (**Job Resources**), et comment cette relation influence des aspects essentiels comme le plaisir au travail (**Task Enjoyment**)[3] et l'engagement organisationnel (**Organizational Commitment**)[4]. (Bakker, Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010, p. 06)

[3] **Plaisir au travail** : Cela reflète le niveau de satisfaction et de plaisir que les employés ressentent dans leur travail.

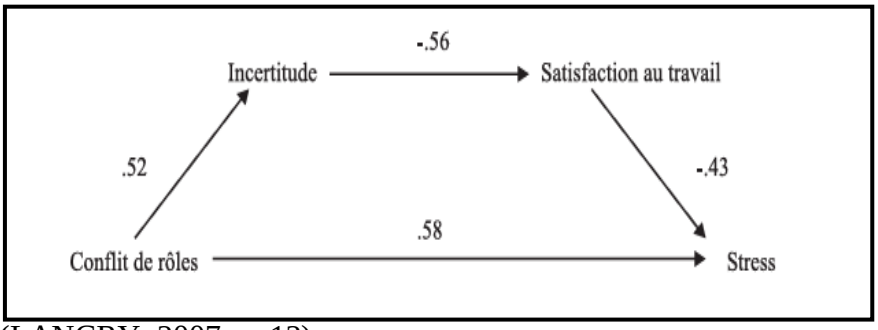
[4] **Engagement organisationnel** : Cela mesure à quel point les employés se sentent liés et investis dans leur organisation.

En résumé, ce modèle met en lumière comment les exigences et les ressources interagissent pour influencer le bien-être et l'engagement des employés.

2.2.2. L'étude d'A. LANCRY (2007) :

L'incertitude constitue une source significative de stress, tant sur le plan personnel que professionnel. Elle peut découler de crises technologiques ou de changements organisationnels perturbateurs. Dans le milieu professionnel, des éléments tels que la menace de perte d'emploi ont un impact sur la santé mentale, entraînant notamment des troubles du sommeil. Ces circonstances engendrent fréquemment un conflit entre les aspirations des employeurs et celles des employés. (LANCRY, 2007, p. 10)

Figure 7: Modèle Conflit de rôles et Stress.



Source : (LANCRY, 2007, p. 12)

L'incertitude, associée au conflit de rôles, diminue la satisfaction professionnelle et accroît le stress ressenti. Elle constitue un élément central dans la relation entre ce conflit et le stress, mettant en évidence la nécessité d'une gestion adéquate des transitions afin de minimiser ses répercussions. (LANCRY, 2007, p. 11)

2.3) Les études menées de 2010 à nos jours :

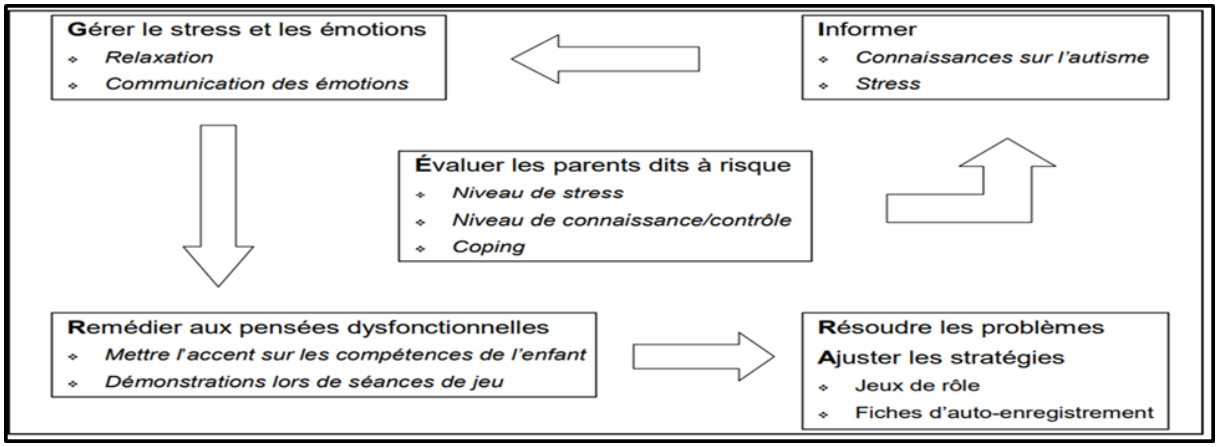
2.3.1. L'étude de Émilie Cappe, Marion Wolff, René Bobet, Carmen Dionne et Jean-Louis Adrien (2010) :

Une recherche réalisée auprès de 160 parents d'enfants présentant des troubles du spectre autistique a examiné l'influence de l'autisme sur leur qualité de vie. Les résultats indiquent que le stress ressenti par les parents est affecté par divers facteurs, notamment le faible degré d'autonomie de l'enfant, les difficultés de communication, l'absence de soutien social et une collaboration insatisfaisante avec les professionnels de santé. Pour atténuer ces effets, les auteurs suggèrent l'implémentation du programme EIG2RA[5], qui se concentre sur l'évaluation,

[5] **Le programme ÉIG2RA** constitue un modèle d'intervention conçu pour accompagner les parents d'enfants présentant des troubles du spectre autistique, en particulier ceux qui éprouvent un niveau de

la diffusion d'informations, la gestion du stress, la restructuration cognitive et la résolution de problèmes. (Cappe, Wolff, Bobet, Dionne, & Adrien, 2010, pp. 03-05)

Figure 8: Modèle d'ÉIG2RA.



Source : (Cappe, Wolff, Bobet, Dionne, & Adrien, 2010, p. 06)

2.3.2. L'étude de Anne-Marie Étienne et Isabelle Bragard (2016) :

Une recherche effectuée auprès de 23 employés de **l'Université de Liège** a examiné l'effet d'un programme de gestion du stress, inspiré des **thérapies cognitivo-comportementales**(TCC)[6]. Ce programme, constitué de dix séances intégrant des techniques de relaxation et des apports théoriques, a conduit à une diminution significative du stress négatif. Les résultats, évalués à l'aide de divers questionnaires et validés par le test de Wilcoxon, révèlent une amélioration marquée du bien-être des participants. L'objectif principal de ce programme est de favoriser le changement en approfondissant la compréhension des mécanismes du stress. (Étienne & Bragard, 2016, pp. 81-82)

Les résultats du questionnaire indiquent deux axes complémentaires pour la gestion du stress :

- D'une part, il est essentiel d'adopter une prise en charge individuelle, notamment à travers la psychothérapie, afin de renforcer la régulation émotionnelle et d'améliorer les capacités d'adaptation personnelle. (Étienne & Bragard, 2016, p. 83)
- D'autre part, une approche organisationnelle est nécessaire, visant à engager les entreprises dans l'aménagement d'un environnement de travail structuré, particulièrement

stress élevé. Organisé autour de cinq axes : Évaluation, Information, Gestion du stress, Restructuration cognitive, et Résolution de problèmes avec ajustement des stratégies.

[6] Les thérapies cognitivo-comportementales (TCC) sont une forme de psychothérapie brève et structurée qui vise à aider les personnes à modifier leurs pensées (cognitions), leurs émotions et leurs comportements problématiques.

adapté aux professions nécessitant une charge cognitive élevée. (Étienne & Bragard, 2016, p. 83)

2.3.3. L'étude de Fatima Zahrae EL MIDAOUI & Farid CHAOUK (2019) :

Une recherche réalisée en 2019 dans une banque a révélé une relation complexe entre le stress au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise. Un niveau élevé de stress, associé à un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues, intensifie le désir de départ. Parallèlement, le stress diminue l'engagement professionnel, ce qui peut entraîner un état d'épuisement. En revanche, un engagement organisationnel fort tend à réduire l'intention de quitter. (MIDAOUI & CHAOUKI, 2019, pp. 614-615)

- **Les résultats de l'étude** : L'analyse met en lumière que le stress professionnel est perçu comme une réalité omniprésente au sein du secteur bancaire, principalement alimentée par la pression exercée par les objectifs et la crainte de l'échec. (Étienne & Bragard, 2016, p. 616)

Quatre principales sources de stress ont été identifiées : en premier lieu, le stress lié aux tâches. En second lieu, le stress relationnel, qui émerge des tensions avec la hiérarchie, les clients ou les collègues. Ensuite, le manque de reconnaissance, tant sur le plan moral que matériel. Enfin, le stress organisationnel découle d'une culture interne rigide, d'un manque de perspectives d'évolution et d'un sentiment d'insécurité professionnelle. (Étienne & Bragard, 2016, p. 617)

2.3.4. Etude de Bushobole Akiba Derrick et autres en 2022 :

Le stress professionnel représente un enjeu significatif en République Démocratique du Congo, notamment pour les employés des entreprises publiques. Dans ce cadre, une étude descriptive de type transversal a été réalisée durant l'année universitaire 2021-2022 auprès de 86 agents administratifs issus de trois établissements publics d'enseignement supérieur situés à Uvira. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto-administré comportant 13 questions, tant ouvertes que fermées, et le taux de réponse s'est élevé à 88,6 %, après exclusion de 4 questionnaires mal complétés sur les 90 initialement distribués. (Nakalali Ndambara , et al., 2023, pp. 01-04)

- **Résultat et discussion :**

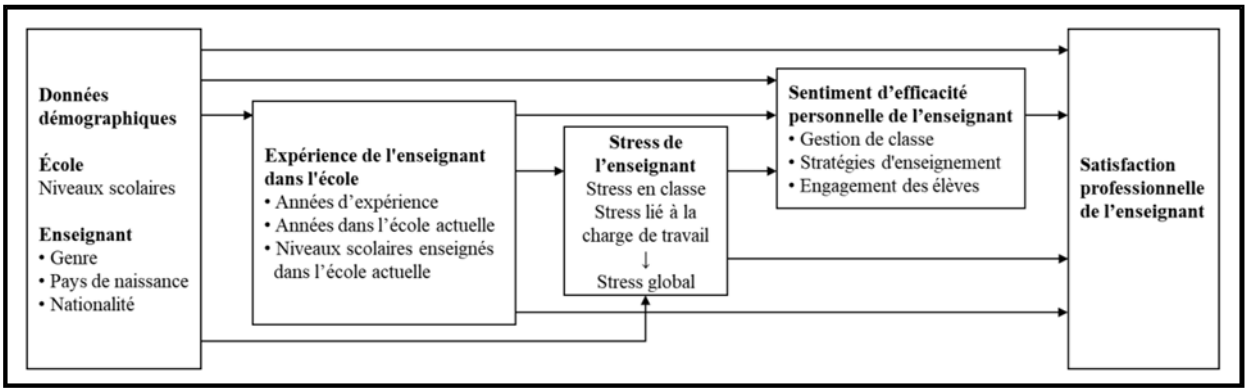
L'analyse réalisée à l'ISTM/Uvira indique que 75,9 % des agents éprouvent du stress entre une et cinq fois par mois, tandis que 15,6 % le ressentent plus de six fois. Les symptômes les plus courants observés incluent des troubles de la concentration 65 %, des céphalées 54,7 % et

des accès de colère inexpliqués 37,3 %. Les causes principales identifiées sont les salaires jugés insuffisants 54,2 %, des conditions de travail défavorables 26,6 %, les dépenses professionnelles 16,8 % et les conflits interpersonnels entre agents 15,6 %. La majorité des participants à l'étude sont des hommes 80,2 %, avec un âge moyen de 38 ans, et 72 % d'entre eux sont mariés, ce qui pourrait exacerber le stress lié à la vie familiale. De plus, 79 % des agents possèdent une bonne compréhension du stress, ce qui témoigne de sa prévalence dans leur environnement professionnel. Enfin, l'étude met en exergue l'importance du soutien social en tant que facteur déterminant pour atténuer le stress au travail. (Nakalali Ndambara , et al., 2023, pp. 06-07)

2.3.5. Etude de Manon Beaudoin, Nancy Granger et Anne Lessard entre 2022-2025 :

Cette recherche s'appuie sur le modèle proposé par **Klassen et Chiu** 2010, qui met en lumière que la satisfaction professionnelle des enseignants est affectée par leurs traits de personnalité, leur expérience, leur niveau de stress et leur perception d'efficacité personnelle. (Beaudoin, Granger, & Lessard, 2025, pp. 03-04)

Figure 9: Modèle explicatif de la satisfaction professionnelle de l'enseignant, traduit de Klassen et Chiu (2010).



Source : (Beaudoin, Granger, & Lessard, 2025, p. 07)

- **Méthode et résultats :**

Cette recherche quantitative, intégrée dans une étude mixte financée par le FRQSC (2022-2025), se concentre sur les enseignants non certifiés (ENDB) au Québec. (Beaudoin, Granger, & Lessard, 2025, p. 08)

Les résultats indiquent que les enseignants certifiés se perçoivent comme étant plus qualifiés, mais éprouvent un niveau de stress plus élevé, ce qui impacte négativement leur satisfaction professionnelle. En revanche, les enseignants non certifiés, souvent issus d'autres domaines, possèdent des compétences transférables et semblent bénéficier d'un meilleur soutien

de la part de leurs collègues, ce qui contribue à un niveau de stress généralement moins élevé. (Beaudoin, Granger, & Lessard, 2025, pp. 09-11)

3. Études de cas sur le stress en milieu professionnel dans les entreprises algériennes :

Dans cette partie, j'ai choisi de présenter quelques études de cas d'entreprises algériennes, organisées de manière chronologique entre 2016 et 2025. L'objectif est de mettre en évidence l'évolution du stress en milieu professionnel et de souligner son importance dans le monde du travail.

3.1. Premier cas : Cas d'un effectif de travailleurs de la commune de Bejaia (2016) :

Cette étude, menée auprès de 250 travailleurs à Bejaia, vise à analyser les différents facteurs de stress et leur impact sur la performance des employés ainsi que sur celle des entreprises. (KANDI, ZIDELKHIL, & BRAHAMIA, 2019, p. 25)

- **Méthodologie et résultats :**

Une étude réalisée entre janvier et février 2016 auprès des employés de la commune de Béjaïa a permis d'évaluer le stress professionnel à l'aide d'un questionnaire axé sur trois dimensions : la pénibilité du travail, le pouvoir hiérarchique et l'environnement professionnel, incluant notamment les conflits. L'échantillon était constitué de 53,2 % de travailleurs du secteur public et de 46,8 % du secteur privé. (KANDI, ZIDELKHIL, & BRAHAMIA, 2019, pp. 25-27)

Les données indiquent que 69,6 % des employés rapportent éprouver du stress dans leur environnement professionnel. La catégorie d'âge la plus affectée est celle des 30 à 40 ans, qui constitue 25,2 % des cas (KANDI, ZIDELKHIL, & BRAHAMIA, 2019, pp. 32-33)

Afin de traiter cette problématique, les auteurs suggèrent deux approches préventives :

- La prévention comportementale : éduquer les individus sur la gestion du stress.
- La prévention organisationnelle : optimiser les conditions de travail pour diminuer les facteurs de stress.

3.2. Deuxième cas : Approche empirique de la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel (2020-2021).

L'analyse met en évidence que l'engagement organisationnel, notamment dans sa composante affective, peut agir comme un catalyseur du stress professionnel chez les employés. De plus, elle démontre que cet engagement, lorsqu'il est associé à des caractéristiques de personnalité spécifiques, affecte la manière dont le stress est perçu dans le milieu professionnel. (BENOSMAN & FEROUANI, 2021, p. 01)

- **L'échantillon :**

Les informations ont été collectées en décembre 2020 auprès de 83 employés d'Algérie Télécom Tlemcen à l'aide d'un questionnaire auto-administré. (BENOSMAN & FEROUANI, 2021, p. 09)

- **Les outils de l'étude :**

Le questionnaire de collecte de données repose sur l'utilisation de deux échelles de mesure distinctes, pour évaluer le stress professionnel ils ont utilisé l'échelle de Steffy et Jones et en ce qui concerne l'engagement organisationnel, il est évalué à l'aide de l'échelle de Meyer et Allen. (BENOSMAN & FEROUANI, 2021, pp. 11-12)

- **Résultats et discussion :**

L'enquête met en lumière une corrélation positive et significative entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel. Il apparaît que plus les employés ne s'investissent dans leur entreprise, plus leur niveau de stress a tendance à s'accroître. (BENOSMAN & FEROUANI, 2021, p. 13)

Ces résultats suggèrent que l'implication émotionnelle excessive peut compromettre le bien-être des employés, en les empêchant de prendre du recul face aux exigences professionnelles. (BENOSMAN & FEROUANI, 2021, p. 14)

3.3. Troisième cas : Evaluations des niveaux du stress et de la riposte corticotrope dans l'échantillon universitaire (2023).

Cette recherche examine le stress psychologique éprouvé par les enseignants universitaires, en particulier ceux de l'Université d'El-Oued, durant la période allant de septembre 2022 à juillet 2023. Elle explore également les conséquences physiques et psychologiques de ce stress, en mettant en évidence les déséquilibres hormonaux et métaboliques qui pourraient en résulter. (HOUMRI, 2024, p. 31)

- **Méthodologie de recherche :**

La recherche a été conduite entre septembre 2022 et juillet 2023 à l'Université d'El-Oued, qui comprend huit facultés situées dans une région saharienne caractérisée par un climat aride. Cette étude se divise en deux volets :

- D'une part, une enquête de terrain par le biais d'un questionnaire destiné aux enseignants,
- D'autre part, une étude en laboratoire, centrée sur des analyses biochimiques et hormonales, effectuées au sein du laboratoire médical privé El-Madjd. (HOUMRI, 2024, p. 31)

- **Echantillon :**

L'étude a été réalisée auprès de 140 enseignants volontaires, âgés de 25 à 65 ans, sélectionnés aléatoirement parmi huit facultés de l'Université d'El-Oued. Cet échantillon constitue 16,47 % de l'ensemble du corps enseignant de l'université. (HOUMRI, 2024, p. 32)

Au départ, 220 enseignants avaient manifesté leur participation, mais seuls 140 ont été retenus selon des critères spécifiques. Avant de procéder aux analyses hormonales et biochimiques, les participants ont été soumis à un test d'évaluation du stress. (HOUMRI, 2024, p. 33)

La répartition des participants par faculté illustre une diversité disciplinaire, englobant à la fois les sciences de la nature et les sciences humaines, ce qui contribue à la représentativité de l'échantillon.

- **Méthodologie et résultats de l'étude :**

L'étude s'est fondée sur le modèle proposé par Lafleur et Béliveau (1994) pour évaluer le niveau de stress chez les enseignants, en utilisant un questionnaire structuré sur une échelle de 0 à 3. Ce questionnaire a été administré à deux reprises : au début et à la fin de l'année universitaire, de manière anonyme et sur une base volontaire, dans le but d'analyser l'évolution du stress au cours du temps. (HOUMRI, 2024, p. 33)

Les résultats de l'étude indiquent qu'une majorité des 140 enseignants interrogés ressentent un niveau élevé de stress. En effet, 71,43 % d'entre eux se déclarent fortement stressés, 20,71 % modérément, et seulement 7,86 % faiblement. Concernant les causes identifiées, la charge de travail émerge comme le principal facteur déclencheur, cité par 70,7 % des répondants, suivi par divers autres facteurs à 25,7 %, tandis que la charge des cours est rarement évoquée, ne représentant que 3,6 %. Ces résultats mettent en lumière une prévalence significative du stress professionnel parmi les enseignants universitaires, principalement attribuée à une surcharge de travail. (HOUMRI, 2024, p. 43)

- **Conclusion :**

Les manifestations du stress incluent des symptômes physiques tels que la fatigue et l'insomnie, des symptômes musculaires tels que des douleurs, des symptômes émotionnels tels que la dépression et la frustration, ainsi que des symptômes comportementaux comme l'anxiété. (HOUMRI, 2024, p. 68)

4. Synthèse de la section :

Dans cette partie, l'objectif est d'effectuer une comparaison entre les différents modèles et périodes étudiés en les mettant en relation avec des études de cas menées en Algérie. L'analyse aura pour dessein de mettre en lumière à la fois les similitudes et les différences, en examinant les éléments partagés tels que les tendances observées dans les systèmes de santé, la gestion des risques, ainsi que les particularités culturelles, économiques et organisationnelles.

- **Pour la première période :**

Tableau 1 : Comparaison des principales études sur le stress professionnel à travers le temps.

Similitudes	Différences
- Toutes les recherches visent à saisir les causes et les conséquences du stress en milieu professionnel. - Les experts s'accordent à reconnaître que l'environnement organisationnel joue un rôle crucial sur la santé mentale. - Des éléments comme les horaires, la charge de travail, l'autonomie, la reconnaissance et les interactions sociales reviennent fréquemment. - La majorité des modèles cherchent à déterminer les facteurs de risque afin de mieux anticiper les conséquences du stress.	- **Walter Cannon** (1932) : Physiologique (réaction **fuite ou lutte**) Illustre l'importance de la réaction biologique instantanée en cas de danger. Il est considéré comme un pionnier des recherches sur le stress. - **Hans Selye** (1936) propose la notion de Syndrome Général d'Adaptation (SGA) qui se décline en trois étapes : alarme, résistance et épuisement. Il évoque également les concepts de stress **positif** (eustress) et **négatif** (distress). - **French et Kahn** (1960)

- Chaque étude repose sur des observations empiriques ou sur des théories issues de la psychologie et de la sociologie.	Théorie transactionnelle : le stress se manifeste lorsqu'il existe une discordance entre l'individu et son milieu professionnel. - **Karasek et Theorell** (1979-1990) ont développé le modèle du "Job Strain" qui établit une relation entre les exigences psychologiques, la latitude de décision et le soutien social. - **Lazarus et Folkman** (1984) proposent une approche transactionnelle (perception individuelle) selon laquelle le stress résulte de l'évaluation cognitive d'une situation ainsi que des ressources personnelles disponibles pour y faire face (stratégies d'adaptation). - **Siegrist** (1996) Modèle socio-économique Souligne l'inadéquation entre les efforts consentis et les bénéfices obtenus (rémunération, valorisation, sécurité…).

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des données précédentes.

- **Deuxième période :**

Tableau 2: Comparaison des principales études sur le stress professionnel à travers le temps.

Similitudes	Différences
- Thème principal : le stress au sein du travail. L'ensemble des recherches explore l'origine, les	- **Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli** (2001) – Modèle JD-R.

mécanismes et les impacts du stress lié à l'emploi. - Relation entre les conditions de travail et le bien-être, elles mettent en avant l'effet de l'environnement de travail (demandes, ressources, soutien, etc.) sur la santé psychologique. - Accent sur la prévention, ces trois perspectives permettent d'identifier les leviers d'intervention pour atténuer le stress ou éviter le burnout. - Approche psychosociale ou organisationnelle, elles vont au-delà de la simple vision individuelle en prenant en compte les dimensions structurelles et organisationnelles du travail.	Ce modèle organisationnel repose sur un équilibre entre les exigences professionnelles (telles que la charge et la pression) et les ressources (comme l'autonomie et le soutien). Il s'agit d'un modèle très adaptable qui peut être utilisé dans n'importe quel domaine professionnel. - **A. Lancry** (2007) : propose une méthode analytique et qualitative reposant sur l'observation et l'examen des éléments organisationnels associés au stress au sein de la fonction publique hospitalière en France.

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des données précédentes.

- **Troisième période**

Tableau 3: Comparaison des principales études sur le stress professionnel à travers le temps.

Similitudes	Différences
- La thématique centrale abordée dans toutes les études concerne le stress professionnel. - Une approche multidimensionnelle est adoptée pour étudier le stress, en prenant en compte divers facteurs psychosociaux tels que la charge de travail, les relations	- L'étude menée par **Mansour Sari** en 2011 se concentre principalement sur deux aspects : le manque de stabilité des horaires et les conflits avec la hiérarchie. - **Étienne et Bragard** ont mené une étude en 2016 basée sur une

hiérarchiques, le manque de reconnaissance, les conflits de rôles et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. - Les conséquences négatives du stress sont mises en lumière dans toutes les études, notamment ses impacts sur la santé mentale (anxiété, dépression, épuisement), le bien-être au travail et la qualité du service (notamment pour les professionnels de la santé ou de l'éducation). - Enfin, chaque étude propose des recommandations pratiques pour faire face au stress professionnel.	approche psychologique approfondie pour étudier ces aspects spécifiques. - **EL MIDAOUI & CHAOUK** (2019) examinent le stress au sein du secteur bancaire, caractérisé par un cadre strict et des attentes de performance élevées. Ils soulignent l'angoisse provoquée par la pression commerciale ainsi que par les objectifs à atteindre. - L'étude menée par **Bushobole Akiba Derrick** 2022 est caractérisé par une charge administrative excessive et un manque de reconnaissance envers les enseignants-chercheurs. - L'étude de **Beaudoin, Granger et Lessard** (2022-2025) au Canada s'est penchée sur le stress des intervenants scolaires dans le domaine de l'éducation spécialisée.

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des données précédentes.

Donc dans cette section, j'ai commencé par une présentation du concept de risque. Le risque désigne une éventualité qui peut survenir à tout moment dans notre quotidien, comme le risque de commettre une erreur au travail, d'avoir des conflits avec des collègues ou des supérieurs, ou encore celui de faire face à un licenciement.

Ces risques peuvent, dans certains cas, évoluer en risques psychosociaux, et plus spécifiquement se manifester sous forme de stress.

Ensuite, j'ai proposé une vue d'ensemble des études antérieures qui ont abordé le stress selon différentes approches, en tenant compte des périodes et des tendances propres à chacune.

Par la suite, j'ai présenté les études menées en Algérie avec ses résultats qui montrent que les employés algériens souffrent du stress mais avec des degrés différents.

Enfin, j'ai réalisé un travail personnel consistant en une comparaison des études précédentes, afin d'identifier les similitudes et les différences selon les périodes, et de mettre en évidence les tendances que j'ai déjà évoquées.

Section 02 : Le stress post-COVID-19.

Dans cette section, nous aborderons la période post-COVID-19 comme une leçon fondamentale pour le contexte africain. L'analyse se concentrera sur la manière dont la pandémie a accéléré la digitalisation et l'adoption du télétravail, tout en examinant l'impact de cette transformation sur le stress professionnel et les mécanismes de gestion qui en découlent pour les travailleurs en Afrique.

1. La COVID-19 : une leçon pour les Africains :

La pandémie de Covid-19 a constitué un choc à l'échelle mondiale, en particulier pour le continent africain. Au-delà des répercussions économiques, politiques et financières, elle a mis en évidence la vulnérabilité des sociétés interconnectées ainsi que l'importance des frontières. De plus, elle a souligné la nécessité d'une solidarité accrue entre les États, les classes sociales et les générations. Cette crise a révélé les limites de l'ultralibéralisme et a mis en exergue l'urgence d'une gouvernance mondiale plus inclusive, intégrant la santé, l'environnement et l'égalité comme priorités essentielles. Malgré des prévisions alarmantes, la propagation du virus en Afrique subsaharienne a été relativement lente, offrant ainsi des enseignements précieux pour l'avenir. (Paulin, 2021, p. 01)

Cette partie sera consacrée à l'analyse de l'impact de cette maladie sur les entrepreneurs africains à la tête de PME :

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place cruciale dans l'économie régionale, leur réussite étant étroitement liée aux compétences mentales et physiques de leurs dirigeants. L'émergence inattendue de la pandémie de Covid-19 a considérablement perturbé le fonctionnement des économies à l'échelle mondiale, affectant tant les individus que divers secteurs d'activité. Cette recherche se penche sur les répercussions de la Covid-19 sur la santé mentale des entrepreneurs en Afrique, en examinant en particulier les difficultés financières et commerciales résultant de cette crise, ainsi que les diverses stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs pour gérer le stress. (C, Enagogo, Menguele, & Evoua Obam, 2025, pp. 03-04)

- **Méthodes :**

La méthodologie adoptée par C. Enagogo et al. (2025) se structure autour de trois axes principaux :

- Collecte des données : Cette étape a été réalisée à travers un questionnaire en ligne, diffusé sur les réseaux sociaux entre avril et mai 2020, ciblant 158 entrepreneurs africains, principalement situés en Afrique centrale, qui sont formels, diplômés et en début de parcours professionnel. (C, Enagogo, Menguele, & Evoua Obam, 2025, p. 09)
- Mesures : Les facteurs de stress économique (tels que les dettes et la diminution des ventes) ainsi que les symptômes psychologiques (incluant les troubles du sommeil et l'isolement) ont été évalués selon une approche binaire, déterminant leur présence ou absence. (C, Enagogo, Menguele, & Evoua Obam, 2025, p. 10)
- Analyse des données : Des analyses statistiques, incluant le test de Student et l'ANOVA, ainsi qu'un regroupement par typologie (clustering)[7], ont été effectués à l'aide du logiciel SPSS afin d'identifier les niveaux de détresse psychologique. (C, Enagogo, Menguele, & Evoua Obam, 2025, p. 11)

- **Résultats :**

L'analyse réalisée par C. Enagogo, Menguele et Evoua Obam en 2025 met en lumière les répercussions de la crise liée à la Covid-19 sur la santé mentale des entrepreneurs africains.

- Environ 59,5 % d'entre eux ont subi des impacts négatifs, principalement en raison de la diminution des ventes, des difficultés à acquérir de nouveaux contrats et à honorer les salaires. Les jeunes entrepreneurs, âgés de moins de 45 ans et possédant peu d'expérience, sont les plus affectés. (C, Enagogo, Menguele, & Evoua Obam, 2025, p. 11)
- Près de 65 % des participants ont manifesté des signes de détresse psychologique, tels que le stress persistant et un sentiment d'impuissance. Ces symptômes sont moins fréquents chez les entrepreneurs plus âgés et expérimentés, ce qui confirme le rôle protecteur de l'expérience. (C, Enagogo, Menguele, & Evoua Obam, 2025, p. 12)
- Les micro-entreprises ainsi que celles en phase de croissance se révèlent particulièrement exposées. L'étude identifie ainsi deux catégories distinctes : un groupe fortement impacté, constitué de jeunes dirigeants peu expérimentés, et un groupe plus résilient,

[7] **Le clustering** : également désigné sous le terme de regroupement, constitue une méthode d'analyse de données visant à diviser un ensemble d'objets ou de données en sous-groupes. L'objectif est que les objets au sein d'un même cluster présentent des similarités selon certaines caractéristiques, tout en étant distincts des objets appartenant à d'autres clusters.

composé d'entrepreneurs plus âgés à la tête de leurs entreprises. (C, Enagogo, Menguele, & Evoua Obam, 2025, pp. 13-14)

Les caractéristiques telles que l'âge, l'expérience et la taille de l'entreprise jouent un rôle déterminant dans la capacité à résister au stress durant les périodes de crise. (C, Enagogo, Menguele, & Evoua Obam, 2025, p. 15)

2. Impact de la digitalisation : Étudiez comment le télétravail et les nouvelles technologies ont modifié le stress professionnel post-COVID-19.

La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a catalysé des évolutions managériales à travers le monde, en particulier en ce qui concerne la digitalisation et l'adoption du télétravail, qui n'est pas régulé par le code du travail. Bien que cette modalité de travail permette aux entreprises de poursuivre leurs activités, elle constitue un changement significatif pour les employés, pouvant engendrer du stress, un sentiment d'isolement et nuire à leur bien-être. à cette forme de télétravail imposée par la crise sanitaire. (BENNANI & ELLIOUA, 2022, p. 101)

2.1) Nouvelles sources de stress induites par la digitalisation :

Les évolutions récentes liées à la digitalisation du travail ont engendré l'émergence de nouvelles formes de stress, parmi lesquelles le techno stress. (Molino, Cortese, & Ghislieri, 2022, p. 273)

Ce phénomène résulte d'une surcharge d'interactions numériques, de l'obligation d'acquérir rapidement de nouveaux outils, ainsi que de la pression d'une disponibilité constante. Cette hyper connexion tend à brouiller la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle. (Molino, Cortese, & Ghislieri, 2022, p. 274)

Par ailleurs, le télétravail prolongé peut entraîner un isolement social et un sentiment de solitude, diminuant ainsi le soutien social habituellement protecteur. Enfin, la charge cognitive des individus augmente, ceux-ci devant jongler simultanément entre des tâches professionnelles et personnelles à l'aide de divers outils numériques. (Molino, Cortese, & Ghislieri, 2022, p. 275)

2.2) Des effets positifs à nuancer :

La digitalisation, bien qu'elle puisse engendrer du stress, a également conduit à des **avantages significatifs** en matière de diminution du stress. En particulier, le **télétravail** a permis à de nombreux employés de bénéficier de la **suppression des déplacements**, d'horaires **plus flexibles**, ainsi que d'un **meilleur équilibre entre vie professionnelle et**

vie personnelle. Pour certains, le **sentiment de contrôle accru** sur leur environnement de travail a joué un rôle dans la **réduction de leur stress ressenti**. (Bahamondes-Rosado, Cerdá-Suárez, Dodero Ortiz de Zevallos, & Espinosa-Cristia, 2023, p. 781)

2.3) Stratégies adoptées pour une digitalisation et un télétravail plus sereins :

Un soutien organisationnel perçu durant cette période, tel que l'accessibilité du manager ou les mesures facilitant le télétravail, peut contribuer à renforcer l'engagement affectif des employés. Conformément à la théorie de l'échange social, ces initiatives engendrent un sentiment de réciprocité : les employés, se sentant soutenus, développent un engagement accru envers l'organisation. (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p. 502)

2.3.1) Le soutien du Manager pendant le télétravail lié à la pandémie de COVID-19 et son influence sur l'engagement affectif envers l'organisation :

L'accessibilité des managers directs durant la crise sanitaire revêt une importance cruciale pour le maintien de l'engagement affectif des employés envers leur organisation. En période d'incertitude engendrée par le télétravail et les perturbations des repères professionnels, une communication régulière avec les managers permet aux employés de mieux appréhender leur rôle, de diminuer leur niveau de stress et de donner un sens à leur travail. (BENNANI & ELLIOUA, 2022, p. 106)

Cette proximité managériale favorise également le sentiment d'appartenance et de confiance, les managers étant perçus comme des représentants de l'organisation. Par conséquent, leur disponibilité joue un rôle clé dans le maintien du lien émotionnel des employés avec l'entreprise, malgré la distance physique. (Atuahene-Gima & Li, 2002, p. 63)

2.3.2) Les pratiques individuelles :

2.3.2.1) Auto-évaluation noyau (Core Self Evaluation - CSE) : se compose de quatre dimensions : l'estime de soi, l'auto-efficacité généralisée, le neuroticisme[8] et le locus de contrôle[9]. Ces évaluations introspectives exercent une influence significative sur la manière

[8] Le neuroticisme désigne une tendance durable à éprouver des émotions négatives comme l'anxiété, la colère ou la tristesse. Il reflète une faible stabilité émotionnelle et peut être lié à une faible intelligence émotionnelle. Ce trait de personnalité est souvent associé à une baisse de motivation et à un risque accru de dépression ou de troubles anxieux.

[9] Le locus de contrôle désigne la croyance d'un individu quant à sa capacité à influencer sa vie et les événements qui l'entourent. Il reflète dans quelle mesure une personne pense que ses actions peuvent déterminer les résultats qu'elle obtient

dont un individu se perçoit, ainsi que sa vision du monde et des autres, souvent de manière inconsciente. (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2003, p. 305)

Les individus présentant une CSE élevée manifestent une plus grande confiance en leurs compétences et éprouvent un besoin réduit de soutien externe. Selon la théorie de la substitution du leadership, une CSE élevée peut pallier l'absence de leadership transformationnel. (BENNANI & ELLIOUA, 2022, p. 107)

2.3.2.2) Adaptation personnelle au télétravail :

L'étude menée par Trougakos et al. (2022) révèle que les interruptions quotidiennes causées par la pandémie entraînaient une diminution des ressources psychologiques chez les télétravailleurs, ce qui conduisait à un épuisement émotionnel en fin de journée. Cet épuisement favorisait ensuite des comportements de retrait professionnel le lendemain. Cette recherche met en lumière l'importance de l'adaptation personnelle au télétravail, en particulier à travers la régulation du stress, la gestion des émotions et la quête d'un équilibre entre performance et bien-être. Elle souligne également le rôle modérateur du soutien organisationnel dans ce processus d'adaptation. (Trougakos, Chawla, McCarthy, Gabriel, & Cheng, 2022, p. 796)

2.3.3) L'importance des facteurs psychologiques individuels : le rôle de l'orientation vers le futur :

L'orientation temporelle[10] axée sur le futur joue un rôle significatif dans la perception qu'ont les employés du soutien au télétravail durant la pandémie. D'après la théorie de l'échange social, les employés ayant une perspective future interprètent le soutien actuel comme un indicateur des engagements futurs de l'organisation, ce qui renforce leur engagement affectif envers celle-ci. (Shipp, Edwards, & Lambert, 2009, p. 04)

Cette orientation temporelle favorise également la définition d'objectifs, la motivation et la quête de performance. Par conséquent, les employés tournés vers l'avenir accordent une plus grande valeur au soutien reçu, le considérant comme un levier pour réaliser leurs ambitions futures, ce qui intensifie leur sentiment de réciprocité envers l'organisation. (BENNANI & ELLIOUA, 2022, p. 108)

3) Synthèse :

[10] **L'orientation temporelle axée sur le futur** : C'est un trait psychologique qui décrit la tendance d'une personne à penser à l'avenir, à se projeter, à fixer des objectifs à long terme, et à prendre des décisions en fonction de ce qui est bénéfique plus tard, pas seulement maintenant.

Dans cette section, j'ai essayé de présenter quelques études menées en Afrique durant la période de la pandémie, en mettant en évidence leurs forces et leurs limites. Selon ma propre analyse, j'ai constaté que le coronavirus a eu un impact psychologique majeur, car cette pandémie n'avait jamais été anticipée ni intégrée dans les plans de gestion des risques. Il s'agissait d'un événement imprévu et ambigu, ce qui explique le degré élevé de stress, d'anxiété et de dépression, ayant même entraîné, dans certains cas, des décès.

Le stress était également un facteur critique dans la vie des entrepreneurs à l'échelle mondiale. Ce qui m'a particulièrement intéressée, c'est le cas du continent africain, où les PME qui représentent une part importante du tissu économique ont été les plus exposées au risque de faillite. Seuls les entrepreneurs les plus expérimentés ont pu surmonter cette épreuve, mais au prix de lourdes pertes psychologiques et financières.

Le stress au travail n'a jamais complètement disparu. Au contraire, le télétravail a généré de nouveaux symptômes, tels que l'épuisement professionnel ou encore des maladies cardiovasculaires, notamment en Algérie, dans un contexte où le travail à distance n'avait jamais été envisagé. Ce fut un choc, marqué par un haut degré de nouveauté, directement lié à une augmentation du stress.

Pour réduire ce stress, le rôle du manager s'est révélé essentiel, tout comme l'adaptation personnelle des employés. Cependant, ces efforts ont également donné naissance à de nouvelles formes de stress, telles que le techno-stress lié à la peur de mal utiliser les outils numériques — ou encore le stress induit par l'impossibilité de préserver son intimité, c'est-à-dire la difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle.

Un autre type de stress est apparu : la peur de perdre son emploi, liée aux licenciements et aux faillites. Cette crainte continue aujourd'hui d'affecter la confiance entre employeurs et employés, ce qui a fortement réduit la loyauté organisationnelle.

Je suis consciente que la crise du COVID-19 a officiellement pris fin en 2022, mais de nombreuses lois et réformes actuelles s'en inspirent encore. Cette pandémie a eu des répercussions multiples et profondes.

En conclusion, le stress est un état psychologique délicat, à l'origine de nombreux troubles anxieux et physiologiques. Il mérite une attention particulière, car cette crise a été une leçon universelle que nous devons retenir avec sérieux.

Conclusion du chapitre :

Ayant finalisé le premier chapitre de notre travail, nous avons abordé le thème du stress professionnel, en mettant l'accent sur son impact à la fois sur la productivité des employés et sur l'efficacité managériale.

Au cours de la rédaction de ce chapitre, il est apparu que, bien que le stress ait été largement étudié dans la littérature, il demeure un véritable dilemme pour les cadres dirigeants. À ce jour, aucune solution directe ou universelle n'a été trouvée pour l'éradiquer. De nombreuses entreprises tentent de le gérer à travers la mise en place d'espaces de détente, d'activités de relaxation, de voyages organisés, de systèmes de récompenses (monétaires et symboliques) ou encore par un renforcement du soutien social. Toutefois, ces pratiques relèvent davantage d'une culture d'entreprise spécifique, souvent présente dans les structures privées. À l'inverse, les établissements publics privilégient encore majoritairement la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs, au détriment de la santé physique et mentale de leurs collaborateurs.

Ce chapitre m'a permis de construire une base théorique solide pour mon étude. Il m'a aidée à identifier les variables influençant le stress et entravant l'efficacité organisationnelle. De plus, l'analyse des méthodologies utilisées dans les travaux antérieurs m'a orientée dans le choix de ma propre méthode d'investigation, afin d'obtenir des résultats crédibles, contextualisés et ancrés dans la réalité.

À travers la revue de littérature et les deux sections précédentes, j'ai intégré plusieurs études menées à l'échelle internationale. Cet apport comparatif me permet de confronter les résultats obtenus à ceux recueillis en Algérie, dans le but d'enrichir la pertinence de mon travail. L'objectif est de proposer des résultats utiles, fiables et innovants qui pourraient servir les entreprises algériennes dans l'élaboration de politiques de gestion plus adaptées à leur contexte.

Par ailleurs, le stress demeure un enjeu majeur pour les managers, non seulement en raison de ses conséquences sur la santé des employés, mais aussi sur la performance globale de l'entreprise et son image de marque. En effet, un salarié en situation de stress peut altérer la relation client, entraînant potentiellement une perte de clientèle représentant jusqu'à 60 % du chiffre d'affaires, ce qui affecte directement la notoriété de l'organisation.

Enfin, la productivité durable dépend désormais d'une réelle prise en compte de la santé physique et mentale des employés, rendant la gestion du stress au travail essentielle pour leur bien-être et la performance de l'entreprise.

Chapitre 2 : Bases théoriques du stress en milieu professionnel et des approches managériales.

Chapitre 2 : Bases théoriques du stress en milieu professionnel et des approches managériales.

Introduction :

La gestion du stress se réfère à l'ensemble des programmes destinés à atténuer le stress, en analysant la réponse au stress, en identifiant les facteurs de stress, et en appliquant des stratégies d'adaptation pour réduire les stresseurs, la réactivité au stress et/ou les effets néfastes associés au stress. (Phillip & Le Gras, 2003, p. 53)

Le stress professionnel est l'une des premières manifestations de la souffrance au travail, et son analyse requiert une compréhension approfondie de ses différentes formes, de ses origines et de ses mécanismes. C'est pour cela, dans une première partie, nous procéderons à une revue de la littérature afin de délimiter ce concept, en nous appuyant sur les principales théories et cadres d'analyse existants. Nous examinerons également les effets néfastes du stress, tant sur la santé physique et mentale des individus que sur le fonctionnement et la performance des organisations. (Légeron P. , 2004, p. 1087)

Sans minimiser l'influence du stress sur la performance individuelle et l'efficacité managériale au sein des entreprises, j'ai conçu une section approfondie dédiée à ce phénomène. Cette partie a pour objectif d'examiner l'évolution du management à travers les siècles et son rôle au sein des organisations, dans le but d'identifier les stratégies les plus adéquates pour atténuer et gérer le stress au sein des établissements.

En plus, nous examinerons le rôle central des pratiques de gestion dans l'émergence ou la régulation du stress professionnel. Cette section abordera les modèles de gestion classiques et modernes, en mettant en évidence leurs limites face aux exigences contemporaines en matière de bien-être au travail.

Ce chapitre vise à fournir un cadre de référence pour orienter notre recherche, en établissant les bases conceptuelles nécessaires à l'analyse du stress professionnel et de son impact sur le management. Il s'inscrit dans la continuité de notre démarche, en se basant sur les résultats du premier chapitre, notamment sur les méthodes et les outils identifiés dans les travaux antérieurs. Cette complémentarité entre l'ancrage théorique et les données empiriques permettra d'enrichir notre analyse et d'approfondir notre compréhension du sujet.

Chapitre 2 : Bases théoriques du stress en milieu professionnel et des approches managériales.

Section 1 : Le stress professionnel : état de l'art sur les définitions et les cadres d'étude.

Le stress professionnel, en raison de ses répercussions sur les individus et les organisations, suscite un intérêt croissant en sciences sociales et en gestion. Cette section propose une revue de la littérature en abordant ses définitions, ses typologies et les principales approches théoriques. Elle vise également à explorer les sources du stress au travail et l'évolution des cadres d'analyse, passant d'une vision individualiste à une approche globale intégrant plusieurs facteurs.

1. Le stress, première manifestation de la souffrance au travail :

Le docteur **Patrick Légeron**, expert en gestion du stress en milieu professionnel, définit le stress comme étant une accumulation de petites contrariétés quotidiennes, de sentiments refoulés, d'une atmosphère oppressante, d'une compétition intense dissimulée derrière une fausse camaraderie, ou encore l'attente en vain d'un compliment... jusqu'à ce qu'un matin, on se réveille malade, très malade. (LEGERON, 2004, p. 11)

1.1Définitions :

La définition du stress peut varier selon les domaines disciplinaires qui le scrutent :

- **En psychologie :** l'accent est mis sur les capacités d'adaptation de l'individu face aux situations stressantes.
- **En médecine :** l'attention se porte sur les réactions physiologiques de l'organisme en réponse au stress.
- Quant à l'approche **organisationnelle**, elle se concentre sur les sources de stress associées à l'environnement professionnel. (SRM, 2008, p. 10)

Le concept de stress a été défini de diverses manières à travers le monde. Dans cette partie, nous examinerons ces définitions selon trois perspectives :

1.1.1. Au niveau international :

a) **Selon l'OMS** : Le stress professionnel peut être défini comme la réaction physique, émotionnelle et mentale d'un individu face à des pressions internes ou externes liées à son travail. (World Health Organization:OMS, 2023)

b) **Selon l'ANACT :** Le stress au travail est un sujet complexe qui a des origines diverses. Sa prévention nécessite la collaboration de tous les acteurs de l'entreprise et une approche interdisciplinaire. (ANACT, 2004, p. 02)

Le réseau ANACT, grâce à son expérience dans le domaine des conditions de travail et son rôle dans la promotion du dialogue social, accompagne les entreprises dans l'identification des facteurs organisationnels qui sont à l'origine du stress.

c) **Selon l'AESST** : Le stress au travail, tel que défini par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, découle d'un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources perçues pour y faire face. (Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail, 2008)

Considéré comme un risque psychosocial important, il peut être déclenché par divers facteurs tels que la pression de performance ou le harcèlement. Bien qu'il ne soit pas une maladie en soi, le stress prolongé peut entraîner des troubles physiques, psychologiques et comportementaux. (sa, 2008)

d) **Selon l'OIT** : Le stress au travail découle d'un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources ou capacités perçues par le travailleur pour y faire face. Ce phénomène est impacté par divers facteurs tels que l'organisation du travail, sa conception et les relations professionnelles. (OIT, 2016, p. 06)

e) Selon l'APA : Le stress est une réaction naturelle face aux pressions de la vie quotidienne. Cependant, il peut devenir problématique lorsqu'il perturbe le fonctionnement normal de la routine quotidienne. (APA, 2020)

1.1.2. En Afrique :

La problématique du stress au travail a longtemps été considérée comme relevant principalement des pays industrialisés. Cependant, il est désormais évident que ce problème affecte les employés dans diverses régions, impactant négativement la productivité des entreprises et la motivation des salariés. Ainsi, le phénomène du stress au travail s'étend désormais aux pays émergents. (Le stress en Afrique, 2022)

1.1.3. En Algérie :

Le stress est souvent décrit comme un phénomène complexe qui résulte de divers facteurs psychologiques, physiologiques et environnementaux. Les enseignants font face à un niveau significatif de stress en raison de la variété de leurs responsabilités, telles que l'enseignement,

la recherche et la supervision, ainsi que des exigences professionnelles qui y sont associées. (Houmri, 2024, p. 31)

1.2. La différence entre le stress et l'anxiété :

- **L'anxiété :** Il s'agit d'une émotion courante que l'on nomme anxiété, se manifestant par une sensation de tension, des pensées inquiètes et des altérations physiques telles qu'une hausse de la pression artérielle. Bien qu'elle puisse être considérée comme une réaction normale face au stress, son intensité ou sa durée prolongée peuvent perturber le quotidien. (Pasquier & Valéau, 2011, p. 8)

Tableau 4: La différence entre la peur et l'anxiété.

Le stress	L'anxiété
Réaction émotionnelle face à une pression ou une contrainte réelle, souvent liée à des situations spécifiques telles que le travail, les examens ou des événements importants.	Une réponse émotionnelle face à une menace indistincte, ambiguë ou incertaine.
Il se déclenche en réponse à des facteurs de stress clairement identifiés, qu'ils soient externes ou internes.	Elle découle d'attentes préalables face à des situations perçues comme dangereuses, même si elles ne sont pas forcément présentes.
Cette réaction se traduit par des manifestations physiologiques telles que la tension, l'accélération du rythme cardiaque et l'agitation, mais tend à s'estomper une fois le facteur de stress écarté.	Cela se traduit par une préoccupation permanente, une vigilance accrue et des tensions au niveau des muscles.
le stress constitue une réponse adaptative aux situations jugées exigeantes.	L'anxiété est une réponse à des menaces perçues, qu'elles soient réelles ou imaginaires.

Source : (2012 ,كيوش, p. 16)

1.3. Les types de stress :

1.3.1. Le stress aigu :

Le stress aigu désigne une réaction à un événement soudain, intense et potentiellement menaçant pour la vie ou l'intégrité d'un individu. Bien que peu exploré scientifiquement, ce type de stress suscite un intérêt croissant. Il entraîne un état temporaire marqué par la prise de conscience du danger, réel ou symbolique. L'individu peut alors réagir par des mécanismes de survie tels que la fuite ou la défense, bien que les réponses puissent varier selon les situations.. (Crocq, 2018, p. 16)

1.3.2. Le stress chronique : Le stress chronique désigne une exposition prolongée à un stress de faible intensité, souvent lié à des tensions répétées du quotidien. Sa persistance dans le temps en fait une forme particulièrement insidieuse. Lorsqu'il est associé au milieu professionnel, on parle alors de stress organisationnel ou managérial, en lien avec les exigences ou l'environnement de travail. . (Crocq, 2018, p. 16)

Tableau 5: Les types de stress entre manifestations et symptômes.

Type de stress	Manifestions	Symptômes
Stress Aigu	➢ Souvent réservé à des circonstances spécifiques ➢ Objectif temporaire ➢ Restreint dans le temps	➢ Sécrétion de certaines hormones pour ajuster la situation.
Stress Chronique	➢ Conséquences néfastes à long terme. ➢ En plus de la situation déjà stressante, la personne continue de ressentir du stress..	➢ **Sur le plan physique** : douleurs et fatigue musculaire, céphalées, difficultés à dormir, problèmes alimentaires... ➢ **Sur le plan émotionnel** : sensibilité amplifiée, anxiété, crises de panique, sentiment généralisé de malaise…

Source : (INRS, 2016)

1.3.1. Le stress cognitif : Ce type de stress résulte de traumatismes psychologiques comme le deuil ou la peur, et mobilise plusieurs processus cognitifs tels que la perception, l'attention et la mémoire. Sa manifestation varie selon la personnalité, le soutien social disponible et l'environnement de l'individu. (BENSOUILAH & HAMADECHE, 2021, p. 6)

1.4. Les facettes du stress :

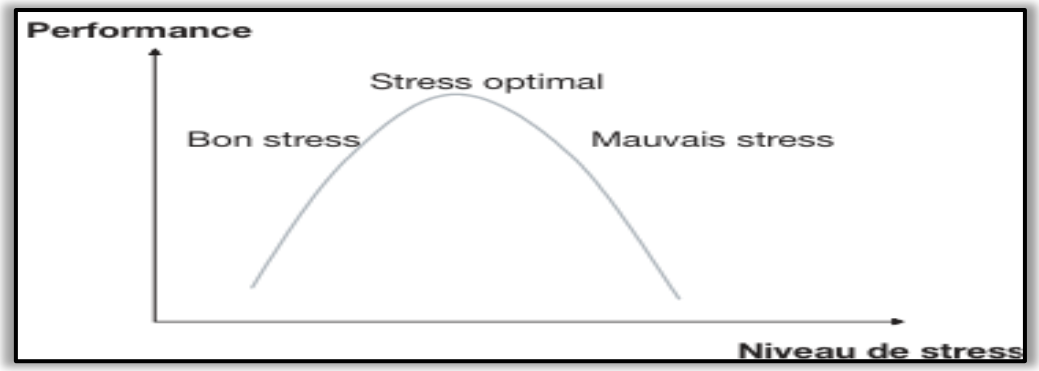
1.4.1) Le stress professionnel positif : Le stress professionnel positif est perçu comme un moteur de motivation et de performance, en représentant un défi stimulant. Il peut favoriser la satisfaction au travail. Toutefois, il peut basculer vers un stress négatif en cas de surcharge, de manque de reconnaissance ou de perte de contrôle. (LESAGE, 2012, p. 75)

1.4.2) Le stress professionnel négatif : Le stress négatif apparaît lorsque l'individu perçoit une situation comme une menace ou un obstacle insurmontable. S'il est intense ou chronique, il peut nuire gravement à la santé mentale et physique. Selon le modèle transactionnel, il résulte d'une évaluation primaire de danger dépassant les ressources perçues de l'individu. (LESAGE, 2012, p. 76)

1.4.3) Le stress neutre : Lorsqu'il est maintenu à un niveau optimal, le stress joue un rôle clé dans la prévention de la fatigue et de l'insatisfaction. Selon Côté (1994), il peut favoriser la créativité, encourager le changement et renforcer le sentiment de satisfaction. (Côté, 1994, p. 73)

- **Le stress et performance :**

Figure 10: Les relations entre stress et performance.



Source : (LEGERON, 2004, p. 812)

L'illustration de ce modèle met en évidence qu'un certain niveau de stress est nécessaire pour atteindre une performance optimale. Toutefois, lorsqu'il dépasse un seuil critique, le stress devient contre-productif et nuit aux résultats. Il est donc essentiel, tant pour les individus que

pour les organisations, de développer des compétences en gestion du stress afin de maintenir un équilibre favorable à l'efficacité et à la performance. (Légeron P. , 2004, p. 812)

1.5Les causes du stress :

- La rapide évolution des modes de travail perturbe les repères professionnels, créant des environnements instables et imprévisibles.
- Le passage du secteur industriel au secteur des services a des implications significatives, le travail de service se caractérise par une interaction humaine accrue et une charge émotionnelle plus importante
- L'intégration massive des technologies de l'information dans le monde du travail a des répercussions majeures, la numérisation des tâches professionnelles exige une maîtrise continue des outils numériques et une connexion permanente, ce qui peut entraîner une surcharge mentale chez les travailleurs. (Massoudi, 2009, p. 11)
- L'intensification du contact client, caractérisée par des relations directes et fréquentes, cette proximité constante avec les clients exige une disponibilité émotionnelle élevée.
- Il est impératif pour les travailleurs de se former en permanence afin d'acquérir de nouvelles compétences, ce qui peut engendrer un stress lié à la crainte de devenir obsolète professionnellement.
- Les exigences en termes de compétences évoluent rapidement sur le marché du travail, mettant ainsi une pression sur les salariés pour qu'ils s'adaptent à des normes de performance de plus en plus élevées.
- L'accumulation d'informations, de sollicitations et d'exigences émotionnelles entraîne une fatigue mentale chronique chez les individus.
- Les politiques axées sur la performance incitent les employés à se dépasser en permanence. (Massoudi, 2009, p. 12)
- La réduction des effectifs (downsizing) se traduit par une augmentation de la charge de travail et un sentiment d'insécurité pour les salariés restants.
- La précarisation de l'emploi, caractérisée par l'utilisation de contrats temporaires et instables, entraîne une incertitude professionnelle qui constitue une source majeure d'anxiété pour les travailleurs. (Massoudi, 2009, p. 13)
- Le contrôle renforcé de la performance individuelle, à travers une évaluation continue des résultats personnels, peut générer un sentiment de surveillance constante et un manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie.

