

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**Le stress au travail et son impact sur la
performance des ressources humaines au niveau
des établissements de la santé.**

**Cas pratique : établissement public de santé et
proximité de Dellys**

Élaboré par :

ATTOUCHI Besma

Encadré par:

Mme BOUYOUCHEF Djamila

Enseignante vacataire à EHEC

Promotion : septembre 2017

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**Le stress au travail et son impact sur la
performance des ressources humaines au niveau
des établissements de la santé.**

**Cas pratique : établissement public de santé et
proximité de Dellys**

Élaboré par :

ATTOUCHI Besma

Encadré par:

Mme BOUYOUCEF Djamila

Enseignante vacataire à EHEC

Promotion : septembre 2017

Remerciement

Je tiens à remercier ALLAH tout puissant de m'avoir accordé le courage et la volonté pour mener à bien ce travail.

Merci à mon encadreur Mme Bouyoucef Djamilia pour son encadrement.

Je tiens à remercier mon promoteur Mr Ghazi; directeur des ressources humaines au sein de l'établissement public de santé et proximité de Delys pour son aide et sa disponibilité malgré la charge du travail.

Une reconnaissance particulière à l'ensemble du personnel de l'EPS et à tous les médecins qui m'ont accordé un temps pour répondre au questionnaire.

Je salut et remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de mon travail.

Dédicace :

Je dédie ce travail à ;

Mes chers parents qui m'ont toujours soutenu, encouragé, et aidé du mieux qu'ils ont pu au cours de la réalisation de ce mémoire.

A mes très chers frère et sœurs ; Lotfi, Soumaya, Chahinez

Et mon beau frère ; Hamza

Ainsi qu'à toutes mes amies sans exception.

Résumé :

Dans un monde qui vit des mutations économiques, et des évolutions des aspects managériaux, beaucoup de problèmes psychosociaux affecte la santé des gents, et parmi eux le stress qui est désormais considéré le phénomène du siècle.

Le stress touche toutes les catégories socioprofessionnelles, et par conséquent, il influence négativement sur la santé des salariés et leur performance.

Dans le milieu hospitalier, le stress est peut être l'une des raisons qui entravent la bonne application des différentes politiques de santé, considérant que l'élément le plus important dans le système de santé qu'on doit prendre en charge est le patient.

Cela nous emmène à faire une enquête sur le phénomène du stress au travail, principalement dans le milieu hospitalier, et étudier son impact sur la performance des salariés.

Mots clés : le stress au travail, la performance humaine.

المخلص:

في ظل التحولات الاقتصادية و التطورات في الجوانب الإدارية التي يعيشها العالم, الكثير من المشاكل الاجتماعية و المهنية تعرقل هذا المسار والتي تؤثر على صحة العاملين, ومن بين هذه المشاكل؛ الضغوط النفسية أو التوتر الذي يعتبر ظاهرة في القرن الحالي.

الضغوط النفسية تمس جميع المجالات و التي تؤثر سلبا على صحة و مستوى أداء العمال. تحديدا في المجال الإستشفائي, تعتبر هذه الظاهرة من المعرقلات التي تحول دون الاستخدام الجيد لاستراتيجيات الوقاية و العلاج, والذي يجب تجنبها بما أن أهم عنصر في النظام الصحي هو المريض الذي يجب أن تأخذ رعايته بعين الاعتبار.

تهدف دراستنا إلى القيام بشرح مفهوم التوتر في العمل تحديدا في المجال الطبي, و دراسة تأثيره على مردودية العمال.

الكلمات الدالة: التوتر في العمل, مردودية العمال.

Liste des tableaux :

Page

Chapitre 1 :

Tableau n°1 : cause du stress en milieu hospitalier, ses facteurs et ses conséquences possibles.....18

Tableau n°2 : exemple de formation au développement des compétences et des ressources...30

Chapitre 3:

Tableau n°3 : ressources humaines au niveau de l'EPSP Dellys.....60

Tableau n°4: Le sexe des personnes questionnées.....63

Tableau n°5 : L'âge des personnes questionnées.....64

Tableau n°6 : La situation familiale des personnes questionnées.....65

Tableau n°7 : L'ancienneté des personnes questionnées dans la Centrale.....66

Tableau n°8 : Le niveau d'instruction des personnes questionnées.....67

Tableau n°9 : le niveau de qualification des personnes questionnées.....67

Tableau n°10 : La clarté des taches au travail.....68

Tableau n°11 : L'adéquation entre le travail et les moyens mis en place.....69

Tableau n°12 : la coordination des taches entre les collègues.....69

Tableau n°13 : la présence de l'organisation au travail.....70

Tableau n°14 : la participation des employés à la prise de décision.....71

Tableau n°15 : l'offre des formations pour l'évolution des compétences.....72

Tableau n°16 : la satisfaction des employés de leurs salaires.....72

Tableau n°17 : la nature de relation entre les collègues.....73

Tableau n°18 : l'existence de l'ambiance au travail.....74

Tableau n°19 : L'impact des relations entre les collègues sur la stabilité du personnel.....	74
Tableau n°20 : la disponibilité des supérieurs hiérarchiques pour la résolution des problèmes au travail.	75
Tableau n°21 : L'existence du stress chez les employés de l'EPSP.....	76
Tableau n°22 : le niveau du stress chez les employés de l'EPSP.....	77
Tableau n°23 : les sources de stress selon les personnes questionnées.	79
Tableau n°24 : l'impact du stress sur la qualité du travail.....	80
Tableau n°25 : l'impact du stress sur l'absentéisme des employés de l'EPSP.....	81
Tableau n°26 : L'impact du stress sur l'instabilité du personnel.....	82
Tableau n°27 : L'existence du stress chez les employés selon les responsables des services.....	82
Tableau n°28 : le degré de ponctualité des employés selon les responsables.....	83
Tableau n°29 : le niveau d'intégration d'un employé stressé dans son groupe.....	84
Tableau n°30 : La qualité de travail des employés stressés selon les responsables.....	85
Tableau n°31 : le taux d'absentéisme des employés selon les responsables.....	86

Liste des figures :

	Page
Chapitre 1 :	
Figure n°1 : syndrome général d'adaptation du SELYE.....	11
Chapitre 2 :	
Figure n°2 : les indicateurs de la performance.....	37
Figure n°3 : les sources de la performance.....	44
Figure n°4 : les niveaux de mesure de la performance.....	46
Chapitre 3 :	
Figure n°5 : L'organigramme de l'établissement public de santé et de proximité.....	59
Figure n°6 : Répartition selon le sexe.....	63
Figure n°7 : Répartition selon l'âge.....	64
Figure n°8 : Répartition selon la situation familiale.....	65
Figure n°9 : Répartition des personnes questionnées selon leur ancienneté.....	66
Figure n°10 : répartition selon le niveau d'instruction.....	67
Figure n°11 : Répartition selon la qualification des personnes questionnées.....	68
Figure n°12 : la clarté des taches au travail selon les personnes questionnées.....	68
Figure n°13 : L'adéquation entre le travail et les moyens mis en place	69
Figure n°14 : la coordination des taches entre les collègues.....	70
Figure n°15 : la présence de l'organisation au travail.....	70
Figure n°16 : la participation des employés à la prise de décision.....	71
Figure n°17 : l'offre des formations pour l'évolution des compétences.....	72
Figure n°18 : la satisfaction des employés de leurs salaires.....	73
Figure n°19 : la nature de relation entre les collègues.....	73

Figure n°20 : l'existence de l'ambiance au travail.....	74
Figure n°21 : L'impact des relations entre les collègues sur la stabilité du personnel.....	75
Figure n°22 : la disponibilité des supérieurs hiérarchiques pour la résolution des problèmes au travail.	76
Figure n°23 : L'existence du stress chez les employés de l'EPSP.....	77
Figure n°24 : le niveau du stress chez les employés de l'EPSP.....	78
Figure n°25 : les sources de stress selon les personnes questionnées.	79
Figure n°26 : l'impact du stress sur la qualité du travail.....	81
Figure n°27 : l'impact du stress sur l'absentéisme des employés de l'EPSP.....	81
Figure n°28 : L'impact du stress sur l'instabilité du personnel.....	82
Figure n°29 : L'existence du stress chez les employés selon les responsables des services.....	83
Figure n°30 : le degré de ponctualité des employés selon les responsables.....	84
Figure n°31 : le niveau d'intégration d'un employé stressé dans son groupe.....	85
Figure n°32 : La qualité de travail des employés stressés selon les responsables.....	86
Figure n°33 : le taux d'absentéisme des employés selon les responsables.....	86

Sommaire :

	Page
Introduction générale	02
Chapitre1 : Le stress au travail et sa gestion	
1- Généralité sur le stress	08
2- Stress au travail.....	12
3- Gestion des effets du stress au travail	20
Chapitre2 : La performance professionnelle	
1- Généralité sur la performance	35
2- La performance professionnelle et hospitalière	41
3- L'impact du stress sur la performance professionnelle.....	50
Chapitre3 : Analyse de l'impact du stress sur la performance des ressources humaine	
1- Présentation de l'organisme d'accueil	56
2- Présentation méthodologique de l'enquête.....	61
3- Présentation et analyse des résultats.....	63
Conclusion générale	94

Introduction générale

Introduction générale :

L'accélération des moyens technologiques et le changement des aspects managériaux font que les organisations fonctionnent aujourd'hui dans des cultures de performance et de compétitivité. Les mutations économiques et la nécessité d'assurer des bonnes conditions de travail conduisant à des restructurations sur la recherche en santé et sécurité professionnelle. Dans ce contexte les transformations qui affectent la valeur et la nature du travail génèrent pour beaucoup d'entre nous des tensions physiques et des perturbations émotionnelles, et donc une augmentation alarmante des statistiques relatives au stress en milieu professionnel.

Malheureusement les employés sont bien souvent les victimes des exigences des modes d'organisations du travail, il a fallu que des tragédies se produisent pour qu'enfin l'on prenne au sérieux les problèmes que pose le stress dans certains milieux professionnels.

Depuis des années, le stress était principalement associé aux événements critiques dans certaines professions à risque tel que le professionnel de santé. Dans les hôpitaux où le stress est en niveau très élevé causé par plusieurs facteurs qui se répercutent sur la performance professionnelle, les capacités ainsi la qualité de vie, on constate qu'il existe des écarts marqués à travers les différentes catégories d'emploi, nous retrouvons les professions médicale, paramédicale et aussi la profession administrative.

Le personnel de santé en milieu hospitalier est confronté souvent à des contraintes multiples dans ses efforts à alléger la souffrance et les maladies de ceux dont ils ont la charge.

Toutes ces contraintes peuvent entraîner une atteinte à la santé physique et mentale des personnels administratifs lorsque les conditions de travail sont défavorables et mener au stress au travail. Outre les conséquences sur la santé des individus, le stress en milieu de travail entraînerait aussi à des inconvénients sur l'organisation hospitalière.

De ce fait, il revient à tous les gestionnaires au niveau des établissements de santé, de se pencher sur l'étude de la problématique du stress au travail, et d'élaborer des stratégies de prévention et de lutte contre ce phénomène. Pour cela, ils cherchent à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par lesquels renforcent leurs motivations et leurs performances au travail.

La performance des personnels est donc une préoccupation majeure des hôpitaux publics, il est essentiel pour une direction des ressources humaines d'identifier les pratiques qui favorisent la performance. Une organisation ne peut répondre aux exigences de ses usagers, si elle ne satisfait pas, n'attire pas et précisément ne fidélise pas ses fonctionnaires interne afin de résister aux opportunités externes.

C'est ainsi qu'une réforme hospitalière a été entreprise depuis quelques années. Elle consiste, en une série de mesures financières, organisationnelles et managériales, à même d'améliorer l'image de marque du secteur hospitalier public et le rendre plus compétitif, ces mesures visent la prise en considération des fonctionnaires talentueux et leur maintien pour être au diapason avec le mouvement environnemental actuel.

Face à la dynamique de cet environnement et l'incertitude des situations, l'enjeu fondamental pour ces organisations est de mettre des stratégies de fidélisation pour affronter ces perturbations qui influence la performance professionnelle. Cette obligation fait partie des responsabilités des ressources humaines qui apparaisse comme un moyen avantageux assurant non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion et la mission.

Pour cela, l'établissement public de santé doit veiller à maintenir ses collaborateurs afin qu'ils investissent dans celle-ci, elle doit les retenir et développer un environnement du travail dans lequel chaque fonctionnaire pourra donner le meilleur de lui-même. Cette exigence demande à l'organisation de prendre en compte les besoins du personnel, de leur donner des objectifs réalisables, de posséder les valeurs dans lesquels ils se reconnaissent, d'établir une relation de confiance et reconnaître la participation de chacun aux résultats de l'organisme.