- La réalisation de tâches monotones, répétitives et peu variées contribue également à l'ennui, à la lassitude, à l'épuisement mental des travailleurs, diminue leur motivation et accroît le stress, en particulier chez les travailleurs expérimentés.
- Un sentiment d'urgence croissant dans l'exécution du travail, dû à la culture de l'immédiateté, impose un rythme soutenu qui entrave la récupération mentale, favorisant ainsi le stress chronique. (Massoudi, 2009, p. 14)

1.6. Les sources du stress :

1.6.1 D'après D. François-Philipe de St-Julien, les facteurs de stress peuvent être classés en cinq catégories principales : (Julien, 2023, p. 86)

1.6.1.1 Tout d'abord, les exigences liées au travail comprennent :

Le stress au travail peut provenir d'aspects quantitatifs, comme la surcharge de travail, la pression du temps et la quantité d'informations à gérer, ainsi que d'aspects qualitatifs, tels que le besoin de vigilance, de précision et d'exigence de qualité. De plus, la nature des tâches, notamment la monotonie, le manque d'autonomie, la répétitivité, ou encore une charge de travail trop importante ou insuffisante, contribue aussi au stress. (Julien, 2023, p. 86)

1.6.1.2 Ensuite, l'organisation du travail joue un rôle important dans la génération de stress :

Le stress peut être causé par un manque de contrôle sur la planification, des missions peu claires ou contradictoires, des horaires mal adaptés aux rythmes biologiques et sociaux, ainsi que par l'introduction de nouvelles organisations perturbatrices. (Julien, 2023, p. 87)

1.6.1.3 Les relations professionnelles constituent un autre facteur de stress :

Le stress peut s'intensifier en raison d'un manque de soutien des collègues ou supérieurs, d'un management autoritaire et non participatif, ainsi que de l'absence de reconnaissance. (BENSOUILAH & HAMADECHE, 2021, p. 135)

1.6.1.4 L'environnement physique et technique dans lequel les individus évoluent peut également être générateur de stress :

Des conditions de travail difficiles, comme le bruit, la chaleur ou une mauvaise conception des postes, nuisent au bien-être des travailleurs. (BENSOUILAH & HAMADECHE, 2021, p. 135)

1.6.1.5 Le contexte socio-économique global, marqué par des phénomènes tels que :

La mondialisation, la concurrence accrue et la sous-traitance représentent des défis économiques complexes et multiples pour l'entreprise.

1.6.2 Cartwright et Cooper mentionnent également deux autres facteurs de stress :

- La relation entre le travail et la vie personnelle : déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, tensions familiales, et pression lorsque les deux partenaires d'un couple sont en emploi. (Angel, Amar, Grava, & Vaudolon, 2010, p. 54)
- L'évolution professionnelle : incertitude de l'emploi, absence de progrès, absence de reconnaissance, ou sentiment de ne pas réussir personnellement. (Angel, Amar, Grava, & Vaudolon, 2010, p. 54)

En dernier lieu, il convient de souligner que l'incertitude concernant l'évolution de la carrière professionnelle, bien que peu explorée, est reconnue comme un élément déterminant de stress. (BENSOUILAH & HAMADECHE, 2021, p. 136)

Ainsi que, le salaire est identifié comme un élément déclencheur de stress significatif selon Dr Patrick. (Legeron, 2003, p. 10)

1.7. Les approches du stress :

1.7.1 L'approche basée sur la réponse :

Selon H. Selye (1974), le stress est une réaction non spécifique de l'organisme à toute sollicitation, centrée sur la réponse de l'individu plutôt que sur l'événement lui-même (Steiler & Rosnet, 2011, p. 02). Cette approche biophysiologique a été étendue pour inclure les réactions physiologiques, émotionnelles et comportementales au travail, donnant lieu à des outils mesurant les troubles liés au stress, tels que des symptômes physiques (cardiovasculaires, digestifs), émotionnels (anxiété, dépression), des comportements (irritabilité, addictions) et des impacts organisationnels (absentéisme, turnover). Cependant, elle néglige les différences individuelles face au stress. (Briner, 1997, pp. 72-73)

1.7.2 L'approche basée sur le stimulus :

Cette approche définit le stress comme le résultat de l'interaction entre des stresseurs externes et l'individu (Ceaux, 2006, p. 42). Des facteurs environnementaux, comme les catastrophes ou événements traumatisants, peuvent déclencher des réactions de stress. Le modèle souligne le lien entre stresseurs quotidiens et troubles physiques ou mentaux, mais néglige le rôle des pensées (cognitions) dans la gestion du stress. (CHANG, 2018, p. 18)

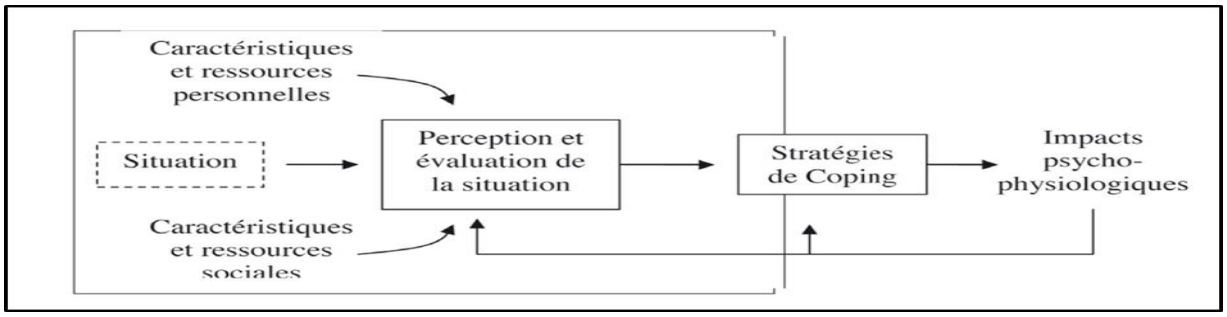
1.7.3 L'approche interactionniste :

Cette perspective rejoint entièrement le cadre interactionniste, lequel interprète le stress comme étant le résultat d'une perception de déséquilibre entre les demandes du milieu professionnel et les ressources personnelles de l'individu. Elle met en avant l'interaction dynamique entre l'individu et son environnement de travail. (GENDRON, 2016, p. 17)

1.7.4 L'approche transactionnelle :

La psychologie transactionnelle considère le stress comme résultant d'une interaction inappropriée entre l'individu et son environnement de travail. Elle adopte une vision holistique du stress, en l'inscrivant dans le cadre du stress quotidien (R.Harris, 2020, p. 22). Les modèles transactionnels, contrairement aux modèles interactionnistes, perçoivent le stress comme un processus dynamique fondé sur des échanges continus entre l'individu et son environnement. (Steiler & Rosnet, 2011, p. 03)

Figure 11: Modèle transactionnel générique.



Source : (Steiler & Rosnet, 2011, p. 03)

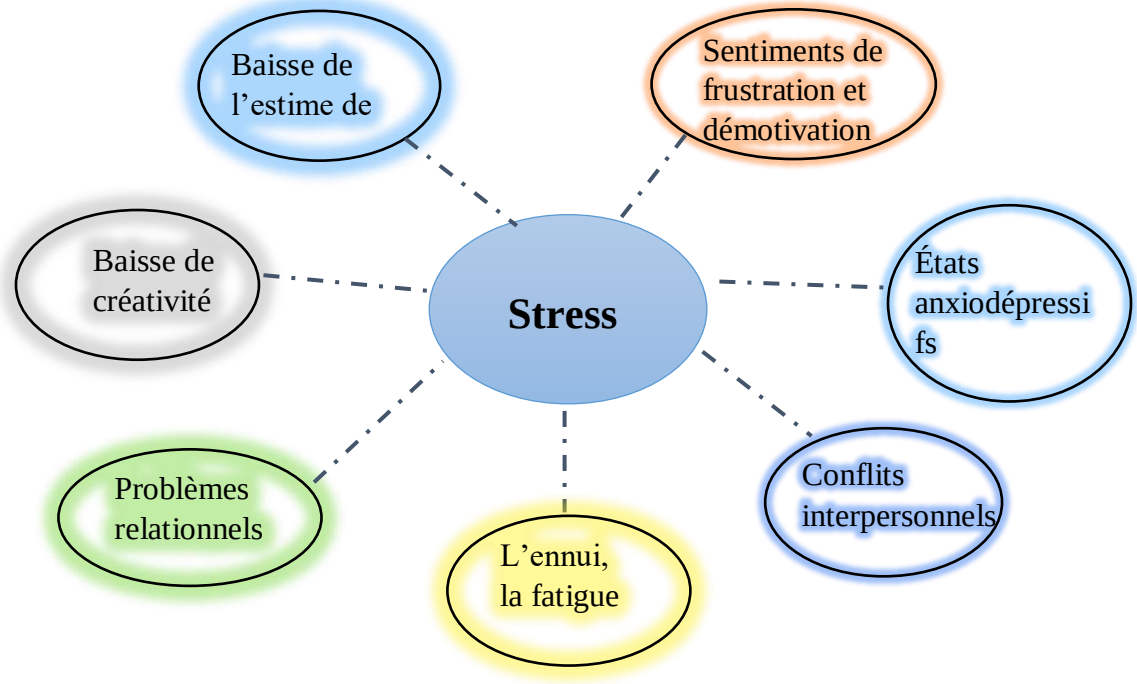
2. Les impacts individuels et organisationnels de la souffrance au travail :

Ce titre examine les conséquences de la souffrance au travail, à la fois au **niveau individuel** en impactant la santé physique, mentale, émotionnelle et comportementale des travailleurs et au **niveau organisationnel**, en compromettant la performance économique et en engendrant des coûts significatifs.

2.1. Au niveau individuel :

2.1.1. Les troubles psychologiques : Le salarié soumis à une charge de travail excessive et à des tensions constantes peut développer divers symptômes d'ordre psychologique, entraînant un malaise, une insatisfaction et une perte de motivation. Ces manifestations comprennent plusieurs symptômes qui sont illustrés dans le schéma ci-dessous.

Figure 12: Les conséquences du stress au travail sur la santé psychologique.



Source : (Lallouna, 2023, p. 12)

2.1.2. Les maladies physiques *:* Le stress professionnel, résultant de processus psychologiques d'évaluation, engendre des répercussions physiologiques tangibles. Il perturbe le bon fonctionnement de l'organisme et peut favoriser l'émergence ou l'aggravation de différentes affections physiques, mettant en évidence son influence systémique sur la santé. (Lallouna, 2023, p. 13)

Le stress, qu'il soit aigu ou chronique, peut avoir de graves répercussions sur la santé, en provoquant ou aggravant des troubles tels que les AVC, l'hypertension, les maladies cardiovasculaires, les cancers, les troubles du sommeil, la fatigue chronique, les troubles gastro-intestinaux, l'affaiblissement du système immunitaire, les douleurs musculo-squelettiques, ainsi que des variations de poids anormales, compromettant ainsi le bien-être physique et mental global. (Sohail & Chaudhary, 2015, pp. 21-23)

2.1.3. Les conséquences comportementales : Le stress professionnel peut entraîner divers comportements à risque tels qu'une surconsommation de substances, des actes de violence, une augmentation de l'absentéisme ou du présentéisme. (Julien, 2023, p. 12)

De plus, il a un impact sur l'implication des salariés, leur engagement envers l'organisation et peut accroître leur intention de quitter l'entreprise. (Maslach, Jackson, & Leiter, Maslach Burnout Inventory Manual, 1996, p. 30)

2.1.4. Les réactions émotionnelles :

Il existe deux réactions extrêmes au stress : **le burnout et le karoshi.**

- **Le burnout,** également connu sous le nom de syndrome d'épuisement professionnel, a été défini dans les années 1980 par Christina Maslach et Susan Jackson comme une conséquence directe d'une exposition prolongée à un stress émotionnel et interpersonnel chronique en milieu professionnel. (Maslach & Jackson, 1981, p. 10)

Il est considéré comme l'un des effets les plus graves du stress au travail, se manifestant à travers trois dimensions caractéristiques :

- La première dimension est l'épuisement émotionnel, qui découle d'une charge de travail prolongée et intense.
- La deuxième dimension est le cynisme ou le détachement affectif, caractérisé par une attitude négative envers le travail ou les personnes concernées.
- Enfin, la troisième dimension est la diminution du sentiment d'efficacité personnelle, reflétant une perte de confiance dans sa capacité à mener à bien ses tâches de manière satisfaisante. (Faye-Dumanget & et al, 2017, p. 03)

- Quant au **karoshi**, il se traduit littéralement par "mort par excès de travail". Ce phénomène, principalement observé au Japon, est associé à une surcharge de travail, des conditions de vie difficiles et un investissement émotionnel excessif.

2.2. Au niveau organisationnel :

Le stress au travail a des effets néfastes sur le bon fonctionnement des entreprises, se traduisant par une augmentation des taux d'absentéisme et une baisse notable de la productivité. Ces conséquences, bien que difficiles à évaluer de manière précise, entraînent des coûts significatifs pour les organisations.

2.2.1. Les effets néfastes de la souffrance sur les organisations :

- Le stress au travail peut entraîner des problèmes de santé qui se traduisent par une augmentation de **l'absentéisme**, c'est-à-dire l'absence physique de l'employé en raison d'un épuisement, d'une maladie ou d'un trouble psychologique. (Brunner, Igic, Keller, & Wieser, 2019, p. 1166)

L'absentéisme peut être déterminé par une variété de facteurs, classés selon trois niveaux temporels : à long terme, à moyen terme et à court terme.

- Le présentéisme désigne la situation où un salarié, bien que présent sur son lieu de travail, voit ses performances réduites en raison du stress, souvent causé par un manque d'autonomie, un soutien social insuffisant, des relations conflictuelles, des exigences professionnelles élevées, ainsi que par des facteurs tels que le harcèlement moral, l'ambiguïté des rôles et des interactions négatives avec les collègues. (Brunner, Igic, Keller, & Wieser, 2019, p. 1167).

2.2.2. Un coût inquiétant :

Le stress au travail représente un défi stratégique important pour les entreprises, il met en péril la rentabilité, la compétitivité et la qualité des services, tout en entraînant des coûts économiques importants pour les systèmes de santé et de protection sociale.

- Selon les données de **l'American Institute of Stress**, le stress professionnel est à l'origine de 75 à 90 % des consultations en médecine du travail, ainsi que de 60 à 80 % des accidents professionnels, mettant en évidence son importance considérable dans les dépenses de santé au travail. (MOISSON, 2009, p. 50)
- L'approche socio-économique développée par l'**ISEOR** identifie cinq indicateurs significatifs des coûts cachés associés au stress : l'absentéisme, les accidents au travail et maladies professionnelles (AT-MP), le turnover, la non-qualité, ainsi que les écarts de productivité directe. (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008, p. 20)

À une échelle plus large, les évaluations macro-économiques mettent en lumière l'ampleur de ce phénomène :

- En **France**, le stress au travail représenterait environ 3 % du Produit Intérieur Brut (PIB), soit environ 51 milliards d'euros, un montant dix fois supérieur aux coûts engendrés par les conflits sociaux. (CFE-CGC, 2006, p. 10)
- Aux **États-Unis**, ce coût est estimé à 200 milliards de dollars par an, englobant les dépenses médicales, la perte de productivité, l'absentéisme et les accidents. (MOISSON, 2009, p. 51)

Donc les individus, tout comme les structures organisationnelles, sont de plus en plus confrontés à un stress croissant et à une souffrance au travail, dont les répercussions peuvent être préjudiciables tant sur le plan humain qu'économique.

3. Coping et stress :

Le coping, ou stratégie d'adaptation au stress, désigne l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux qu'un individu mobilise pour faire face à une situation perçue comme stressante, en s'appuyant sur une double évaluation cognitive (menace et ressources disponibles), et se décline en trois dimensions : processus, stratégie et style. (Belhadef, 2020, pp. 901-902)

3.2. Stratégies de coping présumées associées de façon positive à l'ajustement psychologique :

3.1.1. Stratégies d'acceptation : l'acceptation implique de prendre conscience de l'existence d'un stresseur et de modifier ses valeurs en conséquence. (Carver, Scheier, & Weintraub, 1989, p. 269)

3.1.2. Stratégies de réinterprétation positive, d'optimisme et de croissance personnelle : c

- Réinterprétation positive : elle permet de diminuer temporairement l'anxiété et le désespoir. (Kennedy & et al, 1995, p. 629)
- Réévaluation positive : bien qu'elle soit moins fréquente chez les personnes souffrant de dépression, elle peut contribuer à améliorer le moral. (Folkman & et al, 1986, p. 994)
- Optimisme : il est associé à un niveau d'espoir plus élevé. (Jalowiec, 1991, p. 30)
- Restructuration cognitive : cette méthode ne montre pas de lien significatif avec l'adaptation lors de périodes de réhabilitation. (Felton & at al , 1984, p. 345)

3.1.3. Stratégies basées sur le soutien social :

Rechercher un soutien émotionnel ou pratique est généralement bénéfique. Cependant, ces stratégies sont moins fréquemment utilisées par les personnes souffrant de dépression. (Chan & et al, 2000, p. 503)

3.1.4. Stratégies axées sur le problème :

Ces stratégies consistent à intervenir directement sur la situation stressante. Des approches telles que la planification, la résolution de problèmes et d'autres actions actives sont liées à une réduction de l'anxiété et de la dépression. (Vitaliano & et al , 1984, p. 5)

3.2. Stratégies de coping présumées associées de façon négative à l'ajustement psychologique :

3.2.1. Stratégies d'évitement ou de fuite : Ces stratégies ont pour objectif d'échapper ou d'éviter la source de stress. (Carver, Scheier, & Weintraub, 1989, p. 271)

3.2.2. Stratégies de gestion des émotions : Ces stratégies se concentrent sur l'expression ou la gestion des émotions, mais elles sont souvent liées à un mauvais équilibre psychologique :

- **La ventilation des émotions** : elle est corrélée à des sentiments de dépression, d'anxiété et de détresse. (Carver, Scheier, & Weintraub, 1989, p. 273)
- **L'expression des émotions** : elle est plus courante chez les personnes subissant un stress intense. (Folkman & et al, 1986, p. 996)
- **Le coping émotionnel** : cela implique des sentiments d'inquiétude, d'impuissance et de désespoir, et est associé au stress post-traumatique. (Jalowiec, 1991, p. 33)

3.2.3. Stratégie de blâme : Ces stratégies consistent à se sentir responsable du stress subi :

Elles sont liées à une augmentation du stress, de la dépression et de la détresse psychologique. Néanmoins, une variante de cette approche ne montre pas de lien significatif avec l'adaptation. (Moore & et al, 1994, p. 42)

3.3. Autres stratégies sans lien significatif avec l'ajustement psychologique :

Certaines stratégies d'adaptation adoptées par des individus souffrant de lésions médullaires n'ont pas démontré de lien statistiquement significatif avec leur ajustement psychologique :

3.3.1. Le coping détaché : il s'agit de se sentir autonome face à l'événement et aux émotions qui en découlent. Aucune corrélation significative n'a été observée avec le stress post-traumatique

3.3.2. Le fatalisme, l'indépendance et le coping palliatif : ces éléments ont été analysés en relation avec l'espoir, sans lien significatif constaté.

Ainsi, ces stratégies ne seront pas considérées comme des prédicteurs de la résilience dans le cadre de cette étude. (PARTIELLE, 2015, p. 33)

4. Le rôle de la personnalité :

Les études ont observé que certains individus manifestent une sensibilité plus élevée au stress que d'autres, ce qui a conduit à une exploration des traits de personnalité pouvant influencer cette vulnérabilité. (GUERRIOUNE, 2009, p. 06)

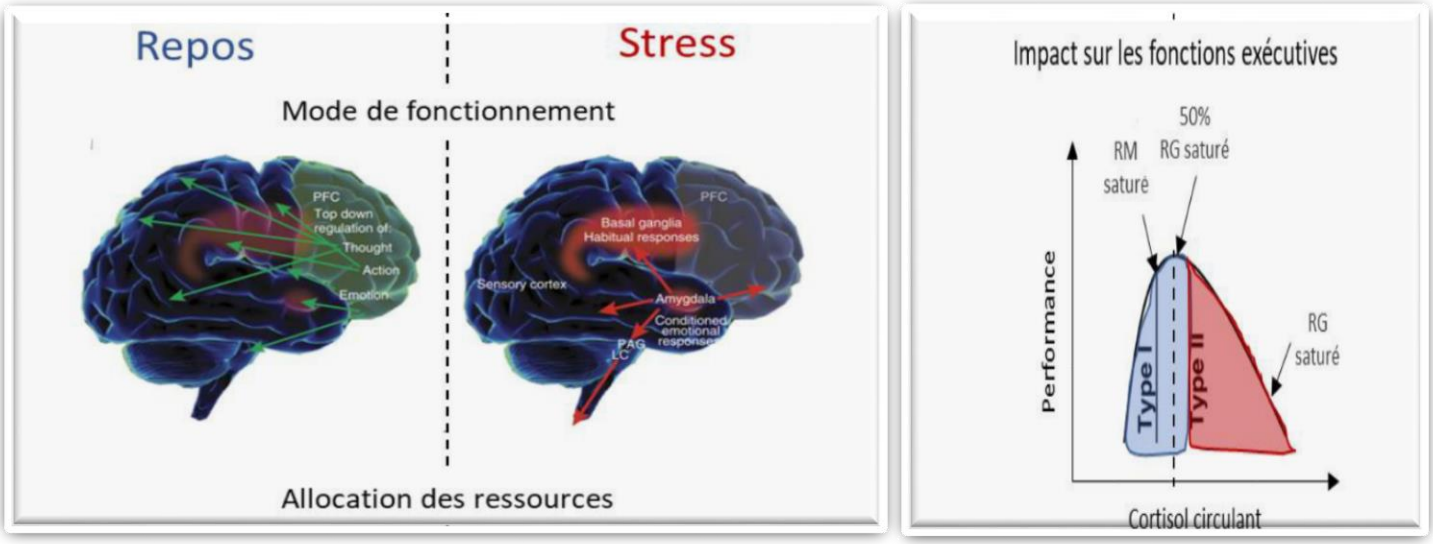
Trois principales approches différentielles sont utilisées pour étudier la relation entre la personnalité et le stress :

- **L'approche médicale**, qui se penche sur les types de personnalité associés à certaines pathologies ou réponses physiologiques au stress ;
- **L'approche psychosociale**, qui analyse l'impact des facteurs sociaux, des expériences antérieures et des croyances personnelles ;
- **L'approche cognitive**, qui se concentre sur les processus mentaux tels que les modes d'interprétation et les schémas cognitifs en réponse aux situations stressantes. (GUERRIOUNE, 2009, p. 07)

L'influence des traits de personnalité sur le stress professionnel est largement reconnue dans la littérature actuelle, la **psychologie différentielle** met en lumière les variations individuelles stables qui influent sur la manière dont les individus perçoivent, évaluent et gèrent les situations stressantes. (Rolland, 2002, p. 6)

Le neuroticisme, caractérisé par une sensibilité émotionnelle élevée et une perception amplifiée des menaces, accroît la vulnérabilité au stress en intensifiant les réactions cérébrales liées à la vigilance (amygdale, striatum dorsal) tout en réduisant temporairement l'activité du cortex préfrontal et de l'hippocampe, ce qui perturbe la gestion cognitive et rend l'individu plus sensible aux pressions professionnelles. (Lupien & et al, 2007, p. 53)

Figure 13: Théorie neurophysiologique de l'impact du stress sur les fonctions exécutives.



Source : (Schlatter, 2021, p. 53)

D'autres traits de personnalité, tels que **l'extraversion**[11], **le locus de contrôle**, **le type A**, **l'optimisme** ou la **conscienciosité**, ont également démontré des effets significatifs, bien que souvent étudiés de manière indépendante. (Rolland, 2002, p. 07)

5. Le stress et l'émotion :

Les émotions occupent une place essentielle dans la perception et le contrôle du stress. Selon des recherches approfondies menées certains auteurs, il a été mis en évidence que les émotions négatives sont étroitement associées aux affections et manifestations liées au stress, tandis que les émotions positives peuvent contribuer à la capacité d'adaptation. (CHANG, 2018, p. 37)

Certaines émotions sont particulièrement fréquentes dans les situations stressantes :

5.1. La peur : une émotion fondamentale et fortement stimulante, est déclenchée par la perception d'une menace imminente ou d'un danger. (Stadthagen-González & et al, 2018, p. 1944)

5.2. La colère : est une émotion fondamentale négative et très stimulante qui se déclenche en réaction à une perception d'injustice, de frustration ou de contrariété.

5.3. La tristesse : est une émotion fondamentale de nature négative mais moins intense, qui est liée à des situations de perte, de séparation ou d'échec. (Stadthagen-González & et al, 2018, p. 1945)

5.4. La joie : est une émotion fondamentale positive et dynamisante qui découle de la satisfaction d'un désir, de la réussite ou d'une interaction sociale agréable. (Stadthagen-González & et al, 2018, p. 1946)

Dans ce titre, qui revêt une importance cruciale à appréhender et à considérer, nous clôturons cette section dédiée aux dimensions théoriques du stress, ainsi qu'à ses répercussions sur la santé physique et sur l'environnement professionnel de l'individu.

Il est fondamental de saisir les quatre émotions principales qui exercent une influence significative sur l'individu, de connaître son type de personnalité, de s'efforcer d'adopter une stratégie de coping au sein de l'organisation, et de comprendre les conséquences individuelles qu'organisationnelles du stress.

[11] **L'extraversion** se définit comme un trait de personnalité qui se manifeste par une propension à diriger son énergie psychique (libido) vers l'environnement extérieur, incluant les objets et les interactions avec autrui, plutôt que de se concentrer sur son monde intérieur.

Section 2 : Le stress au travail : frein à un management efficace.

A l'origine de la souffrance au travail : les pratiques managériales en question

Les pratiques de gestion, souvent fondées sur des modèles dépassés et rigides, sont l'une des principales sources du stress croissant au travail, car elles ne s'adaptent pas aux évolutions de l'économie et aux nouvelles attentes des employés, générant ainsi une pression accrue et un climat anxiogène.

1. Les principes classiques :

1.1. TAYLOR et l'organisation scientifique du travail (1911) :

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), un ingénieur américain, est communément reconnu comme le précurseur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST).

L'œuvre de Taylor s'inscrit dans le contexte industriel du début du XXe siècle, marqué par la recherche d'efficacité face à la transition vers un capitalisme monopolistique, et donne naissance au management scientifique, une approche rationnelle visant à standardiser les tâches et optimiser la productivité en réponse à la **flânerie systématique**[12] des ouvriers. (Su, 2017, p. 102)

1.1.1) Les trois expériences clés du management scientifique selon Taylor :

Tableau 6: Les trois expériences du management scientifique.

Expérience de la pelle	Expérience du transport de blocs de fer	Expérience de coupe des métaux
Les méthodes d'expérimentation devraient être intégrées dans le	Appelée l'expérience du transport des blocs de fer a révélé une faible productivité (12,5 tonnes/jour) chez les porteurs de blocs de fer qui	L'expérience a été à la fois complexe et ardue, s'étalant sur une durée de 26 ans.

[12] **La flânerie systématique** : désigne un comportement collectif et délibéré des ouvriers qui consiste à ralentir volontairement leur rythme de travail pour ne pas révéler aux employeurs la vitesse réelle à laquelle ils pourraient accomplir leurs tâches. Cette lenteur est systématique car elle est permanente et généralisée dans l'atelier, et elle est pratiquée avec l'intention de protéger les ouvriers contre le risque de chômage lié à une augmentation trop rapide de la productivité.

domaine des opérations et de la gestion.	sert à former et aider les travailleurs à développer des compétences adéquates.	
Permettre aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes constitue la meilleure méthode pour accroître l'efficacité.	Il est important d'expliquer aux employés les avantages de cette méthode afin qu'ils puissent adopter cette nouvelle approche.	Cela a requis une immense somme d'argent ainsi que plus de 800 000 tonnes d'acier.
Management standardisé	Choisir les employés avec soin.	A élaboré les spécifications techniques pour l'usinage des métaux.

Source : (Su, 2017, p. 103)

Les trois expériences mentionnées mettent en lumière la manière dont Taylor a appliqué l'observation, la mesure et la standardisation afin d'optimiser les tâches des ouvriers, jetant ainsi les bases du management scientifique contemporain.

1.1.2) L'Organisation Scientifique du Travail (OST) : Cette approche conçoit l'entreprise comme un **système structuré** et **méthodique**, où la **spécialisation horizontale** divise les tâches en opérations simples selon la méthode optimale (**One best way**), **la hiérarchisation verticale** sépare clairement les responsabilités entre exécutants et superviseurs, le suivi est assuré par des contremaîtres, et la **rémunération** au rendement sert de levier pour stimuler la productivité. (Chib, 2023, p. 20)

1.2La méthode d'Henri FORD :

Henri Ford (1863-1947), une figure emblématique de l'industrie automobile américaine et le fondateur de la Ford Motor Company, est reconnu comme l'un des héritiers directs du taylorisme. (Michel, 2008, p. 13)

Ford a profondément transformé l'organisation du travail en introduisant la mécanisation, notamment le tapis roulant automatisé, qui a instauré le travail à la chaîne en imposant un rythme dicté par la machine et en réduisant les délais de fabrication. (Michel, 2008, p. 14)

Il a aussi standardisé les produits en utilisant des pièces interchangeables, facilitant ainsi la production. (Michel, 2008, p. 15)

En 1914, il a doublé le salaire journalier de ses ouvriers à cinq dollars afin de fidéliser la main-d'œuvre et stimuler la consommation de masse, permettant ainsi aux travailleurs de devenir les clients des produits qu'ils fabriquaient. Cette stratégie a combiné augmentation des salaires, baisse des prix et hausse des profits, anticipant la pensée keynésienne. (Michel, 2008, pp. 16-17)

Toutefois, le modèle fordiste a montré ses limites dans les années 1970, notamment en raison de son manque de flexibilité face aux mutations économiques mondiales. (Michel, 2008, p. 18)

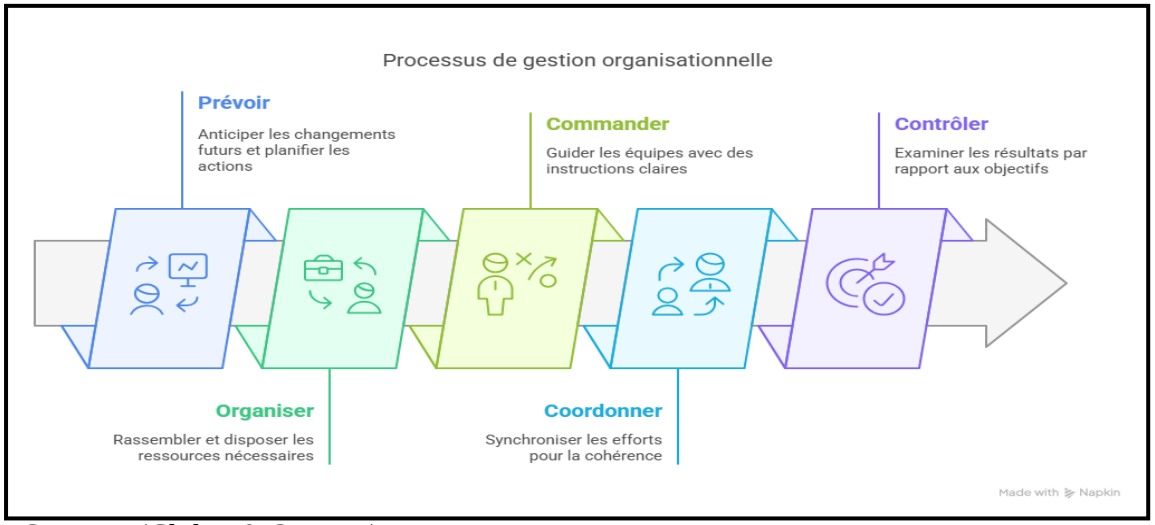
1.3Henri FAYOL et les principes de commandement (1916) :

Henri Fayol (1841-1925), un ingénieur français renommé et théoricien du management, est reconnu comme l'un des précurseurs **de la pensée organisationnelle**.

Contrairement à Taylor, centré sur **l'optimisation du travail des ouvriers**, Fayol adopte une approche globale en mettant l'accent sur la **fonction administrative** du **dirigeant**, qui consiste à organiser, diriger et contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise. (Chib, 2023, p. 21)

Il articule cette fonction autour de cinq tâches essentielles, regroupées sous l'acronyme POCCC :

Figure 14: Schéma des 5 fonctions managériales (POCCC) en gestion organisationnelle.



Source : (Chib, 2023, p. 21)

Cette méthode, pilier du **management contemporain**, souligne l'importance des **compétences organisationnelles**, **décisionnelles et stratégiques** des dirigeants pour assurer le bon **fonctionnement de l'entreprise**. (Chib, 2023, p. 21)

1.4Théories de la bureaucratie : Max WEBER et Henry MINTZBERG

1.4.1. Max Weber (1864-1920), sociologue, économiste, avocat et philosophe allemand, est largement reconnu comme l'une des figures fondatrices de la sociologie moderne, aux côtés de Karl Marx et Émile Durkheim.

Max Weber a analysé l'émergence du capitalisme et la rationalisation des sociétés modernes, en conceptualisant la bureaucratie comme un modèle organisationnel fondé sur la rationalité formelle, visant une gestion administrative efficace, impersonnelle et hiérarchisée, sans connotation négative. (Royce, 2015, pp. 91-92)

1.4.1.1. Ces principes structurants incluent :

La **bureaucratie weberienne** se caractérise par une hiérarchie stricte, des règles codifiées appliquées uniformément, des relations impersonnelles basées sur les fonctions, et un recrutement fondé sur les compétences, le mérite et l'ancienneté. (Chib, 2023, p. 22)

1.4.1.2. Weber, dans le cadre de sa réflexion sur les fondements de la légitimité de l'autorité, identifie trois types idéaux d'organisation du pouvoir :

Max Weber distingue trois types d'autorité : **l'autorité charismatique** fondée sur les qualités personnelles du leader, **l'autorité traditionnelle** ancrée dans les coutumes, et **l'autorité rationnelle-légale** propre à la bureaucratie moderne, reposant sur des règles formelles et une hiérarchie institutionnelle. (Royce, 2015, p. 96)

1.4.2. Henry Mintzberg : un universitaire canadien né en 1939, occupe le poste de professeur de management à l'Université McGill à Montréal. Il est reconnu comme l'un des auteurs les plus influents dans le domaine de la théorie des organisations. Mintzberg accorde une importance particulière à l'observation des pratiques réelles. (MINTZBERG, 1982, p. 11)

Mintzberg, dans la continuité des travaux de Weber, définit la bureaucratie mécaniste comme une structure organisationnelle rigide, centralisée et fortement standardisée, particulièrement adaptée aux environnements simples et stables comme l'industrie de masse ou les grandes organisations publiques. (MINTZBERG, 1982, pp. 286-287)

1.4.2.1. Principales caractéristiques de la bureaucratie mécaniste :

Mintzberg identifie quatre composantes clés de la bureaucratie mécaniste : **un centre opérationnel** aux tâches simples et standardisées**, une ligne hiérarchique pyramidale** assurant la transmission des normes, **une technostructure** influente mais sans pouvoir formel fixant les procédures, et **un sommet stratégique** centralisé où les décisions sont prises de manière descendante pour un contrôle strict de l'organisation. (MINTZBERG, 1982, pp. 288-289)

2. Les principes du management moderne et ses dérivés :

Bien que de nombreuses grandes entreprises continuent d'appliquer les principes du taylorisme, ces fondements apparaissent de plus en plus inadaptés aux évolutions économiques actuelles, entraînant des dérives organisationnelles et un décalage avec les pratiques modernes de gestion.

2.1. La standardisation :

La standardisation, en tant que mécanisme central de coordination, vise à améliorer l'efficacité opérationnelle, garantir la qualité des produits et renforcer la compétitivité de l'entreprise tout en permettant des économies d'échelle.

2.1.1. La formalisation des comportements : La formalisation désigne la mise en place de règles, procédures et documents écrits visant à réguler les comportements et coordonner les activités, reflétant ainsi le niveau d'organisation interne et la clarté des processus d'une organisation. (Váchal & Vochozka, 2013, p. 20)

2.1.1.1. La typologie des organisations en fonction de leur niveau de formalisation est généralement divisée en deux grandes catégories :

Les organisations très formalisées se distinguent par des procédures écrites strictes typiques des bureaucraties, tandis que les organisations peu formalisées sont plus flexibles, reposant sur la confiance, l'autonomie et l'adaptabilité, souvent présentes dans les petites entreprises familiales. (Skorková, 2020, p. 02)

2.1.1.2. Avantages et Limites :

Tableau 7: Bénéfices et inconvénients liés au processus de formalisation.

Avantages	Limites
- Encourage l'ordre, la stabilité et la coordination. - Simplifie la gestion et la supervision. - Établit clairement les rôles et les responsabilités.	- Peut inhiber l'initiative individuelle et la pensée critique. - Rigidifie les processus et ralentit la prise de décision. - Diminue la capacité d'adaptation aux évolutions.

Source : (Skorková, 2020, p. 03)

La formalisation est essentielle pour structurer et uniformiser les pratiques organisationnelles, mais un excès peut freiner créativité, autonomie et adaptation, d'où la nécessité pour les décideurs de trouver un équilibre entre formalisation et innovation.

2.1.2. La spécialisation des tâches : La standardisation des qualifications, qui peut être comparée à une forme extrême de spécialisation des tâches, a pour objectif de rationaliser les processus de travail en simplifiant leur complexité. (Provenzano, 2005, p. 147)

Cette approche, visant à **réduire les coûts** et **temps d'apprentissage** par **économie d'échelle**, entraîne la disparition des métiers traditionnels au profit de fonctions standardisées et fragmentées, limitant créativité et reconnaissance professionnelle, tandis que la transition vers une spécialisation artisanale s'est faite sans forte hiérarchisation sociale, mais cette organisation consensuelle, bien que productive, a montré ses limites face aux tensions structurelles, contribuant à l'effondrement de la civilisation concernée. (Provenzano, 2005, pp. 148-149)

2.1.3. La gestion par objectifs : Le concept du Management par Objectifs (MBO), introduit par Peter F. Drucker en 1954, repose sur l'établissement de buts clairs et mesurables, définis de manière collaborative par les managers et leurs collaborateurs, le MBO représente un système de gestion structuré qui a évolué pour devenir une philosophie managériale largement adoptée. (Mirzaee, 2014, p. 90)

À l'origine appliqué dans le secteur privé, le MBO s'est progressivement étendu au secteur public et aux organisations à but non lucratif. Morrisey et Starling mettent en avant sa mise en place dans diverses institutions telles que les hôpitaux et les administrations locales, en raison

de son efficacité dans la clarification des objectifs et l'amélioration des performances. (Mirzaee, 2014, p. 92)

2.1.3.1. Le Management by Objectives (MBO) est un processus comprenant plusieurs étapes clés. :

Le processus de MBO consiste à identifier les responsabilités, définir des objectifs spécifiques et mesurables, assurer un suivi régulier des progrès, et intégrer un feedback essentiel pour permettre une amélioration continue. (Mirzaee, 2014, p. 93)

2.1.3.2. Cette méthode présente divers avantages, tels que :

Le Management by Objectives (MBO) favorise la planification, la motivation, la communication et l'autocontrôle tout en facilitant l'évaluation des performances, mais sa mise en œuvre peut être complexe et exigeante, bien que cette approche rigoureuse améliore significativement l'efficacité organisationnelle et individuelle. (Mirzaee, 2014, p. 94)

2.2. Les organisations pyramidales et le contrôle excessif :

L'organisation pyramidale de Taylor, en concentrant le pouvoir et exerçant un contrôle excessif, peut engendrer un climat de méfiance entre employeurs et employés, nuisant ainsi aux relations professionnelles.

2.2.1. La centralisation du pouvoir :

Les **structures pyramidales** concentrent traditionnellement le pouvoir entre les cadres qui exercent une **autorité formelle** soutenue par des qualités personnelles telles que le charisme et l'expertise, limité par des règles et la coopération des subordonnés qui peuvent exercer un **contre-pouvoir**, tandis que certaines organisations cherchent à démocratiser ce pouvoir en réduisant les écarts hiérarchiques, tout en gérant l'influence des réseaux informels et les risques de pouvoir parallèle qui peuvent nuire au fonctionnement officiel. (TELLIER, 1991, pp. 52-56)

2.2.2. La confiance calculée et les systèmes d'évaluation :

Dans le milieu professionnel, la confiance se construit de manière relationnelle à travers deux dimensions complémentaires : **une confiance affective**, fondée sur des qualités humaines perçues, et **une confiance calculée**, reposant sur l'évaluation des compétences et de la fiabilité de l'autre. (Campoy & Neveu , 2005, p. 08)

La perception d'une rupture du contrat psychologique, en affectant la dimension calculée de la confiance, peut nuire à l'engagement, à la motivation et à l'implication de l'employé dans l'organisation. (Campoy & Neveu , 2005, p. 9)

2.3. Les récompenses financières :

Il est fréquent de constater la présence d'incitations financières dans le milieu professionnel. Cependant, celles-ci peuvent entraîner des conflits et conduire à un manque de reconnaissance symbolique, élément essentiel pour l'épanouissement de l'individu au travail.

2.3.1. La distinction forts– faibles : La distinction entre les individus ou entités qualifiés de **forts** et de **faibles** peut être analysée à travers l'analogie entre le mécanisme de la sélection naturelle tel que conceptualisé par Darwin et le fonctionnement de la concurrence économique. (Lapied & Swaton, 2011, p. 12)

Darwin distingue la sélection naturelle de la lutte pour l'existence, cette dernière étant une métaphore des interactions biologiques dont découle la sélection des individus les plus adaptés une logique comparable au monde économique, où la concurrence favorise les entreprises les plus innovantes et efficaces, menant ainsi à un processus de destruction créatrice moteur du progrès et de l'innovation. (Lapied & Swaton, 2011, pp. 13-14)

2.3.2. L'absence de récompense symbolique & monétaire :

La motivation des individus au sein d'une entreprise peut être influencée par divers facteurs, notamment la reconnaissance sociale à travers des récompenses symboliques dépourvues de valeur matérielle. (Kosfeld & Neckermann, 2010, p. 05)

L'efficacité des récompenses symboliques dépend fortement des sensibilités individuelles, car si elles peuvent motiver certains salariés en quête de reconnaissance sociale ou de prestige, elles demeurent inefficaces pour d'autres qui attendent des **compensations matérielles**, ce qui limite leur portée universelle et peut affaiblir la motivation collective en l'absence de récompenses financières concrètes. (Dur, 2009, p. 555)

3. Axes d'optimisation des pratiques managériales pour une performance accrue :

Gary Hamel, dans une perspective de réforme managériale, appelle à abandonner les modèles traditionnels au profit d'une approche centrée sur l'humain, fondée sur l'autonomie, la créativité et la confiance, nécessitant une réorganisation en profondeur et s'inspirant de

penseurs comme Mary Parker Follett pour promouvoir une gestion plus collaborative et contemporaine. (HAMEL, 2008, p. 10)

3.1. S'abreuver des théories des précurseurs :

3.1.1. Marie Parker Follet, pionnière du management :

Mary Parker Follett (1868-1933) est une figure majeure du management humaniste et participatif aux États-Unis, reconnue pour sa contribution pionnière à la théorie du management. Son approche novatrice repose sur des valeurs essentielles telles que la valorisation de l'individu, la promotion de la collaboration et l'établissement de structures organisationnelles démocratiques. (ELUJEKWUTE, REV. UWALAKA , & SHIR, 2021, p. 79)

Mary Parker Follett a développé le concept du management 3P, mettant en avant l'importance des individus, la collaboration entre eux et le bénéfice mutuel pour tous :

- **Des personnes :** L'être humain est au centre de l'organisation, il est essentiel de reconnaître ses compétences et de favoriser une culture de confiance.
- **Par les personnes :** La réussite dépend de l'engagement actif des employés, de leur autonomie et d'une gestion axée sur l'humain.
- **Pour les personnes :** L'entreprise doit harmoniser ses objectifs avec le bien-être et le développement personnel de ses collaborateurs. (ELUJEKWUTE, REV. UWALAKA , & SHIR, 2021, p. 80)

Mary Parker Follett propose une approche centrée sur l'humain, conciliant performance et bien-être au travail, en introduisant la **loi de la situation** qui privilégie des décisions contextuelles, et en valorisant le pouvoir coopératif ainsi que la résolution collaborative des conflits. (ELUJEKWUTE, REV. UWALAKA , & SHIR, 2021, p. 81)

3.1.2. Le mouvement des « relations humaines » :

3.1.2.1. MAYO, à l'origine du mouvement :

Elton Mayo (1880-1949) est largement reconnu comme l'un des pionniers de l'École des Relations Humaines, un courant théorique qui a émergé en réaction aux limites du taylorisme et à la vision mécaniste de l'organisation. À travers ses travaux, notamment les expériences menées à Hawthorne, il a mis en lumière l'importance des aspects sociaux et psychologiques pour appréhender le comportement des individus dans le contexte professionnel. (Chib, 2023, p. 27)

Selon Elton Mayo, l'être humain cherche avant tout **l'appartenance**, **la reconnaissance** et la **coopération**, et son comportement au travail, influencé par son vécu, son environnement social et les situations rencontrées, souligne l'importance des interactions humaines et des groupes informels, fondant ainsi une approche managériale centrée sur le bien-être des salariés comme moteur de performance. (Chib, 2023, p. 27)

3.1.2.2. La dynamique de cohésion dans les organisations :

Tableau 8: Présentation des théories sur la dynamique de la cohésion au sein du courant des relations humaines.

Les auteurs	La théorie
Kurt Lewin (1890-1947), un précurseur dans le domaine des sciences sociales, est célèbre pour ses contributions significatives à la psychologie sociale. Il s'est particulièrement intéressé à des concepts tels que la **dynamique des groupes**, la **recherche-action**, la **théorie du champ** et le **modèle du changement en trois phases.** (Lewin, Lippitt, & White, 1939, p. 273) Sous l'influence d'Elton Mayo, Lewin a souligné l'importance de la cohésion, des processus collectifs et des styles d'autorité dans les processus de transformation organisationnelle. (Faulx, 2019, p. 07)	Kurt Lewin, pionnier de la dynamique des groupes, voit le groupe comme un système d'interactions où l'interdépendance prime, et met en avant trois éléments clés : la cohésion, essentielle au changement collectif ; les normes sociales influençant les comportements ; et le pouvoir, analysé via les styles de leadership, où le leadership démocratique favorise des relations positives, contrairement aux styles autocratique et laisser-faire qui génèrent conflits et désengagement. (Faulx, 2019, p. 08)
Rensis Likert (1903-1981), qui était professeur de psychologie à l'Université du Michigan, s'inscrit dans la lignée des travaux de **Mayo et Lewin**. Ses recherches approfondies ont porté sur les attitudes et les comportements	Le leadership est essentiel pour renforcer la cohésion d'équipe en créant un climat de confiance, de communication ouverte et de reconnaissance, tandis que l'évaluation de cette cohésion repose sur l'analyse des interactions et rétroactions, influencée par les

humains, avec un intérêt particulier pour les dynamiques organisationnelles et les éléments qui contribuent à la cohésion et à l'efficacité des groupes. (Lima, 2022, p. 995)	traits individuels des membres et modifiée par des facteurs externes comme la taille et la diversité de l'organisation. (Lima, 2022, p. 996)

Source : Établi par l'étudiante.

3.1.3. Les théories des besoins et des motivations :

3.1.3.1. La théorie d'Abraham Maslow :

Abraham Maslow (1908-1970), psychologue américain renommé, est célèbre pour ses recherches fondamentales sur la motivation humaine. Après avoir enseigné à l'Université du Wisconsin, il a poursuivi sa carrière académique à Brandeis University, située dans le Massachusetts.

De 1947 à 1949, il a également acquis une expérience dans le domaine industriel, ce qui a contribué à enrichir sa compréhension du comportement humain dans un contexte organisationnel. (Louart, 2002, p. 05)

- Besoin d'accomplissement de soi : Le travail devient une source d'épanouissement personnel, conférant un sens à la vie et permettant à chacun de se sentir légitime dans son rôle au sein de la société.
- Besoins d'estime : Un travail bien accompli est valorisé : il procure reconnaissance, respect et appréciation de la part des supérieurs, des collègues ou des bénéficiaires.
- Besoins d'appartenance : Le salarié se sent intégré au sein d'une équipe, reconnu comme membre d'une communauté professionnelle, ce qui favorise des liens affectifs et sociaux.
- Besoins de sécurité : Il offre un cadre organisé et prévisible, avec des tâches clairement définies et un environnement rassurant, ce qui contribue à diminuer l'anxiété.
- Besoins physiologiques : Le travail permet de satisfaire les besoins fondamentaux tels que l'alimentation, le logement et les soins médicaux grâce à un revenu régulier. (Chib, 2023, p. 29)

Figure 15: La hiérarchie des besoins de la pyramide de Maslow.



Source : (HeyTeam, 2024)

3.1.3.2. La théorie de Frederick Herzberg :(1923- 2000), est un psychologue américain renommé pour ses travaux dans le domaine de la motivation au travail. Après avoir obtenu son diplôme de la School of Public Health de l'Université de Pittsburgh, il s'est tourné vers la psychologie industrielle suite à ses premières recherches dans le domaine de la santé mentale. Sa carrière l'a mené à devenir professeur de management à l'Université de l'Utah. (Louart, 2002, p. 07)

Selon la théorie bifactorielle de Herzberg :

- **L'insatisfaction** au travail découle principalement du **manque** ou de **l'insuffisance** des **facteurs d'hygiène** tels que la qualité du management, les politiques organisationnelles, les conditions de travail, les relations hiérarchiques et collégiales, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération et les avantages sociaux.
- En revanche, **la satisfaction** professionnelle provient de la **présence** de **facteurs intrinsèques** de **motivation** tels que l'accomplissement personnel, la reconnaissance, l'intérêt pour les tâches effectuées, la prise de responsabilités, les perspectives de promotion et les opportunités de développement personnel. (Chib, 2023, p. 30)

Il est cependant important de noter que résoudre les sources d'insatisfaction ne garantit pas automatiquement l'émergence de la satisfaction au travail.

3.1.3.3. Douglas MC-Gregor :(1906-1964) était un psychologue américain dont les contributions ont eu un impact significatif dans le domaine du management. Il avançait que les convictions fondamentales des gestionnaires ont une influence directe sur la manière dont les organisations sont administrées. (Institute, 2015, p. 02)

Les théories X et Y de Douglas McGregor offrent deux perspectives contrastées sur le comportement humain au sein des organisations :

- **La théorie X** : de nature traditionnelle, présente une vision pessimiste de l'individu. Elle avance que les employés n'aiment pas leur travail, cherchent à éviter les responsabilités et requièrent un contrôle strict ainsi que des incitations coercitives pour atteindre les objectifs fixés. (Marliani, 2019, p. 03)

Selon cette approche, les employés recherchent la sécurité et font preuve de peu d'ambition.

- **La théorie Y** : adopte une perspective plus moderne et optimiste. Elle suppose que les employés trouvent du plaisir dans leur travail, font preuve d'autonomie, assument des responsabilités et sont capables de faire preuve de créativité. (Marliani, 2019, p. 03)

Selon cette vision, les individus peuvent contribuer efficacement aux objectifs de l'organisation de manière autonome, bien que leur potentiel intellectuel soit souvent sous-exploité.

Le contexte industriel actuel oppose deux approches managériales : la théorie Y, centrée sur le développement personnel des employés, et la théorie X, axée sur le contrôle et la surveillance. (Marliani, 2019, p. 04)

3.1.3.4. Chris Argyris : (1923-2013) C'était un théoricien américain du comportement organisationnel, reconnu pour ses travaux sur les interactions entre l'individu et la structure organisationnelle ; après avoir servi pendant la Seconde Guerre mondiale, il a poursuivi des études en psychologie et économie avant d'obtenir un doctorat en comportement organisationnel à l'Université Cornell en 1951. (Olliewood, s.d)

Argyris propose une approche novatrice centrée sur **la psychologie individuelle**, où les tensions sont perçues comme des leviers de créativité, prônant une structure organisationnelle valorisant compétence, responsabilité et épanouissement, tout en dénonçant le gaspillage d'énergie psychologique et en intégrant les apports de la cybernétique et de la théorie de l'information. (Pierre, 1964, pp. 434-435)

Il recommande des réformes concrètes : **redéfinition des rôles**, **leadership adapté**, **révision des rémunérations** et **amélioration de la motivation** afin de concilier performance organisationnelle et épanouissement personnel des salariés.

3.1.3.5. Marche (1928-2018) **et Simon** (1916-2001) : Dans leur ouvrage "Organizations" (1958), March et Simon examinent la question de la motivation et des besoins à travers le concept de **rationalité limitée**.

Selon cette analyse, **la motivation au travail** découle moins d'une **hiérarchie universelle** des besoins que des représentations cognitives propres à chaque individu, influencées par ses croyances, ses compétences perçues, les attentes organisationnelles et l'attention dirigée par le contexte organisationnel. (Bromiley & et al, 2019, pp. 1520-1521)

La motivation au travail résulte d'un ajustement entre les aspirations individuelles et les contraintes organisationnelles, révélant une dynamique complexe qui dépasse la simple satisfaction de besoins biologiques ou sociaux. (March & Simon, 1958/1993, p. 23)

3.2. S'inspirer des réussites d'innovations managériales :

3.2.1. S'appuyer sur des concepts clés : Selon Gary Hamel, l'innovation en matière de gestion requiert à la fois courage et persévérance. Il soutient que les solutions les plus efficaces émergent généralement d'un processus itératif de tentatives et d'erreurs.

Ce processus exige l'utilisation de concepts clairement définis et une réflexion basée sur les expériences passées. (HAMEL, 2008, p. 30)

3.2.1.1. La norme ISO 26000, vers un management plus responsable : L'ISO 26000 représente une approche éthique de la normalisation en offrant une structuration cohérente des pratiques internationales en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), basée sur les droits de l'Homme. (Cadet, 2010, p. 402)

Le chapitre principal de cette norme identifie sept principes fondamentaux régissant la responsabilité sociétale : **la reddition de comptes**, **la transparence**, **le comportement éthique**, **la prise en compte des intérêts des parties prenantes**, **le respect de la légalité**, **la conformité aux normes internationales de comportement**, **ainsi que la protection des droits de l'homme**. (Cadet, 2010, p. 403)

Ces principes, pris ensemble, établissent un cadre de référence visant à guider les organisations vers une approche intégrée de la responsabilité sociétale, en tenant compte des aspects environnementaux, sociaux et éthiques de leurs activités. (Igalens, 2009, p. 93)

3.2.1.2. L'organisation apprenante : La notion d'organisation apprenante est née en réaction aux limites du modèle bureaucratique, mettant l'accent sur l'adaptabilité, la flexibilité

structurelle et culturelle, l'apprentissage collectif, la participation active des membres et une approche systémique, dans un contexte où l'apprentissage continu est devenu une exigence stratégique d'une société fondée sur la connaissance. (Pelletier & Solar, 1999, p. 02)

Deux types d'apprentissage sont mis en avant dans ce contexte :

- **L'apprentissage en boucle simple** : qui permet d'ajuster les actions sans remettre en question les normes établies ;
- **L'apprentissage en boucle double** : plus approfondi, qui implique une remise en question des règles établies et des représentations collectives. (Senge, 1990, p. 35)

Les organisations apprenantes, grâce à une approche systémique et des mécanismes d'autorégulation, développent une capacité d'adaptation autonome, particulièrement utile dans les structures innovantes, tout en devant relever le défi de maintenir une dynamique d'apprentissage en boucle double pour assurer leur pérennité. (Senge, 1990, p. 40)

3.2.1.3. Le management bienveillant, le leadership transformationnel : Le leadership transformationnel repose sur quatre dimensions essentielles : **la considération individualisée**, **l'inspiration motivationnelle**, **la stimulation intellectuelle** et **l'influence charismatique**. (Sarrasin & et al, 2012, p. 03)

Selon Allard-Poesi, une équipe se distingue d'un groupe par le degré d'interdépendance entre ses membres et par la responsabilité collective des résultats. Une équipe authentique se caractérise par la présence d'objectifs communs clairement définis, d'une structure organisationnelle stable, et de frontières à la fois bien définies et flexibles. (Allard-Poesi, 2012, p. 07)

Le comité étudié répond pleinement à ces critères. Il se distingue par une répartition des rôles et des responsabilités qui n'est pas figée, mais qui évolue en fonction des interactions et du contexte. Plusieurs éléments contribuent à cette dynamique collective : une composition restreinte (six membres), une diversité institutionnelle, une répartition des fonctions par mandat, etc. (Sarrasin & et al, 2012, p. 04)

Il est essentiel de reconnaître l'importance des rôles de la présidence et de la trésorerie au sein d'une organisation, tout en mettant en avant le développement des compétences individuelles en communication, en innovation et en technologies de l'information. (Allard-Poesi, 2012, p. 08)

3.2.1.4. Le management participatif : Le concept de management participatif se distingue des approches conventionnelles de l'organisation scientifique du travail en mettant en avant l'engagement actif des employés dans le processus décisionnel. (Stervinou, 2016, p. 03)

- Dès 1939, Kurt Lewin a identifié trois styles de leadership : **autoritaire**, **laisser-faire** et **démocratique**, ce dernier étant à l'origine du management participatif.
- Les études menées par Elton Mayo, à travers l'expérience de Hawthorne, ont souligné l'importance de la reconnaissance sociale et du sentiment d'appartenance en tant que moteurs de motivation au travail.
- De plus, des auteurs tels que Maslow et McGregor ont démontré que des employés traités avec confiance peuvent faire preuve d'autonomie, de motivation et de créativité.