En effet, ils existent de nombreux moyens et outils permet aux établissements d'augmenter la performance de leur personnel. A ce titre s'engager dans une politique de fidélisation à nombreux gains pour l'établissement ; réduire la fuite des compétences, une meilleure implication des salariés, stabilité du personnel, renforcer sa relation avec la tutelle et les autres partenaires sociaux, et capitaliser l'expérience pour atteindre la performance.

Notre thème d'étude est : «Le stress au travail et son impact sur la performance des ressources humaines au niveau de l'établissement de santé ».

Le choix de notre thème est lié à l'importance de travailler sur un sujet en lien avec l'originalité et l'actualité, aussi ce thème tend à nous impliquer, d'autant tôt ou tard nous pourrions être soumis à ce problème du stress dans nos futurs milieux professionnels.

L'objectif de notre travail est d'abord, identifier l'existence du stress chez les employés de l'établissement de santé de Dellys, ensuite faire une recherche sur les principales causes du stress et ses effets sur la performance professionnelle, et enfin faire une étude sur les stratégies et facteurs de motivation adapter pour gérer ce phénomène au niveau de l'établissement.

Pour cela, ce phénomène nous amène à nous interroger sur la problématique de stress au sein de l'établissement public de santé, et ce, en essayant d'étudier sur le terrain la relation qui existe entre le stress au travail et la performance professionnelle dans l'établissement public de santé, en se posant la question suivante :

Quel est l'impact du stress sur la performance chez les employés de l'établissement public de santé ?

A travers cette question principale découle d'autres sous-questions qui sont :

1. Pouvons-nous identifier le stress au niveau de l'établissement de santé ?
2. quelles sont les principales causes du stress des employés ?
3. comment le stress peut influencer sur la performance des employés ?
4. quelles sont les solutions suivies pour faire face à ce phénomène ?

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de nous pencher sur trois hypothèses afin de bien cerner la problématique :

H1- Les employés de l'EPSP de Dellys sont soumis au stress.

H2 : la surcharge, la nature de travail, les risques liés au mode de travail et l'absence de soutien professionnel sont des sources de stress au niveau de l'hôpital.

H3-la dynamique de groupe et l'esprit d'équipe sont des facteurs de motivation que de stress.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une méthode analytique qui consiste à analyser les données collectées sur le terrain.

Pour collecter les données de notre étude, nous avons eu recours :

- ✓ A une enquête par questionnaire : pour recueillir les avis du personnel nous avons opté par un questionnaire basé sur l'analyse des réponses à une série de questions posées pour un échantillon d'une population.
- ✓ Des questions directes par une interview avec le responsable des ressources humaines.
- ✓ Une recherche bibliographique qui consiste à exploiter les ouvrages, les mémoires, les rapports, et les autres documents inédits en rapport avec notre domaine de recherche.

Pour accomplir ce travail. Nous l'avons structuré en trois (03) chapitres, deux chapitres théoriques et un autre chapitre pratique.

Donner des généralités sur le stress dans la première section, dans la deuxième section sera consacré à définir le stress au travail, ses formes, ses facteurs et ses sources, ainsi que les effets du stress et moyens de gestion présenté dans la troisième section. Feront l'objet de notre premier chapitre intitulé « le stress au travail et sa gestion ».

Le deuxième chapitre intitulé « la performance professionnelle», nous allons présenter des définitions de la performance, ses indicateurs, ses caractéristiques et ses formes dans la première section, dans la deuxième section nous présenterons la performance dans le monde professionnel, ses sources et sa mesure ainsi nous présenterons la notion de la performance hospitalière et ses dimensions, et dans la troisième section nous expliquerons l'impact du stress sur la performance humaine.

Pour le troisième chapitre sera consacré à une présentation de l'établissement d'accueil qui est l'établissement de santé et de proximité de DELLYS dans la première section, dans la deuxième section sera une présentation de notre démarche d'enquête, et les résultats de notre enquête seront présentés dans la troisième section.