Des modèles récents comme l'entreprise libérée illustrent une participation accrue des employés, qui deviennent acteurs de la performance collective tant sur le **plan opérationnel** (autonomie dans les tâches) que **stratégique** (prise de décision), cette performance reposant sur la **reconnaissance**, la **confiance** et des **incitations adaptées** qui stimulent leur initiative et leur implication. (S & DIAYE, 2011)

3.2.2. S'approprier les succès réalisés : en gestion, il est crucial de capitaliser sur les réussites en adoptant des méthodes éprouvées, qu'elles proviennent de l'expérience interne ou de bonnes pratiques observées ailleurs.

Tableau 9: Aperçu des réussites enregistrées à l'échelle mondiale.

La technique	**Réalisation**
GOOGLE et l'adaptabilité (Etats-Unis)	L'entreprise **Google** met en avant une culture managériale qui se caractérise par sa grande adaptabilité, reposant sur des principes tels que la **flexibilité**, **l'innovation** et **l'autonomie**. - Cette organisation adopte une structure horizontale qui favorise la communication, la créativité et la réactivité. - Google accorde une importance particulière à l'initiative individuelle de ses employés en leur offrant une grande autonomie, soutenue par des politiques en ressources humaines axées sur le développement personnel et la reconnaissance des performances.

	- En favorisant une culture de confiance et d'expérimentation, Google encourage l'innovation au sein d'un environnement sécurisé. - En tant qu'entreprise multinationale, Google adapte ses pratiques aux spécificités culturelles locales tout en préservant ses valeurs fondamentales. - Cela démontre que l'adaptabilité managériale peut être un levier stratégique de performance dans un contexte globalisé. (MOUADILI, 2024, p. 61)
Huawei et une performance collective (Chine)	- **Un leadership axé sur l'humain** : Huawei considère ses employés comme sa ressource la plus précieuse. En répondant à leurs besoins tant matériels qu'émotionnels (salaire, logement, repas, assurances…), l'entreprise renforce leur motivation ainsi que leur engagement. - **La confiance au cœur de la performance collective** : La gestion repose sur une confiance mutuelle. Les dirigeants écoutent, soutiennent et impliquent les employés, créant ainsi un environnement de travail collaboratif et stimulant. - **Des incitations sur mesure** : Huawei adapte ses méthodes de motivation en fonction du profil de chaque employé (challenges, ambiance, formation…). Cela favorise leur progression et dynamise la performance individuelle. - **Innovation et apprentissage continu** : Huawei crée un climat propice à l'innovation. Elle propose diverses formations et espaces d'échange pour développer les compétences et stimuler la créativité des équipes.
SAP SuccessFactors (Allemagne)	- **Gestion continue des performances (CPM)** : Ce module remplace les évaluations annuelles par des échanges réguliers, ce qui permet un coaching plus fréquent et un meilleur alignement des objectifs. (Pillutla, 2025, p. 8748) - **Apprentissage et développement personnalisé (LMS)** : Le système d'apprentissage propose des parcours individualisés répondant

	aux besoins des employés, favorisant ainsi leur développement professionnel (Pillutla, 2025, p. 8749) - **Gestion de l'expérience employée** : permet de collecter les retours des employés en temps réel, ce qui optimise les stratégies d'intervention. - **Performance et alignement des objectifs** : La surveillance en temps réel des performances et des objectifs permet d'ajuster rapidement les priorités individuelles, garantissant ainsi que chaque employé reste aligné sur les objectifs de l'entreprise. - **Employee Central** : Ce module regroupe toutes les données relatives aux employés, simplifiant ainsi la gestion des talents et l'efficacité opérationnelle. (Pillutla, 2025, p. 8750)
Cevital Group (Algérie)	Cevital, en tant que leader industriel en Algérie, met en œuvre une stratégie de ressources humaines à la fois proactive et réactive, ayant pour objectif d'anticiper les exigences du groupe et d'optimiser la planification de ses ressources humaines. (Cevital, 2025) **Bien-être au travail** : Cevital accorde une importance significative à l'établissement d'un cadre de travail agréable, favorisant le bien-être de ses employés. **Développement des compétences** : Le groupe a instauré des programmes de formation tels que le **Mini MBA** et le **Welch Way** dans le but de renforcer le professionnalisme de ses managers. **Valeurs fondamentales** : Les principes d'intégrité, de respect, d'initiative et de solidarité constituent le socle de la culture d'entreprise, participant ainsi à une gestion éthique et responsable. (Cevital, 2025)

Source : Établi par l'étudiante.

4. L'impact du stress professionnel sur l'efficacité organisationnel :

Le stress professionnel a un impact significatif sur l'efficacité organisationnelle, en particulier en influençant l'engagement des employés envers leur travail. Lorsque le niveau de

stress au travail augmente, il a tendance à diminuer l'engagement des employés envers leur organisation.

Cela se traduit par une diminution de l'implication affective : **les employés stressés éprouvent souvent des sentiments négatifs envers leur environnement professionnel, ce qui compromet leur attachement émotionnel à l'organisation**. (MOUBTAHIJ, AIT LHASSAN, & AMKHANTAR, 2023, p. 2069)

- En outre, le stress peut également affecter l'implication normative, lorsqu'un employé ressent que ses efforts ne sont ni-reconnus ni récompensés, ou que ses besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits, il peut perdre le sentiment de devoir moral qui le pousse à rester loyal envers son entreprise.
- À l'inverse, une pression excessive peut renforcer l'implication de continuité, car les employés stressés peuvent se sentir davantage liés à l'organisation en raison des défis auxquels ils sont confrontés. (MOUBTAHIJ, AIT LHASSAN, & AMKHANTAR, 2023, p. 2070)

L'épuisement professionnel, souvent causé par un stress chronique, aggrave aussi la situation en réduisant l'énergie, la motivation et l'implication des salariés, ce qui a un impact direct sur l'efficacité organisationnelle. (MOUBTAHIJ, AIT LHASSAN, & AMKHANTAR, 2023, p. 2076)

Ainsi, les organisations qui investissent dans des politiques de gestion du stress, qui encouragent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et qui créent un cadre de travail bienveillant, contribuent à renforcer l'implication organisationnelle. (MOUBTAHIJ, AIT LHASSAN, & AMKHANTAR, 2023, p. 2077)

Le stress est un élément déclencheur majeur qui impacte simultanément plusieurs indicateurs clés au sein d'une organisation comme la performance individuelle, globale, la satisfaction, la motivation ainsi que la créativité et l'innovation.

4.1. Stress Vs Performance : Dans son étude de 1998, Jex a affirmé que la recherche portant sur la corrélation entre le stress et la performance au travail a été largement sous-estimée dans la littérature relative au stress professionnel.

Il a également souligné l'importance d'explorer les modérateurs de la relation entre le stress et la performance. Des recherches ont démontré que l'exposition à des stresseurs, tels que les conflits de rôle ou l'ambiguïté des rôles, engendre des effets délétères sur la performance professionnelle des employés. En d'autres termes, comme l'a conclu Jex (1998), un niveau élevé

de stress entraîne une diminution de la performance au travail, c'est pourquoi il est essentiel de proposer une brève définition de la performance selon les deux axes. (Siu, 2003, p. 08)

4.1.1. La performance individuelle est conceptualisée comme la faculté d'un employé à réaliser, voire à surpasser, les objectifs établis en collaboration avec son supérieur au début de la période d'évaluation, elle se rapporte à la productivité spécifique de chaque travailleur. (RANDRIANASOLO, ANDRIANARIZAKA, & RASOAMPARANY, 2022, p. 275)

4.1.2. La performance organisationnelle : dépend étroitement de la performance individuelle, celle-ci peut être quantifiée à travers divers indicateurs, tels que l'assiduité au travail, la reconnaissance des compétences, l'esprit d'initiative, ainsi que la capacité à gérer les tâches et à établir des priorités.

L'évaluation de la performance implique donc une analyse régulière de la capacité d'un individu à atteindre les objectifs qui lui sont fixés. (RANDRIANASOLO, ANDRIANARIZAKA, & RASOAMPARANY, 2022, p. 275)

4.2. Stress Vs Motivation : il existe une interconnexion biologique entre la motivation et le stress, un niveau de stress élevé perturbe l'équilibre entre les systèmes nerveux sympathique et parasympathique, ce qui entraîne une élévation des niveaux d'adrénaline et une diminution de ceux d'acétylcholine, deux neuromédiateurs essentiels, ce déséquilibre rend l'activation de la motivation biologiquement plus complexe. (Turgeon, 2022, p. 30)

En revanche, un stress modéré ou faible favorise une sécrétion équilibrée de ces neuromédiateurs, créant ainsi un environnement propice à la motivation. Par ailleurs, la motivation intrinsèque est associée à une augmentation des émotions positives et à une diminution des émotions négatives, ce qui stimule la production d'ocytocine et d'endorphines. Ces hormones jouent un rôle dans la réduction du stress en favorisant la sécrétion de dopamine, qui est liée au plaisir et à l'engagement. (Turgeon, 2022, p. 31)

Ainsi, la motivation exerce une fonction protectrice face au stress, en rétablissant l'équilibre des réactions biologiques de l'organisme et en améliorant le bien-être.

4.3. Stress Vs Satisfaction : Le stress s'est affirmé comme une problématique essentielle pour appréhender le mal-être au travail, en raison de ses répercussions tant psychologiques que physiologiques. Cette complexité conceptuelle du stress se prolonge naturellement dans l'examen de la satisfaction au travail. (KHEBBEB, 2006, p. 07)

La satisfaction au travail, contrairement à l'humanisation du travail qui se concentre sur les conditions matérielles et sociales, constitue une notion subjective et évolutive, traduisant les émotions d'un individu dans l'exercice de ses fonctions. Selon Fraser (1983), cette satisfaction permet d'évaluer le bénéfice psychologique associé au travail en relation avec les efforts consentis. (Frazer, 1983, p. 05)

L'insatisfaction au travail peut engendrer un mal-être susceptible de compromettre tant l'accomplissement personnel que collectif. (KHEBBEB, 2006, p. 09)

4.4. Stress Vs Créativité et Innovation : L'individu occupe une position centrale dans le processus d'innovation au sein des organisations, la créativité étant un élément fondamental de ce processus. Amabile définit la créativité comme la génération d'idées nouvelles et pertinentes en réponse à un problème spécifique, tandis que Van de Ven considère l'innovation comme la mise en œuvre concrète de ces idées. (Amabile, 1997, p. 41) (Ven, 1986, p. 592)

Par conséquent, toutes les innovations trouvent leur origine dans la créativité des individus. Toutefois, ce processus créatif ne se déroule pas dans un contexte émotionnel neutre : il est profondément influencé par l'état psychologique de l'individu, en particulier par son niveau de stress. (BEZZAA & ELYADARI, 2020, p. 323)

Un stress modéré peut parfois servir de catalyseur, en suscitant un sentiment d'urgence ou en focalisant l'attention. En revanche, un stress chronique ou excessif, souvent associé à des pressions organisationnelles, à un manque de reconnaissance ou à des environnements peu sécurisants, a un impact négatif sur la capacité créative. En effet, le stress diminue la flexibilité cognitive. (BEZZAA & ELYADARI, 2020, p. 324)

Le fonctionnement cognitif peut entraver la prise de risques et limiter la spontanéité essentielle à la génération d'idées novatrices. Par conséquent, il est impératif que l'environnement de travail soit à la fois motivant et soutenant, afin de diminuer les tensions psychologiques et de favoriser un climat propice à la créativité et à l'innovation. (BEZZAA & ELYADARI, 2020, p. 325)

Dans cette optique, la gestion du stress au sein du milieu professionnel se révèle être un élément stratégique, car elle impacte directement la capacité des employés à adopter des comportements innovants.

5. Les politiques publiques et les régulations en matière de gestion du stress au travail en Algérie :

Le stress au travail est une problématique majeure de santé au travail, nécessitant une attention particulière, tant pour des raisons de protection de la santé des travailleurs que pour des obligations légales. (KIBBOUA & KORICHI , 2022, p. 858)

Sur le plan juridique, la législation algérienne, à travers **l'article 12** de la **loi n°88-07** du **26 janvier 1988** relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail, reconnaît que la santé mentale, au même titre que la santé physique, doit être protégée dans tous les environnements professionnels, cette loi impose donc à l'employeur le devoir de prendre toutes les mesures nécessaires pour préserver l'intégrité psychique de ses employés, notamment en identifiant et en maîtrisant les sources de stress au travail. (KIBBOUA & KORICHI , 2022, p. 864)

Cependant, les troubles liés au stress professionnel ne sont pas encore explicitement reconnus dans les 85 tableaux des maladies professionnelles définis par la **loi n°83-13 du 2 janvier 1983**. Leur caractère progressif et non soudain les empêche également d'être qualifiés comme accidents du travail, ce qui crée un vide réglementaire.

À ce jour, la seule réglementation ciblée reste l'instruction ministérielle **n°18 du 27 octobre 2002**, applicable uniquement au secteur de la santé. Elle insiste sur la nécessité d'une prévention active des risques psychosociaux, en les mettant au même niveau d'importance que les risques physiques, chimiques ou biologiques. Elle impose également une démarche structurée d'analyse des conditions de travail et de protection de la santé mentale du personnel soignant.

En l'absence de textes spécifiques dans les autres secteurs, il devient difficile pour les entreprises d'agir dans un cadre juridique clair. Toutefois, la Constitution algérienne (**article 55**), le statut général de la fonction publique (**article 37**), et la **loi 88-07**, reconnaissent le droit à un travail dans des conditions dignes, sûres et respectueuses de la santé physique et mentale. Ces fondements juridiques obligent les employeurs à anticiper, prévenir et réduire les facteurs de stress. (KIBBOUA & KORICHI , 2022, p. 865)

Enfin, au-delà de l'aspect légal, la prévention du stress permet de réduire les impacts néfastes sur la santé des travailleurs (troubles anxieux, dépression, maladies cardiovasculaires, TMS…) et de limiter les conséquences économiques pour l'entreprise : **absentéisme, baisse de productivité, rotation du personnel, burnout**.

Ainsi, même en l'absence de reconnaissance formelle, le stress au travail doit être pris en charge de manière sérieuse, en s'appuyant sur les principes de prévention générale et sur la définition de la santé de l'OMS, qui intègre le bien-être mental comme pilier fondamental de la santé globale.

Les politiques publiques et les régulations relatives à la gestion du stress au travail doivent transcender les objectifs d'efficacité économique et de conformité légale, elles doivent également intégrer des principes éthiques fondamentaux, garantissant ainsi la protection de la dignité, de la santé et du bien-être des travailleurs. (CNESE, 2021, p. 01)

Nous allons examiner ces aspects en quelques points comme :

5.1. L'éthique des affaires et la responsabilité sociale en Algérie : La responsabilité sociale des entreprises (RSE) englobe la considération des conditions de travail et du bien-être des employés, ce qui inclut de manière intrinsèque la prévention du stress au travail. En intégrant des dimensions sociales, éthiques et humaines dans leur stratégie, les entreprises adoptant une approche RSE sont amenées à : (BENAHMED & SEFFIH, 2019, p. 400)

- Établir un cadre de travail sain et équilibré.
- Encourager le dialogue social et l'écoute des collaborateurs.
- Anticiper les risques psychosociaux, tels que le stress chronique, la fatigue mentale et le burnout.
- Implémenter des programmes de soutien psychologique, de flexibilité des horaires de travail et de reconnaissance des efforts.

De ce fait, la RSE se positionne comme un levier stratégique pour améliorer la qualité de vie au travail et atténuer les facteurs de stress, tout en consolidant l'engagement et la performance des employés. (BENAHMED & SEFFIH, 2019, p. 401)

5.2. Code d'éthique de SONATRACH : SONATRACH a établi un Comité d'Éthique qui est directement rattaché à la direction générale, ce comité est chargé de la mise à jour, de la diffusion et de l'application du Code d'Éthique de l'entreprise. Il supervise également un dispositif d'alerte éthique, assure le suivi des problématiques relatives à l'éthique et émet des recommandations. (Sonatrach, 2021, p. 04)

Ce cadre éthique joue un rôle crucial dans la réduction du stress professionnel par plusieurs mécanismes :

- **Climat de confiance et de respect** : En mettant en avant la dignité, la reconnaissance et l'équité, les employés éprouvent un sentiment d'écoute, de respect et de soutien.
- **Sécurité psychologique** : Le dispositif d'alerte permet aux salariés de signaler en toute confiance des comportements contraires à l'éthique ou générateurs de tensions.
- **Reconnaissance et mérite** : Un système axé sur la valorisation des compétences renforce la motivation, diminue la frustration et atténue le stress associé à une perception d'injustice.
- **Égalité des chances** : L'absence de discrimination et l'équité dans la gestion des ressources humaines contribuent à réduire le stress engendré par le favoritisme ou les conflits internes.
- **Encouragement au développement** : En promouvant l'initiative, l'autonomie et la formation, SONATRACH favorise un épanouissement professionnel, ce qui limite le stress lié à l'environnement de travail. (Sonatrach, 2021, p. 07)

Le code d'éthique de Sonatrach témoigne de la volonté de l'entreprise d'instaurer une culture organisationnelle fondée sur le respect, l'écoute et la responsabilité. En valorisant le bien-être de ses employés et en veillant à un climat de travail équilibré, Sonatrach s'inscrit dans une démarche proactive de prévention du stress professionnel, essentielle à la performance durable de l'entreprise.

5.3. Risques psychosociaux dans le secteur du BTP : Le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) en Algérie présente une vulnérabilité significative aux accidents du travail, représentant un tiers des incidents professionnels (1/3), en particulier en ce qui concerne les chutes de hauteur. (CNAS, 2015)

Néanmoins, il convient de noter l'absence de données statistiques officielles relatives aux risques psychosociaux (RPS) dans ce domaine. L'accroissement des projets de construction, tel que le programme de 1,6 million de logements mis en œuvre entre 2015 et 2019, exacerbe les dangers liés au stress et aux troubles musculo-squelettiques (TMS). (KERNANI, 2016, p. 305)

Cela soulève la nécessité d'établir un **observatoire** dédié à la prévention de ces risques, **l'OPREBATPH** (Organisme de prévention des risques professionnels dans le BTP et l'hydraulique) se positionne comme l'entité la plus qualifiée pour appuyer l'observatoire, sa directrice a exprimé un accord de principe en vue d'une collaboration potentielle. (KERNANI, 2016, p. 306)

5.3.1. La construction de cet observatoire s'appuie sur quatre éléments fondamentaux :

- **Objectifs** : Sensibiliser aux risques psychosociaux (RPS), promouvoir la recherche, encourager l'engagement des employés, combattre le travail informel et favoriser la médiation.
- **Partenariats** : Collaboration avec l'OPREBATPH, la CNAS, l'INPRP, l'ITTPB, des chercheurs universitaires, des partenaires sociaux et des experts en santé et sécurité au travail (SST).
- **Aspects techniques** : L'observatoire sera hébergé sur le site de l'OPREBATPH afin de garantir sa légitimité.
- **Financement** : Si l'observatoire est affilié à l'OPREBATPH, le financement sera assuré par cet organisme. (KERNANI, 2016, p. 307)

5.3.2. Les activités principales de l'observatoire dans le but de réduire les RPS en Algérie :

- Organisation de journées d'études annuelles.
- Consultation des parties prenantes.
- Appels à communications.
- Ateliers et conférences.
- Mobilisation des acteurs du secteur du BTP.
- Valorisation des impacts socioéconomiques. (KERNANI, 2016, pp. 309-310)

6. Synthèse :

Nous concluons cette section, au cours de laquelle j'ai cherché à explorer les divers aspects du management, en commençant par les théories classiques qui ont façonné le monde professionnel pendant de nombreuses années, jusqu'aux approches contemporaines.

Par la suite, j'ai présenté les principaux théoriciens ainsi que les théories les plus marquantes dans le domaine du management. J'ai également mis en exergue certaines réussites en matière d'innovations managériales, telles que la norme ISO 26000 et le concept d'entreprise apprenante. Ensuite, j'ai mené une investigation sur des entreprises qui intègrent effectivement ces concepts dans leur fonctionnement.

Enfin, j'ai atteint le cœur de ma recherche : l'impact du stress professionnel sur l'efficacité managériale. J'ai examiné les différentes relations entre le stress et des éléments clés du management, tels que la performance, la motivation, ainsi que d'autres dimensions

significatives. J'ai également analysé les mécanismes de régulation du stress instaurés en Algérie.

Cette partie m'a véritablement offert une compréhension approfondie des bénéfices, ainsi que des contraintes, associés à la gestion du stress, tant sur le plan international qu'à l'échelle nationale en Algérie.

Conclusion du chapitre :

En clôturant ce deuxième chapitre consacré au stress professionnel et au management, il apparaît clairement que le stress constitue l'un des principaux obstacles à un management efficace. C'est pourquoi j'ai pris soin de poser une base solide autour de ces deux dimensions.

J'ai pu distinguer le stress positif qui peut être un moteur de performance du stress négatif, susceptible de provoquer des troubles physiques ou psychologiques. J'ai également approfondi la compréhension de certaines émotions difficiles à gérer dans des situations de crise ou de panique, telles que la peur, la tristesse ou même la joie excessive, et leur impact sur la prise de décision.

Par ailleurs, j'ai tenté de comprendre comment un manager peut définir et adopter une culture managériale adaptée, en s'inspirant des théories classiques, modernes et même innovantes, dans le but de réduire le stress et de gérer efficacement les tensions entre collègues.

La culture d'entreprise n'influence pas seulement la gestion du stress, mais aussi la réussite globale de l'organisation. À ce titre, j'ai cité l'exemple d'entreprises réputées pour leur gestion exemplaire du stress, notamment **Cevital**, une entreprise algérienne reconnue pour sa capacité à maîtriser les risques psychosociaux.

Ce chapitre m'a permis de réaliser que le salaire et les récompenses financières ne sont pas toujours les solutions les plus efficaces. D'autres facteurs comme le soutien social, la reconnaissance ou encore le sentiment d'appartenance jouent un rôle tout aussi important, voire plus, dans la réduction du stress au travail.

La partie théorique m'a ainsi permis de mieux comprendre le lien entre stress et management, une relation qu'on appelle aujourd'hui la gestion du stress en milieu organisationnel, qui vise à améliorer la productivité et à atteindre les objectifs globaux d'efficacité et d'efficience.

Enfin, à travers ce mémoire, j'ai exploré un phénomène nouveau pour moi en tant qu'étudiante en management et stratégie d'entreprise, en analysant ses effets sur les pratiques managériales, afin de construire une étude de cas solide et ancrée dans la réalité.

Chapitre 3 : Cadre méthodologique de l'investigation empirique.

Introduction :

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps l'approche méthodologique adoptée ainsi que le devis de recherche privilégié.

Nous exposerons ensuite les différentes phases de notre démarche en suivant un devis séquentiel explicatif, inspiré des travaux de Creswell, consistant à articuler une étude quantitative comparative initiale entre la BNA et le CHU du Tlemcen avec une analyse qualitative complémentaire. À travers la présentation de chaque phase, nous veillerons à préciser la population ciblée, les méthodes et outils de collecte des données, ainsi que les techniques d'analyse utilisées pour le traitement des données quantitatives et qualitatives. (Creswell, 2009, p. 205)

Enfin, ce chapitre se conclura par une série de recommandations visant à réduire le stress professionnel au sein des entreprises algériennes, dans l'objectif de promouvoir un environnement de travail plus sain, motivant et favorable à l'efficacité managériale.

1. Approche de la recherche :

Afin de mieux explorer notre problématique portant sur le stress professionnel et son impact sur l'efficacité managériale au sein des établissements algériens, nous avons opté pour une **approche mixte descriptive et analytique**, articulée autour d'un **devis séquentiel explicatif**.

Ce choix méthodologique s'est imposé dans le but, d'une part, de **quantifier** et de **comparer** le niveau de stress professionnel entre deux établissements publics : la BNA et le CHU de Tlemcen à travers une première phase **quantitative**, et d'autre part, d'approfondir la compréhension de ce phénomène par une deuxième phase **qualitative**, focalisée uniquement sur le secteur bancaire, jugé plus exposé au stress selon les premiers résultats.

L'approche **quantitative** nous a permis d'opérationnaliser notre objet d'étude à travers des variables mesurables relatives au stress et au management, via un questionnaire structuré soumis à 120 participants, répartis équitablement entre les deux établissements. Cette phase a permis de valider ou de rejeter des hypothèses, mais aussi d'identifier les écarts significatifs entre les deux contextes. (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, p. 16)

En complément, l'approche **qualitative**, menée à travers un focus group en ligne avec quatre employés de banques étatiques, nous a offert un espace pour capter les dimensions subjectives et vécues du stress, en donnant la parole aux agents pour qu'ils expriment leurs ressentis, justifications et stratégies d'adaptation.

2. Justifications du choix de l'approche mixte :

Bien que l'approche **quantitative comparative** ait permis, à travers des analyses statistiques rigoureuses, de mesurer le niveau de stress et son impact sur l'efficacité managériale dans deux contextes organisationnels distincts (la BNA et le CHU de Tlemcen), le recours à une approche qualitative nous est apparu pertinent pour approfondir et interpréter les résultats obtenus.

En effet, **l'approche qualitative** permet d'apporter du sens aux données chiffrées en explorant les perceptions, les vécus et les représentations des employés. L'intégration des approches **qualitative et quantitative** dans une même étude constitue une démarche méthodologique rigoureuse, offrant une compréhension plus complète et nuancée du phénomène étudié. (Fortin & Gagnon, 2016, p. 200)

Elle permet notamment : (1) d'éclairer les résultats statistiques par des explications ancrées dans le réel ; (2) de valider ou de remettre en question certaines hypothèses à travers l'analyse des discours ; et (3) de construire une perspective plus globale, à la fois objective et subjective, sur les mécanismes du stress au travail et leurs conséquences sur la performance managériale.

Ainsi, le choix de l'approche mixte s'aligne pleinement avec les objectifs de notre étude, d'autant plus que la problématique abordée relève des **sciences sociales**, où la compréhension des phénomènes complexes comme le stress professionnel nécessite de croiser des données objectives et des récits subjectifs pour mieux cerner la réalité vécue dans les établissements publics algériens.

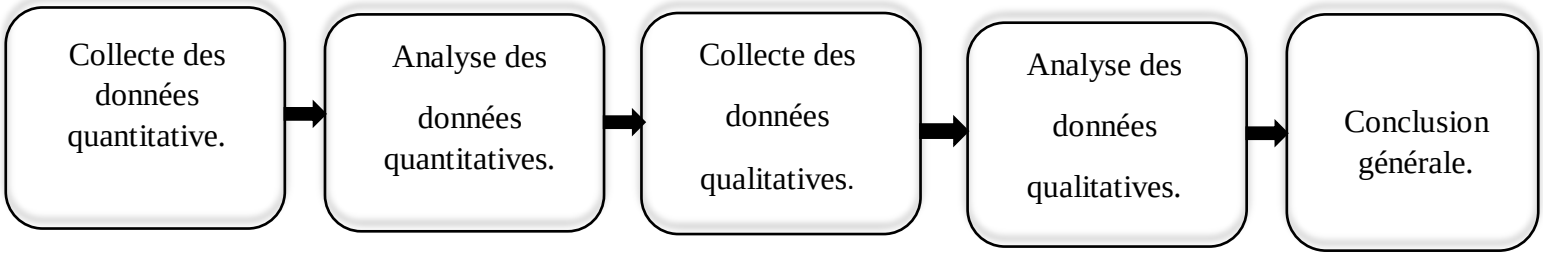
3. Devis de la recherche :

Dans le cadre de cette recherche en sciences sociales, nous avons adopté un devis séquentiel explicatif, consistant à débuter par une étude quantitative afin de mesurer le niveau de stress et son impact sur l'efficacité managériale dans deux établissements publics (la BNA et le CHU de Tlemcen), puis à poursuivre par une phase qualitative, centrée sur le secteur bancaire, dans le but d'approfondir et d'expliquer les résultats obtenus.

Ce choix méthodologique s'inscrit dans une logique mixte, qui vise à croiser des données objectives et subjectives pour mieux comprendre un phénomène complexe comme le stress professionnel en contexte organisationnel.

Les différentes phases devis séquentiel explicatif inspiré de Creswell adoptés dans notre processus de la recherche sont bien illustrées sur la figure suivante :

Figure 16: les différentes phases du devis séquentiel explicatif.



Source : inspiré de Creswell. (Creswell, 2009, p. 209)

Nous adoptons ainsi une méthodologie plurielle, et la démarche méthodologique de notre recherche suit les étapes présentées précédemment.

Conformément à notre devis séquentiel explicatif, le premier sous-chapitre est consacré à la collecte et à l'analyse des données quantitatives, traitées à l'aide du logiciel SmartPLS 4.

Le second sous-chapitre porte sur la collecte et l'analyse des données qualitatives, issues d'un entretien de type focus group réalisé auprès d'employés du secteur bancaire.

Section 01 : Cadre de l'étude quantitative et traitement des données par la méthode PLS-SEM.

Cette section est consacrée à la présentation approfondie du cadre organisationnel dans lequel s'inscrit cette étude. Elle met en exergue les particularités des deux institutions étudiées : d'une part, la **Banque Nationale d'Algérie**, à travers trois agences ainsi que la direction régionale de Tlemcen, représentant le secteur bancaire ; d'autre part, le **Centre Hospitalo-Universitaire** de Tlemcen, relevant du secteur hospitalier.

Par la suite, une analyse détaillée des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des deux échantillons sera proposée. Cette analyse reposera sur plusieurs variables telles que le sexe, l'âge, l'ancienneté dans le poste, ainsi que d'autres éléments contextuels comme les horaires de travail, dans le but de mieux cerner le profil des participants et de situer les résultats dans leur environnement spécifique. Enfin, la méthode d'échantillonnage adoptée fera l'objet d'une présentation rigoureuse, garantissant la validité scientifique de la démarche comparative entre les deux secteurs. L'ensemble vise à établir un cadre empirique solide, structuré et méthodologiquement fiable, servant de fondement à l'analyse des données recueillies.

Dans la deuxième partie de cette section, l'objectif principal sera de tirer des conclusions solides concernant la problématique centrale de cette recherche : **le stress au travail constitue-t-il un frein à un management efficace au sein de l'entreprise ?** Pour ce faire, j'analyserai les résultats obtenus à l'aide du logiciel **Smart PLS 4**, dans le but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées.

En m'appuyant sur les tests statistiques détaillés par la suite, j'examinerai les données recueillies afin d'identifier d'éventuelles associations significatives entre les variables clés de l'étude. Ces analyses permettront d'évaluer l'importance de la gestion du stress professionnel, tant au niveau organisationnel qu'individuel, dans la recherche d'une efficacité managériale accrue.

La présentation claire et structurée des résultats issus des deux cas étudiés la Banque Nationale d'Algérie et un établissement hospitalier permettra de déterminer si le stress professionnel exerce un impact direct sur l'efficacité au travail, en particulier à travers une éventuelle baisse de la productivité, de la motivation et de la cohésion des équipes, comme le suggère notre hypothèse principale.

Par ailleurs, une attention particulière sera portée à certaines variables spécifiques telles que la charge de travail, le stress perçu, les méthodes de gestion du stress, ainsi que la motivation, la performance et la satisfaction des employés, afin d'évaluer leur rôle potentiel dans cette relation. L'analyse de ces dimensions visera à confirmer ou à infirmer les sous-hypothèses de l'étude.

1. Présentation de l'échantillon :

Avant d'aborder en détail les caractéristiques propres à chaque échantillon, il convient tout d'abord de présenter un aperçu général des deux organisations au sein desquelles les participants exercent leur activité professionnelle. Cette étape préliminaire permettra de mieux situer les répondants dans leur contexte institutionnel respectif, facilitant ainsi une compréhension plus significative et nuancée de leurs profils.

1.1. Présentation de la Banque Nationale d'Algérie :

Dans le cadre de notre étude, nous nous attacherons à analyser l'impact du stress sur l'efficacité managériale au sein de la direction régionale ainsi que de trois agences de la Banque Nationale d'Algérie situées à Tlemcen, à savoir : Kiffane, La Place et Abû Tâshfîn.

Figure 17: Logo de la BNA.



Source : La page officielle de la banque. (BNA, 2025)

Fondée le 13 juin 1966 par l'ordonnance n° 66-155 du 08 juin 1966, la BNA constitue la première banque commerciale en Algérie. Elle exerce l'ensemble des fonctions d'une banque de dépôt et a, dès sa création, été structurée autour d'une spécialisation de ses activités. Elle joue un rôle central dans la fourniture de services financiers aux associations professionnelles et assure, dans le respect des lois et règlements en vigueur, la gestion de diverses opérations bancaires, notamment celles liées au change et au crédit.

1.1.1. Historique de la BNA :

La Banque Nationale d'Algérie (BNA), première banque commerciale nationale, a été fondée le 13 juin 1966. Elle a d'abord exercé les fonctions d'une banque universelle avec un rôle central dans le financement agricole.

- De 1966 à 1988, elle s'est spécialisée progressivement, perdant le monopole du financement agricole en 1982 avec la création de la BADR.
- Entre 1988 et 2020, dans le cadre des réformes vers une économie de marché, la BNA a connu une modernisation marquée par l'autonomisation, la fin du financement automatique, et l'obtention de son agrément officiel en 1995.
- En juin 2009, son capital est passé de 14,6 à 41,6 milliards de dinars algériens.
- En juin 2018, il a atteint 150 milliards de dinars.
- En 2020, la banque a lancé ses premiers produits de finance islamique.
- Depuis 2022 : Diversification et expansion **:** dans un contexte mondial marqué par les incertitudes économiques (conflit russo-ukrainien, inflation, transition énergétique), la BNA a renforcé sa dynamique de modernisation et d'innovation (BNA, 2022, p. 10) :
  - ✓ Diversification de son portefeuille,
  - ✓ Développement de la finance islamique,
  - ✓ Expansion internationale (**projets au Sénégal et en Mauritanie**),
  - ✓ Amélioration de l'inclusion financière via l'ouverture de nouvelles agences (**ex. Direction régionale de Ghardaïa**),
  - ✓ Mise en place de 31 espaces digitaux et enrichissement des services en ligne.

1.1.2. Le statut de la banque BNA et son siège social :

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) est une institution publique opérant comme une banque universelle, avec des activités principales telles que la collecte des dépôts, l'octroi de crédits et la gestion des paiements. Créée sous forme de société par actions en 1988 avec un capital initial d'un milliard de dinars, celui-ci a été porté à 41,6 milliards de dinars en 2009 grâce à une souscription du Trésor Public. Son siège social est situé à Alger. Mon stage et mon étude de mémoire ont été réalisés à la Direction Régionale de Tlemcen, à Kiffane, avec l'appui de trois agences locales : à Kiffane, au centre-ville et à Abû Tâshfîn. (BNA, 2025)

1.1.3. Les objectifs et les produits de la BNA :

La principale mission de la BNA consiste à soutenir le financement de l'économie nationale en mobilisant des ressources financières auprès des acteurs économiques, dans le but de les redistribuer sous forme de crédits aux opérateurs de divers secteurs d'activité.

Parmi ses objectifs spécifiques, on peut citer :

- ✓ L'amélioration de l'efficacité de la gestion et l'élargissement de la gamme de produits ;

- ✓ L'introduction de nouvelles approches managériales et marketing ;
- ✓ Une gestion optimale des ressources humaines ;
- ✓ Le redéploiement de son réseau pour se rapprocher davantage de la clientèle ;
- ✓ Une meilleure maîtrise des risques associés à l'octroi et à la gestion des crédits ;
- ✓ Le renforcement du système d'information.

Tableau 10: Une présentation de l'ensemble des produits et service au sein de la direction.

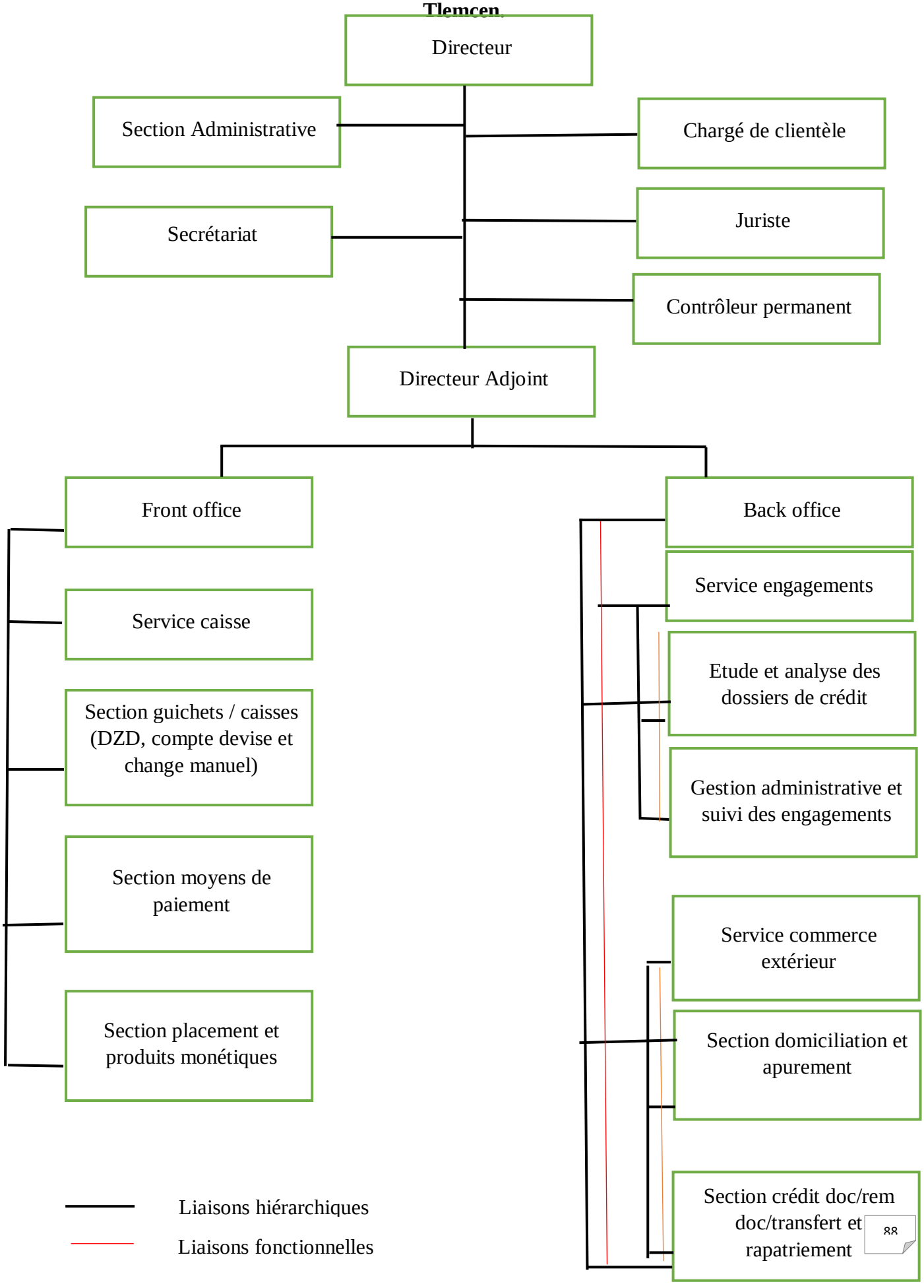
Les produits de la BNA	Les services de la BNA
▪ **Épargne et dépôts** : bons de caisse (placements à terme), carnet d'épargne (avec ou sans intérêts), compte chèque (opérations courantes), compte collectif (compte partagé), et comptes en devises (pour non-résidents ou départ définitif). ▪ **Crédits :** crédit immobilier (achat ou construction de logement) et crédit d'investissement (projets à moyen terme, remboursable sur 2 à 7 ans). ▪ **Moyens de paiement :** carte interbancaire (CIB classique ou gold, pour retraits 24h/24). ▪ **Finance islamique :** depuis 2020, la BNA propose des produits conformes à la charia, comme la Mourabaha et le crédit auto islamique. ▪ **Autres services :** bancassurance et location de coffres forts...	▪ La BNA offre à ses clients des **services gratuits**, comme l'ouverture de comptes (chèque, épargne, devises, etc.). ▪ Elle propose également **des services payants**, incluant : ✓ Les virements (internes, interagences, interbancaires, et du Trésor public), ✓ L'escompte commercial (traitement et encaissement des effets de commerce et chèques), ✓ Les ordres de paiement à l'étranger (transactions internationales), ✓ Les crédits documentaires (partiellement ou totalement provisionnés), ✓ L'escompte d'effets (traitement de lettres de change et autres titres).

Source : Élaboré par l'étudiante à partir des documents internes de la BNA.

1.1.4. L'organigramme de la direction de Tlemcen :

Au sein de la direction d'accueil, qui regroupe à la fois la direction régionale et l'agence principale, l'organisation se présente comme suit :

Figure 18: Organigramme de la Direction régionale et de l'agence BNA de Kiffane – Tlemcen



Source : documentation interne de la direction régionale Tlemcen.

1.2. Présentation de l'hôpital CHU de Tlemcen :

L'hôpital universitaire de la wilaya de Tlemcen a été construit durant la période allant de 1947 à 1954, en tant qu'hôpital colonial français. Il est considéré comme l'un des plus grands et des plus anciens hôpitaux au niveau local et national.

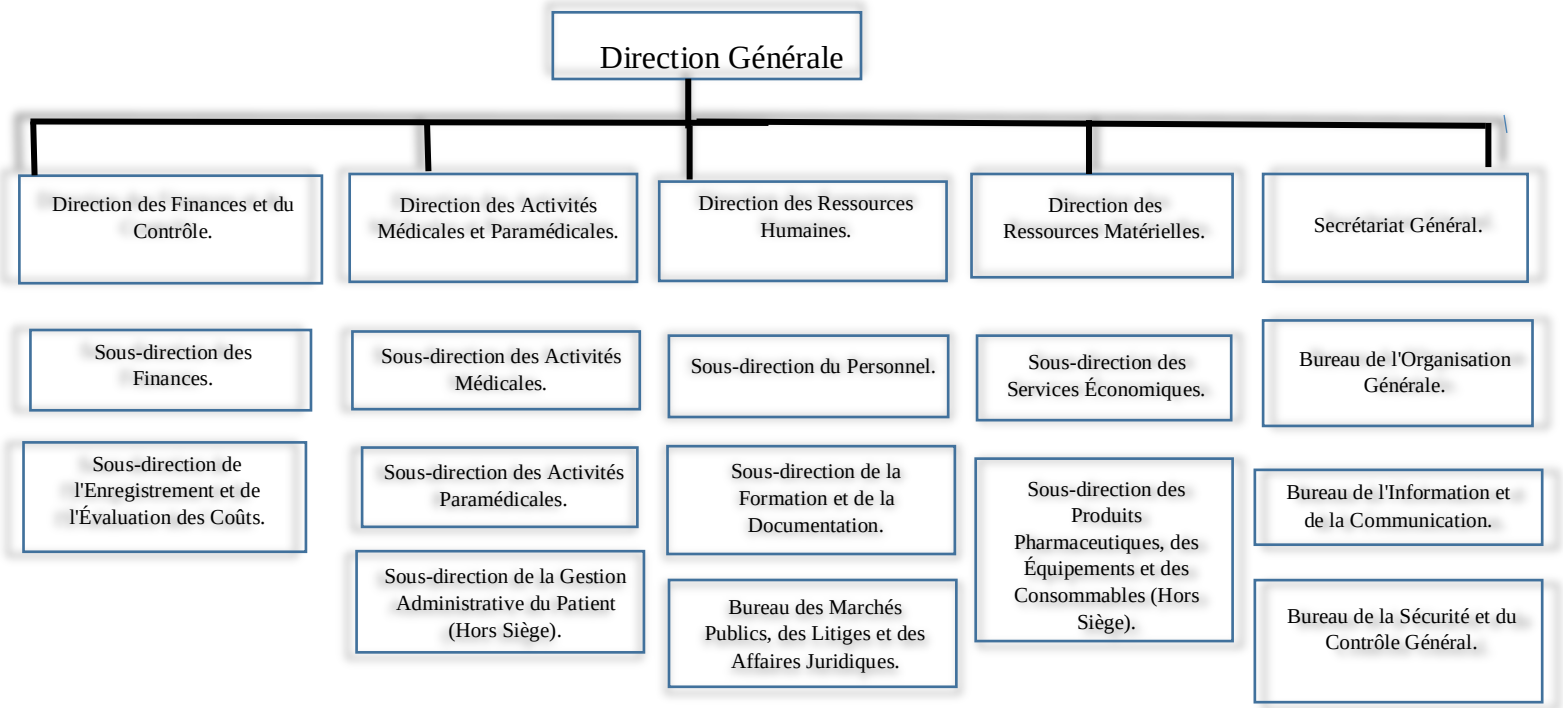
Il a été transformé en centre hospitalo-universitaire en 1986, par le décret exécutif **n° 86-306** du 16 décembre 1986, portant le nom du martyr de la Révolution algérienne, le docteur **Tijani Damerdji**. Il s'étend sur une superficie de 13 hectares et comprend actuellement 44 services et laboratoires spécialisés. L'hôpital couvre une population de 1,5 million d'habitants, avec une capacité d'accueil de 646 lits.

Figure 19: Le logo du CHU-Tlemcen.

Source : La page officielle du CHU-Tlemcen.

1.2.1. L'organigramme de l'hôpital :

Figure 20: Organigramme du Centre Hospitalo-Universitaire de Tlemcen.



Source : Document interne de l'hôpital.

1.2.2. Les missions du Centre Hospitalo-Universitaire : s'inscrivent dans une logique de service public alliant santé, enseignement et recherche.

Elles sont exercées en collaboration étroite avec les établissements d'enseignement supérieur en sciences médicales. Selon l'article 3 du décret exécutif n°97-465 du 4 décembre 1997, le CHU est chargé de quatre missions principales, à savoir :

1.2.2.1.La santé :

- ✓ Assurer les activités de diagnostic, de traitement, d'hospitalisation, de chirurgie d'urgence et de prévention.
- ✓ Mettre en œuvre les programmes de santé aux niveaux national, régional et local.
- ✓ Contribuer à la protection et à la promotion de l'environnement dans les domaines liés à la prévention, l'hygiène, la santé publique et la lutte contre les fléaux sociaux.
- ✓ Participer à la réadaptation des professionnels de santé et à l'amélioration de leurs compétences.
- ✓ Définir les normes sanitaires et les équipements nécessaires pour les établissements de santé.
- ✓ Organiser la répartition des soins et structurer les interventions sanitaires de manière efficace.

1.2.2.2.La formation

- ✓ Assurer la formation initiale et continue des professionnels de santé (personnel médical et paramédical).
- ✓ Garantir la formation de graduation et de post-graduation en sciences médicales, en coordination avec les établissements universitaires concernés.
- ✓ Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes pédagogiques relatifs à la formation en santé.

1.2.2.3.La recherche

- ✓ Mener des études et des travaux de recherche dans le domaine des sciences de la santé, conformément à la réglementation en vigueur.
- ✓ Organiser des colloques, conférences, journées d'étude et autres manifestations scientifiques et techniques visant à promouvoir les activités de soins, d'enseignement et de recherche.

1.2.2.4.La gestion via un Conseil d'Administration

- ✓ Le CHU est administré par un conseil chargé d'assurer une gouvernance cohérente entre les missions hospitalières, universitaires et scientifiques.

2. Description de l'échantillon :

Dans le cadre de cette étude, un échantillon de 60 employés a été sélectionné au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), réparti comme suit : 16 employés au niveau de la Direction Régionale de Tlemcen, 18 à l'agence de Kiffane, 14 à l'agence du centre-ville, et 12 à l'agence d'Abû Tâshfîn.

Parallèlement, un second échantillon de 60 employés a été constitué au sein de l'hôpital, comprenant des cadres médicaux et paramédicaux issus de différents services. Cette répartition a été choisie afin d'assurer un équilibre entre les répondants des deux établissements concernés par l'étude, tous ayant participé au questionnaire intitulé : "Enquête sur les effets du stress professionnel sur l'efficacité managériale".

Par souci de cohérence dans la présentation des résultats, les caractéristiques des échantillons issus des deux institutions seront exposées dans un premier temps, permettant ainsi une succession logique des informations.

Au total, 120 répondants ont été mobilisés pour cette enquête. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SmartPLS 4, dans le but de répondre aux sous-questions de recherche et de valider ou invalider les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude.

2.1. Méthode d'échantillonnage :

La présente étude repose sur une méthode **d'échantillonnage par quotas**, consistant à sélectionner un nombre équivalent de répondants (60) au sein de deux structures distinctes : la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et un établissement hospitalier. Ce choix méthodologique vise à assurer un équilibre comparatif entre les secteurs bancaire et hospitalier, tout en garantissant une représentativité relative des répondants dans chaque contexte organisationnel. Il permet ainsi une analyse rigoureuse des effets du stress professionnel sur l'efficacité managériale.

2.1.1. Justification du choix méthodologique :

Le choix de l'échantillon repose sur plusieurs considérations spécifiques :

- ✓ L'objectif principal de cette étude était d'examiner le stress professionnel dans deux secteurs sensibles et stratégiques : le secteur hospitalier et bancaire afin d'en évaluer les manifestations, tout en mesurant les pratiques managériales en matière de motivation et de satisfaction au travail. Ces deux environnements, bien que distincts, partagent une forte exposition à des facteurs de stress tels que la charge mentale, la pression des résultats et les responsabilités humaines ou financières.

- ✓ Le choix du terrain d'étude s'est porté sur deux établissements publics de référence à Tlemcen : la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et le Centre Hospitalo-Universitaire (CHU). Ce cadre institutionnel renforce la pertinence de l'étude et permet une observation rigoureuse des réalités organisationnelles.
- ✓ Compte tenu des contraintes temporelles et logistiques liées à la réalisation d'un stage simultané dans les deux structures, la taille de l'échantillon a été fixée à 60 répondants par établissement, soit un total de 120 participants. Ce seuil, atteint malgré les difficultés liées à la charge de travail dans ces secteurs, garantit une base de données suffisamment robuste pour permettre une analyse comparative pertinente.
- ✓ Enfin, la méthode d'échantillonnage par quotas a été adoptée afin d'assurer une répartition équilibrée des participants entre les deux secteurs étudiés. Cette méthode non probabiliste, reposant sur un nombre égal de répondants dans chaque structure, a permis de garantir la comparabilité des résultats et d'assurer une représentativité relative des différentes catégories de personnel, tant au niveau hiérarchique qu'en termes de variables sociodémographiques.

2.1.2. Taille de l'échantillon :

Au cours de ma période de stage, j'ai recueilli un total de 120 réponses, réparties de manière équitable entre le Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) de Tlemcen et la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Ce choix méthodologique repose sur un échantillonnage non probabiliste par quotas, permettant d'assurer une représentativité relative des deux secteurs étudiés. Une attention particulière a été accordée à la répartition des variables sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté, poste occupé, etc.), afin de garantir l'équilibre de la comparaison et la validité des analyses menées.

2.1.3. Limitations de l'échantillonnage :

La période de collecte des questionnaires a été relativement courte, ce qui a limité le volume des réponses obtenues. Par ailleurs, un certain nombre de salariés ont refusé de participer à l'enquête, ce que j'ai interprété comme une forme d'hésitation liée à la crainte d'éventuelles répercussions hiérarchiques ou au jugement porté sur leurs réponses. Cette réticence a constitué un obstacle à l'obtention de données pleinement sincères et spontanées.

En outre, les résultats de l'étude ne peuvent être généralisés à l'ensemble du tissu organisationnel algérien. Mon observation initiale, durant la période de stage, a révélé que la

perception du stress varie sensiblement entre les deux secteurs étudiés. Ainsi, les conclusions tirées dans ce cadre ne sont pas nécessairement transférables à d'autres types d'organisations.

La taille relativement restreinte de l'échantillon, limitée à 60 répondants par structure, constitue également une limite. Elle ne permet pas de capter l'ensemble des dynamiques propres à chaque établissement, notamment en raison de l'impossibilité d'inclure la totalité des employés des deux structures.

Enfin, durant la période de stage, une charge de travail importante a été observée à la banque, ce qui pourrait se refléter dans les résultats obtenus. En revanche, à l'hôpital, la situation était relativement stable, en l'absence de crise sanitaire ou de surcharge exceptionnelle. Il convient également de souligner que je n'ai pu interroger qu'un nombre très limité d'agents du service des urgences, pourtant considéré comme l'un des plus stressants. Cela limite la portée des résultats pour ce service en particulier. Dans d'autres unités hospitalières, la charge de travail et le stress semblaient être perçus comme un état de fait normalisé, ce qui a pu influencer la manière dont les répondants ont interprété et répondu au questionnaire.

2.2. Profil sociodémographique des participants :

Les profils des participants issus de la Banque Nationale d'Algérie et du Centre Hospitalo-Universitaire de Tlemcen se distinguent à travers un ensemble de caractéristiques sociodémographiques spécifiques, retenues comme variables d'analyse dans cette étude.

2.2.1. Le sexe (genre) :

- **Pour la BNA :**

Tableau 11: Les Fréquence de la répartition de l'échantillon selon le genre pour BNA.

Genre	Fréquence	Pourcentage %
Homme	22	37%
Femme	38	63%
Total	60	100%

Source : Résultats du logiciel Excel.

- **Pour l'hôpital :**

Tableau 12: Les Fréquence de la répartition de l'échantillon selon le genre pour CHU Tlemcen.

Genre	Fréquence	Pourcentage%
Homme	15	25%
Femme	45	75%
Total	60	100%

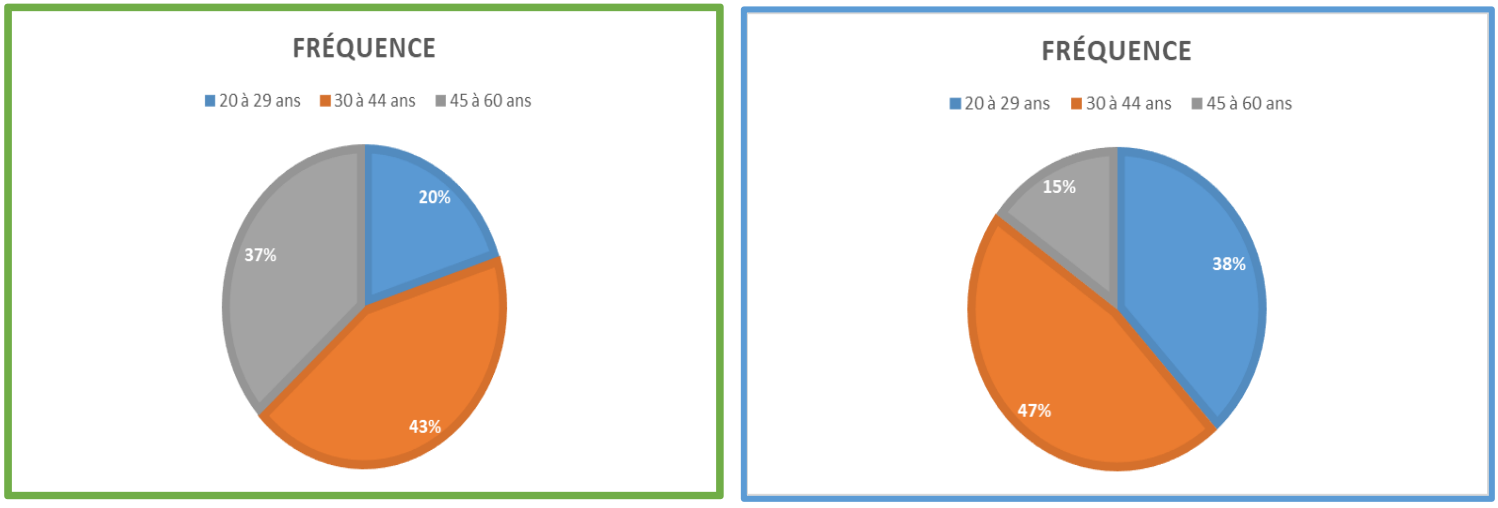
Source : Résultats du logiciel Excel.

Concernant la répartition par sexe, on observe une prédominance féminine dans les deux établissements. À la Banque Nationale d'Algérie, les femmes représentent 63 % de l'échantillon contre 37 % pour les hommes. Cette tendance est encore plus marquée au sein du Centre Hospitalo-Universitaire de Tlemcen, où 75 % des répondants sont des femmes contre seulement 25 % d'hommes.

Cette forte représentation féminine pourrait s'expliquer par la féminisation progressive de ces deux secteurs, notamment dans les fonctions administratives et paramédicales. Elle permet également de mieux appréhender la perception du stress professionnel du point de vue d'une majorité féminine, ce qui peut influencer les résultats de l'étude.

2.2.2. L'âge :

Figure 21: Répartition des tranches d'âge au sein de la BNA & CHU de Tlemcen.



Source : Résultats du logiciel Excel.

La répartition des répondants selon la tranche d'âge met en évidence une différence significative entre les deux secteurs étudiés. Au sein de la BNA, la majorité des participants se situe dans les tranches de 30 à 44 ans (43 %) et de 45 à 60 ans (37 %), ce qui suggère une prédominance de personnel expérimenté, probablement en poste depuis de nombreuses années. En revanche, au CHU de Tlemcen, la population enquêtée est relativement plus jeune : 38 % des répondants ont entre 20 et 29 ans, et 47 % entre 30 et 44 ans, tandis que seulement 15 % appartiennent à la tranche de 45 à 60 ans. Cette structure démographique laisse apparaître un

effectif hospitalier plus jeune et potentiellement plus dynamique, mais aussi susceptible de rencontrer des défis liés à l'adaptation au milieu professionnel et à la gestion du stress en début de carrière.

2.2.3. Situation familiale :

- **Pour la BNA :**

Tableau 13: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon la situation familiale pour BNA.

Situation Familiale	Fréquence	Pourcentage%
Célibataire	16	27%
Marié(e)	41	68%
Divorcé(e)	1	2%
Veuf(Ve)	2	3%
Total	60	100%

Source : Résultats du logiciel Excel.

- **Pour l'hôpital**

Tableau 14: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon la situation familiale pour CHU Tlemcen.

Situation Familiale	Fréquence	Pourcentage%
Célibataire	23	38%
Marié(e)	36	60%
Divorcé(e)	1	2%
Veuf(Ve)	0	0
Total	60	100%

Source : Résultats du logiciel Excel.

La répartition selon la situation familiale montre une prédominance des personnes mariées dans les deux établissements, avec une proportion légèrement plus élevée à la BNA 68 % qu'au CHU de Tlemcen 60 %. À l'inverse, le taux de célibataires est plus important au sein du personnel hospitalier (38 % contre 27 % à la BNA), ce qui reflète une population globalement plus jeune.

D'un point de vue psychosocial, la situation familiale peut influencer la perception et la gestion du stress au travail : les personnes mariées peuvent bénéficier d'un soutien social plus structuré, susceptible d'atténuer les effets du stress professionnel, tandis que les personnes célibataires, souvent en début de carrière, peuvent se sentir plus isolées face aux exigences professionnelles, surtout dans des environnements à forte pression comme le secteur hospitalier.

2.2.4. Le poste occupé :

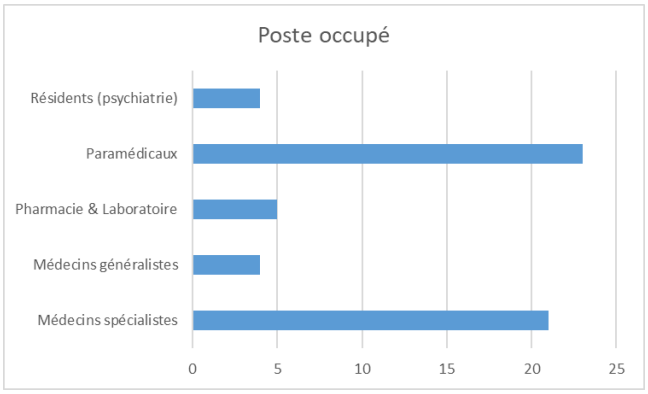
L'analyse des postes occupés dans les deux secteurs étudiés met en évidence une hiérarchie professionnelle bien structurée, influençant directement la nature du stress vécu.

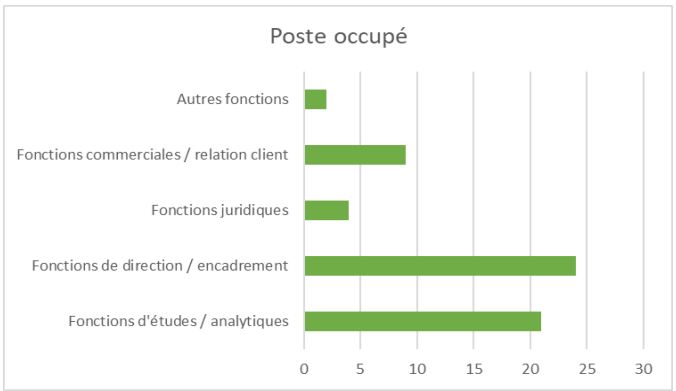
Dans le secteur bancaire, une forte proportion de postes à responsabilité (directeurs, chefs de service, chefs de contrôle) suggère un stress lié à la prise de décision, au pilotage stratégique et à la pression des résultats. Les postes intermédiaires (chargés d'étude, juristes) et opérationnels (chargés de clientèle, caissiers) subissent quant à eux un stress lié à l'exécution des tâches, au respect des délais et au contact direct avec les clients.

Dans le secteur hospitalier, la majorité des postes relèvent du niveau opérationnel (infirmiers, aides-soignants), exposés à un stress physique, émotionnel et organisationnel important. Les fonctions intermédiaires (résidents, psychologues, pharmaciens) et supérieures (médecins spécialistes, maîtres assistants) sont davantage confrontées à une pression décisionnelle, à la charge mentale et aux responsabilités liées à la vie des patients.

Ainsi, le degré hiérarchique constitue un facteur déterminant dans la variation du stress professionnel.

Figure 22: Histogrammes représentant la répartition des postes occupés au sein de la BNA et du CHU de Tlemcen.

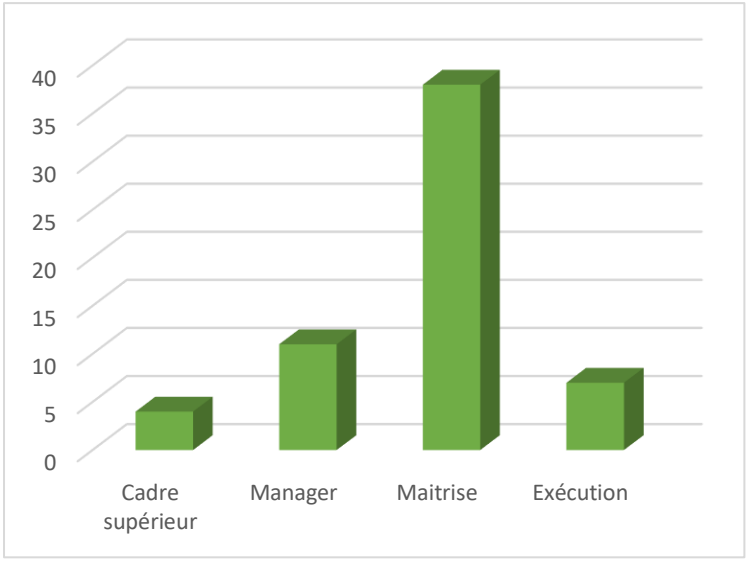


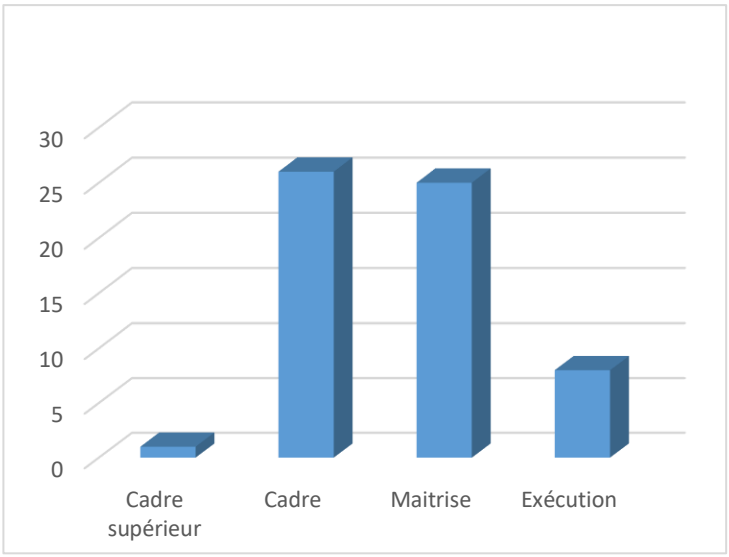


Source : Résultats du logiciel Excel.

2.2.5. Le degré hiérarchique :

Figure 23: Histogrammes représentant la répartition des niveaux hiérarchiques au sein de la BNA et du CHU de Tlemcen.





Source : Résultats du logiciel Excel.

La répartition des répondants selon le degré hiérarchique met en lumière une structuration relativement comparable dans les deux établissements, tout en révélant certaines spécificités. À la BNA, la majorité des participants se situent au niveau de la maîtrise 63 %, suivis des managers 18 % et des agents d'exécution 12 %, tandis que les cadres supérieurs ne représentent que 7 % de l'effectif. Cela traduit une pyramide hiérarchique classique dans le secteur bancaire, avec un noyau important d'agents intermédiaires.

Au CHU de Tlemcen, la classification a été adaptée au contexte hospitalier : les médecins ont été considérés comme cadres, les infirmiers comme agents de maîtrise, et ainsi de suite. Cette approche a permis de mieux refléter la réalité fonctionnelle du terrain. Ainsi, 43 % des répondants sont classés comme cadres, 42 % comme maîtrise, et seuls 2 % ont été classés comme cadres supérieurs, représentant notamment un poste de direction médicale.

La forte proportion de personnels occupant des fonctions intermédiaires et de responsabilité dans le secteur hospitalier souligne l'implication directe de ces professionnels dans la gestion quotidienne des soins, un facteur souvent associé à un niveau de stress élevé.

Dans l'ensemble, plus de 80 % des répondants dans les deux structures exercent des fonctions de responsabilité (**cadres ou maîtrise**), ce qui suggère une forte exposition aux pressions organisationnelles, aux prises de décision rapides et à la charge mentale. Ce positionnement hiérarchique est donc essentiel pour comprendre la perception du stress, qui peut varier selon le degré d'autonomie, les responsabilités managériales ou encore l'intensité des interactions humaines, particulièrement marquées dans le milieu hospitalier.

2.2.6. Ancienneté d'occupation de poste :

- **Pour la BNA :**

Tableau 15: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon l'ancienneté d'occupation de poste.

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage%
Moins de 1 an	1	2%
1 à 5 ans	19	32%
5 à 10 ans	15	25%
Plus de 10 ans	25	42%
Total	60	100%

Source : Résultats du logiciel Excel.

- **Pour l'hôpital :**

Tableau 16: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon l'ancienneté d'occupation de poste.

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage%
Moins de 1 an	9	15%
1 à 5 ans	14	23%
5 à 10 ans	17	28%
Plus de 10 ans	20	33%
Total	60	100%

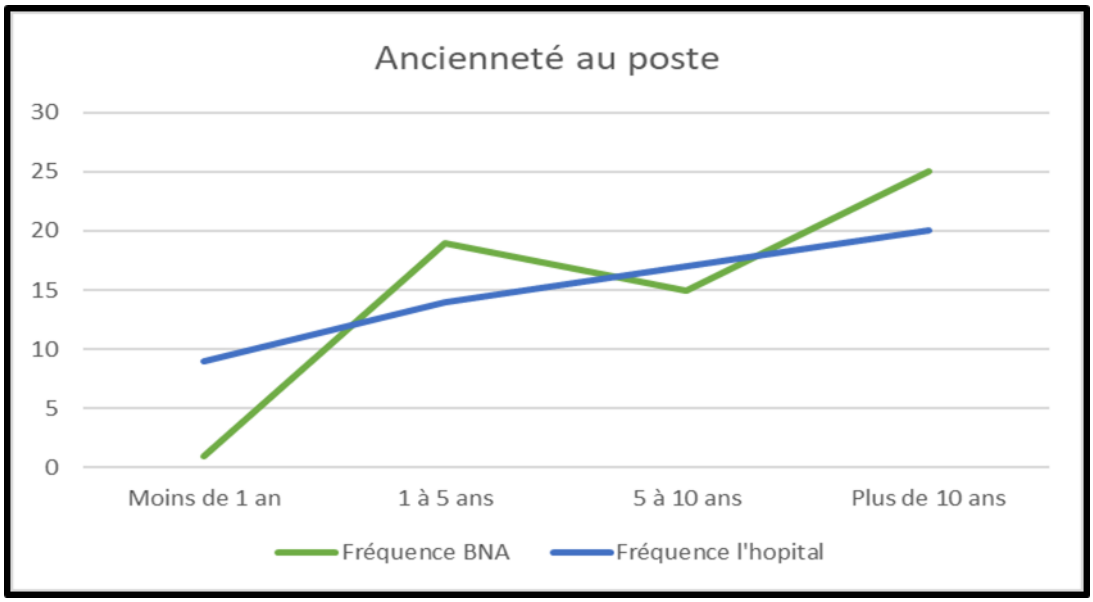
Source : Résultats du logiciel Excel.

La comparaison entre la BNA et le CHU de Tlemcen révèle des profils d'ancienneté contrastés, porteurs de tensions économiques et managériales spécifiques à chaque secteur.

À la BNA, 42 % des répondants cumulent plus de 10 ans d'ancienneté, contre seulement 2 % ayant moins d'un an. Cela reflète un environnement relativement stable, caractéristique du secteur bancaire, où la fidélisation du personnel permet de capitaliser sur l'expertise accumulée. Cette stabilité, bien que précieuse pour la continuité opérationnelle, peut aussi générer une forme de stress latent lié à la routine, à la stagnation professionnelle ou au poids des responsabilités financières prolongées.

Au CHU de Tlemcen, la situation est plus instable : 15 % des agents ont moins d'un an d'ancienneté et 33 % seulement plus de 10 ans. Cette dynamique s'explique en partie par un phénomène économique bien connu dans le secteur de la santé publique en Algérie : la fuite des médecins vers le secteur privé, via l'ouverture de cabinets médicaux indépendants. Ce choix, motivé par la recherche de meilleures conditions de travail, de revenus plus attractifs et de flexibilité, engendre un turnover structurel élevé au sein des hôpitaux publics.

Figure 24: Courbe représentant l'ancienneté au poste au sein de la BNA et du CHU de Tlemcen.



Source : Résultats du logiciel Excel.

Une forte ancienneté peut être perçue comme un atout en management, notamment pour la transmission du savoir, mais elle peut également refléter un enracinement dans des pratiques anciennes, parfois résistantes au changement.

2.2.7. Horaires de travail :

- **Pour la BNA :**

Tableau 17: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon les horaires de travail.

Horaires de travail	Fréquence	Pourcentage%
H fixes	42	70%
H variables	18	30%
Travail de nuit	0	0
Total	60	100%

Source : Résultats du logiciel Excel.

- **Pour l'hôpital :**

Tableau 18: Les fréquences de la répartition d'échantillon selon les horaires de travail.

Horaires de travail	Fréquence	Pourcentage%
H fixes	30	50%
H variables	18	30%
Travail de nuit	12	20%
Total	60	100%

Source : Résultats du logiciel Excel.

L'analyse des horaires de travail révèle une organisation nettement plus stable et prévisible à la BNA, où 70 % des employés bénéficient d'horaires fixes et aucun ne travaille de nuit. Ce type d'organisation peut favoriser un bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle, réduisant ainsi le stress lié à l'imprévisibilité ou à la surcharge.

En revanche, au CHU de Tlemcen, bien que la répartition des horaires fixes et variables soit similaire (50 % et 30 %), 20 % du personnel est soumis au travail de nuit, ce qui constitue un facteur de stress majeur, notamment pour les fonctions médicales exposées à l'urgence, à la fatigue chronique et aux contraintes biologiques (troubles du sommeil, déséquilibre hormonal…).

Du point de vue managérial, ces contraintes horaires nécessitent une gestion adaptée : à la BNA, l'enjeu réside dans la souplesse organisationnelle pour éviter la routine et maintenir la motivation. À l'hôpital, en revanche, le défi est de limiter les effets négatifs du travail en horaires décalés par des rotations équilibrées, des mesures de récupération, et un accompagnement psychosocial renforcé.

3. Méthode de collecte et d'analyse de données :

Dans cette partie, nous allons présenter la méthode quantitative utilisée, en exposant la structure du questionnaire, répartie en plusieurs volets afin d'en faciliter la compréhension. Cette section vise à mettre en lumière les aspects clés de l'étude et à souligner l'importance des variables mesurées.

3.1. Description du questionnaire : Structure, variables mesurées et modèles :

Une enquête comparative par questionnaire a été menée auprès des employés de la BNA et du CHU de Tlemcen dans le but de répondre à la problématique de recherche. La participation des répondants s'est faite sur la base du volontariat, et l'ensemble des informations recueillies a été traité de manière anonyme, dans le strict respect des principes de confidentialité.

3.1.1. Structure du questionnaire :

Le questionnaire utilisé présente une structure homogène, construite à partir d'échelles validées et détaillées dans le deuxième chapitre. Ces échelles ont été sélectionnées en cohérence avec les hypothèses de recherche, afin de mesurer les variables liées au stress professionnel et à l'efficacité managériale.

Nous avons opté pour l'échelle de Likert à cinq niveaux, allant de **Pas du tout d'accord** à **Tout à fait d'accord**, permettant ainsi de capter avec finesse les perceptions et le degré d'accord des répondants vis-à-vis des énoncés proposés.

Le questionnaire comporte une première section dédiée aux caractéristiques sociodémographiques des participants (âge, genre, ancienneté, position hiérarchique), utilisée dans la partie précédente pour décrire l'échantillon. Il se compose également de trois volets principaux, chacun subdivisé en plusieurs sous-variables, comme présenté ci-après :

- ✓ **Le premier volet** est consacré aux **attributs liés au stress professionnel**, il s'agit ici de comprendre comment les employés **perçoivent le stress** dans leur environnement de travail, comment ils le gèrent, et dans quelles conditions organisationnelles ils évoluent. Nous avons intégré des items relatifs au stress perçu, en nous inspirant de l'échelle de Likert, afin de mesurer le niveau de pression psychologique ressenti au quotidien. Par ailleurs, ce volet explore les **stratégies de gestion** du stress adoptées par les employés, qu'elles soient centrées sur **l'évitement** (tentative de résoudre la situation par l'éviter) ou sur **l'émotion** (évitement, déni, acceptation, etc.). Enfin, ce volet inclut des éléments sur les **conditions de travail** : horaires de travail, tension physique ou mentale ou encore charge de travail. Ces éléments nous permettent de poser un premier diagnostic organisationnel sur les facteurs déclencheurs de stress dans les deux milieux étudiés.
- ✓ **Le deuxième volet** s'intéresse davantage aux manifestations concrètes du stress et à ses répercussions sur la performance quotidienne. Il s'agit d'indicateurs qui traduisent la manière dont le stress affecte la santé et le comportement des employés. Parmi ces indicateurs, on retrouve d'abord la **fatigue chronique**, qu'elle soit physique ou mentale, souvent liée à une surcharge prolongée. Ensuite, **l'irritabilité et la nervosité** sont abordées en tant que signaux d'alerte psychologique qui peuvent perturber la dynamique de travail, les relations interpersonnelles et la prise de décision. Ce volet aborde aussi deux indicateurs économiques très importants : **le présentéisme**, qui désigne le fait de venir au travail en étant diminué ou malade, et **l'absentéisme**, souvent causé par l'épuisement ou le stress excessif. Enfin, le **burnout** est traité comme une issue grave du stress non géré, avec ses trois composantes : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la perte d'accomplissement personnel.
- ✓ **Le troisième et dernier volet** est consacré aux **indicateurs du management**. Ce volet vise à établir un lien entre l'état psychologique des employés et leur

performance dans l'organisation. Il aborde d'abord la **motivation** au travail, en faisant la distinction entre les sources intrinsèques (plaisir, sens du travail) et extrinsèques (salaire, reconnaissance). Ensuite, nous mesurons la **performance** perçue, en demandant aux participants d'évaluer leur capacité à atteindre leurs objectifs, respecter les délais et produire un travail de qualité. Ce volet comprend également une mesure de **l'efficacité perçue**, c'est-à-dire la confiance de l'individu en sa capacité à gérer son travail malgré les contraintes. Enfin, nous avons intégré la **satisfaction** au travail, qui est un indicateur clé de l'équilibre organisationnel, en lien direct avec le stress et le style de management.

Dans l'ensemble, cette construction en trois volets nous permet d'adopter une approche à la fois **psychologique, économique et managériale**. Elle nous offre la possibilité d'analyser non seulement les causes et les symptômes du stress, mais aussi ses répercussions concrètes sur la performance individuelle et organisationnelle, avec une attention particulière portée aux deux environnements étudiés : la **BNA** et le **CHU de Tlemcen.**

3.1.2. Variables mesurées et modèles utilisés :

Tableau 19: Approche, variables mesurées et modèles utilisés dans le questionnaire.

Approches	Variables	Modèles
Attributs liées au stress au travail	Stress perçu	Le modèle intégratif multifactoriel de la santé développée par Marlène Bruchon-Schweitzer.
	Gestion du stress (coping)	Le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman.
	Conditions de travail	Le modèle de la santé organisationnelle de Karasek et Theorell, (modèle de la demande, contrôle, soutien).

Indicateurs du stress	Fatigue chronique Irritabilité & Nervosité	Le modèle du stress et de la fatigue selon Neuman, Herbert et Cohen. Le modèle intégratif multifactoriel de la santé développée par Marlène Bruchon-Schweitzer.
	Présentéisme & Absentéisme	Le modèle structurel du présentéisme et de l'absentéisme élaboré par Gosselin et Lauzier.
	Burnout	Le modèle des Demandes et Ressources au travail (JD-R) de Demerouti et al.
Management et ses indicateurs	Motivation des employés	Le modèle de l'effort récompense de Siegrist.
	Performance au travail	Modèle multidimensionnel de mesure de la performance professionnelle de Wang Hui et Luo Shengqiang.
	Efficacité au travail	Le modèle intégré JDCS-ERI, développé par Fillion et ses collaborateurs.
	Satisfaction au travail	Le modèle intégré JDCS-ERI, développé par Fillion et ses collaborateurs.

Source : Établi par l'étudiante.

3.1.3. Les items de chaque variable :

Chaque variable incluse dans le questionnaire est évaluée à travers un ensemble d'items spécifiques, élaborés pour refléter les différentes dimensions qu'elle recouvre. Le nombre

d'items varie selon la nature de la variable mesurée. Leur formulation vise à recueillir les perceptions des participants à l'aide d'une échelle de Likert, permettant d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des items selon les variables constitutives du questionnaire :

Tableau 20: Variables et Items du questionnaire utilisé dans l'enquête.

Variables	Items
Stress perçu	Charge de travail perçue. Ressources disponibles.
Gestion du stress	Stratégies d'évitement. Stratégies centrées sur les émotions.
Conditions de travail	Horaires décalés et gardes. Tension physique et mentale.
Fatigue chronique	Ressenti d'une fatigue persistante liée à l'activité professionnelle malgré le repos. Difficulté à maintenir la concentration au travail due à un manque constant d'énergie. Accumulation progressive de la fatigue rendant l'accomplissement des tâches professionnelles de plus en plus difficile.
Irritabilité & Nervosité	Épisode fréquent d'agitation intérieure ou de nervosité sans raison apparente au travail. Perte fréquente de patience envers les collègues ou dans des situations professionnelles stressantes. Altération significative de l'humeur par le stress professionnel se manifestant par des épisodes de nervosité et d'irritabilité.
Présentéisme & absentéisme	Pensées occasionnelles de quitter son poste ou de s'absenter liées au stress professionnel.

	Présence physique au travail avec incapacité à maintenir une productivité effective due à l'état physique ou mental. Alternance entre présence non productive et absences ponctuelles induites par le stress.
Burnout	Épuisement émotionnel dû à l'activité professionnelle. Envisagement de quitter son poste suite à un épuisement professionnel. Réduction de la motivation et de l'engagement personnel causée par le travail actuel.
Motivation des employés	Sentiment de motivation et d'implication dans la réalisation des tâches professionnelles quotidiennes. Satisfaction personnelle liée à l'accomplissement réussi des tâches professionnelles. Perception de contribuer à des objectifs importants ou significatifs par son travail. Perte totale de motivation conduisant à l'envisagement d'abandon de responsabilités professionnelles.
Performance au travail	Auto-perception d'une personne performante et efficace dans l'accomplissement des missions professionnelles. Efficacité et coordination perçues de l'équipe pour atteindre les objectifs fixés. Perception d'une surestimation occasionnelle de ses performances professionnelles par les pairs et supérieurs. Capacité à respecter les délais des tâches professionnelles.
Efficacité au travail	Auto-évaluation d'une capacité à accomplir les tâches avec efficacité. Respect habituel des délais dans l'exécution des missions professionnelles. Gestion efficace des priorités et des imprévus dans l'activité professionnelle.

	Satisfaction générale quant à son efficacité dans la réalisation des missions professionnelles.
Satisfaction au travail	Perception d'une organisation facilitant la gestion du stress professionnel. Sentiment de contribution effective aux objectifs collectifs de l'équipe. Équilibre perçu entre exigences professionnelles et vie personnelle. Satisfaction globale vis-à-vis de l'environnement de travail actuel.

Source : Établi par l'étudiante.

Après avoir présenté les informations relatives à l'échantillon, les limites de l'étude ainsi que les items utilisés dans le questionnaire, nous allons désormais exposer le logiciel mobilisé pour l'analyse des données, ainsi que les résultats obtenus, de manière détaillée.

4. La modélisation par équations structurelles (SEM) :

4.1. Cadre conceptuel de la modélisation par équations structurelles (SEM) :

L'estimation par la méthode des équations structurelles (SEM) constitue une technique de deuxième génération qui suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs dans divers domaines tels que le marketing, le management, l'économie, les neurosciences ou encore la chimie. Développée par Wold en 1973, elle repose sur une approche non paramétrique visant à maximiser la variance des variables latentes endogènes. (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010, p. 140)

Contrairement à la méthode CB-SEM, fondée sur la covariance et axée sur la confirmation de théories, PLS-SEM adopte une logique de prédiction, particulièrement adaptée aux systèmes complexes et aux études exploratoires. (AISSAOUI & MAGHRAOUI ABDELGHAFFAR, 2021, p. 18)

Sa popularité s'est accrue avec l'apparition de logiciels comme SmartPLS, qui ont simplifié son utilisation. Toutefois, les conditions d'application et l'interprétation des indicateurs restent parfois mal comprises, d'où l'organisation croissante de formations sur le sujet.

PLS-SEM se distingue par sa souplesse : elle accepte les construits formatifs, ne requiert pas la multi-normalité, convient aux petits échantillons et peut traiter des données nominales[13], ordinales ou continues. Elle permet également la modélisation de construits à un seul indicateur. Enfin, l'évolution des outils a introduit de nouveaux indicateurs d'évaluation, renforçant la précision des analyses, bien que leur utilisation pratique soit encore peu abordée dans la littérature. (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2022, p. 138)

Pour conclure, il convient de souligner que la méthode PLS-SEM constitue une approche causale dont l'objectif principal est de maximiser la variance expliquée des variables latentes. Cette technique est souvent perçue par les chercheurs comme une solution particulièrement efficace face aux contraintes propres à la recherche exploratoire, notamment en présence de tailles d'échantillons réduites. Par ailleurs, le PLS-SEM ne requiert aucune hypothèse stricte préalable sur la distribution des données, ce qui lui permet de traiter des mesures issues de différentes échelles. Cette flexibilité le distingue du CB-SEM, qui regroupe des outils tels que EQS, AMOS ou LISREL, lesquels imposent des conditions plus rigoureuses quant aux données utilisées. (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010, p. 139)

4.2. Types de variables dans la modélisation par équations structurelles :

Les variables utilisées dans la modélisation par équations structurelles peuvent être classées en fonction de leur origine ou de leur nature. Le tableau suivant présente les différentes variables que l'on peut rencontrer dans le processus de modélisation par équations structurelles :

Tableau 21: Classification des variables rencontrées dans le processus de modélisation par équations structurelles.

Type de variables	Description	Observables	Rôle de la SEM
Variables latentes	Concepts abstraits non mesurables directement	Non	Variables théoriques, modélisées par indicateurs

[13] En cas de variables nominales il faut la transformer en une variable Dummy et d'adopter ainsi le codage (0 ou 1).

Variables manifestes	Données mesurées directement	Oui	Indicateurs des variables latentes
Variables exogènes	Variables indépendantes du modèle	Oui ou Non	Variables explicatives
Variables endogènes	Variables dépendantes expliquées par d'autres	Oui ou Non	Variables expliquées

Source : (BADAOUI & CHETTIH, 2017, p. 137)

4.3. Modèle de l'étude et hypothèses statistiques :

Le cadre conceptuel de ma recherche s'appuie sur un ensemble de variables ainsi que sur des relations causales interconnectées, dans le but d'analyser l'influence du stress professionnel sur l'efficacité managériale, ainsi que sur ses principales conséquences, telles que la productivité des employés et la performance organisationnelle.

Chaque relation a été scrutée à travers le prisme d'hypothèses et de sous-hypothèses, élaborées à partir de bases théoriques et empiriques solides.

Le modèle se structure autour de deux variables centrales : le stress professionnel et l'efficacité managériale. Chacune de ces variables se décline en plusieurs dimensions, et chaque dimension a été opérationnalisée à l'aide d'un ensemble d'items intégrés dans un questionnaire structuré. Ce dernier a été administré de manière équilibrée entre deux institutions distinctes : la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et le Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) de Tlemcen.

Les hypothèses statistiques ont été formulées comme suit :

- **Hypothèse 1 :**

Il existe un impact statistiquement significatif entre les dimensions suivantes (stress perçu, gestion du stress, conditions de travail, fatigue chronique, irritabilité et nervosité, présentéisme et absentéisme, ainsi que le burnout) et le niveau global du stress au travail.

- **Hypothèse 2 :**

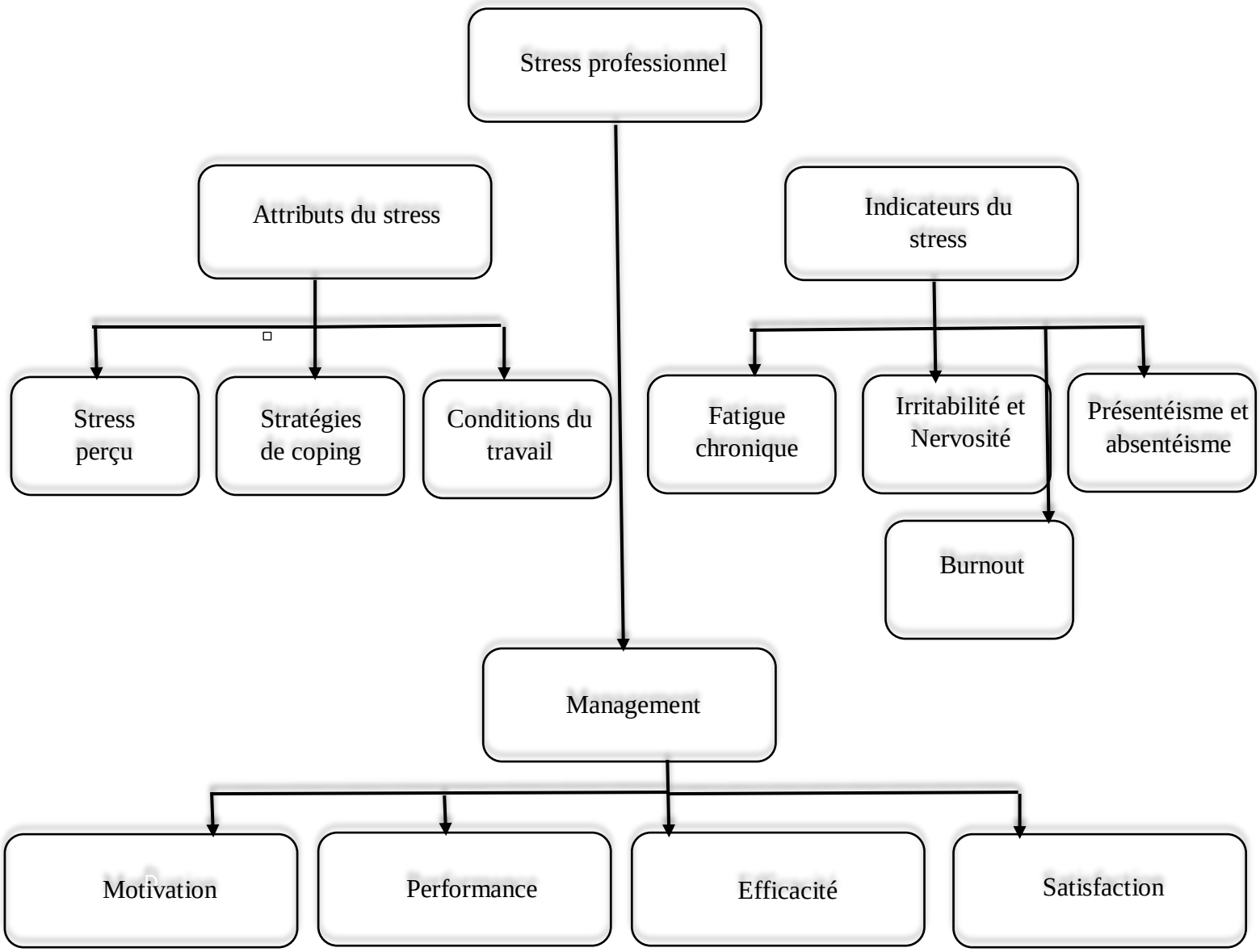
Il existe un impact statistiquement significatif entre l(a motivation des employés, la performance au travail, l'efficacité au travail et la satisfaction professionnelle) et l'efficacité du management.

- **Hypothèse 3 :**

Il existe un impact statistiquement significatif entre le stress au travail et l'efficacité managériale.

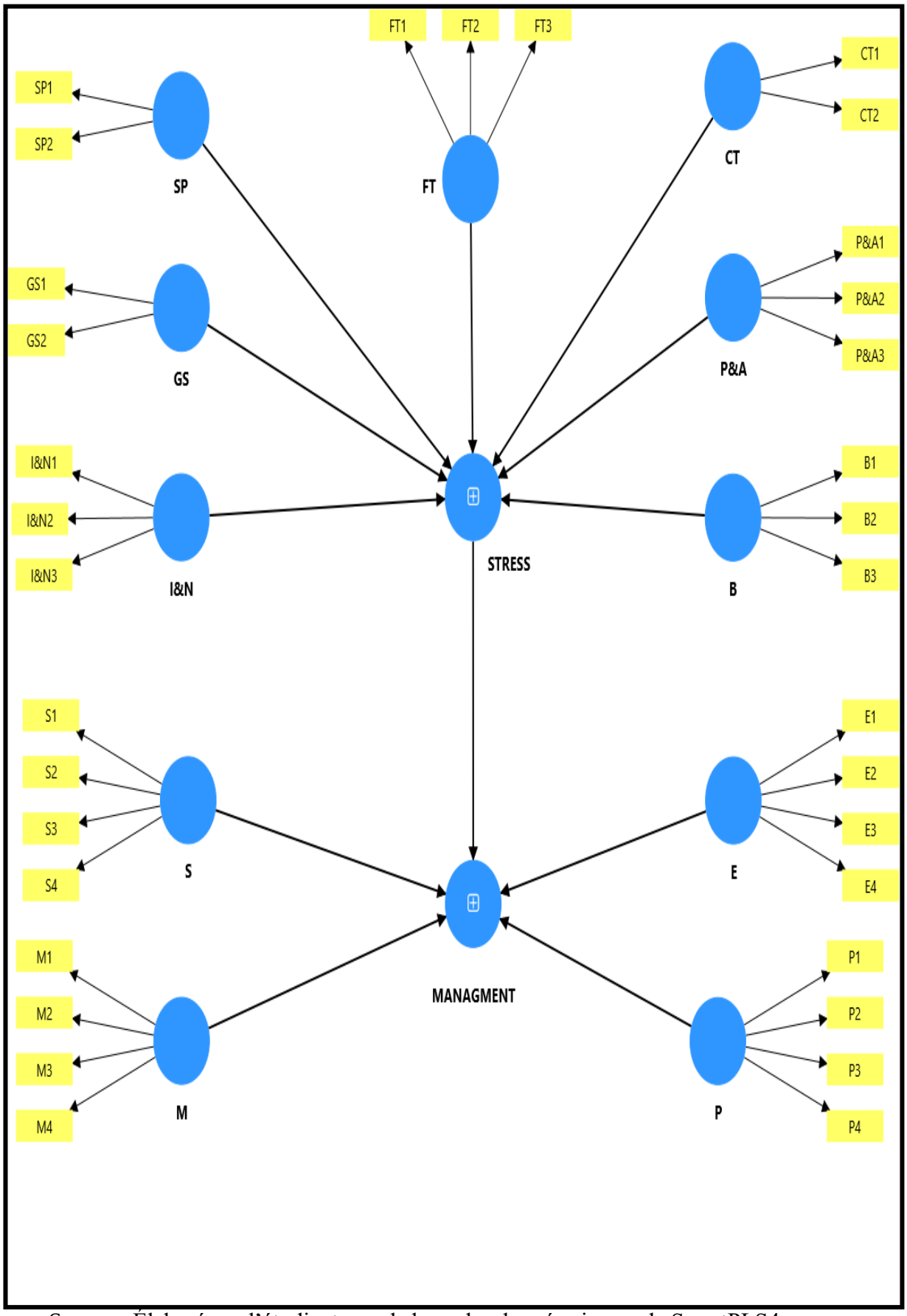
La figure suivante illustre une série de relations causales explicatives entre les variables du modèle :

Figure 25: Modèle Conceptuel de l'étude.



Source : Etabli par l'étudiante.

Figure 26: Modèle préliminaire de l'étude.



Source : Élaboré par l'étudiante sur la base des données issues de SmartPLS4.

4.4. Évaluation du modèle de mesure (Assessment of Measurement Model) :

L'évaluation du modèle de mesure est une étape clé en modélisation par équations structurelles (SEM). Elle permet de vérifier la qualité des liens entre les variables latentes (concepts théoriques) et leurs indicateurs observés. Cette évaluation vise à assurer la fiabilité des mesures et la validité des construits, notamment en validant la structure factorielle, la validité convergente et discriminante, avant d'analyser les relations structurelles du modèle.

Il existe un certain nombre de règles fondamentales pour évaluer les modèles et leur capacité prédictive, résumées dans le tableau suivant :

Tableau 22: Évaluation des relations structurelles à travers les coefficients.

Les coefficients	Valeurs acceptables
▪ Coefficients de chargement externe :**Outer Loadings.**	- ≥ 0,7 : Très bonne fiabilité, indicateur retenu sans réserve. - 0,4 – 0,7 : Acceptable, indicateur retenu si cohérent avec le modèle.
▪ Fiabilité de la cohérence interne : **Alpha de Cronbach.**	- >0,7. - Accepté dans les recherches exploratoires si compris entre 0.70 et 0.60.
▪ Fiabilité composite : **CR**	- CR ≥ 0,7 : seuil généralement recommandé pour considérer qu'un construit latent est fiable et que ses indicateurs ont une bonne cohérence interne. - CR entre 0,6 et 0,7 : peut être acceptable dans des études exploratoires ou pilotes, mais reste un peu faible pour des conclusions solides. - CR < 0,6 : indique une fiabilité insuffisante, suggérant que le construit n'est pas mesuré de façon cohérente par ses indicateurs.
▪ Variance moyenne extraite : **AVE**	- Une AVE ≥ 0,5 signifie que le construit explique au moins 50 % de la variance de ses indicateurs, ce qui est considéré comme un bon niveau de validité convergente.

▪ Coefficient de détermination : **R^2**	- ≥ 0,85 : Très bon ajustement, modèle performant. - 0,5-0,85 : Ajustement modéré à bon. - < 0,5 : Faible ajustement, modèle peu explicatif.
▪ Taille de l'effet **:** **f^2**	- $f^2 \geq 0,35$: Effet important et substantiel. - $0,15 \leq f^2 < 0,35$: Effet modéré. - $0,02 \leq f^2 < 0,15$: Effet faible mais significatif. - $f^2 < 0,02$: Effet très faible ou inexistant.
▪ Coefficient de qualité de prédiction : **Q^2**	- $Q^2 > 0$ Validité prédictive satisfaisante. - $Q^2 \leq 0$ Validité prédictive insuffisante.
▪ **Boostraping**	- La probabilité associée à la valeur p est de 0,5 %. - La valeur tabulaire de T est de 1.96.

Source : (Hair, et al., 2022, p. 23)

Par la suite, l'étude s'appuie sur les clés suivantes afin de permettre l'élaboration d'une analyse comparative entre la BNA et le CHU de Tlemcen :

- La clé pour l'hopital :
- La clé pour la BNA :

4.5. Validité convergente : Validity Converge :

Dans le but d'évaluer la validité convergente, nous effectuerons le calcul de plusieurs coefficients essentiels qui permettront d'apprécier la cohérence et l'homogénéité des diverses questions posées dans le questionnaire.

4.5.1. Coefficients de chargements externes : Outer Loadings

La règle principale du test impose que les outer loadings soient ≥ 0,70 ; si ce seuil n'est pas atteint, un indicateur peut être supprimé uniquement si cela améliore la fiabilité composite et l'AVE au-delà des seuils recommandés. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 29)

Tableau 23: Les résultats coefficients de chargements externes : Outer Loadings.

Code	Items	Outer Loadings : BNA	Outer Loadings :CHU
SP1	"Je ressens souvent une surcharge de travail."	**Supprimer**	0.993

SP2	"Je dispose des ressources nécessaires pour accomplir mes tâches de manière efficace."	0.973	**Supprimer**
GS1	"J'évite activement les situations stressantes au travail.	0.942	0.796
GS2	"Lorsque je me sens stressé(e), je parle de mes émotions avec un collègue ou un supérieur."	0.771	Supprimer
CT1	"Mes horaires de travail (garde, travail de nuit, heures prolongées…) ont un impact négatif sur ma santé physique ou mentale."	0.744	0.895
CT2	"Mon travail demande un effort physique ou mental important au quotidien."	0.892	0.954
FT1	"Je ressens une fatigue persistante liée à mon activité professionnelle, même après le repos."	0.703	0.718
FT2	"Il m'est difficile de rester concentré(e) au travail en raison d'un manque constant d'énergie".	0.868	0.903
FT3	"Ma fatigue s'accumule au fil des jours, rendant mes tâches professionnelles de plus en plus difficiles à accomplir".	0.932	Supprimer
I&N1	"Je ressens souvent une agitation intérieure ou une nervosité sans raison apparente au travail".	0.873	0.865
I&N2	"Je perds facilement patience avec mes collègues ou lors des situations stressantes au travail".	0.826	0.834
I&N3	" Le stress professionnel altère significativement mon humeur, se manifestant par des épisodes de nervosité et d'irritabilité".	0.914	0.719
P&A1	"Il m'arrive de penser à quitter mon poste ou à m'absenter en raison du stress au travail."	0.901	0.789
P&A2	"Je suis présent(e) au travail, mais mon état physique ou mental m'empêche d'être réellement productif (ve)".	0.856	0.844
P&A3	"Il m'arrive d'alterner entre présence non productive au travail et absences ponctuelles dues au stress".	0.910	0.925
B1	"Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail."	0.811	0.813

B2	"J'ai déjà envisagé de quitter mon poste en raison d'un épuisement professionnel."	0.927	0.886
B3	"Je sens que mon travail actuel réduit ma motivation et mon engagement personnel."	0.923	0.874
M1	"Je me sens motivé(e) et impliqué(e) dans la réalisation de mes tâches quotidiennes au travail."	0.814	0.728
M2	"Je ressens de la satisfaction personnelle lorsque j'accomplis mes tâches professionnelles avec succès".	0.901	0.818
M3	"Mon travail me donne l'impression de contribuer à quelque chose d'important ou de significatif".	0.888	0.775
M4	"J'ai déjà ressenti une perte totale de motivation au point de songer à abandonner certaines de mes responsabilités professionnelles."	Supprimer	Supprimer
P1	"Je me considère comme une personne performante et efficace dans l'accomplissement de mes missions professionnelles."	0.907	0.886
P2	"Je pense que notre équipe travaille de manière efficace et coordonnée pour atteindre les objectifs fixés."	Supprimer	0.889
P3	"Je pense que mes performances au travail sont Parfois surestimées par mes collègues ou supérieurs".	0.650	Supprimer
P4	"Je parviens à respecter les délais fixés pour mes tâches professionnelles."	Supprimer	0.831
E1	"Je me considère comme une personne capable d'accomplir mes tâches de manière efficace."	0.893	0.847
E2	"Je me considère comme une personne qui respecte généralement les délais dans l'accomplissement de mes missions professionnelles."	0.880	0.887
E3	"Je me considère comme une personne qui gère efficacement les priorités et les imprévus dans mon travail."	0.808	0.764

E4	"Je suis généralement satisfait(e) de mon efficacité dans l'accomplissement de mes missions professionnelles."	0.922	0.860
S1	"Je trouve que l'organisation actuelle me permet de bien gérer mon stress au travail."	0.595	0.843
S2	"Je ressens que mon travail contribue réellement aux objectifs globaux de l'équipe."	0.821	Supprimer
S3	"Je perçois un bon équilibre entre mes exigences professionnelles et ma vie personnelle."	0.819	0.847
S4	"Je suis globalement satisfait(e) de mo environnement de travail actuel."	0.714	0.862

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

D'après les données présentées dans ce tableau, il apparaît que quatre items ont été exclus des résultats relatifs aux coefficients de chargement externe, en raison de valeurs inférieures au seuil de 0,4. Les items concernés sont les suivantes :

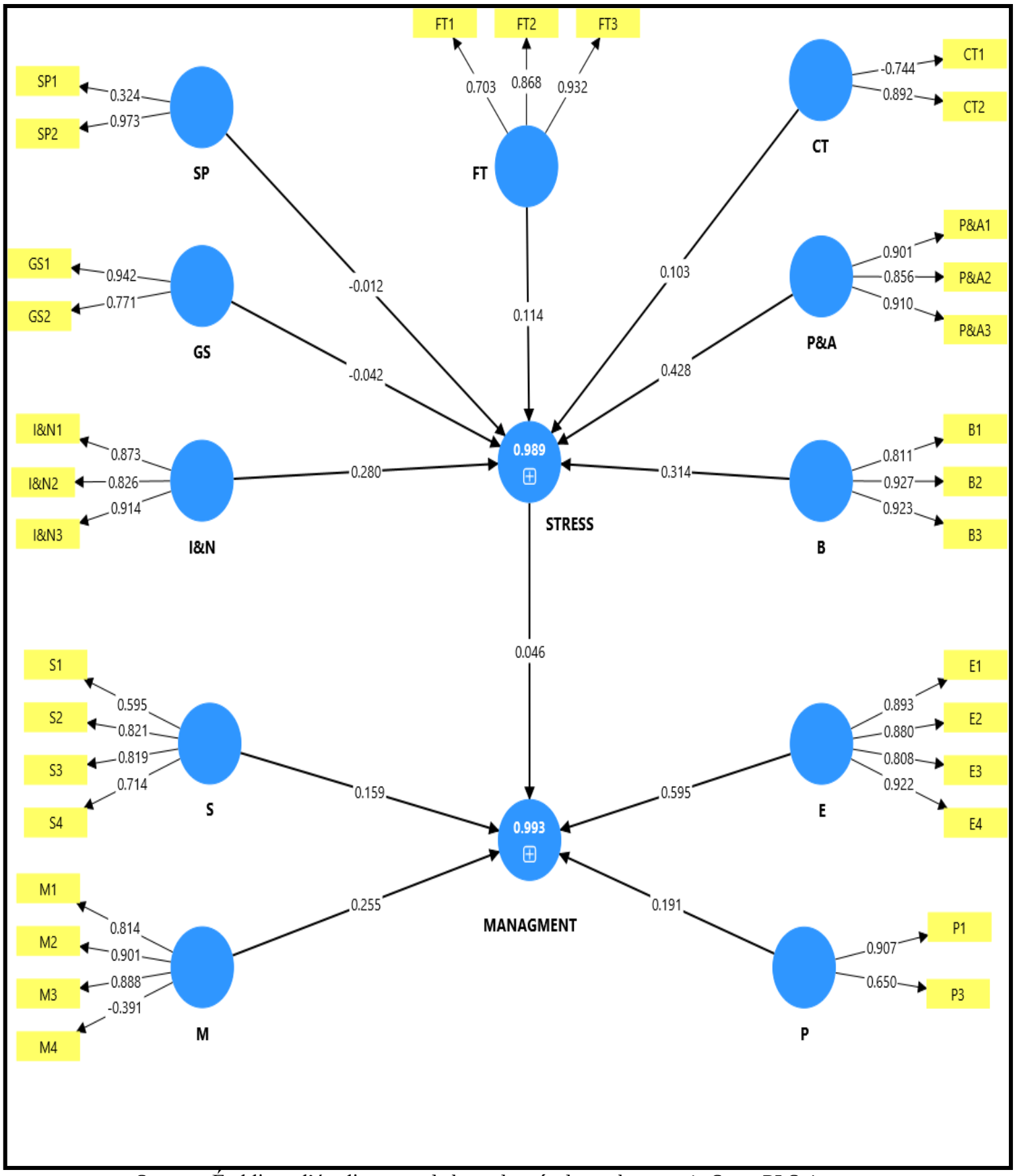
SP1, M4, P2 et P4.

En revanche, au sein du CHU de Tlemcen, six items ont été éliminées en raison de leurs résultats de chargement externe, qui étaient inférieurs au seuil de 0,4. Les items concernés sont les suivantes :

SP2, GS2, FT3, M4, P3, S2.

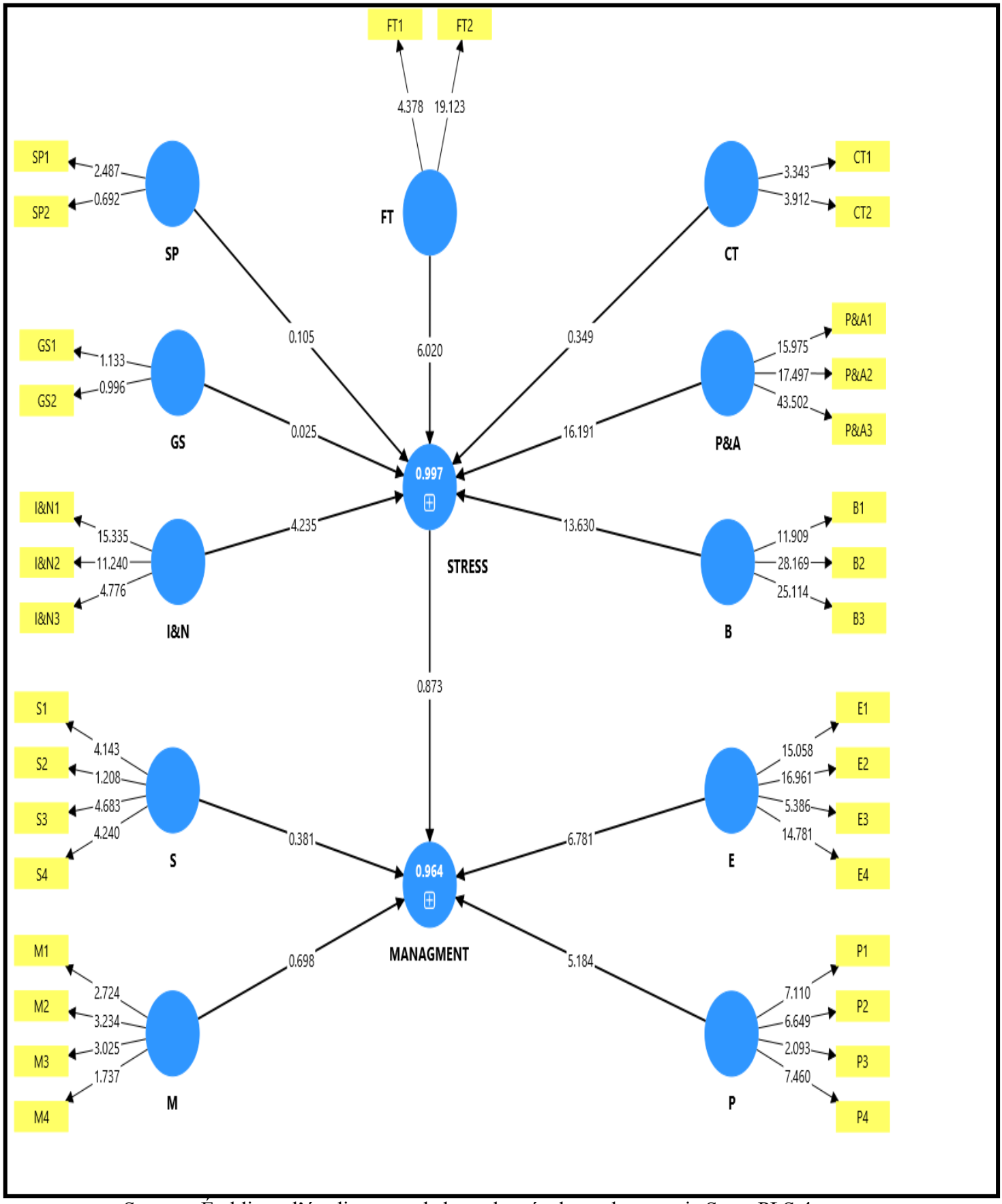
Conformément à ces résultats, et après la suppression des items inappropriés, le modèle suivant de l'étude a été obtenu :

Figure 27: Modèle d'étude de la Banque Nationale d'Algérie après l'analyse des saturations.



Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

Figure 28: Modèle d'étude de l'hopital CHU-Tlemcen après l'analyse des saturations.



Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

4.5.2. Fiabilité de la cohérence interne : Alpha de Cronbach.

Parmi les principaux indicateurs de la validité convergente figure le coefficient de fiabilité de la cohérence interne, l'alpha de Cronbach, qui permet de mesurer le degré de cohérence interne entre les variables.

Tableau 24: Résultats de la fiabilité de la cohérence interne selon l'alpha de Cronbach.

Variables latentes.	Alpha de Cronbach de BNA	Alpha de Cronbach du CHU Tlemcen
Stress perçu	0.795	0.715
Gestion de stress	0.771	0.764
Condition de travail	0.736	0.837
Fatigue chronique	0.790	0.718
Irritabilité & Nervosité	0.842	0.748
Présentéisme & Absentéisme	0.868	0.812
Burnout	0.868	0.821
Motivation des employés	0.707	0.706
Performance au travail	0.724	0.756
Efficacité au travail	0.899	0.861
Satisfaction au travail.	0.754	0.767
Stress au travail	0.888	0.833
Management	0.889	0.783

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

Les résultats montrent que l'ensemble des dimensions présentent des coefficients Alpha de Cronbach supérieurs au seuil de 0.70, validant ainsi la fiabilité des outils de mesure utilisés. Globalement, la BNA affiche une cohérence interne légèrement plus élevée sur plusieurs

variables clés telles que le management, l'efficacité au travail et le stress au travail. Cependant, le CHU de Tlemcen se distingue par une meilleure structuration perçue des conditions de travail. Ces écarts peuvent s'expliquer par les différences structurelles et culturelles entre le secteur bancaire et hospitalier.

4.5.3. Coefficient de fiabilité composite : CR

Les valeurs du **coefficient fiabilité composite** sont statistiquement considérées comme plus précises que celles de l'alpha de Cronbach

On a recours au calcul du coefficient de fiabilité composite en raison de la sensibilité de l'alpha de Cronbach, indicateur de cohérence interne, à certains éléments de mesure, ce qui peut affecter son degré de fiabilité, et le tableau suivant présente les valeurs du coefficient Rho pour les entreprises BNA et l'hôpital.