Chapitre1 : *Le stress au travail et sa gestion*

Introduction :

Le stress est désormais considéré comme un risque psychosocial au sens large, est devenu une pathologie plus présente dans le milieu professionnel, dont les dirigeants d'entreprises et d'organisations ont encore beaucoup de mal à y répondre, pour cela plusieurs recherches ont été effectuées par des spécialistes et médecins pour découvrir ce phénomène ses sources et ses conséquences sur la performance des employés.

En cet effet, ce chapitre sera divisé en 3 sections, la première section sera consacré à des généralités sur le stress, sa définition et ses facteurs, la deuxième section est une présentation du stress au travail, ses types et ses formes. et la dernière section est une présentation des effets et les moyens de prévention du stress

1-Section 1: Généralités sur le stress :

Pour beaucoup d'entre nous, la course quotidienne commence dès le réveil, l'être humain se voit bousculé dans la société moderne où il est affecté beaucoup plus profondément par le stress car il s'attaque avec plus d'intensité sur la structure physique et émotionnelle.

Tout d'abord nous allons présenter la définition du stress, ses composantes, ses types, ses phases et enfin ses symptômes liés au stress.

1-1 Définition du stress :

Marketing étudiant : *« le stress désigne les diverses réactions de l'organisme et du système nerveux d'un individu à diverses formes d'agression physiologiques ou psychologique »*¹.

Psychologies.com : *« le stress a été défini comme une réponse physiologique de l'organisme à une situation épuisante, dangereuse ou angoissante »*².

Larousse de médecine : *« état réactionnel et perturbation biologique et physique de l'organisme soumis à une agression brusque »*³.

Selon ROQUE : *« une relation entre une personne donnée et un environnement donné, dans laquelle l'individu considéré que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement, elle se traduit par l'altération du bien être et peut conduire à des stratégies d'ajustement »*⁴.

L'Accord Européen d'octobre 2004 définit le stress comme *« un état qui s'accompagne de plaintes ou de dysfonctionnements physiques, psychiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences et les attentes les concernant »*⁵.

¹ <http://www.marketing-etudiant.fr> (consulté le 25/02/2017 à 18 :30).

² <http://www.psychologie.com> (consulté le 25/02/2017 à 17 :50).

³ Le petit Larousse de la médecine illustré, 2007, p910

⁴ KAID TLILANE, (Nouara) : *santé et sécurité au travail, développement et mondialisation*, édition EL Amel. Bejaia, 2009, p.95.

⁵ BERGHMANS, (Claude): *stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2010, p.15

Selon SELEY Hans « le père de stress » : « l'état se traduisant par un syndrome spécifique correspondant à tous les changements non spécifique, ainsi induit par un système biologique ; c'est l'ensemble de tous les effets non spécifiques de facteurs (...) pouvant agir sur l'organisme »¹.

D'après les définitions précédentes on constate une multitude et diverses définitions du phénomène du siècle « le stress ».

1-2 Composantes du stress:

Les composantes du stress sont ²:

1-2-1 L'Agent de Stress ou la Source du Stress : L'agent de stress ou la source du stress est le stimulus qui survient et auquel il convient de s'adapter. Il peut être d'ordre physique, mental, social voire émotionnel. Aussi d'ordre mineur (dispute légère), important (décès, déménagement), positif (des fiançailles) ou négatif (un conflit), exceptionnel (intervention chirurgicale) ou constant (un travail trop prenant), prévu (un concours) ou inattendu (un incident), etc.

Le stress peut également être d'ordre physiologique causé par des événements comme une blessure ou un coup de froid, puisque l'organisme doit modifier sa chimie pour y réagir. La prise de médicaments peut également être aux fondements d'une période de stress.

1-2-2 Réaction du Stress : Lorsque le corps rentre en période de stress, des réactions physiologiques immédiates rentrent en jeu, nous mettant en position de réagir à la situation de stress.

L'augmentation du rythme cardiaque, la constriction des vaisseaux sanguins ou encore la montée d'adrénaline sont les principales réactions de notre corps face à une situation de stress. Si ces réactions "normales" au stress persistent au-delà du temps nécessaire au corps pour réagir à la situation de stress, ces mécanismes "naturels" engendrent alors des conséquences défavorables telles des malaises physiques ou des malaises psychologiques.

1-2-3 Attitude face au Stress : Notre attitude face à une situation de stress est enfin la dernière composante du stress qui a été isolée comme pouvant définir le stress.