Tableau 25: Résultats relatifs au coefficient de la fiabilité composite CR.

Les variables latentes	Rho-C : BNA	Rho-C : CHU Tlemcen
Stress perçu	0.740	0.646
Gestion du stress	0.850	0.712
Condition de travail	0.733	0.922
Fatigue chronique	0.876	0.797
Irritabilité & Nervosité	0.904	0.849
Présentéisme & Absentéisme	0.919	0.890
Burnout	0.918	0.893
Motivation des employés	0.755	0.726
Performance au travail	0.763	0.842
Efficacité au travail	0.930	0.906
Satisfaction au travail	0.829	0.833

Stress au travail	0.910	0.907
Management	0.911	0.853

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

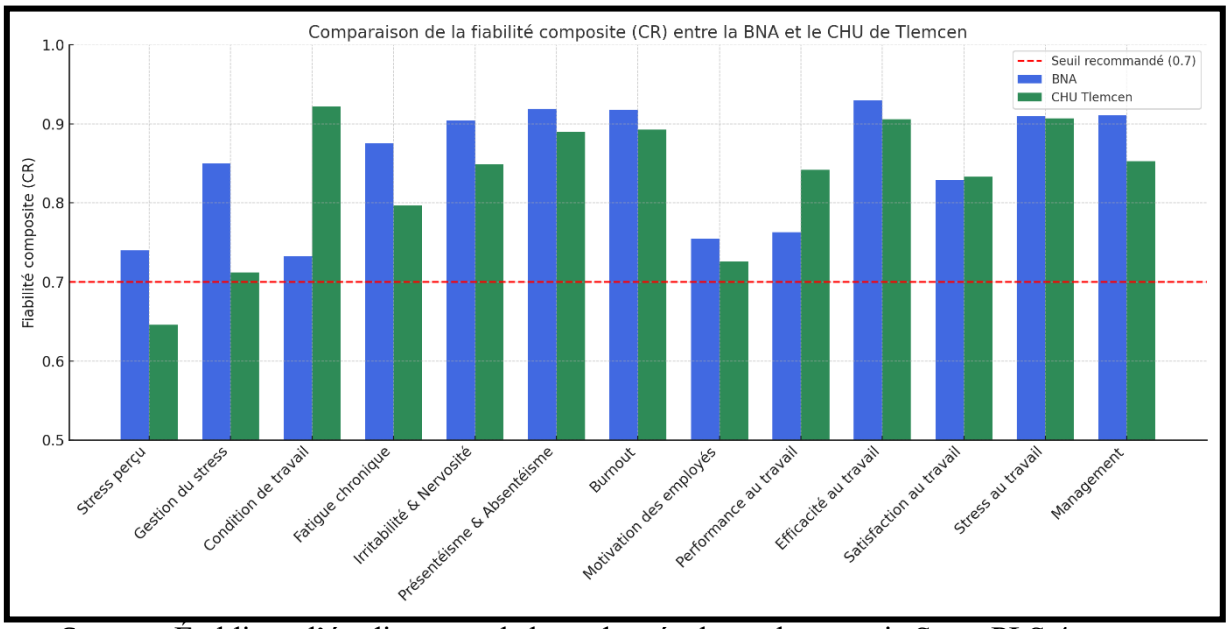
L'analyse de la **fiabilité composite** révèle une très bonne cohérence interne des construits au sein des deux organisations étudiées.

À la **BNA**, l'ensemble des dimensions dépasse le seuil recommandé de 0,7, ce qui atteste de la robustesse des mesures utilisées.

Au **CHU de Tlemcen**, malgré une légère faiblesse observée pour le construit **Stress perçu** (CR = 0.646), acceptable en contexte exploratoire, les autres variables présentent des niveaux de fiabilité satisfaisants à excellents, notamment **Condition de travail** (CR = 0.922) et **Performance au travail** (CR = 0.842).

Ces résultats soutiennent la validité du modèle de mesure dans les deux contextes, tout en invitant à une prudence méthodologique concernant certaines dimensions.

Figure 29: Comparaison de la fiabilité composite (CR) des variables latentes entre la BNA et le CHU de Tlemcen.



Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

4.5.4. Variance moyenne extraite : AVE

Le tableau suivant présente les valeurs de la Moyenne de la Variance Extraite (AVE), considérée comme l'un des indicateurs les plus couramment utilisés pour démontrer la validité convergente au niveau des construits.

Tableau 26: Résultats relatifs à la Moyenne de la Variance Extraite (AVE).

Les variables latentes	AVE : BNA	AVE : CHU-Tlemcen
Stress perçu	0.526	0.539
Gestion du stress	0.741	0.558
Condition de travail	0.675	0.856
Fatigue chronique	0.705	0.666
Irritabilité & Nervosité	0.760	0.653
Présentéisme& Absentéisme	0.791	0.730
Burnout	0.790	0.736
Motivation des employés	0.604	0.519
Performance au travail	0.623	0.595
Efficacité au travail	0.769	0.706
Satisfaction au travail	0.552	0.575
Stress au travail	0.532	0.529
Management	0.516	0.538

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

L'évaluation de la validité convergente à travers l'AVE montre que l'ensemble des construits dépasse le seuil recommandé de **0,5** dans les deux structures étudiées.

Pour la BNA, les valeurs de l'AVE varient entre 0,516 et 0,791. Les construits les plus robustes en termes de validité convergente sont **présentéisme & absentéisme** (0,791), **burnout** (0,790), **efficacité au travail** (0,769), et **irritabilité & nervosité** (0,760). D'autres construits, tels que **gestion du stress** (0,741) ou **fatigue chronique** (0,705), affichent également des niveaux élevés de validité.

Du côté du CHU de Tlemcen, les valeurs d'AVE se situent entre 0,519 et 0,856, avec une très forte validité du construit **condition de travail** (0,856), suivi par **burnout** (0,736), **présentéisme & absentéisme** (0,730) et **efficacité au travail** (0,706).

Bien que certaines variables comme **Management** (0,516 à la BNA et 0,538 au CHU) ou Stress **au travail** (0,532 et 0,529) présentent des valeurs proches du seuil minimal, elles restent **statistiquement acceptables.**

Ces résultats indiquent que chaque variable latente explique plus de la moitié de la variance de ses indicateurs, renforçant ainsi la validité convergente du modèle. En s'appuyant sur les résultats des coefficients de fiabilité et sur les valeurs de l'AVE, on peut conclure à la qualité satisfaisante du modèle de mesure adopté dans les deux contextes organisationnels.

4.6. La validité discriminante : Validity Discriminant

4.6.1. Chevauchement des dimensions : corrélations entre les variables et R^2 de l'AVE.

La distinction entre les dimensions est mesurée selon le principe que la corrélation entre une variable latente et elle-même doit être supérieure à la corrélation qu'elle entretient avec toute autre variable latente (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011, p. 145) , le tableau suivant l'illustre :

Tableau 27: Analyse des corrélations entre les dimensions au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA).

	B	CT	E	FT	GS	I&N	M	MANAGMENT	P	P&A	S	SP	STRESS
B	0.889												
CT	0.537	0.821											
E	0.159	0.352	0.877										
FT	0.434	0.364	0.168	0.840									
GS	0.221	0.325	0.240	0.051	0.861								
I&N	0.479	0.505	0.071	0.489	0.168	0.872							
M	0.256	0.674	0.559	0.098	0.110	0.297	0.777						
MANAGMENT	0.202	0.462	0.946	0.134	0.276	0.109	0.718	0.742					
P	0.202	0.369	0.656	0.103	0.197	0.047	0.594	0.788	0.789				
P&A	0.536	0.534	0.282	0.293	0.440	0.573	0.311	0.369	0.330	0.890			
S	0.269	0.450	0.579	0.049	0.720	0.118	0.357	0.653	0.410	0.573	0.743		
SP	0.080	0.233	0.264	0.087	0.248	0.042	0.231	0.300	0.328	0.031	0.241	0.725	
STRESS	0.791	0.694	0.207	0.552	0.383	0.790	0.366	0.282	0.236	0.729	0.421	0.083	0.864

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

Il ressort clairement du tableau ci-dessus que la corrélation de chaque dimension latente avec elle-même est supérieure à sa corrélation avec les autres dimensions. Par exemple, la dimension **Burnout** présente une corrélation avec elle-même de 0.889, tandis que ses corrélations avec les autres dimensions comme **Management**, **Stress perçu** ou **Satisfaction au travail** ne dépassent pas 0.791.

De même, la dimension **Efficacité au travail** affiche une forte corrélation avec elle-même de 0.877, ce qui est plus élevé que toutes ses corrélations avec les autres variables telles que **Fatigue chronique** ou **Gestion du stress**.

Cette tendance est observée également pour les autres dimensions telles que **Fatigue chronique** (0.840), **Gestion du stress** (0.861), **Satisfaction au travail** (0.743), et **Stress global au travail** (0.864).

Chaque variable latente présente ainsi une relation interne plus forte qu'avec toute autre dimension, ce qui confirme leur indépendance structurelle.

Par conséquent, on peut conclure que les variables latentes étudiées présentent un bon niveau de validité discriminante, ce qui témoigne de la qualité du modèle de mesure utilisé dans le cadre de l'étude menée au sein de la **Banque Nationale d'Algérie**.

Tableau 28: Analyse des corrélations entre les dimensions au sein de l'hôpital CHU de Tlemcen.

	B	CT	E	FT	GS	I&N	M	MANAGMENT	P	P&A	S	SP	STRESS
B	0.858												
CT	0.184	0.925											
E	0.226	0.223	0.840										
FT	0.478	0.104	0.231	0.816									
GS	0.356	0.013	0.212	0.245	0.747								
I&N	0.493	0.010	0.112	0.276	0.229	0.808							
M	0.406	0.045	0.413	0.119	0.462	0.205	0.720						
MANAGMENT	0.282	0.067	0.734	0.246	0.214	0.141	0.387	0.874					
P	0.302	0.075	0.393	0.288	0.190	0.161	0.192	0.754	0.771				
P&A	0.800	0.053	0.286	0.569	0.300	0.378	0.430	0.285	0.204	0.854			
S	0.387	0.198	0.419	0.150	0.262	0.267	0.138	0.335	0.135	0.292	0.758		
SP	0.191	0.014	0.241	0.168	0.048	0.193	0.010	0.091	0.154	0.208	0.134	0.734	
STRESS	0.727	0.111	0.286	0.630	0.357	0.583	0.428	0.322	0.303	0.930	0.364	0.228	0.933

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

Il ressort du tableau ci-dessus que chaque dimension latente présente une corrélation plus élevée avec elle-même qu'avec les autres dimensions, ce qui confirme leur indépendance conceptuelle. Par exemple, la dimension **Conditions de travail** affiche une forte corrélation avec elle-même de 0.925, alors que ses corrélations avec d'autres dimensions comme **Gestion du stress** ou **Motivation** ne dépassent pas 0.462.

Ce constat s'applique également aux autres construits comme **Présentéisme et Absentéisme** (0.854), **Efficacité au travail** (0.840**), Irritabilité & Nervosité** (0.808), ou encore **Satisfaction au travail** (0.758).

Pour chacune de ces dimensions, la corrélation avec elle-même dépasse nettement les valeurs observées avec les autres variables latentes du modèle.

Ainsi, on peut conclure que les différentes dimensions étudiées au sein du **CHU de Tlemcen** présentent un bon niveau de validité discriminante, ce qui reflète la qualité et la rigueur du modèle de mesure utilisé dans ce contexte organisationnel.

- **Une synthèse :**

En comparant les résultats obtenus au sein de la **Banque Nationale d'Algérie** et du **CHU de Tlemcen**, on observe une tendance similaire en ce qui concerne la validité discriminante.

Dans les deux contextes, chaque dimension latente présente une corrélation plus élevée avec elle-même qu'avec les autres dimensions, ce qui confirme leur indépendance conceptuelle.

Ainsi, malgré la différence de secteur (bancaire vs. Hospitalier), le modèle de mesure appliqué dans les deux cas se distingue par une bonne validité discriminante, ce qui renforce la robustesse et la fiabilité des résultats obtenus dans chaque environnement organisationnel.

4.7. Évaluation du modèle structurel : Assessment of Structural Model

Afin d'évaluer le modèle structurel, nous procédons au calcul d'un ensemble d'indicateurs pour déterminer la capacité prédictive, à savoir : le coefficient de détermination R^2 qui indique la force de la relation prédictive, le coefficient f^2 qui reflète la taille de l'effet, ainsi que le coefficient Q^2 qui mesure la qualité de la relation prédictive.

4.7.1. Coefficient de détermination : R square

Le coefficient de détermination est considéré comme l'un des indicateurs les plus importants pour évaluer le modèle structurel, car il détermine la force de la capacité prédictive du modèle.

Tableau 29: Coefficient de détermination R^2 dans le modèle de la Banque Nationale d'Algérie.

Variables latentes	R-square	R-square adjusted
Stress au travail	0.989	0.988
Management efficace	0.993	0.992

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

Les résultats obtenus au sein de la BNA indiquent un niveau très élevé de qualité d'ajustement du modèle. En effet, les deux variables latentes présentent des valeurs de R^2 supérieures à 0,98, ce qui signifie que 98 à 99 % de la variance de ces variables est expliquée par les variables antécédentes du modèle. Cela traduit une performance exceptionnelle du modèle dans ce contexte.

Tableau 30: Coefficient de détermination R^2 dans le modèle de l'hôpital CHU de Tlemcen.

Variables latentes	R-square	R-square adjusted
Stress au travail	0.997	0.997
Management efficace	0.964	0.961

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

De la même manière, au CHU de Tlemcen, les résultats montrent également un très bon ajustement. La variable **Stress au travail** atteint un R^2 quasi parfait de 0.997, tandis que **Management efficace** enregistre un R^2 légèrement plus bas que celui de la BNA (0.964), mais qui reste largement au-dessus du seuil de 0.85, ce qui confirme un excellent pouvoir explicatif du modèle.

- **Synthèse :**

Dans les deux cas, les valeurs de R^2 très élevées ≥ 0.96 indiquent que les modèles étudiés présentent une excellente qualité d'ajustement et une forte capacité explicative.

Cela confirme la robustesse des relations structurelles proposées aussi bien dans le secteur bancaire (BNA) que dans le secteur hospitalier (CHU de Tlemcen).

4.7.2. Coefficient de la taille de l'effet f^2 : f-square

La taille de l'effet représente l'intensité de la relation entre les variables latentes dépendantes et indépendantes, en évaluant la part de la variance de la variable dépendante expliquée par la variable indépendante.

Le tableau ci-dessous expose les coefficients de la taille de l'effet dans les modèles de la Banque Nationale d'Algérie ainsi que de l'hôpital CHU de Tlemcen.

Tableau 31: Le coefficient de taille d'effet f² dans le modèle de la Banque BNA et du CHU de Tlemcen.

Stress au travail & Management efficace	f-square BNA	f-square CHU Tlemcen
	0.231	0.015

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

L'analyse de la taille de l'effet (f^2) met en évidence une distinction significative entre les deux contextes organisationnels étudiés.

Au sein de la Banque Nationale d'Algérie, le stress au travail exerce un effet modéré sur le management efficace, avec une valeur de f^2 estimée à 0.231, traduisant ainsi une contribution notable à l'explication de la variance de cette variable.

En revanche, dans le contexte du Centre Hospitalo-Universitaire de Tlemcen, ce lien se révèle beaucoup plus faible, la valeur du f^2 s'élevant à 0.015, ce qui indique un impact quasiment négligeable du stress au travail sur l'efficacité managériale perçue ou exercée dans ce cadre spécifique.

Cette divergence peut s'expliquer par des facteurs structurels, culturels ou encore professionnels inhérents à la nature des deux organisations. En effet, la manière dont le stress est appréhendé, interprété et géré peut différer sensiblement entre le secteur bancaire et le secteur hospitalier, influençant ainsi l'intensité de son effet sur les pratiques managériales.

4.7.3. Le coefficient de qualité de la prédiction Q^2 : Q-Square

Cet indicateur nous permet d'évaluer la capacité prédictive en dehors de l'échantillon du modèle. Une valeur du Q^2 supérieure à 0 pour une variable latente indique que le modèle possède une pertinence prédictive.

En revanche, si la valeur du Q^2 est inférieure à 0, on peut considérer que le modèle manque de qualité prédictive. Ces résultats ont été précédemment mentionnés dans le tableau des évaluations.

Le tableau suivant présente l'indice de qualité prédictive Q^2 dans le modèle appliqué à la Banque Nationale d'Algérie et au Centre Hospitalier Universitaire de Tlemcen :

Tableau 32: L'indice Q^2predict de la qualité prédictive du modèle appliqué à la BNA et au CHU de Tlemcen.

Les variables latentes	Q^2predict de BNA	Q^2predict du CHU Tlemcen
Stress au travail	0.595	0.996
Management efficace	0.525	0.956

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

Le tableau ci-dessus présente les valeurs de l'indice Q^2predict pour les variables latentes Stress au travail et Management efficace, appliquées aux contextes de la Banque Nationale d'Algérie et du Centre Hospitalier Universitaire de Tlemcen.

Conformément aux critères d'évaluation, une valeur de $Q^2 > 0$ indique une validité prédictive satisfaisante, tandis qu'une valeur $Q^2 \leq 0$ révèle une validité prédictive insuffisante.

Dans mon modèle :

Pour la BNA, les valeurs de Q^2 sont de 0,595 (Stress) et 0,525 (Management), ce qui démontre une bonne qualité prédictive pour les deux variables latentes.

Pour le CHU de Tlemcen, les valeurs sont encore plus élevées : 0,996 pour le Stress et 0,956 pour le Management, ce qui reflète une excellente validité prédictive du modèle dans ce contexte.

Ainsi, ces résultats confirment que le modèle est hautement pertinent sur le plan prédictif, aussi bien dans le secteur bancaire que dans le secteur hospitalier.

4.8. Test des hypothèses : Hypothesis testing

Dans le cadre du test des hypothèses, nous avons eu recours à la méthode du **bootstrapping**, en procédant à 5000 rééchantillonnages à l'aide du logiciel SmartPLS 4.

Cette approche permet d'estimer la robustesse statistique des relations entre les variables latentes, en se basant sur les coefficients de trajectoire (**Path Coefficients**).

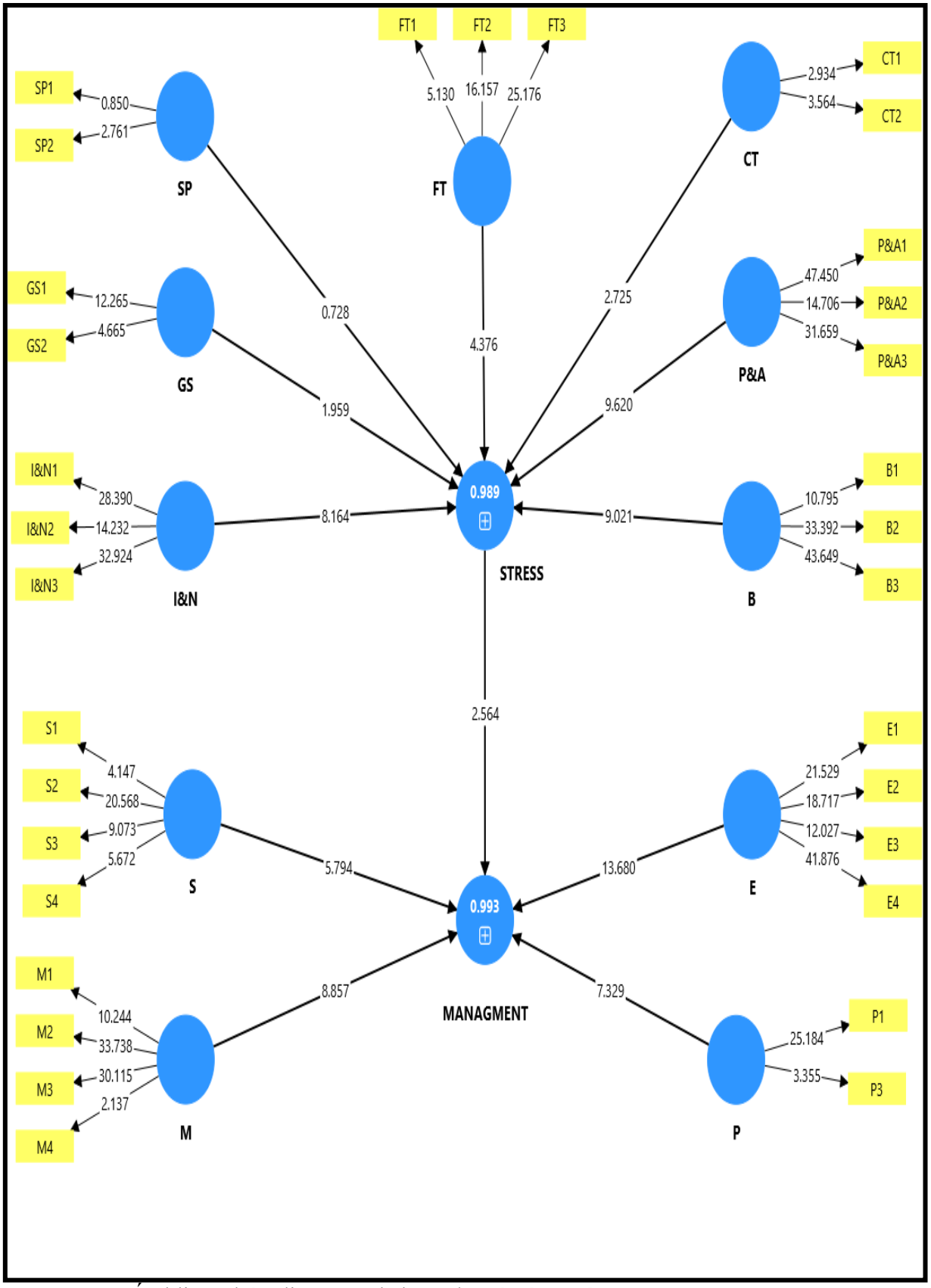
Le tableau ci-après présente les coefficients de trajectoire obtenus dans le modèle appliqué à la Banque Nationale d'Algérie (BNA) :

Tableau 33: Coefficients de trajectoire (Path Coefficients) du modèle appliqué à la Banque Nationale d'Algérie (BNA).

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Burnout -> STRESS	0.314	0.313	0.035	9.021	0.000
Condition de travail -> STRESS	0.103	0.099	0.038	2.725	0.006
Efficacité -> MANAGMENT	0.595	0.595	0.043	13.680	0.000
Fatigue chronique -> STRESS	0.114	0.111	0.026	4.376	0.000
Gestion du stress -> STRESS	-0.042	-0.039	0.021	1.959	0.050
Irritabilité & Nervosité -> STRESS	0.280	0.278	0.034	8.164	0.000
Motivation -> MANAGMENT	0.255	0.254	0.029	8.857	0.000
Performance -> MANAGMENT	0.191	0.191	0.026	7.329	0.000
Présentéisme & Absentéisme -> STRESS	0.428	0.428	0.045	9.620	0.000
Satisfaction -> MANAGMENT	0.159	0.158	0.027	5.794	0.000
Stress perçu -> STRESS	-0.012	-0.002	0.017	0.728	0.467
STRESS -> MANAGMENT	0.046	0.041	0.018	2.564	0.010

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

Figure 30: Les coefficients de trajectoire du modèle d'étude appliqué à la Banque Nationale d'Algérie (BNA).



Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4

À travers les résultats du tableau et des analyses statistiques ci-dessus, les conclusions relatives aux hypothèses se présentent comme suit :

- ✓ **Existence d'un effet statistiquement significatif entre les variables** : (Stress perçu, Gestion du stress, Conditions de travail, Fatigue chronique, Irritabilité & Nervosité, Présentéisme & Absentéisme, Burnout) et la variable dépendante **Stress global au travail**.

En effet, la valeur de la **P-Value** est inférieure **à 0,05** pour toutes les relations sauf le stress perçu, et les valeurs de T-Statistic dépassent la valeur critique de **1,96**, ce qui confirme la significativité des effets.

L'effet de la variable **Stress perçu** n'est pas significatif, avec une P-Value = 0.467 (supérieure à 0.05), et une T-Value < 1.96, indiquant l'absence de relation statistiquement significative avec le stress global.

- ✓ **Existence d'un effet significatif entre les variables** : (Motivation, Performance, Efficacité, Satisfaction) et la variable Management efficace, avec des P-Values = 0.000 (inférieures à 0.05) et des T-Values supérieures à 1.96, ce qui valide pleinement ces relations.
- ✓ **Présence d'un effet significatif entre le Stress au travail et le Management efficace,** avec une **P-Value** = 0.010 < 0.05, et une **T-Value** = 2.564 > 1.96, ce qui confirme un lien statistiquement significatif entre ces deux variables.

- ▪ **Synthèse :**

Hypothèse 1 : Hypothèse validée, car 6 dimensions sur 7 ont un effet significatif sur le stress global.

Hypothèse 2 : Totalement validée, tous les effets étant hautement significatifs.

Hypothèse 3 : Validée, avec un lien modeste mais significatif entre le stress au travail et le management efficace.

Validation de l'ensemble des hypothèses

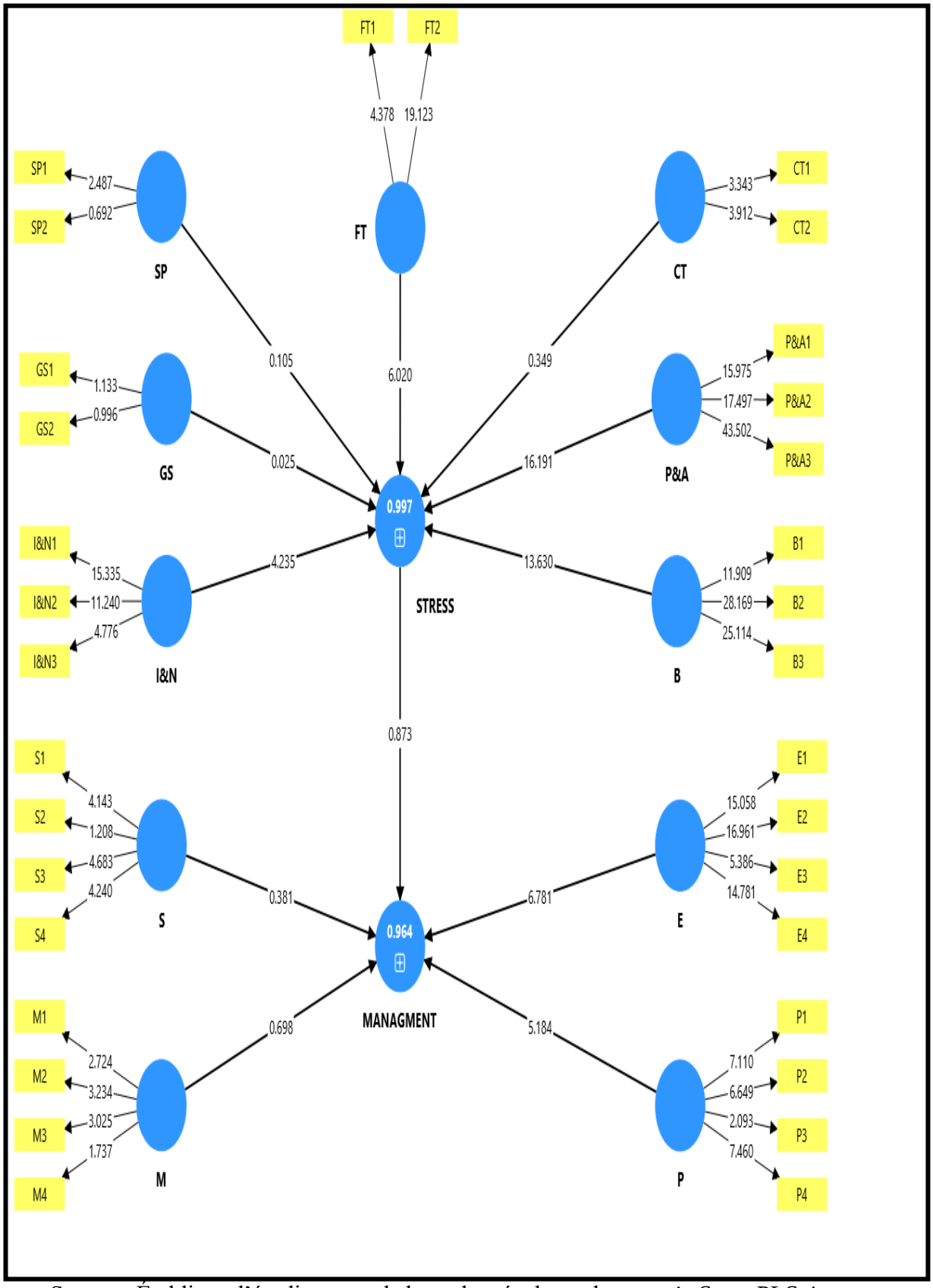
Le tableau ci-après présente les coefficients de trajectoire obtenus dans le modèle appliqué à l'hôpital CHU Tlemcen :

Tableau 34: Les coefficients de trajectoire du modèle d'étude appliqué au Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tlemcen.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Burnout -> STRESS	0.431	0.429	0.032	13.630	0.000
Condition de travail -> STRESS	0.003	0.003	0.009	0.349	0.727
Efficacité -> MANAGMENT	0.685	0.688	0.101	6.781	0.000
Fatigue chronique -> STRESS	0.119	0.119	0.020	6.020	0.000
Gestion du stress -> STRESS	-0.000	-0.002	0.011	0.025	0.980
Irritabilité & Nervosité -> STRESS	0.166	0.166	0.039	4.235	0.000
Motivation -> MANAGMENT	0.023	0.029	0.033	0.698	0.485
Performance -> MANAGMENT	0.490	0.473	0.095	5.184	0.000
Présenteisme & Absenteisme -> STRESS	0.456	0.449	0.028	16.191	0.000
Satisfaction -> MANAGMENT	-0.011	-0.010	0.028	0.381	0.703
Stress perçu -> STRESS	-0.001	-0.003	0.009	0.105	0.917
STRESS -> MANAGMENT	0.028	0.028	0.032	0.873	0.383

Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

Figure 31: Les coefficients de trajectoire du modèle d'étude appliqué au Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tlemcen.



Source : Établi par l'étudiante sur la base des résultats obtenus via SmartPLS 4.

À travers les résultats du tableau et des analyses statistiques ci-dessus, les conclusions relatives aux hypothèses se présentent comme suit :

- ✓ **Existence d'un effet statistiquement significatif** entre les variables : (Burnout, Fatigue chronique, Irritabilité & Nervosité, Présentéisme & Absentéisme) et la variable dépendante Stress global au travail.

Les valeurs de la **P-Value** sont inférieures à **0.05** pour ces quatre relations, et les valeurs de **T-Statistic** dépassent la valeur critique de **1.96**, ce qui confirme la significativité des effets et valide la relation entre ces facteurs et le niveau de stress au travail.

En revanche, aucun effet significatif n'a été observé pour les variables : Stress perçu, Gestion du stress, et Conditions de travail, avec des P-Values respectives de 0.917, 0.980 et 0.727 (supérieures à 0.05) et des valeurs T inférieures à 1.96, indiquant l'absence de relation statistiquement significative avec le stress global.

- ✓ **Existence d'un effet significatif entre les variables** : (Efficacité, Performance) et la variable dépendante Management efficace, avec des P-Values = 0.000 et des T-Values supérieures à 1.96, ce qui confirme l'impact positif de ces deux dimensions sur la qualité du management.

En revanche, aucun effet significatif n'a été constaté pour Motivation et Satisfaction, avec des P-Values de 0.485 et 0.703 respectivement, et des T-Values bien en dessous du seuil critique, ce qui invalide leur contribution au management efficace.

- ✓ **Absence d'un effet significatif entre le Stress au travail et le Management efficace**, la **P-Value** = 0.383 (supérieure à 0.05) et la **T-Value** = 0.873 (inférieure à 1.96), indiquant qu'aucun lien statistiquement significatif n'a été détecté entre ces deux variables dans le contexte du **CHU Tlemcen**.

- **Synthèse**

Hypothèse 1 : Validée car 4 dimensions sur 7 ont un effet significatif sur le stress global.

Hypothèse 2 : Partiellement validée car seules l'efficacité et la performance ont un impact significatif.

Hypothèse 3 : Rejetée car aucune relation significative n'a été observée entre le stress au travail et le management efficace.

Étant donné que les hypothèses ne sont pas entièrement validées, et que l'hypothèse centrale est rejetée, l'ensemble des hypothèses peut être considéré comme statistiquement non confirmé au niveau de l'hôpital.

5. Interprétation économique :

La validation statistique de l'ensemble des hypothèses de recherche au niveau de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) peut faire l'objet d'une interprétation économique comme suit :

- Stress perçu et stress professionnel : Aucun lien statistiquement significatif n'a été établi. Le stress subjectif ressenti ne semble pas influencer directement le niveau réel de stress professionnel. Cette absence de relation pourrait être due à une mauvaise compréhension des items du questionnaire, à l'usage de termes techniques ou à la difficulté des répondants à évaluer leur propre stress.
- Gestion du stress et stress professionnel : Une relation statistiquement significative mais négative a été observée. Les stratégies utilisées (évitement et gestion émotionnelle) ne réduisent pas le stress, voire peuvent l'aggraver. Cela peut s'expliquer par la difficulté des employés à exprimer leurs émotions en l'absence de figures de confiance au travail.
- Conditions de travail et stress professionnel : Une relation significative a été identifiée. Des conditions jugées inadéquates, comme la surcharge, les horaires prolongés ou l'accumulation des tâches, accentuent le stress ressenti.
- Fatigue chronique et stress professionnel : Un lien significatif existe. La fatigue persistante, combinée à une récupération insuffisante, augmente le niveau de stress chez les employés.
- Irritabilité/nervosité et stress professionnel : Une relation directe et significative a été établie. L'agitation, l'impatience et la sensibilité excessive au travail sont des manifestations concrètes du stress accumulé.
- Présentéisme/absentéisme et stress professionnel : Ce lien est aussi significatif. Les employés stressés tendent à venir travailler malgré une mauvaise santé, ou à s'absenter fréquemment, reflétant leur difficulté à gérer la pression.
- Burnout et stress professionnel : Une relation significative existe également. L'épuisement mental et physique causé par la pression constante constitue une source majeure de stress.

Par ailleurs, les résultats montrent que plusieurs variables liées au management efficace sont significativement influencées :

- Motivation et management efficace : Une relation significative a été établie. Des employés motivés participent activement à l'efficacité managériale, même au détriment de leur santé.
- Performance et management efficace : La performance des employés, malgré la fatigue et la pression, contribue à atteindre les objectifs, mais expose aussi à des conséquences physiques et psychologiques (ex. : maladies, chute de cheveux).
- Efficacité et management efficace : Les employés efficaces soutiennent directement la réussite du management de l'organisation.
- Satisfaction et management efficace : La satisfaction des employés, favorisée par de bonnes conditions de travail ou un encadrement bienveillant, renforce l'efficacité du management.
- Enfin, l'hypothèse centrale est validée : un lien statistiquement significatif existe entre le stress professionnel et un management efficace. Même si les employés affichent performance, motivation et satisfaction, un stress latent reste fortement présent, influençant directement la qualité du management. Cette situation est en partie liée à la pression constante dans le secteur financier et à la difficulté de séparer la vie professionnelle de la vie personnelle, entraînant fatigue chronique et troubles divers.

Par la suite, je présenterai mon analyse portant sur le CHU de Tlemcen, qui constitue un modèle rejeté en raison de certains problèmes actuellement rencontrés sur le terrain :

En ce qui concerne l'hôpital, certains résultats m'ont initialement semblé inattendus, voire déroutants. Toutefois, après avoir mené plusieurs échanges avec les médecins, les infirmiers et le personnel hospitalier dans son ensemble, ces résultats ont pris tout leur sens.

En effet, dans le contexte hospitalier, le stress et la fatigue ne sont pas perçus comme des anomalies, mais plutôt comme des éléments intégrés au quotidien professionnel, auxquels les soignants s'adaptent naturellement. Cette capacité d'adaptation peut être attribuée à une forme de sang-froid et de maîtrise émotionnelle développée au fil des années.

Par ailleurs, il est important de souligner que chaque service hospitalier présente ses propres caractéristiques : certains génèrent un stress modéré, tandis que d'autres, comme les services d'urgence, exposent le personnel à une pression plus intense.

L'une des limites de mon étude à l'hôpital réside d'ailleurs dans la faible représentativité de certains services à forte charge émotionnelle, notamment les urgences, en raison de la difficulté à collecter un nombre suffisant de réponses.

À la lumière de ces éléments contextuels, voici l'interprétation des différentes hypothèses formulées dans le CHU Tlemcen :

- Il n'existe pas de lien significatif entre le stress perçu et le stress professionnel, possiblement en raison d'une sous-estimation ou d'une minimisation du stress réel par les employés, liée à la peur du jugement ou à une perception biaisée.
- L'absence de lien entre la gestion du stress et le stress professionnel s'explique par l'inefficacité des stratégies utilisées, notamment l'évitement ou le refoulement émotionnel, surtout chez les médecins focalisés sur leurs tâches.
- Les conditions de travail ne montrent pas de relation significative avec le stress professionnel, ce qui peut être dû à une normalisation des contraintes (gardes, horaires prolongés) perçues comme inhérentes au métier hospitalier.
- Il existe un lien significatif entre la fatigue chronique et le stress professionnel, illustrant les effets cumulatifs d'un rythme de travail intense sans récupération suffisante.
- L'irritabilité et la nervosité sont significativement liées au stress professionnel, en raison des nuisances sonores, des exigences des patients et de la pression hiérarchique.
- Une relation significative est observée entre le présentéisme/absentéisme et le stress professionnel : certains continuent à travailler malgré leur mal-être, tandis que d'autres s'absentent fréquemment ou envisagent de quitter le secteur public.
- Le burnout est significativement lié au stress professionnel, traduisant une usure psychologique profonde liée à la surcharge émotionnelle constante dans le milieu hospitalier.
- Il n'existe pas de lien significatif entre la motivation et le management efficace, la motivation étant perçue comme un devoir moral plutôt qu'un levier managérial influencé par les conditions de travail.
- Une relation significative relie la performance au management efficace : malgré la fatigue, les professionnels parviennent à maintenir un haut niveau de rendement, soutenant ainsi les objectifs managériaux.
- L'efficacité influence positivement le management efficace, car une bonne atteinte des objectifs avec une gestion optimale des ressources améliore la performance globale.

- Aucune relation significative n'est observée entre la satisfaction professionnelle et le management efficace, possiblement en raison d'un climat de travail isolant et d'un manque de soutien social entre collègues.
- Enfin, l'hypothèse centrale est rejetée : aucun lien significatif n'a été établi entre le stress professionnel et le management efficace, ce qui peut s'expliquer par la résilience des employés ou une sous-déclaration du stress réel perçu.

La comparaison révèle que la BNA gère mieux le stress professionnel que le CHU de Tlemcen. Dans le secteur bancaire, le stress est reconnu et pris en charge par les employés, tandis qu'à l'hôpital, bien qu'il soit très présent, il est banalisé et perçu comme une norme du métier. Cette normalisation semble atténuer son impact apparent sur la motivation, la performance ou l'efficacité. Pourtant, une simple immersion dans le milieu hospitalier suffit à constater l'intensité réelle du stress vécu. Cette étude met ainsi en lumière les différences de perception et de gestion du stress entre deux secteurs sensibles, tous deux essentiels au bien-être collectif : **la santé et les finances.**

C'est dans cette optique que je vais présenter les principales différences observées, et expliquer pourquoi le stress est davantage conscientisé et pris en compte dans le secteur bancaire que dans le secteur hospitalier :

- **Le stress et le stress perçu dans les deux établissements :**

À la **BNA**, les employés identifient clairement leur état de stress. Cette prise de conscience peut s'expliquer par les formations suivies, le soutien social disponible, ainsi qu'un environnement de travail propice à l'expression mentale. En outre, la BNA dispose de plusieurs agences à Tlemcen, où chaque agence fonctionne avec un effectif réduit mais sous une forte pression et responsabilités. Cette configuration favorise probablement l'expression explicite du mal-être professionnel, bien que ce stress puisse avoir pour origine la sphère familiale, il se manifeste souvent sur le lieu de travail, en raison de la difficulté qu'éprouvent de nombreux salariés algériens à faire la distinction entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

En revanche, à **l'hôpital**, le stress est souvent sous-estimé. Cela peut s'expliquer par la culture du sacrifice et de la résilience fortement ancrée chez le personnel soignant en Algérie. De plus, le CHU de Tlemcen étant le seul hôpital de la wilaya, le stress et la pression sont considérés comme des éléments **normaux** du métier. Les agents interrogés, en particulier ceux des services de psychiatrie et psychologie, affirment que le stress fait partie intégrante de leur quotidien, mais qu'il n'est pas nécessaire de l'exprimer formellement, il est intériorisé.

- **Le stress et la gestion du stress dans les deux établissements :**

Ni à la **BNA** ni au **CHU**, la gestion du stress ne semble véritablement efficace. Cette carence révèle une faiblesse des dispositifs de soutien psychologique dans les institutions publiques algériennes. Les formations spécifiques à la gestion du stress sont rares, et la culture dominante reste celle du « faire avec ». La méfiance entre hiérarchies et subordonnés, accentuée par le fort turnover et les fréquents changements de poste, nuit également à la mise en place d'un climat de confiance favorable à la prévention du stress.

- **Le stress et les conditions de travail dans les deux établissements :**

À la **BNA**, les horaires prolongés, en particulier en fin de mois ou lors des périodes d'audit, sont une source majeure de stress. Cela affecte directement la santé des employés (fatigue, migraines, troubles du sommeil, consommation excessives des médicaments et du café), ce qui justifie la significativité statistique observée dans l'enquête.

Au **CHU** de Tlemcen, les professionnels de santé considèrent les gardes de nuit et les longues journées comme une norme du métier. Cette **normalisation institutionnelle** et **culturelle** du surmenage contribue à la sous-estimation du stress réel et à l'absence de réponses significatives dans les données recueillies.

- **Le stress et la fatigue chronique dans les deux établissements :**

Dans les deux établissements, l'épuisement physique est une cause importante de stress.

À la **BNA**, cela s'explique par la pression liée aux objectifs, les horaires rigides et l'accumulation des responsabilités. Comme mentionné, les agences de Tlemcen sont nombreuses mais souvent en sous-effectif. De plus, la BNA, étant une banque publique nationale, assume des fonctions variées (financement islamique, crédits à la consommation, prêts agricoles, épargne, etc.), ce qui augmente la charge de travail.

À l'**hôpital**, notamment dans les services comme la chirurgie ou les urgences, les horaires de nuit, le manque de personnel et l'afflux quotidien élevé de patients aggravent la situation. La gestion défaillante des rendez-vous renforce ce sentiment de fatigue chronique.

- **Le stress, l'irritabilité et la nervosité dans les deux établissements :**

Des tensions relationnelles sont observées dans les deux cas. À la **BNA**, elles résultent de la pression commerciale, de la peur de commettre des erreurs, et des périodes critiques comme les inventaires. À l'**hôpital**, l'irritabilité provient du contact permanent avec la souffrance, du bruit ambiant, d'une hiérarchie rigide, et du manque de solidarité entre collègues.

- **Le stress, l'absentéisme et le présentéisme dans les deux établissements :**

Le stress pousse à des comportements extrêmes dans les deux structures. À la **BNA**, certains employés se présentent au travail malgré la maladie, par peur du jugement ou de sanctions. J'ai moi-même constaté que plusieurs bureaux étaient fermés au mois de mai suite à des arrêts maladie liés à l'épuisement. À l'**hôpital**, certains soignants cherchent à se réorienter vers le secteur privé ou s'absentent pour préserver leur santé mentale, ce qui reflète une perte de motivation structurelle.

- **Le stress et le burnout dans les deux établissements :**

Le burnout influence profondément le stress professionnel dans les deux secteurs.

À la **BNA**, les employés le reconnaissent clairement : l'épuisement mental et physique est un signal d'alarme provoqué par la pression des objectifs et le rythme intense et l'envie de changer le poste ou bien quitter la banque.

Au **CHU** de Tlemcen, bien que le burnout existe également, il est souvent banalisé. Les soignants, formés à gérer des charges émotionnelles importantes, intègrent l'épuisement comme un élément **normal** du métier humanitaire. Cette posture conduit à une moindre reconnaissance subjective du stress dans leurs réponses.

- **Le management et la motivation dans les deux établissements :**

À la **BNA**, la motivation constitue un levier stratégique de management, soutenu par des mécanismes concrets : primes, promotions, reconnaissance hiérarchique. Ce lien explique sa corrélation significative avec l'efficacité managériale.

Au **CHU**, la motivation repose davantage sur l'engagement moral que sur les politiques managériales. C'est une mission quasi-sacrée, indépendante des gratifications. Cette posture explique l'absence de lien statistique entre motivation et management dans le milieu hospitalier.

- **Le management et la performance dans les deux établissements :**

Dans les deux cas, la performance est essentielle mais prend des formes différentes.

À la **BNA**, elle est mesurée par des indicateurs concrets : quotas atteints, délais respectés, satisfaction client. Le management est axé sur la rentabilité et la modernisation, avec des outils d'évaluation et des incitations. Cela explique la corrélation significative entre performance et management efficace.

Au **CHU**, la performance est davantage liée à la gestion de l'urgence, au maintien d'un service malgré les contraintes, et à l'endurance. Elle résulte d'un dévouement personnel, sans

soutien managérial structuré. Cette **performance subie** est coûteuse en termes de santé mentale et déconnectée du pilotage managérial.

- **Le management et l'efficacité dans les deux établissements :**

À la **BNA**, l'efficacité est valorisée et mesurée : respect des délais, exactitude des opérations, atteinte des objectifs. Elle constitue un pilier de la stratégie managériale, surtout dans un contexte de modernisation et de concurrence.

Au **CHU**, l'efficacité repose sur la résilience des soignants plus que sur la qualité de gestion. Elle est attendue malgré l'absence de moyens adaptés. Cela conduit à une efficacité individuelle, non institutionnalisée, souvent au détriment de la santé des agents.

- **Le management et la satisfaction dans les deux établissements :**

À la **BNA**, la satisfaction professionnelle est étroitement liée au cadre managérial structuré : reconnaissance, primes, perspectives d'évolution, d'être content de votre environnement , avoir de bon collègues et supérieurs, et stabilité. Cette structuration renforce l'efficacité du management.

Au **CHU**, la satisfaction découle moins du management que d'un sens du devoir. Malgré des conditions difficiles (manque de soutien, surcharge, conflits), les soignants poursuivent leur mission par résignation ou engagement moral. Le management est perçu comme distant, voire absent.

- **Le stress au travail et le management efficace dans les deux établissements :**

Le lien entre stress et management diffère selon le secteur. À la **BNA**, le stress est reconnu comme un facteur perturbateur du management. Il affecte la productivité, la relation hiérarchique et alimente le turnover. **Une gestion efficace du stress est perçue comme essentielle.**

Au **CHU**, le stress est bien réel, mais intériorisé. Il n'apparaît pas dans les statistiques car les soignants l'acceptent comme une composante du métier. Cette banalisation du mal-être crée une illusion d'absence de lien entre stress et management. En réalité, ce lien est présent mais tue, non reconnu, ou minimisé.

Nous arrivons ainsi à clôturer la section dédiée aux données quantitatives par une analyse rigoureuse, ouvrant la voie à une approche complémentaire, plus humaine et personnelle, visant à mieux cerner le degré de stress ressenti ainsi que son impact sur l'efficacité managériale.

Section 02 : Collecte, présentation et analyse des données qualitatives.

Dans le premier sous-chapitre, j'ai réalisé une étude comparative quantitative à l'aide du logiciel SmartPLS entre deux établissements : l'un relevant du secteur de la santé et l'autre du secteur bancaire.

Les résultats ont révélé que le stress est largement négligé dans le milieu hospitalier, notamment dans les services concernés, où il est perçu comme étant **maîtrisé** ou intégré comme une **composante normale** du **quotidien professionnel**.

En revanche, au sein de la banque, les résultats ont montré que les employés souffrent bel et bien de stress, et toutes les hypothèses ont été validées. Cette constatation m'a amenée à approfondir l'analyse en menant une étude qualitative dans le secteur bancaire, à travers la méthode du focus group, afin d'obtenir des informations plus détaillées sur ce phénomène, d'enrichir mes recherches et de répondre aux questions restées en suspens.

1. Focus group (group de discussion focalisée) :

1.1. Définition :

Le focus group est une méthode **qualitative** qui peut être utilisée seule ou en complément d'autres approches comme les questionnaires. Il se caractérise par une interaction collective autour d'un thème, permettant de recueillir des opinions, croyances et représentations dans un contexte social. Contrairement aux entretiens individuels, il met en évidence la dynamique de groupe et les échanges spontanés. (KITZINGER, MARKOVÁ, & KALAMPALIKIS, 2004, p. 239)

Particulièrement adapté à l'étude des représentations sociales, il s'appuie sur la communication, cœur de la théorie de Moscovici, pour comprendre comment les idées se forment, se partagent et évoluent. Le focus group permet ainsi d'explorer des formes de pensée collectives, comparables à des **conversations de café**, révélatrices des réalités sociales vécues. (MOSCOVICI, 1984, p. 05)

1.2. Taille et composition :

Organiser un focus group nécessite de réfléchir à plusieurs aspects : **la taille du groupe** (généralement réduite pour favoriser l'échange), **sa composition** (participants aux profils homogènes ou variés selon l'objectif), **le lieu** de la rencontre, et les **modalités de recrutement**. L'objectif est de créer un environnement propice à la discussion libre mais cadrée, afin de saisir non seulement le contenu des discours, mais aussi la manière dont les idées émergent et se construisent en interaction.

Un focus group regroupe généralement entre 4 et 8 participants. Au-delà, les échanges deviennent difficiles à suivre. Les participants peuvent se connaître ou non, mais dans la pratique, ils partagent souvent un lien commun (collègues, voisins, etc.) ou une expérience similaire liée au thème étudié. (KITZINGER, MARKOVÁ, & KALAMPALIKIS, 2004, p. 240)

La composition du groupe peut être :

- Homogène, afin de favoriser l'échange autour d'expériences similaires.
- Hétérogène, pour diversifier les points de vue (ex. : professions différentes).

Le nombre de focus groups dépend de la problématique, des objectifs de recherche et des ressources disponibles. Le choix des participants peut se baser sur des **critères sociodémographiques**, une **expérience commune** ou **l'appartenance** à un **réseau social** spécifique. Le recrutement peut être **individuel** (participants ne se connaissant pas) ou **collectif** (groupes déjà constitués, avec l'accord d'un leader). Il est conseillé de prévoir un nombre élargi de participants pour compenser les absences, en s'appuyant éventuellement sur des réunions existantes ou en proposant des incitations. (KITZINGER, MARKOVÁ, & KALAMPALIKIS, 2004, pp. 240-241)

1.3. La transcription et l'analyse des focus groups :

L'analyse rigoureuse des focus groups nécessite l'enregistrement (audio ou vidéo) et la transcription des échanges, bien que des notes précises puissent aussi être prises en cas d'impossibilité technique. (KITZINGER, MARKOVÁ, & KALAMPALIKIS, 2004, p. 242)

L'analyse suit les principes classiques de l'analyse qualitative (codage, regroupement des thèmes), mais doit surtout prendre en compte la dimension interactive spécifique aux focus groups. Il s'agit non seulement d'identifier les contenus thématiques, mais aussi d'analyser les formes d'expression (plaisanteries, anecdotes, métaphores) et les dynamiques relationnelles (accords, désaccords, silences). (KITZINGER, 1994, p. 110)

Plusieurs approches théoriques peuvent être mobilisées : analyse du discours, analyse conversationnelle, mémoire sociale, etc. L'objectif n'est pas de fixer une méthode unique, mais de montrer la richesse et la diversité des perspectives analytiques offertes par cette technique. (KITZINGER, 1994, p. 110)

2. Identification et recrutement des participants :

J'ai choisi de recourir à la méthode du focus group afin d'analyser l'impact du stress, les situations génératrices de stress ainsi que ses conséquences sur la santé physique et mentale des employés des banques publiques algériennes.

2.1. L'échantillon :

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une technique **d'échantillonnage par choix raisonné** (ou **échantillonnage intentionnel**). Ce type d'échantillonnage est particulièrement adapté aux recherches qualitatives où la richesse des informations prime sur la représentativité statistique. Le recrutement des participants a été effectué de manière volontaire via la plateforme professionnelle **LinkedIn**, en ciblant des employés issus de différentes banques publiques algériennes.

Le choix des participants s'est fondé sur la pertinence de **leur profil professionnel** par rapport à la problématique de l'étude, ainsi que sur la disponibilité et la volonté de participer activement à la discussion. Cette démarche visait à maximiser **l'homogénéité sectorielle** tout en assurant une diversité d'expériences individuelles face au stress professionnel.

Tableau 35: Échantillon des participants ayant accepté et retenus pour le focus group.

Participants issus des banques publiques suivantes :	Effectif des participants ayant accepté.	Effectif retenu	Genre du focus group
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural	5	1	Femme
Banque Nationale d'Algérie	3	1	Femme
Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance	2	0	-
Banque Extérieure d'Algérie	1	1	Homme
Banque de Développement Local	3	0	-
Crédit Populaire d'Algérie	1	1	Femme
Total	**15**	**4**	**4**

Source : Établi par l'étudiante.

Quatre participants ont été retenus pour le focus group : un employé de la **BNA**, un autre de la **BADR**, un du **CPA**, et un quatrième de la **BEA**. Malgré des tentatives de contact avec des représentants d'autres banques publiques comme la **BDL** ou la **CNEP**, certaines absences ont été constatées le jour de la séance, organisée à distance via l'application **Google Meet**.

2.2. La préparation de la réunion :

Lors de la phase de préparation, j'ai élaboré des questions complémentaires au questionnaire, dans le but de clarifier certains points ambigus et mal compris relatifs à la variable **stress au travail**, ainsi qu'à son impact tant sur l'individu que sur l'organisation.

Tableau 36: Ensemble des questions posées aux participants lors de la séance.

Code	Questions
01	Comment décririez votre journée de type ? C'est à dire est ce que vous avez une charge intense, routine ou une ambiance ressenti avec les collègues ?
02	Quand vous entendez stress professionnel, à quoi pensez-vous ?
03	Quelles situations vous stressent la plus dans votre travail ? Et pourquoi ces situations sont-elles particulièrement stressantes pour vous ?
04	Votre stress est-il reconnu ou pris en compte ?
05	Qu'est-ce que ce stress provoque chez vous ? (Fatigue, troubles de sommeil, tensions, démotivation…)
06	Quelles stratégies personnelles utilisez-vous ? Et est-ce qu'avez-vous observé des collègues réagir différemment au stress ? Qu'est-ce que vous avez remarqué ?
07	Le style du management appliqué est-il un soutien ou une source du stress ?
08	Avez-vous vu de bonnes ou mauvaises pratiques pour réduire le stress ? Et est-ce que vous attendez l'aide de votre supérieur ?
09	Que proposeriez-vous pour réduire le stress au travail ?
10	Qu'est-ce qui vous aide à tenir malgré le stress ?

Source : Établi par l'étudiante.

Le jour de la réunion, le 04 juin 2025, un message de rappel leur a été envoyé afin de confirmer leur présence. La séance a débuté à 19h par une séquence **brise-glace**, au cours de laquelle les participants ont insisté sur la confidentialité et l'anonymat des informations échangées. À ce titre, ils ont uniquement accepté de communiquer leur poste occupé, ce qui sera présenté dans le tableau suivant :

Tableau 37: Présentation des postes occupés par les participants au focus group.

Participants	01	02	03	04
Poste occupé	Juriste	Secrétaire générale	Comptable	Chef de contrôle

Source : Établi par l'étudiante.

Au cours de la séance, d'une durée de 1 h 15, chaque participant a exprimé ses ressentis avec sérieux et pragmatisme, répondant de manière claire et concise, en toute confiance malgré leur méconnaissance mutuelle liée au recrutement collectif. La discussion a été enregistrée vocalement après obtention du consentement de chacun.

3. Méthode d'analyses et de traitement des données :

Dans le cadre de cette étude qualitative, l'analyse des données issues du focus group a été conduite à l'aide du logiciel en ligne QCAmap (**Qualitative Content Analysis map**), un outil développé par le Zentrum für Evaluation und Methoden de l'université de Klagenfurt (Autriche), conçu pour appliquer l'analyse de contenu qualitative selon l'approche de Philipp Mayring. (Mayring, 2014)

QCAmap permet notamment de :

- Saisir, structurer et coder les données textuelles issues d'entretiens, de récits ou de groupes de discussion ;
- Créer des catégories thématiques et des sous-catégories hiérarchiques de manière inductive ou déductive ;
- Associer chaque segment de texte à un code précis, facilitant ainsi l'identification des unités de sens ;
- Organiser l'ensemble du processus analytique de façon rigoureuse et systématique.

Bien que certaines limitations techniques (liées à la plateforme en ligne) aient nécessité une intervention manuelle complémentaire, QCAmap s'est avéré un outil méthodologique fiable et conforme aux exigences académiques, en assurant à la fois traçabilité, transparence et rigueur analytique.

3.1. Codage et interprétation de chaque question :

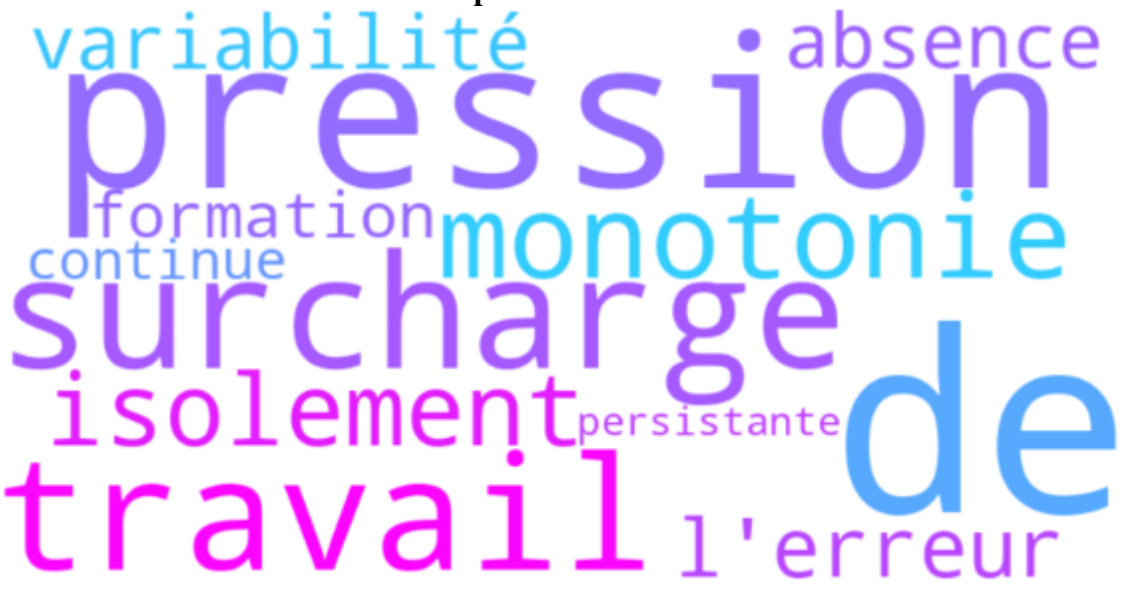
- **La première question :**

Tableau 38: Codage thématique de la question 1 "Décrivez votre journée de travail type"

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	Surcharge intense au quotidien. Tâches répétitives, ennui. Pas d'ambiance entre collègues.	Surcharge de travail. Monotonie. Isolement.	Organisation du travail. Routine démotivante. Climat de travail.
Secrétaire générale	Routine avec un niveau de risque très élevé.	Pression de l'erreur.	Précision & Responsabilité.
Comptable	Chaque mois a ses spécificités. Plus de formations depuis le Covid.	Variabilité. Absence de formation continue.	Organisation variable. Manque de soutien.
Chef de contrôle	Environnement formel, pression constante.	Pression persistante.	Climat organisationnel.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 32: Nuage de mots : Perception de la charge de travail et de l'ambiance professionnelle.



Source : Extrait de logiciel.

L'analyse du focus group montre que la journée de travail type est marquée par une **surcharge constante**, **une routine démotivante**, et **un manque de soutien institutionnel**.

Plusieurs répondants évoquent un isolement professionnel, notamment lié à l'absence d'ambiance entre collègues. La suppression des formations post-Covid est vécue comme un abandon de la part de l'institution, accentuant la pression ressentie, notamment lorsqu'il faut s'adapter à de nouveaux logiciels sans accompagnement. Enfin, la peur de l'erreur, omniprésente, renforce la charge mentale.

- **La deuxième question :**

Tableau 39: Codage thématique de la question 2 "Quand vous entendez stress professionnel, à quoi pensez-vous ?"

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	Je songe à quitter mon poste, je suis hors service.	Incapacité à fonctionner.	Conséquences du stress.
Secrétaire générale	Pression, trop de tâches, volonté d'être performante.	Surcharge + auto exigence.	Sources internes du stress.
Comptable	Travailler avec des personnes négatives, dans un environnement non sain.	Ambiance toxique.	Sources externes du stress.
Chef de contrôle	Surcharge de responsabilités, délais stricts, peur de l'erreur	Pression liée aux responsabilités.	Exigences structurelles du métier.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 33: Nuage de mots : Question 2 : Représentation du stress professionnel.



Source : Extrait de logiciel.

L'analyse de la question 2 révèle que le stress professionnel est perçu à la fois comme une **pression externe** (charges, délais, environnement relationnel) et **interne** (besoin de performance). L'une des participantes parle d'un état d'épuisement total, au point de vouloir quitter son poste. L'environnement non sain et le manque de compatibilité avec certains collègues sont des éléments fréquemment associés à la toxicité organisationnelle.

- **La troisième question :**

Tableau 40: Codage de la question 3 "Quelles situations vous stressent le plus dans votre travail ?"

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	Je refuse un dossier, mais il est validé par mon supérieur → ça touche ma dignité et mon expérience.	Non-respect professionnel.	Atteinte à la reconnaissance.
Secrétaire générale	Quand j'ai trop de courriers ou de demandes de crédit + avis pris en compte par le directeur.	Surcharge + responsabilité partagée.	Charge de travail collaborative.

Comptable	Vie personnelle instable + collègues exaspérants + insultes de l'inspecteur.	Conflits personnels-professionnels + maltraitance hiérarchique.	Cumul de tensions + violence managériale.
Chef de contrôle	Anomalies dans les comptes à corriger rapidement + contrôles surprises.	Urgence + contrôles externes.	Pression opérationnelle.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 34: Nuage de mots : Question 3 : Situations génératrices de stress.



Source : Extrait du logiciel.

La troisième question fait émerger des situations précises génératrices de stress intense, chez tous les participants, le stress est fortement lié à une pression hiérarchique, qu'elle soit **explicite** (insultes, décisions unilatérales) ou **implicite** (charge collaborative, inspections surprises). Le non-respect de la contribution professionnelle et la marginalisation de l'expertise sont vécus comme des atteintes directes à la dignité des agents. L'enchevêtrement de tensions personnelles et professionnelles rend la situation encore plus lourde pour certaines. Il s'agit donc d'un stress à dimensions multiples : organisationnelles, relationnelles et émotionnelles.

- **La quatrième question :**

Tableau 41: Analyse qualitative de la Question 4 : Reconnaissance du stress.

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	Ils nous avaient promis des solutions, mais rien n'a été fait, pas même pour les salles de prière.	Promesses non tenues.	Manque d'action concrète.
Secrétaire générale	Personne ne peut ressentir ta douleur à ta place.	Individualisation du stress.	Isolement émotionnel.
Comptable	Mon congé a été refusé, accepté seulement après intervention du syndicat.	Refus de reconnaissance.	Négation institutionnelle.
Chef de contrôle	Le stress est banalisé, considéré comme normal dans notre milieu.	Banalisation du stress.	Culture de normalisation.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 35: Nuage de mots : Question 4 : Reconnaissance institutionnelle du stress.



Source : Extrait du logiciel.

Tous les participants expriment un **manque flagrant de reconnaissance** officielle de leur stress. Le sentiment que leurs souffrances sont **ignorées**, **minimisées** ou **banalisées** est commun à tous. L'institution semble entretenir une culture d'indifférence ou de façade, où des

promesses sont faites mais rarement concrétisées. Dans certains cas, ce sont des interventions syndicales qui forcent la prise en compte, révélant un défaut structurel d'écoute. Le stress est perçu comme une responsabilité individuelle, et non comme une problématique organisationnelle légitime.

- **La cinquième question :**

Tableau 42: Thèmes extraits de la Question 5 : Effets du stress professionnel

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	Je ne dors pas, je transmets mon stress à ma famille, conflits avec mon mari, anxiolytiques, psychologue.	Troubles du sommeil + tensions familiales + consultation psychologique.	Retentissement psycho-social.
Secrétaire générale	Fatigue après les réunions, consommation excessive de café/Doliprane, mais je fais du sport donc je gère.	Fatigue + consommation de médicaments.	Manifestations physiques.
Comptable	Je ne peux même pas préparer le dîner, caféine + médicaments pour dormir, déconcentration même à la maison.	Perte d'énergie + troubles cognitifs + dépendance.	Impact global quotidien.
Chef de contrôle	Fatigue chronique, irritabilité, troubles du sommeil, baisse de motivation.	Fatigue mentale + irritabilité.	Altération des capacités professionnelles.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 36: Nuage de mots : Question 5 : Effets du stress sur la santé et la vie personnelle.



Source : Extrait du logiciel.

Tous les participants déclarent des effets concrets et lourds du stress sur leur **santé physique**, **psychologique** et **sociale**. Le trouble du sommeil est une constante majeure. Plusieurs témoignages évoquent une déconnexion de la vie familiale (fatigue excessive, tensions conjugales, incapacité à assurer les responsabilités ménagères). Des stratégies compensatoires sont utilisées, allant du sport à la consommation de caféine, voire de médicaments et de consultations médicales. Le stress professionnel sort clairement de la sphère du travail pour envahir la vie privée.

- **La sixième question :**

Tableau 43: Codage de la Question 6 : Stratégies personnelles et réactions observées.

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	Je me confie à ma mère ou une collègue ; j'évite d'affronter les gens. Ma collègue a une forte personnalité, elle me défend et évite les situations stressantes.	Recherche de soutien affectif + évitement. Stratégie d'affirmation.	Stratégies émotionnelles. Observations sur autrui.
Secrétaire générale	Je fais du sport, j'ai une forte personnalité, j'évite	Sport + régulation personnelle +	Stratégies actives de régulation.

	les conflits, je parle avec ma fille. Ma collègue consulte un psychologue.	communication familiale. Recours professionnel.	Stratégie observée.
Comptable	Vitamines, parlé à mon mari, aller à la plage. Ma collègue est en congé médical depuis 2 mois pour stress, hospitalisée.	Automédication légère + espace de détente. Effondrement psychologique.	Stratégies personnelles de soulagement. Observation extrême.
Chef de contrôle	Organisation, pauses, parler aux collègues ; certains deviennent silencieux, d'autres s'énervent.	Régulation comportementale + contraste de réactions.	Stratégies adaptatives / réactives.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 37: Nuage de mots : Question 6 : Stratégies personnelles et réactions observées face au stress.



Source : Extrait du logiciel.

Les stratégies utilisées par les participants sont principalement **personnelles** et **émotionnelles** : sport, organisation, parlé à un proche, éviter les conflits. Plusieurs misent sur

des ressources familiales (enfants, conjoint, mère). D'autres optent pour la fuite temporaire ou l'automédication légère. Chez les collègues, les réactions sont contrastées : de l'**affirmation** (prendre la défense d'un autre) à la **rupture complète** (hospitalisation pour burnout). Cela montre une variabilité importante dans les capacités de régulation, avec des ressources inégalement distribuées entre les agents.

- **La septième question :**

Tableau 44: Codage de la Question 7 : Perception du style managérial.

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	On nous considère comme des machines + les tâches augmentent mais les délais restent les mêmes.	Déshumanisation + surcharge non adaptée.	Management oppressant.
Secrétaire générale	Parfois il nous soutient, parfois non, mais ce sont surtout les collègues qui sont source de stress.	Soutien fluctuant + conflits internes.	Ambivalence managériale.
Comptable	Le style de management est une source de stress à 100 %, personne n'est allé voir ma collègue malade.	Absence d'empathie + détachement.	Climat de froideur institutionnelle.
Chef de contrôle	Le management est rigide, peu axé sur l'écoute, source de stress.	Rigidité + manque d'écoute.	Autoritarisme hiérarchique.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 38: Nuage de mots : Question 7 : Perception du style managérial.



Source : Extrait du logiciel.

Tous les participants s'accordent à dire que le style de management actuel est plus une source de stress qu'un soutien. Les mots utilisés sont forts : **machines**, **rigidité**, **aucune écoute**. Le manque d'humanité et de flexibilité du style de gestion semble renforcer la souffrance organisationnelle. Même quand un soutien occasionnel est perçu, il reste marginal. Le management autoritaire, froid et déconnecté de la réalité des agents est perçu comme un facteur aggravant majeur dans l'émergence du stress professionnel.

- **La huitième question :**

Tableau 45: Codage thématique de la question 8 "Bonnes ou mauvaises pratiques pour réduire le stress et attentes vis-à-vis du supérieur"

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	Je m'organise seule, je fais des sorties avec mes enfants, j'évite les personnes négatives. Je ne demande jamais l'aide de mon supérieur.	Autonomie + désengagement hiérarchique.	Stratégies d'auto-régulation / rupture de confiance.
Secrétaire générale	Je fais des excursions, du shopping avec ma fille. Mon supérieur ne m'a	Activités anti-stress personnelles +	Auto-détente + distance générationnelle.

	jamais aidée car il ne peut pas me comprendre.	manque de compréhension.	
Comptable	Avant il y avait de bonnes pratiques, maintenant plus rien. Inégalité entre employés. Mon supérieur ne connaît même pas nos noms.	Disparition des bonnes pratiques + indifférence managériale.	Dégradation du climat + perte de reconnaissance.
Chef de contrôle	Il y a parfois des réunions d'équipe, mais la hiérarchie reste centrée sur les résultats.	Initiatives ponctuelles mais limitées.	Initiatives insuffisantes.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 39: Nuage de mots : Question 8 : Pratiques et attentes vis-à-vis de la hiérarchie.



Source : Extrait du logiciel.

Les réponses révèlent une **absence quasi-totale** de **soutien hiérarchique perçu**. Les bonnes pratiques citées appartiennent au passé, et les efforts actuels sont jugés inexistants ou injustes. Les supérieurs sont décrits comme indifférents, impersonnels, voire absents émotionnellement. Ce vide est comblé par des stratégies individuelles, souvent familiales ou personnelles, qui montrent un repli sur soi face à un manque de reconnaissance structurelle. Le

lien managérial est **rompu** ou **fortement abîmé**, au point que la majorité ne cherche même plus de soutien.

- **La neuvième question :**

Tableau 46: Codage thématique de la question 9 "Propositions des participants pour réduire le stress au travail"

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	Organiser des séances ou des jours d'écoute, renforcer la communication, obtenir des réactions concrètes.	Espace d'expression + retour d'information.	Communication organisationnelle.
Secrétaire générale	Il faut être de bonne humeur, forte, savoir gérer son stress au niveau individuel.	Responsabilisation personnelle.	Compétences individuelles.
Comptable	Renforcer la communication, organiser des événements, former les directeurs sur l'aspect humain, créer un bon environnement.	Management humain + dynamique collective.	Réforme managériale & cohésion.
Chef de contrôle	Répartir la charge de travail, écouter les employés, reconnaître les efforts.	Justice organisationnelle + reconnaissance.	Rééquilibrage structurel.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 40: Nuage de mots : Question 9 : Propositions pour réduire le stress au travail.



Source : Extrait du logiciel.

Les propositions avancées par les participants couvrent à la fois des **dimensions structurelles**, **humaines** et **relationnelles**. Tous soulignent l'urgence de reconstruire un lien de communication authentique entre les employés et la hiérarchie. L'accent est mis sur la formation humaine des managers, la reconnaissance des efforts, et la création d'un climat plus serein dans les équipes. Si certains participants parlent de compétences personnelles à développer, la majorité insiste sur la responsabilité de l'organisation dans la prévention et la gestion du stress.

- **La dixième question :**

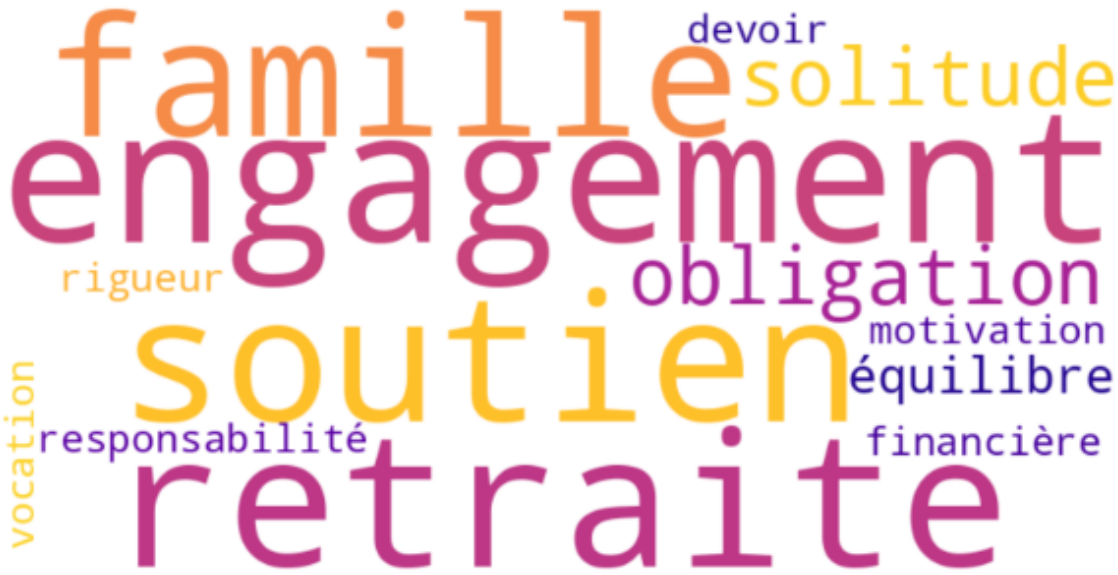
Tableau 47: Codage thématique de la question 10 "Facteurs qui aident les participants à tenir malgré le stress professionnel"

Participants	Unité de sens	Code	Catégorie
Juriste	J'ai toujours voulu quitter mon poste mais je ne veux pas perdre mes années de service depuis la fin de la retraite anticipée. Ma collègue m'encourage à terminer mes années de travail.	Engagement forcé + contrainte réglementaire. Soutien moral entre collègues.	Motivation par obligation. Soutien social interne.

Secrétaire générale	Je ne veux pas rester seule à la maison car ma famille travaille toute la journée.	Isolement évité.	Équilibre personnel.
Comptable	Soutien social interne. Je continue à cause de ma petite famille.	Contrainte financière. Responsabilité familiale.	Motivation économique. Motivation affective.
Chef de contrôle	Le sens du devoir, la rigueur, la satisfaction du travail bien fait.	Valeurs professionnelles.	Motivation intrinsèque / vocation.

Source : Établi par l'étudiante en se basant sur les données du logiciel.

Figure 41: Nuage de mots : Question 10 : Facteurs aidant à persévérer malgré le stress professionnel.



Source : Extrait du logiciel.

Les leviers qui permettent aux participants de tenir malgré le stress sont variés. Pour certains, il s'agit de contraintes **économiques ou administratives**, comme l'endettement ou l'impossibilité de prendre une retraite anticipée. Pour d'autres, le **soutien moral de collègues** ou de la **famille** jouent un rôle essentiel. Il apparaît également un fort sens de la **responsabilité familiale et professionnelle**. Enfin, une minorité évoque une motivation intrinsèque, liée à la rigueur, au devoir et à la satisfaction du travail bien accompli.

3.2. Synthèse :

Cette étude qualitative révèle **une souffrance organisationnelle profonde**, nourrie par un **management rigide**, une **surcharge chronique**, et un **manque d'écoute structurelle**. Elle met également en lumière les ressources personnelles mobilisées pour compenser les défaillances institutionnelles, au prix d'un épuisement progressif. Les recommandations proposées appellent à une transformation humaine et éthique du management, condition nécessaire pour reconstruire un climat de travail sain et durable.

4. Recommandations :

Mes recommandations s'appuieront sur les deux approches adoptées dans cette recherche : **qualitative et quantitative**.

Les résultats issus de l'analyse quantitative m'ont orientée vers une compréhension plus approfondie du facteur humain, approfondie ensuite par l'analyse qualitative, ce qui m'a permis de confirmer davantage les hypothèses de l'étude.

Il est désormais clair que le stress professionnel constitue un véritable frein à un management efficace, en particulier dans le secteur bancaire. En effet, les résultats obtenus au sein du secteur hospitalier ont montré une certaine maîtrise du stress, contrairement à ceux relevés dans les établissements bancaires.

C'est pourquoi les recommandations suivantes s'adressent spécifiquement au secteur bancaire :

- **Mettre en place des cellules d'écoute et de médiation internes**

Afin de lutter contre le sentiment d'isolement et d'invisibilité exprimé par plusieurs employés, il est nécessaire de mettre en place des espaces d'écoute confidentiels et réguliers. Ces cellules pourraient servir à recueillir les difficultés psychosociales, traiter les conflits internes, et orienter vers un soutien psychologique en cas de besoin.

- **Former les managers à la dimension humaine du leadership**

Les témoignages révèlent une perception négative du management, souvent perçu comme autoritaire, distant, voire déshumanisé. Il est donc recommandé d'introduire des formations en intelligence émotionnelle, communication bienveillante, gestion du stress, et leadership collaboratif, destinées en particulier aux jeunes cadres et chefs d'équipe.

- **Rééquilibrer et adapter la charge de travail**

Il convient de procéder à une évaluation rigoureuse des charges réelles supportées par les employés, en tenant compte des absences, des pics d'activité et des urgences. L'objectif est de répartir les tâches de manière plus équitable, afin de limiter l'épuisement professionnel.

- **Mettre à disposition des salles de détente et de prière**

Le manque d'espaces de retrait physique et mental ayant été vivement dénoncé, il est essentiel de prévoir, dans chaque établissement, une salle de détente et une salle de prière, afin de respecter les besoins spirituels, culturels et personnels des agents, et de contribuer à la réduction du stress accumulé durant la journée.

- **Valoriser les efforts individuels et collectifs**

Plusieurs participants ont exprimé un manque de reconnaissance. Il est fortement recommandé de mettre en place des systèmes de valorisation symbolique et institutionnelle : remerciements réguliers, mise en avant de l'implication, primes ou félicitations internes, rituels de départ équitables…

- **Recréer du lien à travers des activités collectives**

Le climat relationnel tendu peut être adouci par des activités fédératrices : journées de cohésion, ateliers d'équipe, événements internes simples (fêtes, pauses collectives), qui favorisent la solidarité et le sentiment d'appartenance.

- **Accompagner les changements technologiques avec des formations accessibles**

Le manque de formation face aux nouveaux outils informatiques a généré de la frustration et du stress. Il est indispensable d'accompagner tout changement organisationnel ou technologique par des formations pratiques adaptées à tous les niveaux hiérarchiques.

- **Encourager des pratiques quotidiennes de gestion du stress**

Des initiatives telles que des ateliers respiration, moments calmes encadrés, ou même la promotion d'activités physiques pendant la pause méridienne peuvent contribuer à renforcer les capacités d'adaptation et de résilience des employés.

- **Revoir les critères d'évaluation du personnel**

Il est recommandé d'introduire des critères qualitatifs dans les évaluations annuelles : effort fourni, qualité relationnelle, collaboration et autonomie.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a été consacré à la présentation du cadre méthodologique de notre étude empirique, structurée en deux volets complémentaires : une étude **quantitative comparative** menée au sein de la Banque Nationale d'Algérie et du Centre Hospitalier Universitaire de Tlemcen, et une étude **qualitative** basée sur un focus group en ligne avec des employés de banques publiques algériennes.

Dans un premier temps, nous avons présenté les deux établissements ciblés, puis décrit l'échantillon de 120 participants, répartis équitablement entre la BNA et le CHU, sélectionnés selon une méthode d'échantillonnage par quotas afin de permettre une comparaison rigoureuse du niveau de stress entre les deux milieux professionnels. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire construit sur une échelle de Likert, portant sur les manifestations du stress et l'efficacité managériale perçue. Le traitement statistique a été effectué à l'aide du logiciel SmartPLS4, et les résultats ont mis en évidence une validation complète des hypothèses dans le cas de la BNA, contrairement à l'hôpital, où les hypothèses ont été majoritairement rejetées, suggérant une meilleure maîtrise du stress dans ce dernier. Cette différence a motivé le recours à une approche qualitative ciblée uniquement sur le secteur bancaire, à travers une séance de focus group en ligne, à laquelle ont participé quatre employés sur les quinze invités. Le choix de ne pas étendre cette approche au personnel hospitalier se justifie par la banalisation du stress perçue dans ce contexte.

L'analyse qualitative, réalisée à l'aide du logiciel QCAmap selon la méthode du codage thématique, a confirmé nos hypothèses de recherche en révélant des liens significatifs entre le stress professionnel et son impact direct sur l'efficacité managériale. Les résultats ont mis en lumière plusieurs facteurs aggravants tels que la surcharge de travail, l'absence de reconnaissance, la rigidité managériale, et la dégradation du climat relationnel. Ils ont également souligné la nécessité d'adopter des pratiques organisationnelles concrètes telles que la réduction de la charge de travail, le renforcement de la communication interne, la valorisation des efforts fournis, ainsi que la mise en place de salles de détente et de prière pour répondre aux besoins psychologiques et spirituels du personnel.

En conclusion, cette étude empirique fondée sur une double approche, à la fois quantitative et qualitative, nous permet d'affirmer que le stress professionnel constitue un frein réel à un management efficace, notamment dans le secteur bancaire algérien.

Conclusion générale.

Conclusion générale

À la clôture de cette étude portant sur le stress professionnel en tant que frein à un management efficace au sein des organisations étatiques, mon objectif principal était de comprendre ce phénomène : comment le stress devient une source de malaise pour les employés, entravant l'accomplissement de leurs tâches, la qualité du travail et la capacité des organisations à atteindre une position de leadership et de compétitivité, tant sur le marché algérien qu'international.

En Algérie, le stress professionnel constitue un véritable défi pour les managers. Chaque année, des employés quittent leur poste ou sont placés en congé de longue durée, souvent en raison d'un stress excessif, d'une surcharge de travail et d'une baisse de motivation liée à la productivité.

C'est dans ce cadre que j'ai choisi d'adopter une approche mixte, combinant méthodes qualitative et quantitative, afin d'analyser ce phénomène de manière approfondie. Une première comparaison a été réalisée entre le secteur hospitalier et le secteur bancaire. Dans le secteur hospitalier, toutes les hypothèses ont été rejetées, ce qui pourrait s'expliquer par une certaine incompréhension du thème, une forme d'hésitation ou encore la banalisation du stress, perçu comme un phénomène normal et maîtrisable. Certains professionnels estiment qu'un rythme de travail alternant une nuit de garde suivie de trois jours de repos suffit à atténuer la fatigue, l'irritabilité et la nervosité.

À l'inverse, dans le secteur bancaire, l'ensemble des hypothèses a été validé, ce qui m'a encouragée à mener un focus group pour explorer le stress de manière plus humaine et approfondie.

Cette recherche m'a ainsi permis de formuler des recommandations concrètes à destination des organisations algériennes, en particulier dans le secteur bancaire, en vue de réduire le stress au travail et de favoriser un environnement professionnel sain, motivant et compétitif.

❖ Synthèse :

À l'issue d'une analyse approfondie des données collectées et des résultats obtenus, plusieurs constats majeurs ont émergé. Il ressort clairement que le stress professionnel mérite une attention particulière, car il constitue un véritable obstacle à l'efficacité managériale, notamment au sein des organisations algériennes étatiques.

- Du côté de l'approche quantitative, les résultats ont montré que le stress a un impact direct sur la performance managériale dans le secteur bancaire, en particulier à la BNA.

Ce stress se manifeste par des symptômes tels que la fatigue chronique, l'irritabilité, la nervosité, ainsi que par des phénomènes de présentéisme, d'absentéisme, et le désir de quitter son poste, souvent indicateurs d'un épuisement professionnel.

Les employés de la BNA tentent néanmoins de maintenir un niveau élevé de performance et de motivation, mais cet engagement excessif peut entraîner une surcharge émotionnelle, une perte de contrôle et un niveau de stress difficilement gérable, avec des conséquences néfastes pour l'individu comme pour l'organisation.

En revanche, dans le secteur hospitalier, toutes les hypothèses ont été rejetées. Cette situation peut s'expliquer par une mauvaise compréhension du questionnaire, une moindre exposition au stress dans certains services visités, ou encore par une hésitation des répondants, motivée par la peur ou la prudence à s'exprimer librement.

- Concernant l'approche qualitative, un focus group a été organisé avec des employés de banques publiques afin de mieux comprendre les origines du stress vécu sur le terrain.

Une séance Meet a été réalisée, durant laquelle les participants ont partagé leurs expériences et proposé des recommandations concrètes. L'analyse des échanges, effectuée à l'aide d'un logiciel spécialisé, a permis une codification rigoureuse et une interprétation professionnelle des résultats.

Ainsi, les deux approches convergent vers une même réalité : le stress est bel et bien présent au sein des organisations algériennes, et sa gestion représente un enjeu stratégique pour les managers de demain. Cette étude m'a personnellement permis de mieux comprendre les risques psychosociaux et les besoins spécifiques des employés, renforçant ma volonté de devenir un manager attentif, humain et efficace, capable de promouvoir un climat de travail sain et motivant.

❖ Résultats de l'étude :

Le stress est davantage reconnu et exprimé dans le secteur bancaire que dans le milieu hospitalier, où il reste largement intériorisé. Dans les deux cas, sa gestion reste insuffisante, en raison de l'absence de véritables dispositifs de prévention.

Les conditions de travail, telles que les horaires prolongés, la surcharge et la pression quotidienne, constituent des facteurs clés du mal-être professionnel dans les deux établissements.

Le stress se traduit par des manifestations physiques et psychologiques similaires : fatigue chronique, troubles du sommeil, nervosité accrue, etc.

Le burnout est ouvertement identifié par les employés du secteur bancaire, tandis qu'il est normalisé et minimisé dans le secteur hospitalier.

De plus, la motivation au travail semble davantage soutenue par une politique managériale structurée dans le secteur bancaire, contrairement au secteur hospitalier, où elle repose sur l'engagement moral des soignants.

Un management efficace joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance, de la satisfaction professionnelle, et dans la réduction du stress. Toutefois, cette efficacité est plus visible à la BNA qu'au CHU de Tlemcen, où les agents exercent dans un climat marqué par une souffrance organisationnelle persistante, liée au manque de moyens et à une culture du sacrifice.

Les données qualitatives soulignent par ailleurs l'urgence d'agir dans le secteur bancaire : de nombreux employés, sous pression constante, recourent à la consommation de médicaments pour tenir le rythme, ce qui affecte directement leur santé et leur motivation.

Il devient donc impératif de mettre en place des mesures concrètes de soutien psychologique et de prévention du stress.

❖ Limitations de l'étude :

Il est essentiel de souligner certaines limites rencontrées au cours de ma période de recherche, notamment dans la phase empirique :

- Tout d'abord, j'ai été confrontée à un refus d'accès à certains services sensibles de l'hôpital, tels que les urgences et la radiologie. Bien que quelques répondants aient accepté de participer, le nombre de réponses obtenues dans ces services n'a pas été suffisant pour être significatif, ce qui a freiné l'analyse du volet hospitalier.
- Par ailleurs, une forte hésitation a été observée chez certains répondants de l'hôpital, marquée par une prudence extrême face au questionnaire. Cette réticence m'a poussée à compléter l'étude par une approche qualitative. Cependant, cette dernière a également été confrontée à des refus, notamment de la part des médecins et infirmiers, en raison de leur charge de travail et de contraintes organisationnelles.
- En revanche, du côté de la banque, les réponses ont été globalement satisfaisantes. Les participants se sont montrés plus à l'aise lors de l'étude qualitative que durant la phase de stage, ce qui m'a permis de supposer que certaines craintes, notamment

liées à la confidentialité des documents ou à la culture d'entreprise, ont pu influencer le degré de participation.

- Par ailleurs, mon étude reste limitée par la taille de l'échantillon : j'ai pu recueillir uniquement 120 réponses dans l'étude quantitative et 4 participants pour la phase qualitative. Cette taille restreinte ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble du territoire algérien, d'autant plus que l'étude s'est limitée à une seule wilaya, Tlemcen.
- De plus, par manque de temps, je n'ai pas pu intégrer l'ensemble des variables susceptibles d'influencer la relation entre stress et management. Certains facteurs importants tels que la consommation de médicaments ou de café, le soutien social, ou encore la culture organisationnelle, n'ont pas pu être pris en compte.
- Concernant l'analyse quantitative, bien que le logiciel SmartPLS ait permis de modéliser les relations entre variables, certaines limites persistent. En effet, il arrive que les répondants interprètent les questions d'une manière différente de celle prévue dans le traitement statistique, ce qui peut influencer les résultats.
- Enfin, l'utilisation du logiciel QCAmap pour l'analyse qualitative a été pertinente, mais a présenté quelques limites, notamment en matière de représentation cartographique des résultats.
- Par conséquent, il convient de faire preuve de prudence dans la généralisation de ces résultats à d'autres contextes géographiques et organisationnels, en tenant compte des spécificités culturelles et structurelles propres à chaque région ou pays. Des recherches futures, avec un échantillon plus large et diversifié, pourraient permettre d'approfondir cette problématique et d'enrichir les résultats obtenus.

Cette recherche apporte une contribution significative à l'enrichissement des travaux scientifiques portant sur le stress au travail et l'efficacité managériale. En s'ancrant dans le contexte spécifique de l'Algérie, elle fournit des éléments d'analyse adaptés à la réalité locale et propose des recommandations concrètes pour améliorer la gestion des ressources humaines dans les organisations nationales.

Néanmoins, les résultats obtenus demeurent spécifiques au cadre étudié et ne sauraient être généralisés à d'autres environnements organisationnels. Il serait judicieux de reproduire ce type d'étude dans divers contextes géographiques et sectoriels afin de valider, comparer ou approfondir les conclusions formulées, et ainsi renforcer la portée globale de la recherche.

Deuxième partie : Présentation détaillée du projet

I. Introduction :

Le stress professionnel est aujourd'hui reconnu comme l'un des facteurs les plus influents sur la santé globale des individus, en particulier chez les femmes actives. Il ne se limite plus à de simples désagréments psychologiques, mais s'impose comme un véritable enjeu de santé publique. Parmi les nombreuses conséquences physiologiques du stress chronique, le déséquilibre hormonal occupe une place centrale, ouvrant la voie à des troubles gynécologiques complexes tels que le syndrome des ovaires polykystiques (SOPK).

Le SOPK, qui touche un nombre croissant de femmes dans le monde, est un trouble endocrinien aux origines multiples, souvent lié à une interaction entre prédispositions génétiques, environnementales et psychologiques. Des études récentes mettent en évidence le rôle aggravant du stress chronique dans l'apparition ou l'intensification des symptômes du SOPK, notamment les troubles menstruels, l'acné hormonale, la prise de poids ou encore l'infertilité. Le stress professionnel, avec son lot d'exigences, de tensions et de pressions constantes, constitue un terrain propice au dérèglement hormonal chez la femme, favorisant ainsi la survenue du SOPK ou exacerbant ses manifestations.

C'est à partir de ce constat que s'inscrit le présent projet, qui vise à proposer une solution naturelle, innovante et centrée sur les besoins spécifiques des femmes atteintes du SOPK, en tenant compte de l'influence du stress professionnel sur leur santé.

Dans cette partie, nous présenterons de manière détaillée l'idée du projet, ses objectifs, son positionnement, ainsi que les choix techniques et marketing qui accompagnent son développement.

Dans cette perspective, la première réponse concrète envisagée par ce projet est la création d'une tisane artisanale naturelle, pensée spécifiquement pour accompagner les femmes atteintes du SOPK, notamment celles exposées à un stress professionnel élevé. Bien que se produit ne soit pas encore finalisé, il constitue le premier dérivé fonctionnel du concept global du projet, alliant bien-être féminin, approche naturelle et efficacité prouvée par les plantes.

Le choix des composants de cette tisane n'est pas le fruit du hasard. Il s'appuie sur des plantes disponibles localement en Algérie, connues pour leurs vertus équilibrantes et apaisantes.

Parmi elles, l'ortie, plante souvent sous-estimée, est reconnue pour sa richesse en minéraux, notamment le fer et le magnésium, deux éléments essentiels pour les femmes souffrant de déséquilibres hormonaux et de fatigue chronique.

Traditionnellement utilisée dans plusieurs régions d'Algérie, notamment en Kabylie et dans les Hauts Plateaux, l'ortie est cueillie au printemps, séchée naturellement, et souvent intégrée à des infusions toniques.

À ses côtés, le gattilier également appelé **« poivre des moines »** constitue un véritable allié hormonal. Bien que moins connu du grand public, il est utilisé par les herboristes algériens dans le traitement naturel des troubles du cycle menstruel. Ses propriétés régulatrices sur la prolactine en font un ingrédient de choix dans les formules naturelles contre le SOPK. On en trouve notamment dans certaines régions méditerranéennes du nord algérien, comme dans les zones boisées de Tizi Ouzou ou Béjaïa.

La combinaison de ces deux plantes offre une synergie douce mais puissante, pensée pour calmer le système nerveux, équilibrer les hormones féminines et réduire les effets délétères du stress chronique sur le corps.

Figure 42 : Fiche technique des deux composants principaux de la tisane.

Nom commun : Ortie

Nom scientifique : Urtica dioica

Famille : Urticacées

Origine : Zones tempérées d'Algérie (Kabylie, Aurès, régions humides du nord)

Partie utilisée : Feuilles (séchées)

Principaux constituants : Fer, magnésium, silice, vitamines A et C, flavonoïdes.



Nom commun : Gattilier ou Poivre des moines

Nom scientifique : Vitex agnus-castus

Famille : Verbénacées

Origine : Régions méditerranéennes algériennes (Béjaïa, Tizi Ouzou, littoral nord)

Partie utilisée : Fruits et fleurs (séchés)

Principaux constituants : Flavonoïdes, iridoïdes, huiles essentielles.



Source : Etabli par l'étudiante.

II. Choix du nom de mon projet :

Le nom du projet **"BLOOM & FLOW"** a été soigneusement choisi pour refléter à la fois l'essence de la marque, ses valeurs profondes et sa cible : les femmes atteintes du **syndrome des ovaires polykystiques (SOPK)**, souvent confrontées à un déséquilibre hormonal, du stress chronique et des troubles du cycle menstruel.

- **BLOOM : Fleurir, s'épanouir**

Ce terme symbolise **la renaissance, l'épanouissement personnel et la vitalité féminine**. Dans un contexte de SOPK, où de nombreuses femmes souffrent en silence de symptômes invisibles (fatigue, cycles irréguliers, anxiété, infertilité...), *"bloom"* incarne l'objectif de la tisane : **permettre aux femmes de retrouver leur équilibre, leur énergie, et leur bien-être naturel**.

- **FLOW : Couler, circuler, retrouver un rythme**

Le mot *"flow"* fait directement référence au **retour d'un cycle menstruel régulier**, fluide et naturel, souvent perturbé chez les femmes atteintes du SOPK. Il évoque aussi une **circulation harmonieuse des hormones, des émotions et de l'énergie vitale** dans le corps, mais aussi dans la vie quotidienne. C'est un appel au lâcher-prise et à la douceur, loin du stress professionnel intense.

- **Ensemble : BLOOM & FLOW**

Ce duo lexical crée une **image poétique, douce et forte à la fois**, qui évoque :

- La **reconnexion au corps et à la nature**
- L'idée d'un **cycle harmonisé**
- Une **féminité apaisée**, libérée des blocages hormonaux
- Une **évolution naturelle, bio, respectueuse du rythme féminin**

Ce nom reflète ainsi l'ambition du projet : **offrir aux femmes atteintes de SOPK une solution naturelle, locale et apaisante**, qui les accompagne dans leur chemin vers un mieux-être hormonal, physique et émotionnel.

Le nom du projet **BLOOM & FLOW** est étroitement lié à son slogan: **"Bloom naturally and flow freely"** (Fleuris naturellement et coule librement).

Ce slogan incarne avec subtilité et profondeur l'essence même du projet. Il exprime deux dimensions fondamentales de la vision portée par la marque :

- **“Bloom naturally”** évoque un appel à l’épanouissement naturel de la femme, en harmonie avec son corps et ses cycles biologiques. Cette formule traduit également la volonté de renouer avec les vertus des plantes médicinales, issues de la nature, en adoptant une approche douce, respectueuse et durable de la santé hormonale féminine.

- **“Flow freely”** fait directement référence au retour à un cycle menstruel régulier et libéré, souvent perturbé chez les femmes atteintes du SOPK. Il symbolise également la liberté émotionnelle, corporelle et mentale, en accord avec une vision holistique du bien-être féminin une femme qui se sent équilibrée, alignée et en paix avec elle-même.

Ce slogan renforce ainsi la promesse du projet : **accompagner les femmes souffrant du SOPK vers une amélioration durable de leur qualité de vie**, à travers **des produits naturels, ciblés et porteurs de sérénité.**

III. Description du logo :

Le logo constitue un pilier fondamental de l'identité visuelle du projet. Il ne se limite pas à un simple élément graphique, mais incarne les valeurs, l'univers et les engagements que souhaite véhiculer la marque. Le logo de **Bloom & Flow** a été conçu dans une logique de communication claire, féminine et naturelle, en cohérence totale avec la mission du projet.

Figure 43 : Logo officiel du projet “Bloom & Flow”.



Source : Réalisé par l’étudiante.

❖ **Identitaire et expressif :**

Le logo repose sur une **lettre "B" rose pastel**, associée à une **couronne** symbolisant la force et la fierté féminine. Les **feuilles vertes en arrière-plan** renforcent son lien avec la nature et les plantes médicinales utilisées dans les produits, comme l'ortie et le gattilier.

❖ **Polyvalent et fonctionnel :**

Il s'adapte facilement à tous les supports (papier, digital, packaging) et reste lisible en toutes tailles. Sa conception permet une utilisation en **couleurs comme en noir et blanc**, sans altérer son impact.

❖ **Visuellement marquant :**

Le contraste entre le **rose, le vert et l'argenté** crée un visuel harmonieux et attractif. Sa forme originale attire l'œil et facilite la **reconnaissance immédiate de la marque**.

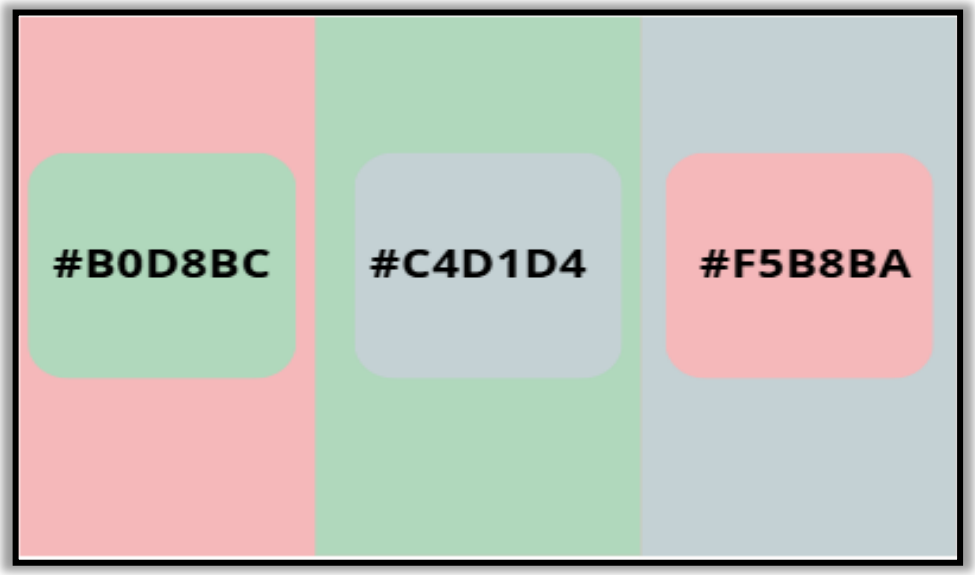
❖ **Ouvert sur l'international :**

Son design simple et universel le rend **compréhensible dans tous les contextes culturels**, ce qui favorise son adoption sur des marchés internationaux.

❖ **Élément durable de l'identité :**

Pensé pour durer, le logo repose sur des **symboles intemporels** et évite les tendances éphémères, assurant ainsi une identité visuelle cohérente et stable dans le temps.

Figure 44 : Identité visuelle du projet "Bloom & Flow".



Source : Réalisé par l'étudiante.

Cette palette de couleurs de logo, alliant la **nature, la pureté et l'équilibre** du vert au **calme, à la stabilité émotionnelle et à une touche médicale discrète** du bleu-gris, incarne

également la **féminité, la douceur et l'écoute du corps** grâce au rose, offrant ainsi une symbolique complète de bien-être et d'harmonie.

Chapitre 01 :
Du projet Bloom & Flow à sa portée innovante

Premier axe : Présentation du projet

1. L’idée du projet :

Au cœur de notre démarche se trouve une volonté d’apporter une réponse concrète aux défis rencontrés par les femmes atteintes du Syndrome des Ovaires Polykystiques (SOPK). En analysant leur quotidien, marqué par des malaises tant physiques que psychologiques et une recherche constante de solutions, nous avons identifié un besoin profond pour un accompagnement plus doux et plus naturel.

Face à un parcours médical parfois lourd et à un manque d'alternatives holistiques, l'idée a donc germé de développer une solution qui soit à la fois accessible, saine et spécifiquement pensée pour elles. C'est ainsi qu'est né le projet **"BLOOM & FLOW"**.

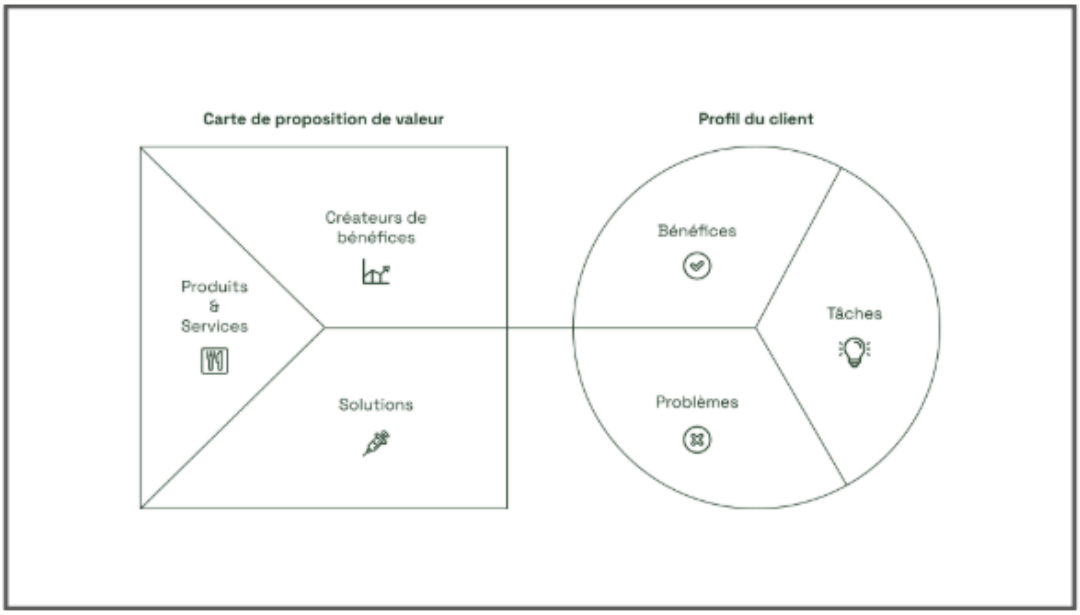
Notre idée est simple : créer et proposer une **tisane bio**, dont la composition a été réfléchie pour soutenir le bien-être des femmes touchées par le SOPK. Ce n'est pas un médicament, mais un allié du quotidien.

Notre projet se veut donc une main tendue, une proposition bienveillante pour celles qui cherchent à reprendre le contrôle de leur bien-être de manière naturelle.

1.1. Les valeurs proposées :

- **Carte de la proposition de valeur :**

Figure 45 : Cartographie de la proposition de valeur



Source : (dynergie, 2024)**.**

- **Cartographie des clients :**

Pour construire une solution pertinente, notre point de départ a été de comprendre en profondeur le vécu des femmes atteintes du SOPK. Cette analyse, que nous avons formalisée à travers la Cartographie des Clients, met en lumière les difficultés, les tâches et les attentes qui façonnent leur quotidien.

Tableau 48 : Présentation de la cartographie des clients.

	Profil client
Malaises	1. Malaises Physiques : • Troubles menstruels. • Infertilité. • Douleurs pelviennes. • Fatigue chronique. • Acné sévère & peau grasse. • Chute de cheveux & alopécie. • Prise de poids & difficulté à perdre du poids 2. Malaises Psychologiques & Émotionnels : • Anxiété & stress. • Dépression. • Syndrome prémenstruel (SPM) aggravé. • Insomnie & troubles du sommeil. • Frustration & isolement social 3. Malaises Métaboliques & Risques de Santé : • Cause Principale : La Résistance à l'Insuline • Cercle Vicieux Hormonal et Métabolique • Principaux Risques pour la Santé : o Prise de poids et Obésité o Pré-diabète et Diabète de type 2 o Syndrome Métabolique o Taux de Cholestérol Anormal (Dyslipidémie) o "Maladie du Foie Gras" (Stéatose hépatique)

	○ Hypertension Artérielle et Apnée du Sommeil
Taches	1. **Consultations & Suivi Médical :** Gérer les rendez-vous, les traitements et les examens. 2. **Gestion de l'Alimentation & Mode de Vie :** Surveiller son alimentation, planifier ses repas, maintenir une activité physique régulière. 3. **Soins du Corps & Esthétique :** Lutter contre les symptômes visibles comme l'acné ou la chute de cheveux. 4. **Gestion de l'Impact Émotionnel & Social :** Faire face au stress, à l'anxiété et expliquer sa condition à son entourage. 5. **Recherche de Solutions & Sensibilisation :** S'informer constamment sur le SOPK, chercher de nouvelles approches et des témoignages.
Attentes (Les gains espérés)	1. Des Solutions Naturelles & Efficaces. 2. Un Meilleur Accompagnement Médical & un Diagnostic Précis. 3. Un Meilleur Soutien Psychologique & Émotionnel.

Source : Établi par l'étudiante.

- **Carte de proposition de valeur :**

Pour répondre directement aux malaises, tâches et attentes de nos clientes, nous avons construit notre proposition de valeur. Elle définit précisément ce que **"BLOOM & FLOW"** apporte et comment nous créons de la valeur.

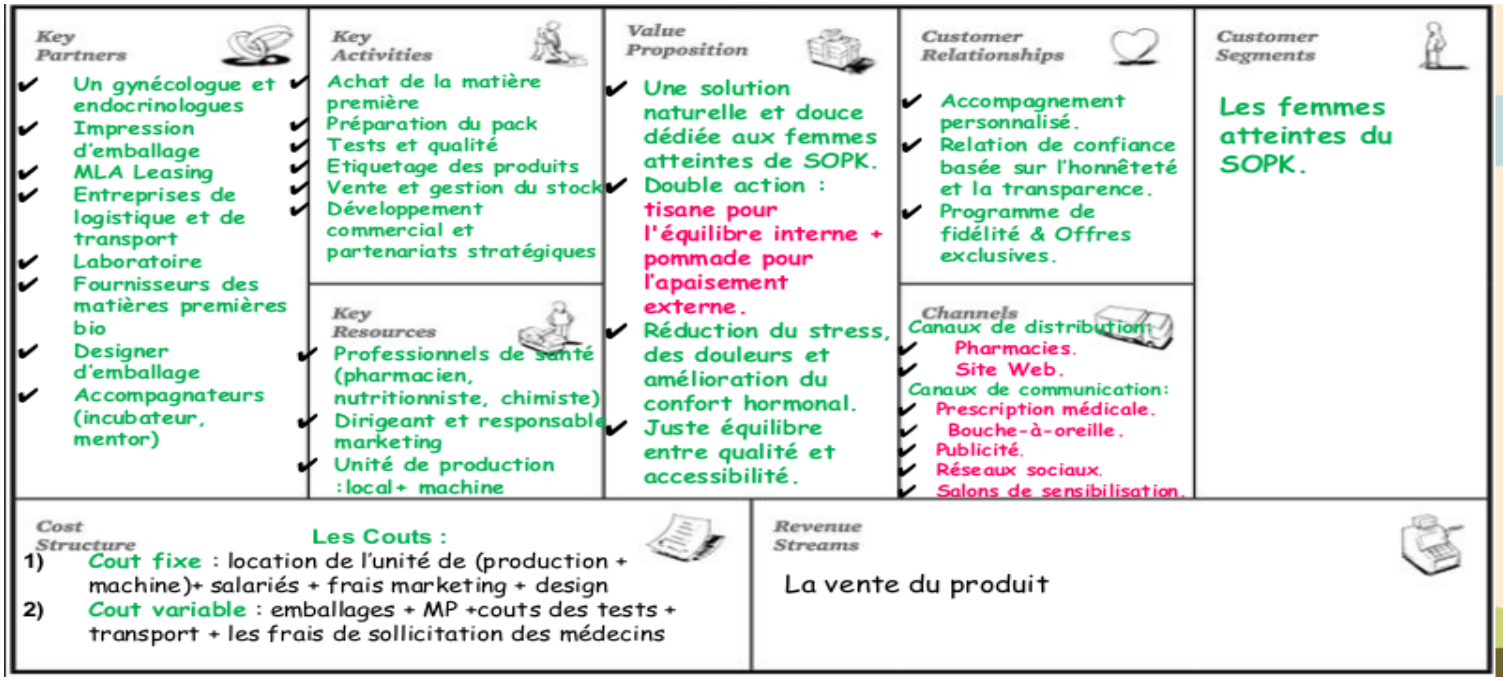
Tableau 49 : Présentation de la valeur proposée.

	Carte de la proposition de valeur
Produits & Services	• Nous proposons un produit central : une **tisane bio exclusive**, conçue spécifiquement pour soulager les symptômes du SOPK et augmenter le bien-être naturel des femmes.
Résolution de Malaise	Notre tisane a été pensée pour agir directement sur les points de douleur identifiés. Nous nous engageons à offrir : • Une **tisane bio et naturelle** qui agit comme une solution douce.

	• Une **réduction du stress, des douleurs** et une **amélioration du confort hormonal**. • Un **prix compétitif**, pour un juste équilibre entre qualité et accessibilité. • Une **disponibilité** pensée pour nos clientes, dans les pharmacies et sur notre site.
Gains d'Utilisation	Au-delà de soulager les difficultés, notre ambition est de créer des bénéfices concrets et positifs : • Une **alternative naturelle et saine**. • Une aide pour **atteindre le bien-être physique et émotionnel**. • Un **programme du mois** pour accompagner nos clientes dans la durée. • Un **prix attractif**, rendant notre solution accessible au plus grand nombre.

Source : Établi par l'étudiante.

- **BMC théorique :**



1.2. L'équipe de travail :

Notre équipe de travail est composée de :

- Mlle. BRAHIMI Sanaa : Titulaire d'un master 2 en management et stratégies des entreprises.

- Dr. BEZZAR Mohammed Soufyane : Docteur en sciences de gestion et professeur grade MCA à l'École supérieure de management Tlemcen.
- Dr. BENAISSA Kamel : Docteur en sciences économiques, professeur grade MCA à l'École supérieure de management Tlemcen et phytothérapeute diplômé en nutrition clinique.

1.3. Le rôle des membres :

2. Mlle. BRAHIMI Sanaa : Responsable générale et stratège.
3. Dr. BEZZAR Mohammed Soufyane : Financier du projet.
4. Dr. BENAISSA Kamel : Nutritionniste clinicien.

1.4. Buts et perspectives :

Notre ambition pour "BLOOM & FLOW" ne s'arrête pas au lancement de notre tisane. Nous avons une vision claire pour l'avenir, articulée autour de quatre objectifs principaux :

- **Consolider notre offre et réussir notre lancement :**

Notre priorité à court terme est de finaliser notre produit pour garantir une qualité irréprochable (formulation, sourcing bio, packaging) et d'établir solidement nos canaux de distribution, notamment notre site web et nos partenariats avec les premières pharmacies. L'objectif est de rendre "BLOOM & FLOW" facilement accessible dès le premier jour.