¹ KAID TLILANE, (Nouara), op.cit. p94.

² http://www.stress.yt/connaitre-stress/composante_stress. (Consulté le 06/03/2017 à 19:15).

L'intensité, la force de la réaction d'un individu face à une réaction de stress est directement liée au message dispensé aux glandes endocrines par le cerveau d'un individu. Ce message est par ailleurs directement lié à la perception du stimulus par notre cerveau.

1-3 Types de stress :

Il existe deux types de stress qui sont ¹:

1-3-1 Le bon stress : certaines personnes décrivent le stress comme un phénomène agréables et bénéfique, une stimulation ; la notion de stimulation étant assimilée au stress positif. Elle se sente tout à fait apte à affronter et à maîtriser quasiment n'importe quelle situation. Il s'agit-là du « bon stress ». Se lancer des défis, entreprendre des activités intéressante et stimulante, faire preuve de créativité tout en étant productif, atteindre des objectifs, faire de ses désirs réalités ou participer à une compétition sportive sont autant de plaisir lié à ce stress bénéfique qui travaille dans ce cas pour eux et permet d'améliorer leurs performances.

1-3-2 Le mauvais stress : l'autre désagréable c'est le « mauvais stress » ou détresse, distress en anglais. La plupart citent des situations déplaisantes, ou l'on est « stress » débordé, ou au contrainte déprimé, frustré, mais de toute façon incapable de gérer ou de contrôler les évènements. Nous faisons ainsi référence à des situations d'échec, des difficultés familiales, un deuil ou encore à une situation de surendettement. Ces descriptions correspondent en fait à un stress néfaste et négatif. Lorsqu'il persiste de manière incontrôlée ce mauvais stress provoque une baisse d'efficacité et de productivité, mais aussi des problèmes de santé. Il peut être à l'origine de maux de tête ou d'estomac, de douleur cervicales ou dorsales, et arriver les tensions dans les relations humaines.

1-4 Phases du stress :

Hans Selye décrit trois stades par lesquels passe un individu en état de stress ²:

¹ ABES, (Nacer) : *le stress en milieu professionnel; le gestionnaire de santé et le stress*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master (option ; management des organisations de santé), école nationale de santé publique, Alger, juin 2005.

² [Http/ :www.ciao.ch/stress/les trois phases du stress](http://www.ciao.ch/stress/les_trois_phases_du_stress) (consulté le 05/03/2017 à 00 :12)

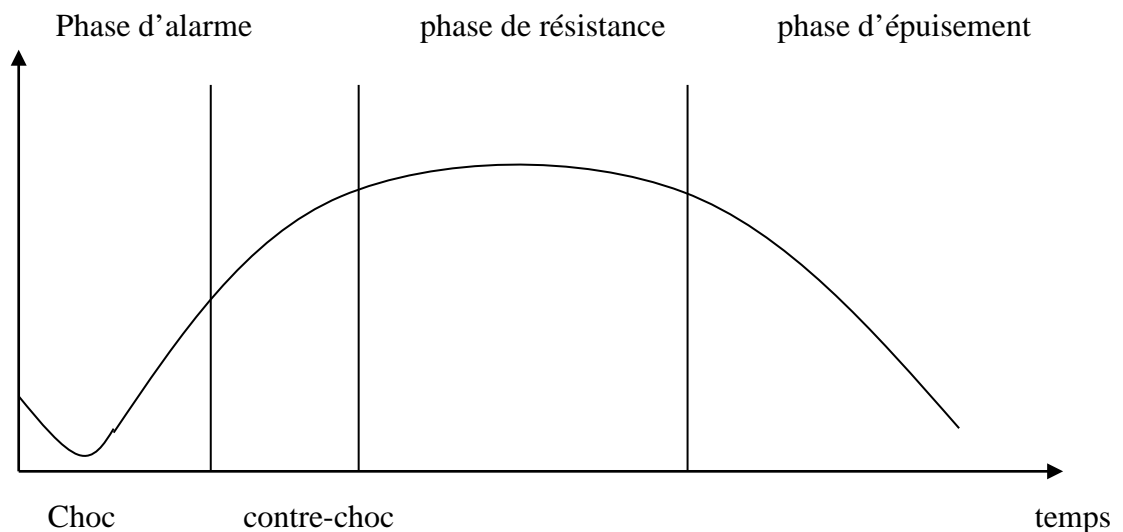
1-4-1 Phase d'alarme : survient lorsque la personne est sous le choc d'un événement traumatisant ou d'une émotion intense, les moyens de défense sont mobilisés pour réagir rapidement à l'agent stressant. A ce moment le stress cause l'apparition des réactions physiques et psychologiques caractéristiques ; le cœur et la respiration s'accélèrent, les muscles se contractent, un sentiment de détresse ou d'appréhensions.