- **Développer une communauté de soutien et de confiance :**

Plus qu'un produit, nous voulons créer un espace sûr. Notre but est de bâtir une communauté active autour de "BLOOM & FLOW" via les réseaux sociaux et notre site. Nous souhaitons partager des informations fiables, recueillir des témoignages et favoriser l'échange pour briser l'isolement souvent ressenti par les femmes atteintes du SOPK.

- **Élargir notre gamme de produits et services d'accompagnement :**

À moyen terme, une fois notre tisane bien implantée, nous projetons d'étendre notre offre. Cela pourrait inclure d'autres produits naturels complémentaires (Exemple : Pommade apaisante), mais aussi des services d'accompagnement (site d'achat en ligne, webinaires, guides pratiques, etc.) développés avec nos partenaires professionnels de santé (nutritionnistes, naturopathes) pour un soutien encore plus global.

- **Renforcer la crédibilité scientifique et médicale de notre solution :**

À long terme, notre perspective est de renforcer la légitimité de notre approche. Nous chercherons à collaborer plus étroitement avec des gynécologues, des endocrinologues et des laboratoires pour recueillir des données sur les bienfaits de notre tisane.

L'objectif ultime est d'obtenir une reconnaissance plus formelle de la part du corps médical, afin que "BLOOM & FLOW" devienne une recommandation de confiance.

1.5. Calendrier de réalisation du tendu projet par mois :

Tableau 50 : Présentation du calendrier de réalisation.

Étapes	Date début	Durée	Date de fin
Étude préalables	01/01/2026	120	30/04/2026
Achat de fournitures et équipements	30/04/2026	30	30/05/2026
Commande de machineries	30/05/2026	15	14/06/2026
Acquisition et installation des machines	14/06/2026	07	21/06/2026
Inauguration	21/06/2026	30	21/07/2026

Source : Établi par l'étudiante.

Deuxième axe : L'aspect innovation

2. Nature de l'innovation :

L'innovation de notre projet "***BLOOM & FLOW***" ne se limite pas au produit en lui-même, mais réside dans une approche globale pensée pour répondre aux besoins spécifiques des femmes atteintes du SOPK.

2.1. Source Naturelle et Biologique :

Le cœur de notre produit est une tisane 100% naturelle et issue de l'agriculture biologique. Notre innovation repose sur le choix de proposer une alternative saine, sans produits chimiques ni additifs, mettant en avant la puissance et la douceur des plantes pour le bien-être.

2.2. Formulation Synergique et Ciblée :

L'innovation réside surtout dans la combinaison synergique de plantes spécifiquement sélectionnées pour leurs bienfaits sur les symptômes du SOPK. Chaque ingrédient est choisi pour son rôle, et leur association vise à maximiser les effets : soutien de l'équilibre hormonal, réduction du stress, apaisement des douleurs, etc. C'est cette formule unique qui crée notre valeur ajoutée.

2.3. Approche Holistique du Bien-être :

Contrairement aux solutions qui ciblent un seul symptôme, notre projet innove en proposant une approche holistique. La tisane est pensée pour agir à la fois sur les malaises physiques (troubles menstruels, acné) et sur le bien-être émotionnel (stress, anxiété), répondant ainsi à la demande d'un soutien global.

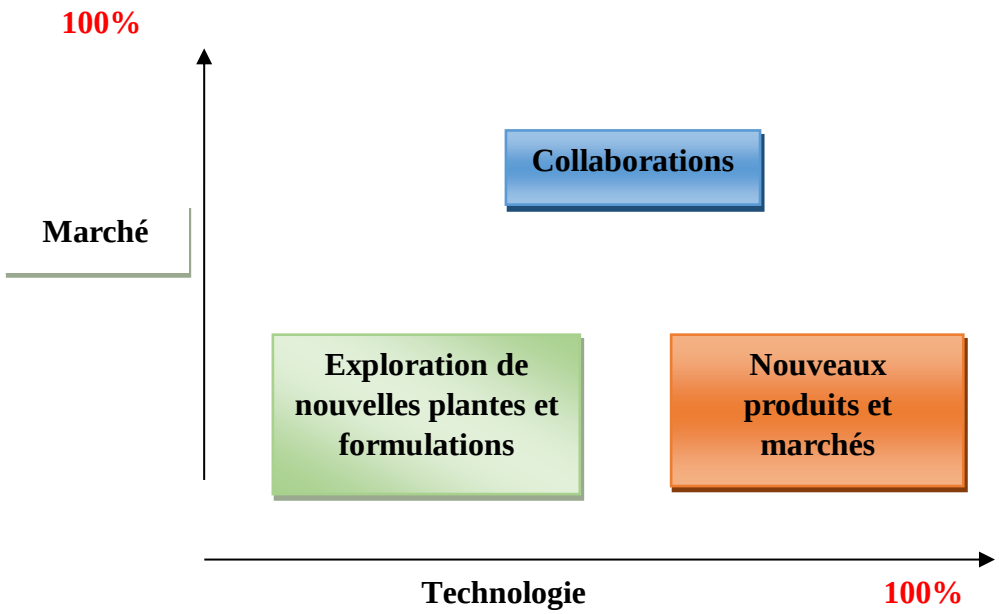
2.4. Valorisation de la Phytothérapie :

En proposant une solution basée sur les plantes, notre projet contribue à la valorisation de la phytothérapie comme une approche crédible et efficace pour accompagner les troubles chroniques. Nous rendons accessible un savoir ancestral adapté à un besoin moderne.

2.5. Domaine d'Innovation :

Notre stratégie d'innovation s'articule autour des axes présentés dans la figure ci-dessous, qui positionne nos ambitions sur les dimensions de la technologie (notre savoir-faire) et du marché (nos clientes).

Figure 46 : Nature de l'innovation.



Source : Établi par l'étudiante.

- **Exploration de nouvelles plantes et formulations** : C'est notre axe d'innovation principal. Nous ne nous contentons pas d'une seule formule. Notre projet inclut une démarche de recherche et développement continue pour explorer de nouvelles plantes et optimiser nos formulations. L'objectif est d'améliorer l'efficacité de notre tisane et, à terme, de proposer des variations ciblant des symptômes encore plus spécifiques (ex: une formule "Nuit sereine", une formule "Éclat de la peau").

- **Nouveaux produits et marchés :** Notre vision va au-delà de la tisane. En nous basant sur notre expertise des plantes pour le SOPK, nous explorerons de nouvelles applications et de nouveaux produits. Cela pourrait inclure le développement de compléments alimentaires en capsules, d'extraits liquides ou même de gammes de soins cosmétiques naturels. Nous pourrions également nous adresser à des marchés connexes (syndrome prémenstruel, endométriose).

- **Collaborations :** Pour nous, les collaborations sont un levier d'innovation majeur. En travaillant étroitement avec des professionnels de santé (gynécologues, endocrinologues, nutritionnistes) et des experts scientifiques (pharmacien, herboriste), nous cherchons à co-développer et à valider scientifiquement les bienfaits de nos produits. Ces partenariats sont essentiels pour renforcer notre crédibilité et potentiellement aboutir à des innovations brevetées.

Chapitre 02 : De l'analyse stratégique du marché à la structuration de la production

Troisième axe : L'analyse stratégique du marché

3) Entrée en matière :

Les plantes médicinales telles que **l'ortie** (*Urtica dioica*) et le **gattilier** (*Vitex agnus-castus*) occupent une place de plus en plus importante dans le domaine de la phytothérapie, notamment pour leur rôle dans l'équilibre hormonal féminin.

Riches en principes actifs naturels, elles représentent une **alternative prometteuse et bio** pour le soulagement des symptômes liés au **syndrome des ovaires polykystiques (SOPK)**.

L'introduction de ces plantes dans la formulation de notre **tisane fonctionnelle** offre une opportunité précieuse de répondre à un **besoin croissant du marché en produits naturels ciblant les troubles hormonaux féminins**.

Cette étude de marché vise ainsi à évaluer le potentiel de ce produit dans le contexte algérien et, plus largement, maghrébin.

Nous analyserons les **tendances actuelles en matière de consommation de tisanes thérapeutiques**, la **demande des consommatrices concernées par le SOPK**, ainsi que **l'environnement concurrentiel existant**.

L'objectif principal est de **recueillir des données pertinentes permettant d'ajuster notre offre**, d'identifier les **leviers d'acceptation**, et d'évaluer la **viabilité commerciale** du produit à base d'ortie et de gattilier.

En explorant les **habitudes d'achat, les préférences et les attentes des consommatrices**, cette étude contribuera à **positionner stratégiquement notre tisane** comme un produit naturel, efficace et distinctif sur un marché en pleine évolution.

Afin de mieux cerner les enjeux internes et externes liés au projet **Bloom & Flow**, nous proposons ci-après une analyse SWOT qui met en lumière ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.

3.1. L'analyse stratégique du marché « Analyse SWOT » :

L'analyse SWOT est un **outil stratégique essentiel** permettant d'évaluer les **forces**, **faiblesses**, **opportunités** et **menaces** liées à un projet. Dans le cadre de **"Bloom & Flow"**, cette analyse vise à mieux comprendre l'environnement interne et externe de notre projet, afin d'orienter son développement de manière cohérente et durable.

Tableau 51 : Analyse SWOT du projet "Bloom & Flow".

Troisième Axe : l'analyse stratégique du marché

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Cette dimension identifie les éléments internes positifs qui confèrent un avantage compétitif à notre projet. Dans le cas de "Bloom & Flow", plusieurs atouts ressortent : ➢ L'originalité du concept basé sur des plantes médicinales locales (ortie et gattilier), bien ciblées pour les symptômes du SOPK. ➢ Une identité de marque forte et féminine, soutenue par un logo, un slogan et une charte graphique cohérents. ➢ L'intégration d'un positionnement naturel, bio et sans effets secondaires, en phase avec les tendances actuelles du bien-être féminin. ➢ Une approche double : tisane + gélules, pour répondre à différentes préférences de consommation.	Les faiblesses représentent les **facteurs internes qui peuvent limiter la performance du projet**. Dans notre cas, plusieurs points méritent attention : ➢ Un manque d'expérience dans la **production industrielle** et la **réglementation pharmaceutique** locale. ➢ Une **visibilité encore faible** auprès du grand public et des professionnels de santé. ➢ L'absence d'un **réseau de distribution structuré** à ce stade du projet. ➢ Des ressources financières et logistiques encore limitées pour assurer une large commercialisation.
Opportunités (Opportunities)	**Menaces (Threats)**
Les opportunités sont les **facteurs externes favorables** pouvant être exploités pour faire croître le projet. Le marché actuel offre plusieurs signaux positifs : ➢ Une **prise de conscience croissante autour du SOPK** et une demande accrue de **solutions naturelles**. ➢ Un marché algérien en pleine évolution dans le domaine des	Enfin, les menaces correspondent aux **facteurs externes pouvant entraver le bon développement du projet**. Plusieurs éléments de vigilance sont à considérer : ➢ Une **concurrence accrue** dans le domaine des produits naturels pour femmes.

produits de santé naturels féminins. ➢ La possibilité de développer des **partenariats avec des laboratoires, des pharmacies ou des influenceuses santé**. ➢ Un intérêt croissant pour les **plantes locales et la valorisation du patrimoine phytothérapeutique algérien**.	➢ Le **risque de méfiance** de certains consommateurs face aux promesses des produits phytothérapeutiques. ➢ Une **réglementation stricte** en matière de santé et de commercialisation des compléments naturels. ➢ Des **conditions économiques instables** pouvant affecter le pouvoir d'achat et les habitudes de consommation.

Source : Etabli par l'étudiante.

La réalisation de cette analyse SWOT nous a permis de **mieux comprendre le positionnement stratégique de notre projet "Bloom & Flow"** sur le marché. Elle nous a aidés à **valoriser nos forces**, à **identifier et réduire nos faiblesses**, à **saisir les opportunités offertes par l'environnement externe**, tout en anticipant les **menaces potentielles**.

Cette lecture approfondie constituera une base solide pour **orienter nos choix stratégiques**, **optimiser nos ressources** et **mettre en place des actions concrètes** en vue d'assurer la réussite, la pérennité et la croissance de notre projet.

Tableau 52 : Synthèse de l'analyse SWOT du projet "Bloom & Flow" selon les dimensions internes et externes.

Interne		**Externe**	
Forces	**Faiblesses**	**Opportunités**	**Menaces**
➢ 100 % naturel et à base de plantes locales (ortie, gattilier). ➢ Image de marque forte et féminine.	➢ Manque de notoriété du produit sur le marché ➢ Ressources financières et logistiques limitées	➢ Marché vierge du SOPK en Algérie ➢ Intérêt croissant pour les solutions naturelles et bio	➢ Méfiance possible vis-à-vis des produits non médicaux classiques ➢ Concurrence émergente dans le

➢ Positionnement ciblé sur le SOPK, peu exploité. ➢ Compétences pluridisciplinaires (santé, bien-être, management).	➢ Absence d'un circuit de distribution défini ➢ Connaissance réglementaire encore en construction	➢ Possibilité de partenariats avec des professionnels de santé, influenceuses, ou laboratoires ➢ Valorisation des plantes locales peu exploitées ➢ Prise de conscience du SOPK chez les jeunes femmes	bien-être féminin naturel ➢ Réglementation stricte sur les produits à usage thérapeutique ➢ Vulnérabilité économique du pouvoir d'achat

Source : Etabli par l'étudiante.

3.2. **Potentialité du marché de la tisane "Bloom & Flow" en Algérie :**

La potentialité du marché désigne l'évaluation de l'attractivité, de la pertinence et de la viabilité d'un marché pour un produit donné. Dans le cadre du projet **"Bloom & Flow"**, l'analyse stratégique porte sur la **tisane fonctionnelle à base d'ortie et de gattilier**, destinée aux femmes atteintes du **SOPK** (syndrome des ovaires polykystiques). Cette analyse s'appuie sur plusieurs indicateurs clés pour évaluer les chances de succès commercial de ce produit naturel, innovant et ciblé.

3.2.1. **Taille du marché**

Afin de **compléter l'analyse du marché** et d'évaluer concrètement la demande locale, **une étude exploratoire** a été menée en Algérie entre février et avril 2024, auprès de **40 femmes médicalement diagnostiquées SOPK**.

Les résultats révèlent que la majorité des répondantes sont âgées entre **20 et 25 ans (42,5 %)**, avec **plus de la moitié mariée (52,5 %)**, confirmant l'impact réel du SOPK sur la santé hormonale et reproductive des jeunes femmes.

Ces données viennent **corroborer les tendances du marché algérien** en matière de retour vers des **solutions naturelles, douces et alternatives**, en complément aux traitements

hormonaux classiques. En effet, le **marché des tisanes médicinales est en pleine expansion**, porté par une **revalorisation des plantes traditionnelles**.

Bien qu'aucune étude officielle ne chiffre encore la taille du marché spécifiquement dédiée au SOPK, l'enquête exploratoire révèle l'**existence d'un besoin urgent**, et surtout **non encore satisfait**, en produits **ciblés et naturels**. Ce constat renforce la pertinence du **positionnement de la tisane "Bloom & Flow"**, qui se propose de répondre, de manière innovante et respectueuse, aux **symptômes les plus courants du SOPK**, en s'adaptant à la **réalité biologique et hormonale des femmes algériennes**.

3.2.2. Tendances du marché :

Le marché algérien connaît un engouement croissant pour les produits :

- **100 % naturels et sans effets secondaires** ;
- Favorisant le **bien-être féminin** et les **équilibres hormonaux** ;
- Utilisant des **plantes locales reconnues** (ortie, gattilier, etc.).

De plus, la **médecine alternative** et les **produits bios** séduisent un public jeune, urbain et informé. Ce contexte favorise l'acceptation d'un **produit phytothérapeutique** comme le nôtre.

3.2.3. **Segment de marché :**

La tisane "Bloom & Flow" cible un segment très précis :

- Les **femmes âgées de 16 à 40 ans**, conscientes de leur santé hormonale ;
- Les **femmes atteintes de SOPK**, en recherche de **solutions naturelles complémentaires** aux traitements médicaux ;
- Les **utilisatrices de tisanes fonctionnelles** à visée thérapeutique (digestion, sommeil, hormones…).

Ce ciblage permet de créer une **relation de confiance forte** avec une communauté fidèle et engagée, sensible à la transparence, la naturalité et la féminité de la marque.

3.2.4. **Concurrence**

Le marché algérien des tisanes médicinales est encore **peu structuré**, mais il commence à voir émerger quelques acteurs spécialisés. Le principal **concurrent direct** identifié est **Phytomax**, une marque algérienne reconnue pour ses **produits naturels à base de plantes médicinales**, dont certains ciblent des **troubles hormonaux féminins**.

Phytomax bénéficie de plusieurs atouts :

- Une **présence établie sur le marché**, notamment en pharmacie et parapharmacie ;
- Une **large gamme de produits naturels**, y compris des tisanes et des gélules ;
- Une certaine **crédibilité auprès des consommateurs** à la recherche de solutions naturelles.

Cependant, **Phytomax reste une marque généraliste**, ne proposant pas de **produit spécifique dédié au SOPK**.

C'est sur ce point que **Bloom & Flow** se démarque, en offrant une solution ciblée, avec une **identité forte**, un **message féminin**, et une **formulation pensée exclusivement pour les femmes atteintes du SOPK**.

Cette analyse concurrentielle révèle donc un **espace stratégique encore peu exploité**, permettant à *Bloom & Flow* de **se positionner comme pionnier** dans un **créneau à fort potentiel différenciateur**.

3.2.5. Demande du consommateur :

Les consommatrices recherchent de plus en plus :

- Des **alternatives naturelles** aux traitements hormonaux lourds ;
- Des **produits ciblés**, non génériques, qui répondent à un **problème précis** ;
- Des **produits algériens fiables**, traçables, éthiques et abordables.

La demande est donc bien réelle, mais nécessite une **campagne de sensibilisation**, d'éducation et de mise en confiance pour favoriser l'adoption du produit.

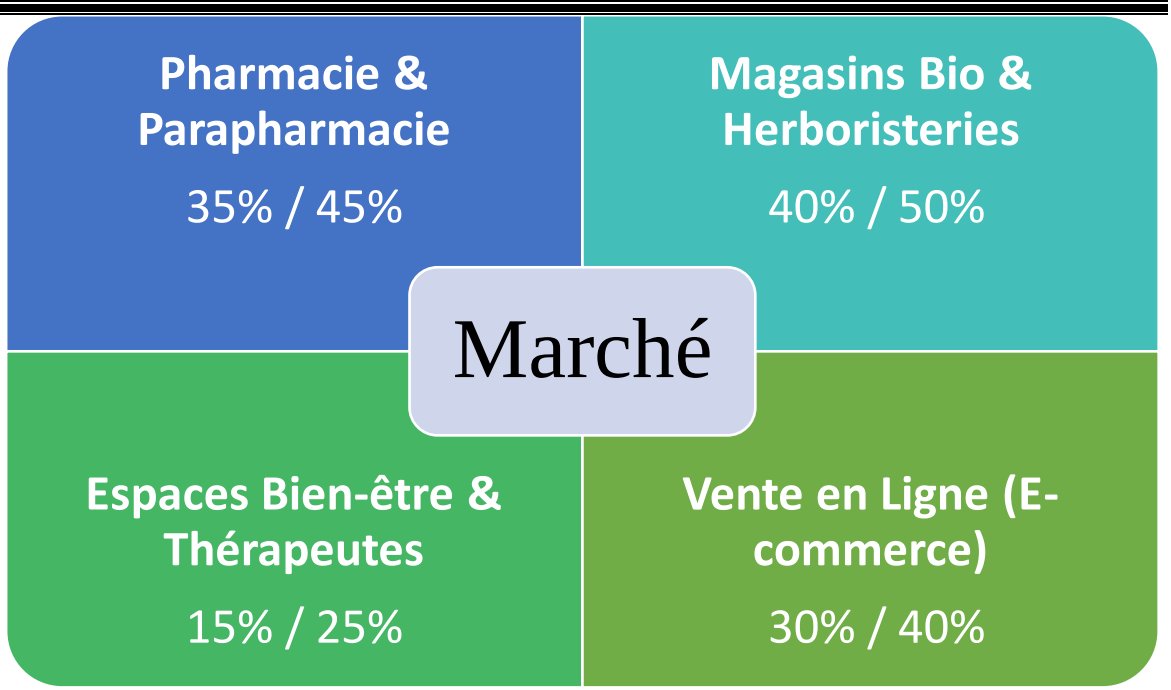
3.2.6. Facteurs réglementaires

Le développement de la tisane doit se faire en conformité avec :

- Les **normes algériennes de sécurité alimentaire** (conditionnement, hygiène, étiquetage) ;
- Les exigences des **autorités sanitaires concernant les allégations thérapeutiques** ;
- La législation en matière de **plantes médicinales et compléments naturels**.

Une **démarche réglementaire rigoureuse** est donc essentielle pour garantir la légitimité et la pérennité du projet.

Figure : Matrice de segmentation du marché.



Source : Etabli par l'étudiante.

L'évaluation de ces indicateurs montre que le marché algérien offre une **véritable opportunité commerciale** pour la tisane "**Bloom & Flow**".
Grâce à son **positionnement unique**, sa **composition naturelle locale** et sa **cible précise**, le produit peut s'imposer comme une **référence dans le bien-être féminin lié au SOPK**.
Avec une stratégie adaptée, le projet peut maximiser son impact, toucher un **segment à fort potentiel** et évoluer vers une **gamme complète de solutions naturelles** pour les femmes.

3.2.7. Analyse du marché actuel et de la stratégie produit/promotion :

Notre stratégie pour le lancement de la tisane naturelle à base d'ortie et de gattilier se concentre sur le marché de la santé et du bien-être féminin en Algérie, une niche en pleine croissance.

Notre marché cible est précisément identifié : il s'agit des femmes, principalement en âge de procréer, diagnostiquées avec le Syndrome des Ovaires Polykystiques (SOPK) ou présentant des symptômes associés. Ces consommatrices sont activement à la recherche de solutions naturelles et douces pour réguler leurs cycles, équilibrer leurs hormones et améliorer leur bien-être général, en complément ou en alternative aux traitements conventionnels.

Notre produit est une tisane spécifiquement formulée pour répondre à leurs besoins, se positionnant comme un soutien naturel et non comme un médicament. L'association de l'ortie et du gattilier vise à agir sur plusieurs symptômes clés du SOPK. En ce qui concerne la concurrence en Algérie, elle est double : nous ferons face aux produits pharmaceutiques et compléments alimentaires importés, mais aussi et surtout à la pratique locale consistant à acheter les plantes séchées individuellement chez l'herboriste (attar) pour composer ses propres mélanges.

Enfin, notre stratégie de distribution sera multicanale pour garantir accessibilité et crédibilité. Nous viserons une présence dans les pharmacies et parapharmacies pour asseoir la légitimité du produit, tout en étant disponibles dans les herboristeries et magasins bio.

La vente en ligne via un site dédié et les réseaux sociaux sera cruciale pour toucher directement notre communauté cible. Enfin, des partenariats avec des professionnels de la santé (gynécologues, naturopathes) seront établis pour encourager la recommandation de notre tisane comme une solution complémentaire fiable.

1.2.8. Le Mix Marketing adapté à notre Tisane SOPK

Ceci est un exemple précis du mix marketing des 4P pour notre tisane à base d'ortie et de gattilier :

- Produit (Product) : Notre tisane est spécifiquement formulée pour les femmes atteintes du SOPK, cherchant une solution naturelle pour aider à réguler leurs cycles et équilibrer leurs hormones. Elle associe les bienfaits reconnus de l'ortie (anti-inflammatoire, soutien métabolique) et du gattilier (régulateur hormonal). Nous veillons à ce que le produit soit composé de plantes de haute qualité, sans aucun additif, afin de garantir sa pureté, sa sécurité et son efficacité.

- Prix (Price) : Le prix de notre tisane est fixé à 3000 DA pour un sachet de 200g. Ce tarif se justifie par la haute qualité des plantes sélectionnées et la spécificité de la formulation. Un sachet de 200g représente une cure d'environ 2 à 3 mois, ce qui positionne le produit comme un investissement durable dans le bien-être de la femme, avec un excellent rapport qualité-prix sur la durée.

- Place (Distribution) : Notre tisane sera distribuée via un modèle multicanal pour maximiser l'accessibilité et la confiance :

- En ligne : Via un site e-commerce dédié et sur les réseaux sociaux pour toucher directement notre communauté cible en Algérie.

- En points de vente physiques : Nous ciblerons un réseau sélectif de pharmacies, parapharmacies, et herboristeries qui partagent nos valeurs de naturalité et de santé.

- Promotion (Marketing) : Notre stratégie marketing visera à construire une communauté de confiance autour du produit :

- Nous lancerons des campagnes publicitaires ciblées sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram) visant les femmes intéressées par la santé féminine, l'équilibre hormonal et le SOPK.

- Nous créerons du contenu éducatif (articles de blog, posts, vidéos) sur le SOPK et les bienfaits des plantes pour établir notre expertise.

- Nous collaborerons avec des influenceuses et des professionnelles de la santé (naturopathes, coachs en santé féminine) reconnues en Algérie pour promouvoir notre tisane de manière authentique.

- Nous proposerons des offres de lancement et des remises pour les achats multiples afin d'encourager l'essai et la fidélisation.

1.2.9. Stratégie Marketing : Politique de Pénétration

Voici la stratégie de pénétration de marché que nous déploierons pour notre tisane SOPK :

❖ Offrir des promotions et des remises de lancement :
Pour inciter à l'essai et briser les barrières à l'achat, nous offrirons une réduction de 10% sur le premier achat pour toutes les nouvelles clientes. Sur la base d'un prix de 3000 DA, cela représente une réduction de 300 DA, ramenant le prix de découverte à 2700 DA. Nous proposerons également des packs "Cure 3 mois" avec un tarif dégressif pour encourager l'utilisation sur le long terme.

❖ Utiliser des canaux de distribution adaptés :
Pour toucher un maximum de femmes concernées, nous vendrons notre produit via un réseau mixte. La vente en pharmacies et parapharmacies renforcera la crédibilité médicale du produit, tandis que la présence dans les magasins bio et herboristeries ciblera une clientèle déjà acquise à la phytothérapie. La vente en ligne via notre site et nos réseaux sociaux sera le canal principal pour un accès direct et une distribution nationale.

❖ Utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir notre produit :
Nous créerons des pages dédiées sur Instagram et Facebook, qui sont des plateformes clés pour notre cible. Nous y publierons du contenu éducatif et bienveillant sur le SOPK, des témoignages, et des conseils de bien-être. En estimant qu'environ 2% de nos abonnés peuvent être convertis en clients, si nous atteignons une communauté de 10 000 femmes, nous pourrions convertir environ 200 d'entre elles.

❖ Organiser des journées découvertes et offrir des échantillons :
Plutôt que des dégustations, nous organiserons des journées découvertes en partenariat avec des pharmacies ou des espaces de bien-être. Nous y distribuerons des échantillons gratuits (permettant de préparer 2-3 tasses) pour que les clientes puissent tester le goût et l'effet de la tisane chez elles. Si 30% des personnes qui essaient un échantillon décident d'acheter le format complet, la distribution de 100 échantillons pourrait générer environ 30 ventes.

❖ Mettre en place un programme de fidélité :
La gestion du SOPK est un processus de longue haleine. Pour encourager la continuité, nous mettrons en place un programme de fidélité. Les clientes cumuleront des points à chaque achat, donnant droit à des remises exclusives ou à un sachet de tisane offert après un certain nombre d'achats (par exemple, au bout du 5ème sachet acheté). Un programme attractif peut nous aider à fidéliser jusqu'à 65% de nos clientes initiales.

4.1. Analyse des Concurrents Indirects

Les concurrents indirects sont des produits qui répondent à un besoin partiel ou connexe de votre cliente cible. Ils ne traitent pas le SOPK de manière globale, mais s'attaquent à un de ses symptômes ou à une préoccupation générale de santé féminine.

1. Luxéol - Pousse, Croissance & Fortification

- Positionnement : Complément alimentaire spécialisé dans la santé des cheveux. Promet de freiner la chute et de favoriser la croissance.

- Pourquoi est-ce un concurrent indirect ? La chute de cheveux est un symptôme très visible et angoissant du SOPK. Une femme pourrait être tentée de traiter ce symptôme en priorité, pensant que c'est le "vrai" problème, et donc acheter Luxéol au lieu de chercher une solution qui traite la cause hormonale profonde.

- Votre Angle d'Attaque : Votre tisane offre une réponse de fond, là où Luxéol propose une solution de surface. Votre message peut être : "Inutile de traiter seulement les cheveux si le déséquilibre hormonal persiste. Notre tisane aide à réguler la cause à la racine."

2. Conceptio Femme

- Positionnement : Complément alimentaire spécifiquement formulé pour soutenir la fertilité et aider à la conception.

- Pourquoi est-ce un concurrent indirect ? L'infertilité est une conséquence majeure du SOPK. Une femme dont l'objectif principal est de tomber enceinte se tournera naturellement vers un produit avec une promesse aussi directe que "Conceptio". Ce produit capte la partie de votre cible qui a un projet de grossesse immédiat.

- Votre Angle d'Attaque : Votre tisane a une approche plus large. Elle ne promet pas seulement d'aider à la conception, mais de rétablir un équilibre global qui, en conséquence, peut améliorer la fertilité. Vous ciblez aussi les femmes qui veulent réguler leur cycle pour leur bien-être général, pas uniquement pour tomber enceintes.

3. La Tisane BIO "Brûle Graisse"

- Positionnement : Produit de bien-être général, souvent axé sur la détox ou la perte de poids.

- Pourquoi est-ce un concurrent indirect ? La difficulté à perdre du poids est un symptôme très courant du SOPK. Une cliente pourrait acheter cette tisane "brûle graisse" en pensant qu'elle l'aidera, sans comprendre que sa prise de poids est liée à la résistance à l'insuline et au déséquilibre hormonal. C'est un concurrent car il occupe la place de "la tisane qui aide à gérer mon poids".

- Votre Angle d'Attaque : La spécialisation et l'efficacité ciblée. Contrairement aux tisanes généralistes, la vôtre est formulée avec des plantes (ortie) qui aident à la régulation métabolique spécifiquement liée aux problématiques du SOPK. Votre promesse est plus crédible et experte.

4. Feminabiane CBU - Confort Urinaire

- Positionnement : Complément alimentaire pour un problème de santé féminin très spécifique : le confort urinaire.

- Pourquoi est-ce un concurrent indirect ? Ce produit est l'exemple parfait de la concurrence sur le "budget bien-être". Une femme ne peut pas tout acheter. Si elle souffre d'un problème urinaire, sa

priorité et son argent iront à Feminabiane. Elle reporte à plus tard l'achat d'un produit pour ses hormones. Il valide aussi le marché des produits de santé féminine de niche.

- Votre Angle d'Attaque : Vous ne vous battez pas contre ce produit, mais vous vous positionnez sur le même segment : une solution naturelle pour un problème féminin spécifique. L'existence de Feminabiane prouve qu'il y a un marché pour votre tisane. Votre communication doit souligner l'importance de l'équilibre hormonal comme pilier de la santé féminine globale.

Quatrième axe : Le plan de production et d’organisation

4) Le processus de production :

Voici les étapes générales impliquées dans la production de notre tisane SOPK :

1. Achat et Réception des Matières Premières Fraîches :

Nous ne pratiquons pas la récolte. Les matières premières, à savoir les **feuilles d'ortie fraîches** et les **baies de gattilier**, sont achetées auprès de fournisseurs et agriculteurs partenaires locaux, garantissant une culture biologique et sans pesticides.

2. Transport :

Les plantes fraîches sont acheminées rapidement jusqu'à notre unité de production dans des **contenants aérés et isothermes** pour préserver leur fraîcheur et éviter tout début de fermentation.

3. Nettoyage et Tri :

À leur arrivée, les plantes sont délicatement lavées pour éliminer la terre et les impuretés. Un **tri manuel minutieux** est ensuite effectué pour ne conserver que les parties nobles (feuilles saines pour l'ortie, baies mûres pour le gattilier).

4. Séchage Contrôlé :

C'est une étape critique où nous maîtrisons la qualité. Les plantes sont disposées sur des claies et placées dans notre **séchoir électrique professionnel**. Le séchage s'effectue à basse température contrôlée pour éliminer l'humidité tout en **préservant un maximum de principes actifs**, d'arômes et de couleurs.

5. Analyses en Laboratoire :

Des échantillons des plantes séchées sont envoyés à un laboratoire partenaire. Des analyses microbiologiques sont effectuées pour garantir la sécurité du produit, ainsi que des contrôles pour vérifier l'absence de métaux lourds et de pesticides.

6. Pesée et Mélange (Formulation) :

C'est le cœur de notre savoir-faire. Les feuilles d'ortie et les baies de gattilier séchées par nos soins sont pesées avec une grande précision selon les ratios définis. Elles sont ensuite introduites dans un **mélangeur de qualité alimentaire** pour obtenir un mélange parfaitement homogène.

7. Tamisage du Mélange Final :

Le mélange de plantes est légèrement tamisé pour assurer une granulométrie uniforme, éliminer les poussières excessives et garantir une belle présentation ainsi qu'une infusion optimale.

8. Conditionnement :

La tisane est conditionnée dans des **sachets de 200g en papier kraft doublé**, hermétiques, opaques et refermables. Chaque sachet est ensuite étiqueté avec le numéro de lot, la date de péremption, la composition et les conseils d'utilisation.

9. Stockage :

- **Matières Premières Séchées :** Avant le mélange, les lots de plantes séchées sont conservés dans des contenants de qualité alimentaire, dans un local de stockage dédié, à l'abri de la lumière et de l'humidité.

- **Produit Fini :** Les sachets de tisane conditionnés sont stockés dans un entrepôt sec et ventilé, à température contrôlée, prêts à être expédiés.

4.1. Approvisionnement :

Dans notre processus d'achat, nous prévoyons de traiter directement avec des agriculteurs et des coopératives agricoles locales spécialisées dans la culture de plantes médicinales. Cette approche constitue un avantage concurrentiel majeur pour notre projet. Voici les bénéfices de cette stratégie :

- Qualité et Traçabilité : En achetant directement à la source, nous garantissons la qualité et la fraîcheur de nos plantes (ortie et gattilier). Nous pouvons contrôler les méthodes de culture (biologique, sans pesticides) et nous assurer d'obtenir les plantes au meilleur moment de leur cycle de vie.

- Soutien à l'économie locale : Ce partenariat direct contribue à soutenir l'économie agricole locale et les petits producteurs. Nous aidons ainsi à valoriser la filière des plantes aromatiques et médicinales en Algérie.

- Durabilité environnementale : Nous encourageons les pratiques agricoles responsables et durables, en privilégiant des agriculteurs qui respectent les écosystèmes et n'utilisent pas de produits chimiques nocifs.

- Contact direct avec les producteurs : Cette relation nous permet d'établir un lien de confiance, d'échanger sur la qualité des récoltes et d'assurer un approvisionnement constant et fiable pour notre production.

- Prix avantageux : En limitant les intermédiaires, l'achat direct auprès des producteurs nous permet d'obtenir des matières premières de haute qualité à un prix compétitif, ce qui est un avantage économique certain pour notre structure de coûts.

Nos fournisseurs pour les équipements, fournitures et machines seront principalement situés en Algérie. Cette stratégie locale présente plusieurs avantages :

- Réduction des coûts et des délais : L'achat local réduit les coûts de transport, les taxes d'importation et les délais de livraison.

- Support et maintenance facilités : La proximité des fournisseurs garantit un service après-vente plus réactif pour l'installation, la formation et la maintenance.

Nos fournisseurs potentiels sont :

- Pour le mobilier de bureau et l'informatique : Des entreprises comme BIGMATIC à Tlemcen, offrant une gamme complète de matériel de bureau.

- Pour les machines de production : Notre stratégie d'acquisition pour les équipements de production (séchoir, broyeur, mélangeur, etc.) ne sera pas un achat direct, mais un contrat de leasing (crédit-bail). Nous avons identifié MLA Leasing comme notre partenaire financier pour cette opération. Bien que leur siège soit à Alger, leur présence locale avec un bureau au quartier Les Dahlias à Tlemcen facilitera grandement les démarches et le suivi. Cette approche nous permet de préserver notre trésorerie de départ en évitant une lourde sortie de capital, tout en ayant accès à des équipements neufs et performants. Les loyers de leasing seront comptabilisés comme des charges d'exploitation dans notre plan financier.

- Pour le packaging (emballage) : Des spécialistes comme HIGHPACK à Alger, pour la fourniture de nos sachets en papier kraft qui seront emballé par une étiquette personnalisée.

4.2. Politique de paiement :

Les méthodes de paiement que nous utiliserons avec nos fournisseurs seront adaptées aux pratiques commerciales courantes et sécurisées :

- Virement bancaire : Méthode privilégiée pour sa traçabilité et sa sécurité. Nous transférerons les fonds directement depuis notre compte professionnel vers celui du fournisseur.

- Chèque : Cette méthode pourra également être utilisée selon les accords établis avec nos partenaires.

4.3. Méthode de réception :

La réception des matières premières (plantes) et des fournitures suivra un protocole strict pour garantir la qualité :

- Vérification de la conformité : À chaque livraison, nous vérifierons que la commande correspond en tout point à ce qui a été convenu (quantité, type de plante, etc.).

- Contrôle qualité : Un contrôle visuel et olfactif sera systématiquement réalisé. Des échantillons seront prélevés pour les analyses en laboratoire afin de s'assurer de leur conformité avec nos standards.

- Inventaire et enregistrement : Une fois validée, la marchandise sera enregistrée dans notre système de gestion des stocks (numéro de lot, date de réception, fournisseur).

- Stockage : Les plantes seront immédiatement stockées dans des conditions optimales (silos ou contenants adaptés, à l'abri de la lumière, de l'humidité et de la chaleur) pour préserver leurs principes actifs.

- Documentation : Tous les documents (bons de réception, factures, certificats d'analyse) seront archivés pour assurer une traçabilité complète de nos produits.

4.4. Présentation des machines principales :

❖ Machine de Lavage des Plantes (Ortie et Gattilier)

La machine de lavage est un équipement central de notre chaîne de production, indispensable pour garantir la propreté et la qualité de nos matières premières (ortie fraîche et baies de gattilier) avant leur transformation. Conformément à notre stratégie visant à préserver notre trésorerie, cet équipement sera acquis via un contrat de leasing avec notre partenaire MLA Leasing. Le coût annuel de cette location est estimé à 420 000 DA.

Cette machine est spécialement conçue pour nettoyer et éliminer efficacement les impuretés (terre, sable, débris) de nos plantes.

Ses caractéristiques principales sont :

- Trémie d'alimentation : C'est la zone de réception où les plantes sont chargées dans la machine pour commencer le processus de lavage.

- Système de rinçage : Des jets d'eau ou des pulvérisateurs rincent délicatement les plantes pour éliminer les impuretés les plus visibles et les préparer au brossage.

- Système de brossage à rouleaux : Contrairement à un simple tambour qui pourrait abîmer les feuilles fragiles, notre machine utilise des rouleaux à brosses souples qui tournent pour frotter délicatement les plantes, permettant ainsi de déloger les impuretés tenaces sans endommager ni les feuilles d'ortie ni les baies de gattilier.

- Système de filtration : L'eau de lavage passe par un système de filtration pour être recyclée ou évacuée proprement, en retenant les particules et les débris.

- Sortie des plantes lavées : Une fois le cycle terminé, les plantes propres et rincées sont évacuées de la machine par un tapis de sortie, prêtes pour l'étape cruciale du séchage.

Figure 47 : Équipement de levage des plantes "ortie et gattilier"



❖ Machine de Séchage des Plantes (Séchoir)

Le séchoir est l'équipement le plus stratégique de notre processus, car il conditionne la préservation des principes actifs de l'ortie et du gattilier. Cet équipement sera acquis via un contrat de leasing avec notre partenaire MLA Leasing, pour un coût annuel estimé à 100 000 DA. Sa fonction est d'éliminer l'humidité de nos plantes fraîches avec une grande précision, afin de les transformer en matière première stable et de haute qualité pour notre tisane.

Il existe plusieurs technologies de séchage, et le choix est crucial pour la qualité de notre produit final.

Voici les principaux types :

- Séchoirs à air chaud : Ces machines utilisent de l'air chaud pour évaporer l'humidité des plantes. Les plantes sont généralement étalées sur des plateaux, puis exposées à un flux d'air chaud qui les sèche progressivement.

- Séchoirs à bande : Ils sont équipés d'une bande transporteuse sur laquelle les plantes sont placées et transportées à travers une chambre de séchage où de l'air chaud circule.

- Séchoirs sous vide : Ces machines créent un environnement à basse pression pour accélérer l'évaporation de l'humidité des plantes à des températures plus basses, préservant ainsi mieux les composés sensibles.

- Séchoirs solaires : Ils utilisent l'énergie solaire pour chauffer les plantes et évaporer l'humidité de manière naturelle et écologique.

Pour notre projet, nous opterons pour un séchoir à air chaud à température contrôlée. Ce choix est essentiel car il nous permet de sécher l'ortie et le gattilier à basse température, une méthode qui garantit la préservation optimale de leurs molécules actives et de leurs propriétés thérapeutiques.

Figure 48 : Machine de séchage des plantes "ortie et gattilier"



❖ Machine de Broyage des Plantes

Après le séchage, nos plantes doivent être réduites à une taille de coupe optimale pour l'infusion, une étape qui requiert une grande précision. Pour cela, nous utiliserons une machine de broyage spécifique, acquise via un contrat de leasing avec notre partenaire MLA Leasing, pour un coût annuel estimé à 60 000 DA.

Le choix du broyeur est essentiel pour ne pas dénaturer le produit en le transformant en poudre fine, mais plutôt pour obtenir une coupe "tisane" qui libérera au mieux les arômes et les principes actifs. Plusieurs technologies existent :

- Broyeurs à marteaux : Ils peuvent être utilisés pour broyer des plantes sèches en particules plus petites par percussion.
- Broyeurs à couteaux : Particulièrement efficaces pour les plantes séchées, leurs lames tranchantes coupent la matière en morceaux de taille définie, ce qui est idéal pour une coupe nette.
- Broyeurs à cylindres : Leurs cylindres tournants écrasent et fragmentent les matières premières.
- Broyeurs à tambour : Plus adaptés au broyage en vrac pour obtenir des poudres fines par frottement et collision.
- Broyeurs à impact : Ils utilisent des forces d'impact pour pulvériser les matières premières.

Pour notre application, qui requiert une coupe précise pour les feuilles d'ortie et les baies de gattilier, le broyeur à couteaux est la technologie la plus adaptée. Il nous permettra d'obtenir la granulométrie parfaite pour une tisane de haute qualité, sans créer une poussière excessive.

Figure 49 : Machine de broyage des plantes "ortie et gattilier"



❖ Machine de Remplissage et Conditionnement (Ensacheuse):

Le conditionnement est l'étape finale qui garantit la présentation professionnelle et la conservation de notre produit. Pour assurer une hygiène irréprochable et un dosage précis, nous utiliserons une machine de remplissage et de scellage (ensacheuse). Cet équipement sera acquis via un contrat de leasing avec notre partenaire MLA Leasing, pour un coût annuel estimé à 70 000 DA.

Cette machine semi-automatique est conçue pour remplir et sceller nos sachets de 200g de manière rapide, propre et constante.

Ses fonctions clés sont :

- Trémie d'alimentation : Le mélange final de tisane (ortie et gattilier) est versé dans cette trémie en acier inoxydable, prêt à être dosé.
- Système de dosage de précision (Peseuse) : C'est le cœur de la machine. Une peseuse électronique garantit que chaque sachet contient exactement 200g de produit, évitant ainsi le gaspillage et assurant la conformité pour le client.
- Remplissage : L'opérateur présent un sachet vide sous la goulotte de remplissage, et la machine y déverse la dose exacte de tisane.
- Scellage hermétique (Thermoscellage) : Une fois rempli, le sachet est placé dans une barre de soudure thermique qui le scelle de manière parfaitement hermétique. Ce processus est essentiel pour protéger la tisane de l'humidité et de l'air, et ainsi préserver sa fraîcheur et ses arômes jusqu'à l'ouverture par le client.

Cet automatisme est essentiel pour garantir un produit final constant, hygiénique et conforme aux normes, tout en optimisant notre capacité de production.

Figure 50 : Machine de remplissage des plantes "ortie et gattilier"



4.5. Main d'œuvre :

Notre structure s'appuiera sur une équipe de 10 collaborateurs. Le personnel comprendra des fonctions administratives et stratégiques (gérant, comptable, responsable RH, marketing), des profils techniques et scientifiques essentiels à notre crédibilité (nutritionniste, chimiste pour le contrôle qualité), et du personnel opérationnel (employés de production, agent de sécurité, femme de ménage, assistante).

Position	Nombre	Charges mensuelles (DZD)
Gérant	1	70 000,00
Comptable	1	55 000,00
Responsable RH	1	50 000,00
Agent de marketing	1	40 000,00
Nutritionniste	1	50 000,00
Chimiste	1	50 000,00
Employés opérationnels	1	40 000,00
Agent de sécurité	1	30 000,00
Assistante	1	35 000,00
Femme de ménage	1	30 000,00

- Total **des charges mensuelles** : **450 000, 00 DZD**
- Charges **salariales annuelles** : **5 400 000, 00 DZD**
- Nombre **total de travailleurs** : **10**

4.6. Les Partenaires Principaux

Le succès de notre projet reposera sur des partenariats clés :

- Partenaires de Production & Approvisionnement :

- Agriculteurs et coopératives agricoles : Pour un approvisionnement fiable en ortie et gattilier de haute qualité.

- Fournisseurs de packaging : Pour la conception et l'impression de nos sachets (Designer, imprimeur comme HIGHPACK).

- Laboratoire d'analyse : Pour les tests de qualité, de sécurité et la validation scientifique (partenariat avec biologistes/chimistes).

- Partenaires Financiers & Opérationnels :

- MLA Leasing : Partenaire stratégique pour le financement de nos machines de production en crédit-bail.

- Entreprises de logistique et de transport : Pour la distribution de nos produits finis.

- Partenaires Stratégiques & de Crédibilité :

- Professionnels de la santé (Gynécologues, Endocrinologues) : Pour la recommandation, la crédibilité scientifique et la confiance des clientes.

- Incubateur de l'École Supérieure de Management de Tlemcen : Pour l'accompagnement stratégique, le mentorat et l'accès au réseau.

- Partenaires institutionnels (Direction de l'Agriculture) : Pour l'accompagnement, la conformité réglementaire et le soutien à la filière.

-

Chapitre 03 : De la viabilité financière à la concrétisation du projet par le prototype

Cinquième axe : Le plan financier

5. Les pièces comptables :

5.1 Le bilan comptable :

ACTIF	Montant (N)	PASSIF	Montant (N)
Actif non courant		**Capitaux propres**	**2 080 000**
Immobilisations incorporelles	**100 000**	- Capital émis	2 080 000
- Enregistrements légaux	100 000	- Réserves	0
Immobilisations corporelles	**1 980 000**	- Résultat net	0
- Matériels et outillage*	1 980 000	- Report à nouveau	0
Immobilisations financières	**0**		
TOTAL ACTIF NON COURANT	**2 080 000**	**Passif non courant**	**1 000 000**
		- Emprunt et dettes financières	1 000 000
Actif courant		**TOTAL CAPITAUX PERMANENTS**	**3 080 000**
Stock et encours	**500 000**		
Créances	**0**	**Passif courant**	**0**
Disponibilité	**500 000**	- Fournisseurs	0
- Trésorerie	5020 000	- Dettes fiscales et sociales	0
TOTAL ACTIF COURANT	**1 000 000**		
TOTAL GÉNÉRAL	**3 080 000**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**3 080 000**

5.2 Le compte de résultat :

Rubriques	Montant (N)
Ventes et produits annexes	2 000 000
I – PRODUCTION DE L'EXERCICE	**2 000 000**
Achats consommés	600 000
Services extérieurs et autres consommations	200 000
II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**800 000**
III – VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION	**1 200 000**
Charges de personnel	400 000
Impôts, taxes et versements assimilés	20 000
IV – EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	**780 000**
Dotations aux amortissements et provisions	218 000
V – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**562 000**
Charges financières	60 000
VI – RÉSULTAT FINANCIER	**(60 000)**
VII – RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS	**502 000**
Impôt exigible sur résultats ordinaires (15%)	75 300
VIII – RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**426 700**
IX – RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	0
X – RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**426 700**

5.3 Coût de production :

1) **Achats de matières premières (par sachet)**

On suppose que **1 sachet = 200 g = 0,2 kg** Donc pour 1 sachet :

- **Ortie :** 1700 DA/kg → 0.2 kg → **340 DA**
- **Gatillier :** 2850 DA/kg → 0.2 kg → **570 DA**

→ **Total matières : 910 DA / sachet**

2) **Transport**

- 1 voyage par semaine × 52 semaines × 3000 DA = **156 000 DA / an**

Si tu produis par exemple **8 000 sachets/an**, le coût de transport unitaire est : **156 000 / 8000 = 19,5 DA/sachet**

3) **Personnel (production + administratif)**

Charges annuelles : 450 000 × 12 = 5 400 000 DA / an

Coût unitaire par sachet (si production = 8 000 sachets/an) :

5 400 000 / 8 000 = 675 DA / sachet

4) **Emballage**

Tu as mis : **8000 * 324 = 2 592 000 DA**

→ Donc emballage = **324 DA/sachet**

5) **Amortissement**

Selon les tableaux (si on prend les chiffres donnés + estimations) :

Équipement	**Montant annuel**
Matériel de production (655 400)	655 400
Matériel de bureau (24 539)	24 539
Logiciels, etc. (50 600)	50 600
Matériel labo (estimé 150 000)	150 000
Total	**880 539**

Par sachet : **880 539 / 8000 = 110,07 DA**

Prix de revient par sachet :

Poste	**Coût (DA/sachet)**
Matières premières	910
Transport	19,5
Personnel	**675**

Emballage	324
Amortissement	110
TOTAL PRIX DE REVIENT	**2 038,5 DA**

5.4 Marge bénéficiaire :

- Prix de vente : **3000 DA**
- Coût de revient : **2 038,5 DA**
- **Marge brute unitaire :** 961,5 DA
- **Marge en % = (961,5 / 3000) × 100 ≈ 32,05%**

5.5 Chiffre d'affaires prévisionnel

Année	**Quantité**	**Prix (DA)**	**CA (DA)**
1	8 000	3 000	**24 000 000**
2	12 000	3 000	**36 000 000**
3	16 000	3 000	**48 000 000**

Le coût de production par sachet de tisane de 200 g est estimé à **1 723,5 DA**, en tenant compte des matières premières, des charges de personnel, des frais de transport, de l'emballage et

des amortissements. Avec un **prix de vente fixé à 3 000 DA**, la **marge bénéficiaire par unité est d'environ 1 276,5 DA**, soit un taux de marge brute de **42,55%**.

Sur cette base, le chiffre d'affaires prévisionnel est estimé à **24 millions de DA la première année**, et pourrait atteindre **48 millions DA** en année 3 en cas de croissance.

Sixième axe : **Le prototype final**

6. Prototypes :

Le prototype de notre projet est une **tisane biologique de haute qualité**, spécifiquement formulée pour accompagner les femmes souffrant du syndrome des ovaires polykystiques (SOPK). Cette tisane est le fruit d'un assemblage méticuleux de plantes reconnues pour leurs bienfaits, notamment **l'ortie** pour son action sur l'équilibre hormonal et le **gattilier** pour son rôle dans la régulation du cycle féminin. Notre prototype n'est pas juste un mélange de plantes, mais le résultat d'un processus rigoureux garantissant sa sécurité, sa qualité et son efficacité.

Voici les étapes clés de la conception de notre premier prototype :

1. Sourcing et Sélection des Plantes :

Les plantes sont sélectionnées auprès de fournisseurs certifiés en agriculture biologique. Notre cahier des charges est strict : nous ne retenons que des plantes dont la traçabilité est parfaite, récoltées au moment optimal pour garantir leur concentration en principes actifs.

- **Ortie (*Urtica dioica*) :** Principalement les feuilles, riches en minéraux et connues pour leurs propriétés régulatrices.

Figure 51: La plante d'Ortie.



Source : (Le Dauphiné Libéré, 2023).

- **Gattilier (*Vitex agnus-castus*) :** Les baies, utilisées traditionnellement pour l'équilibre du cycle hormonal féminin.

Figure 52: La plante du Gattilier.



Source : (La rédaction Aroma-Zone, 2025).

2. Contrôle Qualité et Analyses en Laboratoire :

Avant toute transformation, chaque lot de plantes subit une série d'analyses en laboratoire pour garantir sa conformité et sa sécurité.

- **Identification Botanique :** Vérification de l'espèce exacte de chaque plante pour éviter toute confusion et garantir les propriétés attendues.
- **Analyse des Principes Actifs :** Dosage des composés clés pour s'assurer que les plantes possèdent bien le potentiel thérapeutique recherché.
- **Analyse des Contaminants :** Recherche de métaux lourds (plomb, cadmium, mercure) et de pesticides pour garantir un produit final parfaitement sain, conforme aux normes européennes les plus strictes.
- **Analyse Microbiologique :** Contrôle de l'absence de bactéries, levures ou moisissures pour assurer la sécurité sanitaire de la tisane.
- **Contrôle Organoleptique :** Évaluation de la couleur, de l'odeur et de l'aspect des plantes séchées, premiers indicateurs d'une récolte et d'un séchage de qualité.

3. Séchage des Plantes :

Les plantes subissent un processus de séchage à basse température et à ventilation contrôlée. Cette méthode douce est cruciale pour préserver l'intégrité des molécules actives sensibles à la chaleur et pour conserver toutes les qualités organoleptiques des plantes.

4. Découpe et Tamisage :

Une fois séchées, les plantes ne sont pas réduites en poudre fine mais sont coupées à une granulométrie spécifique, dite "coupe tisane". Cette taille est optimale pour permettre une infusion parfaite, libérant les principes actifs dans l'eau chaude sans laisser passer de résidus fins. Un tamisage permet d'éliminer la poussière et d'homogénéiser la coupe.

5. Formulation et Mélange :

C'est l'étape où notre savoir-faire s'exprime pleinement. Les différentes plantes coupées sont pesées avec précision selon notre formulation exclusive, puis mélangées délicatement pour garantir une répartition parfaitement homogène dans chaque sachet ou dose.

6. Conditionnement et Stockage :

La tisane finale est immédiatement conditionnée dans des emballages hermétiques et opaques. Ce conditionnement est essentiel pour protéger le mélange de la lumière, de l'humidité et de l'oxygène, qui pourraient altérer la fraîcheur et l'efficacité des plantes.

Figure 53: Le prototype final.



Source : Photo prise par l'étudiante.

Il est essentiel de noter que tout au long de ce processus, des contrôles qualité rigoureux sont effectués à chaque étape pour garantir la pureté, la sécurité et la conformité de notre produit final. C'est cet engagement qui nous permet de proposer une tisane **"BLOOM & FLOW"** de la plus haute qualité possible.

Sixième Axe : le prototype final

Suite à l'achèvement complet du développement de notre tisane, nous avons initié la première étape de notre stratégie de diversification en entamant l'élaboration de son produit dérivé inaugural, la pommade, dont la formulation, bien qu'avancée, n'a pas encore atteint son stade final de validation.

Figure 54: Le prototype final et son premier dérivé.



Source : Photo prise par l'étudiante.

À la suite de la conception de l'identité visuelle du projet et du démarrage de la phase de formulation de la pommade, il a été jugé opportun d'intégrer un site web en tant qu'outil stratégique de pré-commercialisation.

Ce site, accessible via un QR code inséré dans la présente documentation, constitue une version préliminaire à visée démonstrative. Il a pour finalité d'illustrer les grandes lignes du projet, de mettre en lumière son positionnement sur le marché, ainsi que de présenter, de manière indicative, la gamme de produits envisagée.

Il convient toutefois de préciser que cette plateforme n'est nullement définitive : elle demeure sujette à d'éventuelles évolutions, tant sur le plan du contenu (offre de produits, descriptions, visuels) que sur le plan technique (expérience utilisateur, charte graphique, fonctionnalités).