1-4-2 Phase de résistance : lorsque l'agent stressant persiste, la défense est maintenue et la personne doit résister, les réserves d'énergies nécessaires sont reconstituées, les premiers signes physiques de la réaction d'alarme ont disparu et la résistance s'élève au dessus de la normale.

1-4-3 Phase d'épuisement : c'est le stade ultime du stress, la personne n'est plus capable de répondre adéquatement à la situation stressante, toutes ses réserves sont consommées et des symptômes caractéristiques apparaissent, les résistances et tensions s'installent jusqu'à l'épuisement entraînant des problèmes de santé.

Figure n°1 : Syndrome générale d'adaptation du SELYE

Résistance au stress



Source : ROCHE, (L) et coll. : *cyber gagnant technologie : cyberspace et développement du personnel*, édition Maxima Laurent du Mesnil, Paris, mai 2000, p.140.

1-5 Symptômes liés au stress: ¹

- **Physiques** : coliques, maux de tête, tensions musculaires, articulaires, TMS, troubles du sommeil, de la digestion et l'appétit, essoufflement, oppression, sueurs inhabituelles, fatigue...

Et tout ça conduit aux différentes pathologies plus ou moins réversibles comme : diabète, maladies coronariennes et cardio-vasculaire, dépression nerveuse, anxiété, pathologie de la grossesse...

- **Émotionnels** : sensibilité accrue, nervosité, crises de larmes ou de nerf, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal être, être démotivé et se sentir moins impliqué...

- **Intellectuels** : perturbation de la concentration source d'erreurs et d'oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, mauvais rendement...

- **Comportementaux** : Modification des conduites alimentaires (boulimie ou anorexie), comportements violents et agressifs, isolement social, hygiène individuelle déficiente, consommation de produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques...)

Et ça conduit à des conséquences : incapacité permanente, mortalité prématuré, crises cardiaques, suicides...

2- Section2 : Stress au travail :

Le problème du stress est une question centrale à laquelle les dirigeants d'entreprise et les organisations salariales ont encore beaucoup de mal à répondre.

Dans ce passage, il est bien nécessaire de définir ce phénomène, exposer ses formes, ses principales causes au travail ainsi que dans le milieu hospitalier.

2-1 Définition du stress au travail :

Le stress n'est pas, par conséquent, un phénomène qu'on peut éviter. Il s'agit plutôt de s'assurer que l'organisme évite d'en faire trop ou pas assez. Le stress devient toxique dès lors

¹ Dr GUERNAN : *le stress au travail, le démasquer pour le prévenir*, document interne de l'EPSP de Dellys.

que l'organisme entre en déséquilibre et supporte une surcharge de sollicitations au regard de sa capacité à y répondre.

OMS : « *le stress lié au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face* »¹.

Selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress professionnel survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et ses propres ressources pour y faire face².

INRS ; d'après l'institut national de recherche et sécurité « *Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise* »³.

Pour BEEHR et NEW-MAN : « *le stress au travail reflète à une situation des facteurs reliés à l'emploi qui interagissent avec les travailleurs de manière à modifier les conditions physiologiques et/ou psychologiques tel que l'individu est forcé de dévier du fonctionnement normal* »⁴

Et donc d'après les définitions précédentes on constate que le stress est présent dans le monde de travail lorsqu'il existe un déséquilibre entre les ressources perçue pour l'employé et les contraintes imposé par son environnement.

¹ SERVANT, (Dominique) : *le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives*, Kindle Edition, Paris, 2013, p.11.