La version finale du site ne sera déployée qu'au moment du lancement officiel du produit, et ce, après l'obtention des autorisations nécessaires, notamment le dépôt légal et l'enregistrement du brevet.

Figure 55 : Représentation préliminaire du site web du projet Bloom & Flow (accessible via QR code)



Source : Réalisé par l'étudiante.

Bibliographie.

Bibliographie

1. Aly, H. M., Nemr, N., Mohammed Kishk, R., & Mohamed Abu bakr Elsaid, N. (2021, Mars 22). Stress, anxiété et dépression chez les travailleurs de la santé face à la pandémie de COVID-19 en Égypte : une étude transversale en ligne. BMJ Open, p. 7.

2. Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. *Journal of Marketing, 66(03), 61-81.* doi: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.66.3.61.18501

3. Bahamondes-Rosado, C., Cerdá-Suárez, L., Dodero Ortiz de Zevallos, J., & Espinosa-Cristia, J. (2023). Technostress at work during the COVID-19 lockdown phase (2020–2021): A systematic review of the literature. Work, 75(4), pp. 777–787.

4. Bakker, A. B., Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model Thriving on High Job Demands and Resources. (R. T. Erasmus University, & Tilburg University, the Netherlands, Éds.) Journal of Personnel Psychology, Vol. 9(1):3–16, 14.

5. Beaudoin, M., Granger, N., & Lessard, A. (2025). Étude comparée du sentiment d'efficacité personnelle, du stress et de la satisfaction au travail entre les personnes enseignantes détenant ou non le brevet en enseignement. Revue hybride de l'éducation, 32.

6. BENNANI, H., & ELLIOUA, H. (2022, Décembre). EFFETS DU SOUTIEN AU TELETRAVAIL SUR LES CHANGEMENTS DANS L'ENGAGEMENT AFFECTIF POST COVID-19 DES SALARIES. *Moroccan Business Review Research, 01(02), pp. 101-120.*

7. BENOSMAN, A., & FEROUANI, B. (2021, Décembre 16). Approche empirique de la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel. p. 16.

8. BENSOUILAH, A. A., & HAMADECHE, N. (2021, Décembre 05). Stress au travail et incertitude de l'avenir professionnel. Revue El-Tawassol, p. 129.

9. C, L. F., Enagogo, C., Menguele, J., & Evoua Obam, G. (2025, Juin 04). Impacts de la Covid-19 sur la santé mentale des entrepreneurs en Afrique. Revue internationale P.M.E., 34(2), p. 27.

10. Camacho, S., & Barrios, A. (2022). Teleworking and technostress: Early consequences of a COVID-19 lockdown. Cognition, Technology & Work, 24(3), pp. 441–457.

11. Cappe, É., Wolff, M., Bobet, R., Dionne, C., & Adrien, J.-L. (2010). QUALITÉ DE VIE ET PROCESSUS D'ADAPTATION DES PARENTS D'UN ENFANT AYANT UN TROUBLE ENVAHISSANT DU DÉVELOPPEMENT : PRINCIPALES CONCLUSIONS ISSUES D'UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE MENÉE EN FRANCE AUPRÈS DE 160 PARENTS.REVUE FRANCOPHONE DE LA DÉFICIENCE INTELLECTUELLE, VOLUME 21, 125-133, 9.

12. CHANG, B. (2018, Septembre 13). Évaluation du stress au travail et méthodes de prévention. Thèse de doctorat sur le stress au travail. Paris, Psychologie, France : Université Paris Sud.

13. Cooper, C., Kompier, M., & CARTWRIGHT, S. (1999). Preventing Stress, Improving Productivity. London and New York: Routledge.

14. CUVELIER, L. (2011, Juin 6). De la gestion des risques à la gestion des ressources de l'activité. *CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS. 292 rue Saint-Martin, Paris, Ergonomie, France : Centre de Recherche sur le Travail et le Développement.*

15. Dejours, C. (2003). Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail. France : Bayard.

16. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71(03), 500-507.*

17. ELKHALLADI, J., EL MARIOUCH, F., EL KALEB, N., BOUNABE, A., ELARRACHI, I., & SEFRIOUI, A. (2024, Octobre 16). Assessment of occupational stress among nurses during the Covid-19 pandemic: Case of the Regional Hospital Center of Agadir. RSITS, 3(1), 10.

18. Estrada-Muñoz, C., Vega-Muñoz, A., Castillo, D., & Boada-Grau, J. (2023). The impact of teleworking technostress on satisfaction, anxiety and performance. Heliyon, 9(6).

19. Étienne, A.-M., & Bragard, I. (2016). Évolutions sociales, innovations et politiques Nouveaux enjeux en psychologie de la santé. Liège, Belgique : Des archives contemporaires.

20. Forastieri, V. (2002). ILO:Stress at work. Programme-t-on Safety and Health at Work and the Environment. Genève : Safe Work.

21. GAURIAU, R. M. (2016, Octobre 26). LA CONTRIBUTION DU JUGE DU TRAVAIL EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT MORAL EN FRANCE ET AU BRÉSIL. *Thèse pour le doctorat en droit de l'Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne. Paris, École Doctorale de Droit de la Sorbonne, France : UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE.*

22. Gill, M., Fisher, B., & Bowie, V. (2013). Violence at Work. Leicester: Willan.

23. Girard, S. A., & Liberté, D. (2003). Prévention de la violence au travail en milieu scolaire : Outil de sensibilisation. Québec : Direction de santé publique de Québec.

24. GLOAGUEN, D. (2005). Stress contrôle, maîtrisez le stress équilibrez vos émotions. Paris: ALPEN.

25. Goldstein, D. S., & Irwin, J. (2007, Juillet 10). Evolution of concepts of stress. Informa healthcare, p. 14.

26. HACOURT, B., & THOMAZ, S. (2005). VIOLENCES AU TRAVAIL II : FACTEURS ORGANISATIONNELS POUVANT GENERER DES VIOLENCES PHYSIQUES ET DU HARCÈLEMENT SEXUEL ET MORAL SUR LES LIEUX DE TRAVAIL. 1348 Ottignies Louvain la Neuve, Belgique : Département des sciences politiques et sociales – Unité SPRI.

27. Harvey, S. (2016). Le harcèlement au travail au sein de la GRC : une analyse des récents travaux d'enquête publics sur cette question. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales dans le cadre du programme de Maîtrise ès arts en criminologie. Ottawa, Département de criminologie, Canada : Faculté des sciences sociales.

28. Haubold, B. (2006). Les risques psychosociaux : Identifier, analyser et prévenir les risques. 61, bd Saint-Germain, Paris : Éditions d'Organisation.

29. Hirigoyen, M. F. (1998). Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien. Paris : SYROS.

30. HOUMRI, N. (2024, Juin 09). Evaluations des niveaux du stress et de la riposte corticotrope dans l'échantillon universitaire. OUARGLA, Département des Sciences Biologiques, Algérie : Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie.

31. Jacquiot, J. C. (2010). L'analyse de risques pour les débutants, Les cahiers techniques de CASE France. Paris.

32. Judge, T., Erez, A., Bono, J., & Thoresen, C. (2003, Décembre). THE CORE SELF-EVALUATIONS SCALE: DEVELOPMENT OF A MEASURE. Personnel Psychology, 56(02), pp. 303–331. doi: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x

33. KANDI, N., ZIDELKHIL, H., & BRAHAMIA, B. (2019). Facteurs et impact du stress professionnel : Cas d'un effectif de travailleurs de la commune de Bejaia. Les Cahiers du CEDIMES, p. 147.

34. Ketfi, A. (2022, Octobre 12). Le travail de nuit en contexte de pandémie de COVID-19 et son lien avec la pression professionnelle chez les sages-femmes : Étude de terrain à l'hôpital Slimane Amirat de M'Sila. * المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، pp. 65-74.*

35. LANCRY, A. (2007). INCERTITUDE ET STRESS. Le Travail Humain, 17.

36. Lasfargue, Y. (2012). "Accord-cadre sur le stress au travail", signé le 8 octobre 2004. sans lieu : Confédération Européenne des Syndicats.

37. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). STRESS, APPRAISAL, AND COPING. New York : Springer Publishing Company.

38. Leduc, V., & Valléry, G. (2010). Formalisation d'une situation risquée et non risquée, Prévention RPS chez les enseignants du second degré public. Paris : Adapté Le Ray.

39. Legault, L. (2002). Les modèles d'analyse : Des théories riches en repères. Paris : Objectif prévention.

40. Légeron, P., & Nasse, P. (2008). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. France : Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.

41. Lupien, S. (2025, Mars 17). L'histoire de la science du stress : de Hans Selye à la découverte des anti-inflammatoires. Santé mentale au Québec, p. 13.

42. Macias, E. F., Hurley, J., Parent-Thirion, A., & Vermeylen, G. (2007). Fourth European Working Conditions Survey. Dublin, Irland: 4e enquête européenne.

43. MANSOUR, S. (2011). L'INFLUENCE DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LE STRESS PROFESSIONNEL DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTELE : LE CAS DU SECTEUR HOTELIER EN SYRIE. Montepellier: MRM- Université Montpellier II.

44. Mansouri, F., Lahlou, L., Camara, M., Seck, S., Makhtar Ba, E., & Thiam, M. (2021, Septembre 01). Les niveaux d'impact psychologique, d'anxiété, de dépression et de stress de la population générale du Sénégal pendant la pandémie de COVID-19. Elsevier Masson France, p. 10.

45. Martin, R. (2009). Le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminant de la détresse au travail. Montréal : université de Montréal.

46. Médecine, A. d. (2017). Dictionnaire médical. Consulté le Mai 18, 2025, sur Dictionnaire médical de l'Académie de Médecine : https://www.academie-medecine.fr/le-dictionnaire/index.php?q=allostasie

47. MIDAOUI, F. Z., & CHAOUKI, F. (2019, Mars 25). STRESS PROFESSIONNEL, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET INTENTION DE QUITTER : ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE AUPRES DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTELE DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN.Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 3(8), pp. 606-624.

48. Minem, É. (2021, Novembre 8). Santé et sécurité au travail. Récupéré sur Risques psychosociaux, en parler et agir : https://www.inrs.fr/publications/essentiels/risques-psychosociaux.html

49. Molénat, X. (1957). LA SOCIOLOGIE : Histoire, idées, courants. La rue Rantheaume, d'Avignon, France : Seuil : Sciences Humaines Éditions.

50. Molino, M., Cortese, C., & Ghislieri, C. (2022). Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing. Journal of Business Research, 151, 269-286.

51. Montag, C. (2018). Eine kurze Einführung in die Molekulare Psychologie Band I: Definition und molekulargenetische Grundbegriffe. Allemagne : springer.

52. Montreuil, E. (2020). Prévenir les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail. Rue Paul Bert, France : Dunod.

53. Mounia, K., OULAD KOUIDER, M., NAFAI, D., & KORICHI, S. (2024, Juillet 30). DEPISTAGE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX CHEZ LES SOIGNANTS PARAMEDICAUX D'UN HOPITAL ALGERIEN. Santé et Innovation., Vol. 01(01), 13.

54. Nabil, K., & BRAHAMIA, B. (2017). Stress professionnel et conditions organisationnelles de travail : Enquête auprès des travailleurs de la wilaya de Bejaia. Journal of Industrial Economics, 489.

55. Nakalali Ndambara, E., Derrick, B. A., Mihuhi Rusati, N., Saili Stay, M., Byakujoga Rugema, B., Antoinette, M., . . . Neema, D. (2023, Mars 15). Le stress au travail chez les agents administratifs dans les Institutions Supérieures et Universitaires de la ville d'Uvira, République démocratique du Congo. Revue Congolaise des Sciences & Technologies, p. 9.

56. Nomtshongwana, T., Mqondiso Buka, A., & Nqabeni, N. (2023, Mai 05). Stratégies pour faire face au stress des enseignants pendant et après la pandémie de COVID-19 : Une étude de cas en Afrique du Sud. E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences (EHASS), 4(5), 13.

57. OLLMANN, M. (2005, Octobre 17). De la représentation des risques professionnels aux pratiques de prévention : quelle dynamique pour quelle formation ? Le cas du risque routier et des troubles musculosquelettiques en question. THESE sur risques professionnels. Nancy, GENIE DES SYSTEMES INDUSTRIELS, France : INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE.

58. Oruh, E. S., Mordi, C., Harmony Dibia, C., & Adeniyi Ajonbadi, H. (2021, Février 8). Explorer le style de leadership managérial compatissant pour réduire le niveau de stress des employés pendant la crise de la COVID-19 : le cas du Nigéria. Employee Relations : The International Journal, 43(6), 20.

59. Oun, N. E., Makhlouf, M., Kalboussi, H., Braham, A., Aloui, A., Bouhoula, M., . . . Mrizek, N. (2022). Stress perçu par les professionnels de santé durant la pandémie COVID-19 : choisir pour prévenir. Sousse : Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement 83.

60. P, J. R., French, Jr, J., & Kahn, R. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. Journal of Social Issues, 47.

61. Paquet, S., Harnois, J., Lachance, É., Nobécourt, P., & Plante, S. (2007). JEUNESSE, STRESS ET DÉTRESSE : Au travail ! Québec : Valérie Benson.

62. Paulin, N. N. (2021, Avril). Covid-19 et les défis de la gouvernance mondiale : Quelles leçons pour l'Afrique ? International Journal of Innovation and Applied Studies, 32(03), 365-380.

63. PÉCAUT-RIVOLIER, L. (2013). RAPPORT SUR LES DISCRIMINATIONS COLLECTIVES EN ENTREPRISE : LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU TRAVAIL. Paris : MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA JUSTICE et MINISTERE DES DROITS DES FEMMES.

64. POUNCHOU-GUILHAMOT, S. (2017, Décembre 5). LA PREVENTION DES RPS CHEZ LES ENSEIGNANTS DU SECOND DEGRE PUBLIC. LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX. Pau, École Doctorale Sciences Sociales et Humanités, France : UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR.

65. Sa. (2015, Octobre 16). Anact : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. Récupéré sur Intégrer les RPS dans le Document Unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) : https://www.anact.fr/integrer-les-rps-dans-le-document-unique-devaluation-des-risques-professionnels-duerp

66. SALAH-EDDINE, L. (2008, Février 27). LE HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL : Analyse sociologique. Paris, FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES, France : UNIVERSITÉ PARIS-DESCARTES.

67. SALHI, M. (2016, Mai 25). Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle. Thèse de COMMUNAUTE UNIVERSITE et DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE TUNIS. Grenoble, Sciences de Gestion, France : L'Université Grenoble Alpes et Université de Tunis.

68. SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25, 293–315, 23.

69. Shipp, A. J., Edwards, J., & Lambert, L. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 110(01), 1-22.doi: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.001

70. Siegrist. (1996). a third theoretical concept is proposed to assess adverse health effects of stressful experience at work: the effort-reward imbalance model. England.

71. Système nerveux sympathique. (2025, Janvier 10). Récupéré sur 1501 Connections of the Sympathetic Nervous System.jpg : http://cnx.org/content/col11496/1.6/

72. Toma, & et al. (2001). Epidémiologie appliquée à la lutte collective contre les maladies majeures AEEMA. Paris : Maison Alford.

73. Toma, B., & et al. (2002). Généralités sur l'Analyse de Risque. *Epidémiologie et santé, pp. 5-17.

74. Trougakos, J. P., Chawla, N., McCarthy, J., Gabriel, A., & Cheng, B. (2022). Teleworking during COVID-19: How daily task setbacks affect emotional exhaustion and work withdrawal. Journal of Applied Psychology, 107(05), 794–809. doi: 10.1037/apl0000943

75. Wassenhove, W. v. (2014). Modèle de Karasek. Paris : HAL.

76. كيوش, س. ع. (2012). القلق الوجودي. بغداد: المركز العلمي العراقي.

Annexes.

Enquête sur les effets du stress professionnel sur l'eeficacité managériale :

Dans le cadre de mes études en Master 2 « Management et Stratégies des Entreprises » à l'École Supérieure de Management de Tlemcen, je réalise un mémoire de fin d'études portant sur la thématique suivante : **« Le stress au travail : frein à un management efficace »**.

Ce travail de recherche vise à analyser l'impact du stress professionnel sur la qualité du management, à travers une double approche quantitative et qualitative. Le stress professionnel est aujourd'hui reconnu comme un facteur pouvant affecter la motivation, la performance et l'efficacité organisationnelle. Comprendre ses manifestations et ses répercussions dans le contexte algérien représente un enjeu important pour améliorer la gestion des ressources humaines.

Structure du questionnaire :

1. Profil sociodémographique :

Cette section vise à recueillir des informations générales sur les répondants, afin de mieux contextualiser et interpréter leurs réponses selon leur profil personnel et professionnel.

- Sexe.
- Tranche d'âge.
- Situation familiale.
- Poste occupé (champ ouvert).
- Degré hiérarchique.
- Ancienneté dans l'organisation.
- Type d'horaire de travail (fixe, variable, nuit, etc.).

Volet 01 : Ce premier volet du questionnaire vise à explorer la perception du stress professionnel, les conditions dans lesquelles le travail est exercé, ainsi que les stratégies personnelles de gestion du stress adoptées par les répondants.

Axe 01 : Stress perçu.	1	2	3	4	5
Charge de travail perçue : « Je ressens souvent une surcharge de travail. »					

Ressources disponibles : « Je dispose des ressources nécessaires pour accomplir mes tâches de manière efficace. »					
Axe 02 : Gestion du stress (Coping).					
Stratégies d'évitement : « J'évite activement les situations stressantes au travail. »					
Stratégies centrées sur les émotions : « Lorsque je me sens stressé(e), je parle de mes émotions avec un collègue ou un supérieur. »					
Axe 03 : Conditions du travail.					
Horaires décalés et gardes : « Mes horaires de travail (garde, travail de nuit, heures prolongées…) ont un impact négatif sur ma santé physique ou mentale. »					
Tension physique et mentale : « Mon travail demande un effort physique ou mental important au quotidien. »					

Volet 02 : Ce volet vise à identifier et mesurer les manifestations concrètes du stress professionnel chez les répondants à travers quatre dimensions principales.

Axe 01 : Fatigue chronique.	1	2	3	4	5
« Je ressens une fatigue persistante liée à mon activité professionnelle, même après le repos. »					
« Il m'est difficile de rester concentré(e) au travail en raison d'un manque constant d'énergie. »					
« Ma fatigue s'accumule au fil des jours, rendant mes tâches professionnelles de plus en plus difficiles à accomplir. »					
Axe 02 : Irritabilité & Nervosité.					
« Je ressens souvent une agitation intérieure ou une nervosité sans raison apparente au travail. »					

« Je perds facilement patience avec mes collègues ou lors de situations stressantes. »					
« Le stress professionnel altère significativement mon humeur. »					
Axe 03 : Présentéisme et absentéisme.					
« Il m'arrive de penser à quitter mon poste ou à m'absenter en raison du stress. »					
« Je suis présent(e), mais mon état physique ou mental m'empêche d'être productif(Ve). »					
« J'alterne entre présence non productive et absences ponctuelles dues au stress. »					
Axe 04 : Burnout.					
« Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail. »					
« J'ai envisagé de quitter mon poste à cause d'un épuisement professionnel. »					
« Mon travail réduit ma motivation et mon engagement personnel. »					

Volet 03 : Ce volet du questionnaire a pour objectif d'évaluer les effets du stress professionnel sur des composantes essentielles du fonctionnement managérial.

Axe 01 : Motivation.	1	2	3	4	5
« Je me sens motivé(e) et impliqué(e) dans la réalisation de mes tâches quotidiennes. »					
« Je ressens de la satisfaction personnelle lorsque j'accomplis mes tâches professionnelles avec succès. »					
« Mon travail me donne l'impression de contribuer à quelque chose d'important ou de significatif. »					

« J'ai déjà ressenti une perte totale de motivation au point de songer à abandonner certaines responsabilités. »					
Axe 02 : Performance.					
« Je me considère comme une personne performante et efficace dans l'accomplissement de mes missions professionnelles. »					
« Je pense que notre équipe travaille de manière efficace et coordonnée pour atteindre les objectifs fixés. »					
« Je pense que mes performances au travail sont parfois surestimées par mes collègues ou supérieurs. »					
« Je parviens à respecter les délais fixés pour mes tâches professionnelles. »					
Axe 03 : Efficacité.					
« Je me considère comme une personne capable d'accomplir mes tâches de manière efficace. »					
« Je respecte généralement les délais dans l'accomplissement de mes missions professionnelles. »					
« Je gère efficacement les priorités et les imprévus dans mon travail. »					
« Je suis généralement satisfait(e) de mon efficacité dans l'accomplissement de mes missions. »					
Axe 04 : Satisfaction.					
« Je trouve que l'organisation actuelle me permet de bien gérer mon stress au travail. »					
« Je ressens que mon travail contribue réellement aux objectifs globaux de l'équipe. »					

« Je perçois un bon équilibre entre mes exigences professionnelles et ma vie personnelle. »					
« Je suis globalement satisfait(e) de mon environnement de travail actuel. »					

Guide d'entretien : Focus Group sur le stress professionnel

Dans le cadre de cette étude, un focus group a été organisé afin de recueillir les perceptions, les ressentis et les expériences des participants concernant le stress professionnel. Ce guide d'entretien semi-directif a pour objectif de structurer les échanges tout en laissant la liberté aux participants d'exprimer leurs points de vue.

Thème : L'expérience du stress professionnel et les mécanismes d'adaptation et son impact sur l'organisation.

1. **Déroulement quotidien et ambiance de travail :**

Pourriez-vous nous décrire une journée type dans votre poste actuel ?

- Ressentez-vous une charge de travail intense ou plutôt routinière ?
- Comment qualifieriez-vous l'ambiance entre collègues (collaboration, soutien, conflits, etc.) ?

2. **Représentation du stress professionnel :**

Quand vous entendez le terme "stress professionnel", à quoi pensez-vous spontanément ?

- Quels mots ou images vous viennent à l'esprit ?
- Cette notion vous semble-t-elle familière ou abstraite ?

3. **Sources principales de stress :**

Quelles sont, selon vous, les situations les plus stressantes dans votre environnement de travail ?

- Pourquoi ces situations sont-elles particulièrement stressantes pour vous ?
- Sont-elles fréquentes ?

4. **Reconnaissance du stress dans l'organisation :**

Votre stress est-il, selon vous, reconnu ou pris en compte par votre hiérarchie ou votre organisation ?

- Existe-t-il des dispositifs formels ou informels pour l'aborder ?

5. **Manifestations personnelles du stress :**

Quels effets le stress a-t-il sur vous personnellement ?

- Avez-vous constaté de la fatigue, des troubles du sommeil, de l'irritabilité, une démotivation ou d'autres symptômes ?

6. **Stratégies d'adaptation :**

Quelles stratégies personnelles utilisez-vous pour faire face au stress ?

- Avez-vous observé des collègues réagir différemment au stress ?
- Qu'avez-vous remarqué dans leurs comportements ou attitudes ?

7. Lien avec le style managérial :

Selon vous, le style de management en place est-il un soutien ou, au contraire, une source de stress ?

- Pouvez-vous illustrer par des exemples concrets ?

8. Perception des pratiques organisationnelles :

Avez-vous été témoin de bonnes ou mauvaises pratiques mises en place pour réduire le stress ?

- Attendez-vous une aide spécifique de la part de votre supérieur hiérarchique ?
- Si oui, laquelle ?

9. Recommandations des participants :

Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la gestion du stress au sein de votre organisation ?

- Quelles actions concrètes pourraient être mises en œuvre ?

10. Facteurs de résilience :

Malgré le stress, qu'est-ce qui vous aide à continuer à avancer dans votre travail ?

- Y a-t-il des ressources internes (personnelles) ou externes (sociales, professionnelles) qui vous soutiennent.

❖ Réponses détaillées :

1) Juriste :

Questions	Réponses
1	– Oui, il existe une surcharge de travail intense au quotidien, avec un risque élevé durant les périodes sensibles. – Les tâches répétitives finissent par devenir ennuyeuses. – Je crains toujours de commettre une erreur ; malgré ma grande expérience, je sens mon cœur s'accélérer au moment de signer. – De plus, il n'y a aucune ambiance entre collègues : chacun exécute ses tâches dans le silence.
2	– Je songe à m'absenter, voire à quitter mon poste : un niveau de stress trop élevé me laisse « hors service », sans énergie pour achever mes tâches.

3	– En tant que juriste, il m'arrive de rejeter catégoriquement un dossier et d'être surprise, quelques instants plus tard, de le voir accepté par mon supérieur ; cela porte atteinte à ma dignité, remet en cause mes compétences et mon expérience, et accroît considérablement mon stress au travail.
4	– Non, aucune réaction. Un jour, on nous a invités à une formation intitulée « Comment gérer votre stress » et nous y avons exposé nos problèmes. – On nous a alors promis de réduire le nombre de dossiers et les délais de traitement, mais ces promesses sont restées sans suite. – Ils avaient même annoncé l'aménagement de salles de prière ; à ce jour, rien n'a été fait.
5	– Oui, à 100 % : je vis tous les symptômes mentionnés. Les jours où je suis stressée, je ne dors pas, et j'emporte cette tension professionnelle à la maison, auprès de ma famille. – Cela crée même des conflits avec mon mari ; le stress affecte non seulement ma productivité, mais aussi ma vie personnelle, au point de me pousser à prendre des anxiolytiques et à consulter un psychologue.
6	– Du fait de mon caractère réservé, je n'affronte pas directement les personnes qui me nuisent au travail ; je préfère me confier à des proches de confiance, comme ma mère ou une collègue. – Mon tempérament conciliant m'empêche d'affronter quelqu'un au risque de le blesser, ce qui augmente parfois mon propre stress et mon anxiété. – À l'inverse, ma collègue possède une forte personnalité : elle prend parfois ma défense et m'aide à trouver des solutions. Son audace à éviter les situations stressantes, que je n'ai pas, finit par me causer des troubles de santé.
7	– C'est clairement une source de stress : il n'existe aucun soutien social, et les supérieurs nous considèrent comme des machines. – Par exemple, un volume de tâches est fixé au début de l'année ; au fil des mois, de nouvelles exigences apparaissent, mais les délais restent inchangés. L'inspecteur régional nous évalue sur l'ensemble — ancien et nouveau — alors que l'équipe se limite à deux personnes, incapables d'atteindre les objectifs avec efficacité. Ce style de management est donc un facteur majeur de stress.
8	– Il m'arrive de m'isoler et de me motiver : « Tu peux t'organiser, être efficace et terminer tes tâches. » Je sors aussi avec mes enfants pour me détendre et j'évite les personnes négatives qui aggravent mon stress. – Je ne compte pas sur mon supérieur ; les directeurs changent sans cesse. Je me repose sur moi-même : je prends parfois un congé maladie ou quelques jours de repos pour réduire la pression.
9	– Je propose d'organiser des séances — ou des journées — d'échange afin de renforcer la communication et d'obtenir des retours concrets sur nos préoccupations.

10	– Comme je l'ai déjà mentionné, j'ai souvent voulu quitter mon poste, mais je ne souhaite pas perdre mes années de service, surtout depuis la suppression de la retraite anticipée. – Ma collègue de bureau m'encourage d'ailleurs à tenir jusqu'au bout, en me rappelant de ne pas sacrifier ma vie au stress.

2) Secrétaire général :

Questions	Réponses
1	– Ma journée est marquée par une grande routine dans l'exécution de mes tâches, avec un niveau de risque très élevé, ce qui me cause du stress. Répéter les mêmes tâches chaque jour avec une grande précision, tout en évitant l'erreur, est stressant car je suis directement jugée par mon directeur. – Cela dépend aussi de la période : parfois, nous avons des missions, parfois non. – Il n'y a pas vraiment d'ambiance entre collègues : le travail est très sérieux.
2	– Pour moi, le stress, c'est la pression. Cela se produit lorsqu'il y a trop de tâches à accomplir. Je me sens également stressée quand je veux être à la hauteur et performante, car j'aime mon travail, mais parfois ce perfectionnisme me rend stressée.
3	– Je ressens du stress quand j'ai trop de courriers à traiter ou un nombre important de demandes de crédit. – Ces situations sont particulièrement stressantes car je suis en contact direct avec mon directeur, qui doit accepter ou refuser les dossiers. C'est un travail collaboratif, et mon avis est pris en considération.
4	– Non, personne ne peut vraiment ressentir ta douleur à ta place.
5	– Il m'arrive de me sentir fatiguée après de longues réunions ou pendant les périodes sensibles. Dans ces moments, je consomme beaucoup de café et de Doliprane. – Mais je n'ai pas de problèmes de santé particuliers car je fais du sport, ce qui m'aide à me détendre et à évacuer le stress lié au travail.
6	– Je n'ai pas de stratégie précise, mais comme je l'ai dit, je fais du sport, ce qui me permet de garder une bonne humeur. J'ai aussi une personnalité forte, ce qui me pousse à éviter les conflits et à ne pas les prendre au sérieux. – J'ai aussi une petite fille à qui je raconte mes problèmes ; elle me conseille toujours d'éviter les situations stressantes. – Quant à ma collègue, elle est plus stressée que moi et ne sait pas comment éviter le stress. Parfois, elle me confie ses soucis, et d'autres fois, elle consulte un psychologue.

7	– Le style de management est mitigé : parfois nos supérieurs nous soutiennent, parfois non. En revanche, ce sont souvent mes collègues qui sont une source de stress, car certaines personnes veulent que tu fasses leur travail à leur place.
8	– Oui, je ressens du stress, mais je le gère en participant à des excursions organisées ou en faisant du shopping avec ma fille pour me détendre. – Quant à mon supérieur, il ne m'a jamais vraiment aidée, car il est d'une autre génération et ne peut pas me comprendre.
9	– Pour faire face au stress, il faut être de bonne humeur, avoir de la force intérieure et savoir gérer les situations stressantes à titre personnel. – Pour la banque, il faudrait renforcer les relations entre collègues pour créer une bonne ambiance, et proposer des salles de relaxation et de détente, notamment dans les banques publiques.
10	– Ce qui me motive malgré le stress, ce sont mes problèmes financiers, car je veux soutenir ma petite famille. De plus, je ne veux pas rester seule à la maison toute la journée, puisque mon mari et mes enfants travaillent.

3) Comptable :

Questions	Réponses
1	• Dans mon poste, j'ai les mêmes tâches, mais cela dépend : chaque mois a ses spécificités. Parfois, nous avons plus de dossiers à traiter, parfois moins, et cela s'ajoute aux tâches supplémentaires quand un collègue prend un congé médical. • Il y a une routine qui tue la motivation, car je suis une personne dynamique et j'ai un problème avec la répétition des tâches. • Il y a un risque, car nous ne savons jamais ce que nous allons recevoir comme directives de la direction centrale à Alger. • En plus, il n'y a plus de formations depuis le Covid, contrairement à avant. Récemment, il y a eu des changements au niveau des fonctionnalités du logiciel utilisé. Des formations ont été programmées pour quelques-uns (uniquement les supérieurs hiérarchiques), alors que le reste du personnel ne sait même pas comment l'utiliser. Pour ma part, je l'ai appris seule, ce qui m'a fatiguée psychiquement. • Il n'y a aucune ambiance entre les collègues, comme si nous étions des ennemis et non des collègues, ce qui diminue ma motivation.
2	▪ Le stress professionnel, c'est lorsqu'une personne expérimentée est obligée de collaborer avec des personnes négatives et d'exercer son métier dans un environnement défavorable, non sain, sans aucune confiance, et lorsque son caractère ne s'accorde pas avec celui des employés existants (supérieurs ou responsables).
3	▪ Lorsque ma vie personnelle est instable, c'est-à-dire que j'ai des problèmes à la maison, et que je viens au travail pour y retrouver des personnes qui m'exaspèrent, je me stresse et je ressens l'envie de ne pas rester ce jour-là, car mon environnement professionnel m'incite encore plus à m'énerver. ▪ De plus, il n'y a aucune salle pour faire la prière à midi ou pour se détendre. Même en cas de situation stressante, on reste face à son collègue, car il n'y a pas d'autre endroit.

	▪ Si je commets une petite erreur, l'inspecteur m'insulte comme si j'avais seulement 20 ans. ▪ Ces situations sont stressantes pour moi, car elles influencent mon efficacité et ma performance à atteindre les objectifs.
4	▪ Non, le stress n'est pas pris en compte par mon supérieur. Un jour, j'étais très malade et je voulais prendre un congé médical ; il n'a accepté de me recevoir qu'après l'intervention du syndicat. Cela m'a beaucoup marquée, car je suis ancienne et j'ai donné ma jeunesse à ce poste, sans jamais recevoir de reconnaissance pour ma loyauté.
5	▪ Oui, le stress impacte ma santé morale et physique. Parfois, après une longue journée stressante, je ne peux même pas préparer le dîner pour ma famille. Je consomme beaucoup de caféine et de médicaments pour dormir. ▪ Je suis complètement déconcentrée, même à la maison.
6	▪ Je n'ai pas de stratégie précise, mais parfois je prends des vitamines. D'autres fois, je raconte le problème à mon mari, qui m'aide à trouver une solution. Et parfois, je vais à l'endroit que j'aime le plus, la plage, et le stress commence à disparaître petit à petit. ▪ Ma collègue, elle, n'a pas pu résister ni mettre en place une stratégie. Elle est en congé médical depuis deux mois, avec un certificat signé par un neuropsychiatre. Elle est restée un mois à l'hôpital, car elle est introvertie. Je me considère un peu plus forte qu'elle, mais j'ai peur de finir par vivre la même chose.
7	▪ Oui, le style de management appliqué est une source de stress à 100 %. Par exemple, après la maladie de ma collègue, personne n'est allé la voir, et elle a refusé de voir quiconque, car selon elle, c'est ce climat qui l'a rendue malade.
8	▪ Avant, il y avait de bonnes pratiques, mais maintenant, il n'y en a plus. Il y a une différenciation entre les salariés. ▪ Même pour la fête de départ à la retraite, il y a une distinction entre les employés, contrairement à avant où l'on fêtait tous les départs à la retraite. ▪ Il n'y a aucune appréciation pour les personnes compétentes et expérimentées. ▪ Quant à mon supérieur, il ne connaît peut-être même pas nos noms.
9	▪ Il faut renforcer la communication entre le directeur et les employés. ▪ Il faut prévoir davantage de formations pour soulager la charge de travail. ▪ Il faudrait organiser des événements pour réduire la pression. ▪ Il est aussi nécessaire de renforcer les relations entre collègues, afin de créer un environnement de travail sain. ▪ À mon avis, il faut former davantage le directeur, qui est jeune, sur le plan humain.
10	▪ J'ai des dettes que je dois rembourser, ce qui m'empêche de prendre ma retraite.

4) Chef de contrôle :

Questions	Réponses
1	• Ma journée type est généralement bien remplie. Les tâches sont souvent routinières, mais la charge de travail peut devenir intense, surtout en période de clôture comptable, de vérification des bilans ou

	d'audit interne. Je travaille dans un environnement plutôt formel, mais l'ambiance avec les collègues reste correcte, respectueuse, même si elle manque parfois de légèreté à cause de la pression constante.
2	• Je pense immédiatement à la surcharge de responsabilités, aux délais stricts, à la peur de l'erreur surtout dans un secteur aussi sensible que la banque. C'est un stress lié à la précision, à la régularité, et à la rigueur qu'impose le métier.
3	• Les situations les plus stressantes sont celles où des anomalies apparaissent dans les comptes et qu'il faut agir rapidement pour les corriger sans compromettre l'équilibre des opérations. Cela peut mettre en jeu la réputation de l'agence. De même, les contrôles surpris de l'inspection générale sont une source importante de tension.
4	• Malheureusement, non. Le stress est souvent banalisé, voire normalisé dans notre milieu. Il est perçu comme un élément "inhérent" au métier, donc peu reconnu officiellement par la hiérarchie.
5	• Le stress provoque chez moi une fatigue chronique, une certaine irritabilité, et parfois des troubles du sommeil, notamment quand des dossiers urgents restent en suspens. Il peut aussi conduire à une baisse de motivation si l'effort fourni n'est pas reconnu.
6	• Personnellement, j'essaie de m'organiser au maximum : planification des tâches, pauses régulières, et discussion avec mes collègues pour relativiser. Certains collègues réagissent différemment : il y en a qui deviennent plus silencieux, d'autres au contraire s'énervent facilement. Chacun gère à sa manière, mais on voit bien que le stress nous affecte tous.
7	• Honnêtement, le style de management est plus source de stress que de soutien. Il est souvent rigide, descendant, peu axé sur la communication ou l'écoute. Il manque une approche humaine dans la gestion des équipes.
8	• Oui, certaines agences organisent des réunions d'équipe régulières où les agents peuvent s'exprimer, ce qui aide. Mais dans d'autres cas, le supérieur met uniquement l'accent sur les résultats, sans se soucier des conditions de travail. Personnellement, j'attends plus d'écoute et de reconnaissance de la part de la hiérarchie.
9	• Une meilleure répartition des charges de travail. • Des formations en gestion du stress. • Des réunions de feedback mensuel. • Un style de management plus participatif. • Et pourquoi pas, des moments de détente organisés ponctuellement dans l'agence.
10	• Ce qui m'aide à tenir, c'est le sens du devoir, la satisfaction du travail bien fait, et parfois le soutien discret de certains collègues. J'ai aussi la conviction que la rigueur finit toujours par porter ses fruits, même si c'est difficile au quotidien.

Tables des matières :

Première partie : Présentation de la recherche théorique et empirique 21

Chapitre1 : Synthèse de la littérature sur le stress professionnel : « Etat Des Connaissances Antérieures ».....6

Introduction du chapitre : 6

Section 01 : Une revue chronologique des études précédentes sur le stress professionnel. 7

1. Du risque au risque psychosocial (RPS) : 7

1.1) Le risque 7

1.2) Risque psychosocial (RPS) : 8

2. Le stress au travail : Un aperçu des études antérieures. 11

2.1) Les études menées avant 2000 : 11

2.1.1. Sous-période 1 (1929-1970) : 11

2.1.1.1. L'étude de W. Cannon (1929-1939) : 11

2.1.1.2. L'étude de Han Selye (1936-1950) : 11

2.1.1.3. L'étude de John R. P. French, Jr. and Robert L. Kahn (1960) : 12

2.1.2. Sous-période 2 (1970-2000) : 13

2.1.2.1. L'étude de Karasek et Theorell (1979-1990) : 13

2.1.2.2. L'étude de Lazarus et Folkman (1984) : 15

2.1.2.3. Le modèle du déséquilibre effort & récompense de Siegrist (1996) : ...16

2.2) Les études menées entre 2000 et 2010 : 17

2.2.1. L'étude de Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001) : 17

2.2.2. L'étude d'A. LANCRY (2007) : 18

2.3) Les études menées de 2010 à nos jours : 18

2.3.1. L'étude de Émilie Cappe, Marion Wolff, René Bobet, Carmen Dionne et Jean-Louis Adrien (2010) : 18

2.3.2. L'étude de Anne-Marie Étienne et Isabelle Bragard (2016) : 19

2.3.3. L'étude de Fatima Zahrae EL MIDAOUI & Farid CHAOUK (2019) : 20

2.3.4. Etude de Bushobole Akiba Derrick et autres en 2022 : 20

2.3.5. Etude de Manon Beaudoin, Nancy Granger et Anne Lessard entre 2022-2025 :.....21

3. Études de cas sur le stress en milieu professionnel dans les entreprises algériennes : 22

3.1. Premier cas : Cas d'un effectif de travailleurs de la commune de Bejaia (2016) : 22

3.2. Deuxième cas : Approche empirique de la relation entre l'engagement organisationnel et le stress professionnel (2020-2021).....22

3.3. Troisième cas : Evaluations des niveaux du stress et de la riposte corticotrope dans l'échantillon universitaire (2023).....23

4. Synthèse de la section : 25

Section 02 : Le stress post-COVID-19. 29

1. La COVID-19 : une leçon pour les Africains :.....29

2. Impact de la digitalisation : Étudiez comment le télétravail et les nouvelles technologies ont modifié le stress professionnel post-COVID-19. 31

2.1) Nouvelles sources de stress induites par la digitalisation : 31

2.2) Des effets positifs à nuancer : 31

2.3) Stratégies adoptées pour une digitalisation et un télétravail plus sereins : 32

2.3.1) Le soutien du Manager pendant le télétravail lié à la pandémie de COVID-19 et son influence sur l'engagement affectif envers l'organisation :.....32

2.3.2) Les pratiques individuelles : 32

2.3.2.1) Auto-évaluation noyau (Core Self Evaluation - CSE) :.....32

2.3.2.2) Adaptation personnelle au télétravail :.....33

2.3.3) L'importance des facteurs psychologiques individuels : le rôle de l'orientation vers le futur : 33

3) Synthèse : 33

Conclusion du chapitre :.....35

Chapitre 2 : Bases théoriques du stress en milieu professionnel et des approches managériales. 36

Introduction : 37

Section 1 : Le stress professionnel : état de l'art sur les définitions et les cadres d'étude. 38

1. Le stress, première manifestation de la souffrance au travail : 38

1.1 Définitions : 38

1.1.1. Au niveau international : 38

1.1.2. En Afrique : 39

1.2. La différence entre le stress et l'anxiété : 40

1.3. Les types de stress : 41

1.3.1. Le stress aigu : 41

1.3.2. Le stress chronique : 41

1.3.3. Le stress cognitif : 42

1.4. Les facettes du stress : 42

1.4.1) Le stress professionnel positif : 42

1.4.2) Le stress professionnel négatif : 42

1.4.3) Le stress neutre : 42

1.5 Les causes du stress : 43

1.6 . Les sources du stress : 44

1.6.1 Classification des facteurs de stress selon D. François-Philipe de St-Julien : 44

1.6.1.1 Tout d'abord, les exigences liées au travail comprennent : 44

.....44

1.6.1.2 Ensuite, l'organisation du travail joue un rôle important dans la génération de stress : 44

1.6.1.3 Les relations professionnelles constituent un autre facteur de stress :.44

1.6.1.4 L'environnement physique et technique dans lequel les individus évoluent peut également être générateur de stress : 44

1.6.1.5 Le contexte socio-économique global, marqué par des phénomènes tels que : 44

1.6.2 Cartwright et Cooper mentionnent également deux autres facteurs de stress : 45

1.7 . Les approches du stress : 45

1.7.1 L'approche basée sur la réponse : 45

1.7.2 L'approche basée sur le stimulus : 45

1.7.3 L'approche interactionniste : 46

1.7.4 L'approche transactionnelle : 46

2. Les impacts individuels et organisationnels de la souffrance au travail : 46

2.1. Au niveau individuel : 46

2.1.1. Les troubles psychologiques : 46

2.1.2. Les maladies physiques *:* 47

2.1.3. Les conséquences comportementales : 47

2.1.4. Les réactions émotionnelles : 48

2.2. Au niveau organisationnel : 48

2.2.1. Les effets néfastes de la souffrance sur les organisations : 48

2.2.2. Un coût inquiétant : 49

3. Coping et stress : 49

3.2. Stratégies de coping présumées associées de façon positive à l'ajustement psychologique : 50

3.1.1. Stratégies d'acceptation : 50

3.1.2. Stratégies de réinterprétation positive, d'optimisme et de croissance personnelle : 50

3.1.3. Stratégies basées sur le soutien social : 50

3.1.4. Stratégies axées sur le problème : 50

3.2. Stratégies de coping présumées associées de façon négative à l'ajustement psychologique : 50

3.2.1. Stratégies d'évitement ou de fuite : 50

3.2.2. Stratégies de gestion des émotions : 51

3.2.3. Stratégie de blâme : 51

3.3. Autres stratégies sans lien significatif avec l'ajustement psychologique : 51

3.3.1. Le coping détaché : 51

3.3.2. Le fatalisme, l'indépendance et le coping palliatif : 51

4. Le rôle de la personnalité : 51

5. Le stress et l'émotion : 53

5.1. La peur : 53

5.2. La colère : 53

5.3. La tristesse : 53

5.4. La joie : 53

Section 2 : Le stress au travail : frein à un management efficace. 54

1. Les principes classiques : 54

1.1. TAYLOR et l'organisation scientifique du travail (1911) : 54

1.1.1) Les trois expériences clés du management scientifique selon Taylor : 54

1.1.2) L'Organisation Scientifique du Travail (OST) : 55

1.2 La méthode d'Henri FORD : 55

1.3 Henri FAYOL et les principes de commandement (1916) : 56

1.4 Théories de la bureaucratie : Max WEBER et Henry MINTZBERG 57

1.4.1. Max Weber 57

1.4.2. Henry Mintzberg 57

2. Les principes du management moderne et ses dérivés : 58

2.1. La standardisation : 58

2.1.1. La formalisation des comportements : 58

2.1.2. La spécialisation des tâches : 59

2.1.3. La gestion par objectifs : 59

2.2. Les organisations pyramidales et le contrôle excessif : 60

2.2.1. La centralisation du pouvoir : 60

2.2.2. La confiance calculée et les systèmes d'évaluation : 60
2.3. Les récompenses financières : 61
2.3.1. La distinction forts– faibles : 61
2.3.2. L'absence de récompense symbolique & monétaire : 61
3. Axes d'optimisation des pratiques managériales pour une performance accrue : 61
3.1. S'abreuver des théories des précurseurs : 62
3.1.1. Marie Parker Follet, pionnière du management : 62
3.1.2. Le mouvement des « relations humaines » : 62
3.1.2.1. MAYO, à l'origine du mouvement : 62
3.1.2.2. La dynamique de cohésion dans les organisations : 63
3.1.3. Les théories des besoins et des motivations : 64
3.1.3.1. La théorie d'Abraham Maslow : 64
3.1.3.2. La théorie de Frederick Herzberg : 65
3.1.3.3. Douglas MC-Gregor : 65
3.1.3.4. Chris Argyris : 66
3.1.3.5. Marche et Simon : 67
3.2. S'inspirer des réussites d'innovations managériales : 67
3.2.1. S'appuyer sur des concepts clés : 67
3.2.1.1. La norme ISO 26000, vers un management plus responsable : 67
3.2.1.2. L'organisation apprenante : 67
3.2.1.3. Le management bienveillant, le leadership transformationnel : 68
3.2.1.4. Le management participatif : 69
3.2.2. S'approprier les succès réalisés : 69
4. L'impact du stress professionnel sur l'efficacité organisationnel : 71
4.1. Stress Vs Performance : 72
4.1.1. La performance individuelle 73
4.1.2. La performance organisationnelle 73
4.2. Stress Vs Motivation : 73
4.3. Stress Vs Satisfaction : 73

4.4. Stress Vs Créativité et Innovation :.....74

5. Les politiques publiques et les régulations en matière de gestion du stress au travail en Algérie : 75

5.1. L'éthique des affaires et la responsabilité sociale en Algérie : 76

5.2. Code d'éthique de SONATRACH :.....76

5.3. Risques psychosociaux dans le secteur du BTP :.....77

5.3.1. La construction de cet observatoire s'appuie sur quatre éléments fondamentaux : 78

6. Synthèse : 78

Conclusion du chapitre :.....80

Chapitre 3 : Cadre méthodologique de l'investigation empirique. 81

Introduction : 81

Section 01 : Cadre de l'étude quantitative et traitement des données par la méthode PLS-SEM. 84

1. Présentation de l'échantillon : 85

1.1. Présentation de la Banque Nationale d'Algérie :.....85

1.1.1. Historique de la BNA :.....85

1.1.2. Le statut de la banque BNA et son siège social :.....86

1.1.3. Les objectifs et les produits de la BNA : 86

1.1.4. L'organigramme de la direction de Tlemcen : 87

1.2. Présentation de l'hôpital CHU de Tlemcen : 89

1.2.1. L'organigramme de l'hôpital : 89

1.2.2. Les missions du Centre Hospitalo-Universitaire : 90

2. Description de l'échantillon :.....91

2.1. Méthode d'échantillonnage : 91

2.1.1. Justification du choix méthodologique : 91

2.1.2. Taille de l'échantillon : 92

2.1.3. Limitations de l'échantillonnage : 92

2.2. Profil sociodémographique des participants :.....93

2.2.1. Le sexe (genre) : 93

2.2.2. L'âge :....94

2.2.3. Situation familiale :....95

2.2.4. Le poste occupé :....96

2.2.5. Le degré hiérarchique : 96

2.2.6. Ancienneté d'occupation de poste : 98

2.2.7. Horaires de travail :....99

3. Méthode de collecte et d'analyse de données : 100

3.1. Description du questionnaire : Structure, variables mesurées et modèles : .100

3.1.1. Structure du questionnaire : 100

3.1.2. Variables mesurées et modèles utilisés :....102

3.1.3. Les items de chaque variable : 103

4. La modélisation par équations structurelles (SEM) :....106

4.1. Cadre conceptuel de la modélisation par équations structurelles (SEM) :...106

4.2. Types de variables dans la modélisation par équations structurelles : 107

4.3. Modèle de l'étude et hypothèses statistiques :....108

4.4. Évaluation du modèle de mesure (Assessment of Measurement Model) : 111

4.5. Validité convergente : Validity Converge : 112

4.5.1. Coefficients de chargements externes : Outer Loadings 112

4.5.2. Fiabilité de la cohérence interne : Alpha de Cronbach. 118

4.5.3. Coefficient de fiabilité composite : CR....119

4.5.4. Variance moyenne extraite : AVE....120

4.6. La validité discriminante : Validity Discriminant 122

4.6.1. Chevauchement des dimensions : corrélations entre les variables et R^2 de l'AVE. 122

4.7. Évaluation du modèle structurel : Assessment of Structural Model 125

4.7.1. Coefficient de détermination : R square 125

4.7.2. Coefficient de la taille de l'effet f^2 : f-square 126

4.7.3. Le coefficient de qualité de la prédiction Q^2 : Q-Square 127

4.8. Test des hypothèses : Hypothesis testing.....128

5. Interprétation économique :.....135

Section 02 : Collecte, présentation et analyse des données qualitatives. 142

1. Focus group (group de discussion focalisée) :.....142

1.1. Définition :.....142

1.2. Taille et composition :.....142

1.3. La transcription et l'analyse des focus groups : 143

2. Identification et recrutement des participants : 143

2.1. L'échantillon :.....144

2.2. La préparation de la réunion : 145

3. Méthode d'analyses et de traitement des données :.....146

3.1. Codage et interprétation de chaque question :.....146

3.2. Synthèse : 161

4. Recommandations : 161

Conclusion du chapitre :.....163

Conclusion générale. 164

Deuxième partie : Présentation détaillée du projet.....174

I. Introduction :.....168

II. Choix du nom de mon projet : 170

III. Description du logo :.....171

Chapitre 01 : Du projet Bloom & Flow à sa portée innovante 174

Premier axe : Présentation du projet 174

1. L'idée du projet :.....174

1.1. Les valeurs proposées :.....174

1.2. L'équipe de travail : 177

1.3. Le rôle des membres : 178

1.4. Buts et perspectives : 178

1.5. Calendrier de réalisation du tendu projet par mois :.....179

Deuxième axe : L'aspect innovation.....180

2. Nature de l'innovation :.....180

2.1. Source Naturelle et Biologique :.....180

2.2. Formulation Synergique et Ciblée :.....180

2.3. Approche Holistique du Bien-être :.....180

2.4. Valorisation de la Phytothérapie :.....180

2.5. Domaine d'Innovation :.....180

Chapitre 02 : De l'analyse stratégique du marché à la structuration de la production 180

Troisième axe : L'analyse stratégique du marché 182

3) Entrée en matière :.....182

3.1. L'analyse stratégique du marché « Analyse SWOT » :.....182

3.2.....Potentialité du marché de la tisane "Bloom & Flow" en Algérie : 185

3.2.1. Taille du marché 185

3.2.2. Tendances du marché :.....186

3.2.3. Segment de marché :.....186

3.2.4. Concurrence.....186

3.2.5. Demande du consommateur :.....187

3.2.6. Facteurs réglementaires.....187

3.2.7. Analyse du marché actuel et de la stratégie produit/promotion :.....188

3.2.8. Le Mix Marketing adapté à notre Tisane SOPK.....189

3.2.9. Stratégie Marketing : Politique de Pénétration 190

3.3. Analyse des Concurrents Indirects.....190

Quatrième axe : Le plan de production et d'organisation.....193

4) Le processus de production :.....193

4.1. Approvisionnement :.....194

4.2. Politique de paiement :.....195

4.3. Méthode de réception :.....195

4.4. Présentation des machines principales : 196

4.5. Main d'œuvre : 201

4.6. Les Partenaires Principaux.....202

Chapitre 03 : De la viabilité financière à la concrétisation du projet par le prototype 203

Cinquième axe : Le plan financier 203

5. Les pièces comptables : 203

5.1 Le bilan comptable : 203

5.2 Le compte de résultat : 204

5.3 Coût de production :.....204

5.4 Marge bénéficiaire :.....206

5.5 Chiffre d'affaires prévisionnel 206

Sixième axe : Le prototype final 208

6.Prototypage…… ……208

Bibliographie. 214

Annexes.....214

Résumé :

Ce mémoire explore l'impact du stress professionnel sur l'efficacité managériale dans les organisations publiques algériennes, en combinant une approche théorique et empirique. Il met en évidence que le stress, en tant que risque psychosocial, freine la performance individuelle et organisationnelle, notamment à travers des symptômes comme la fatigue, l'irritabilité ou le burnout. L'étude compare deux secteurs sensibles (bancaire et hospitalier) pour évaluer la perception du stress et la qualité du management. En cohérence avec cette problématique, la deuxième partie propose un projet innovant : **"Bloom & Flow"**, une solution naturelle (tisane à base de plantes médicinales) destinée aux femmes actives souffrant de stress chronique. Ce projet allie santé, prévention et entrepreneuriat féminin, en réponse directe aux constats issus de la recherche académique. Ainsi, le lien entre les deux parties se matérialise par la volonté de **transformer un problème managérial identifié (le stress au travail)** en une **opportunité de création de valeur sociale et économique**, intégrant les concepts de **gestion du stress, bien-être au travail, innovation produit** et **responsabilité sociétale**.

Mots-clés : stress professionnel, efficacité managériale, bien-être, innovation, femmes, santé au travail, responsabilité sociale, tisane médicinale.

Abstract :

This thesis explores the impact of occupational stress on managerial effectiveness in Algerian public organizations, combining both theoretical and empirical approaches. It highlights that stress, as a psychosocial risk, hinders individual and organizational performance, particularly through symptoms like fatigue, irritability, or burnout. The study compares two sensitive sectors (banking and healthcare) to assess the perception of stress and the quality of management. In alignment with this issue, the second part presents an innovative project: **"Bloom & Flow"**, a natural solution (medicinal herbal tea) designed for active women suffering from chronic stress. This project merges health, prevention, and female entrepreneurship, providing a direct response to the findings of the academic research. Thus, the link between the two parts is embodied in the intention to transform an identified managerial problem (work-related stress) into an opportunity for creating social and economic value, integrating concepts such as stress management, workplace well-being, product innovation, and social responsibility.

Keywords: occupational stress, managerial effectiveness, well-being, innovation, women, workplace health, social responsibility, medicinal tea.

ملخص:

يتناول هذا البحث أثر التوتر المهني على فعالية التسيير داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال الجمع بين المقاربة النظرية والتحليل الميداني. ويُظهر أن التوتر، باعتباره من المخاطر النفسية والاجتماعية، يُعيق الأداء الفردي والتنظيمي، خاصة من خلال أعراض مثل التعب، التهيج، أو الإنهاك النفسي (الاحتراق المهني). تقارن الدراسة بين قطاعين حسّاسين (القطاع البنكي والمستشفى) لتقييم تصور الموظفين للتوتر وجودة التسيير. وانسجامًا مع هذه الإشكالية، تقترح الجزء الثاني من العمل مشروعًا مبتكرًا يحمل اسم **"Bloom & Flow"**، وهو حل طبيعي (عبارة عن شاي أعشاب طبي) موجّه للنساء العاملات اللواتي يعانين من التوتر المزمن. يجمع هذا المشروع بين الصحة، الوقاية، وريادة الأعمال النسوية، استجابةً مباشرة للاستنتاجات المستخلصة من البحث الأكاديمي. وبذلك، يتجسد الربط بين الجزأين في الرغبة بتحويل مشكلة تسييرية مشخصة (التوتر في العمل) إلى فرصة لخلق قيمة اجتماعية واقتصادية، من خلال إدماج مفاهيم إدارة التوتر، الرفاه المهني، الابتكار المنتج، والمسؤولية المجتمعية.

الكلمات المفتاحية :التوتر المهني، الفعالية التسييرية، الرفاه، الابتكار، النساء، الصحة في العمل، المسؤولية الاجتماعية، شاي طبي.