² [http://www.Atousanté.com/la santé au travail](http://www.Atousanté.com/la_santé_au_travail). (Consulté le 06/03/2017 à 22 :03)

³ CHOUANIERE, (Dominique), LANGUEVIN (Valérie), GUIBERT (Anne), MONTAGNEZ (Anne), Institut national de recherche et de sécurité, Ed 6011, 2007, paris. p16

⁴ [Http// :www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html). (Consulté le 26/02/2017 à 22 :02).

2-2 Formes de stress¹:

2-2-1 stress aigu : Il s'agit de la forme de stress la plus répandue, il dure généralement moins d'une heure, il trouve son origine dans les tracasseries quotidiennes, par exemple : effectuer un travail urgent non prévu. Le stress aigu reste bénéfique voire excitant à petite doses et n'affecte les personnes que sur le court terme mais trop de stress finit par être épuisant. En raison de sa courte durée, on peut éviter les troubles graves liées au stress à long termes, ainsi les symptômes les plus répandues sont ; le changement émotionnel qui mélange colère, irritabilité et déprime, des problèmes musculaires comme les maux de tête des douleurs dans le dos, un rythme cardiaque accéléré.

2-2-2 stress aigu répété (épisodique) : Une répétition trop fréquente du stress aigu se révèle surmenante et peut mener à un sentiment d'anxiété et les personnes atteintes de ce type de stress se décrivent souvent comme étant une boule d'énergie nerveuse en mouvement, sont toujours pressés d'accomplir le maximum de tâches en un minimum de temps, et les relations sociales se détériorent rapidement avec les autres et le lien de travail devient souvent un endroit de stress pour ces individus. Les médecins se caractérisent par ce comportement et faisant preuve d'agressivité et d'impatience en étant toujours dans l'urgence, les symptômes de stress aigu répété sont les symptômes d'un état d'excitation quasi-permanent, comme les maux de tête qui durent, migraines, hypertension.

2-2-3 Stress chronique : Représente la forme de stress le plus accablante, qui est ressenti jours après jours, année après année. Le stress chronique tire son origine du fait qu'une personne ne voit pas de sortie positive dans une situation problématique, par exemple pour les médecins une faute médicale dans une chirurgie, et ça pourra entraîner des problèmes de santé pour le médecin. Ses effets négatifs pour le corps et l'esprit au fil de temps peut provoquer des maladies cardiaques, de crises violentes et parfois une envie de mettre fin à ses jours, cette forme de stress perturbe la vie quotidienne de la personne concerné et lui donne l'impression qu'aucune solution ne sera bénéfique pour améliorer sa condition.

¹ [Http://: www.stressanxiete.fr/les-differentes-types-de-stress](http://www.stressanxiete.fr/les-differentes-types-de-stress). (Consulté le 23/03/2017 à 22:32)

2-3 Sources du stress au travail¹:

2-3-1 la vie quotidienne :

La vie quotidienne semble être une source de stress non seulement sur la vie familiale mais aussi elle peut interférer avec la vie professionnelle.

2-3-1-1 la vie de famille :

Schweitzer pense que « *la famille est normalement une source qui protège ses membres contre le stress ; pourtant, les relations familiales peuvent être extrêmement perturbantes, et être à l'origine de pathologies psychologiques ou même organique* ». Selon le même auteur, « *la structure familiale, son organisation, son fonctionnement, peuvent être à l'origine de conflits durables et d'un profond mal-être chez ses membres, par exemple, une relation trop fusionnelle entre une mère et son enfant peut impliquer l'exclusion du père et provoquer une extrême frustration de celui-ci* ». Toute famille selon cet auteur traverse de nombreuses périodes de transition, dont certaines sont particulièrement stressantes : arrivée d'un nouveau membre de la famille, maladie grave de l'un des parents ou d'un enfant, départ, séparation ou décès.

2-3-1-2 Interface entre travail et vie privée :

Stora pense que la personnalité de l'individu ne peut être séparée de son environnement quotidien familial ni de ses préoccupations extra organisationnelles. Or selon cet auteur, toute étude du stress individuel ne peut ignorer les problèmes familiaux, les difficultés financières, le conflit des croyances personnelles, et de la culture d'entreprise de l'organisation, le conflit des demandes de l'organisation et celle de la famille. Selon la même source le schéma familial, où chacun des membres du couple a une vie professionnelle, s'écarte totalement du schéma classique où la femme acceptait de jouer le rôle de « pilier familial » de telle sorte que le mari puisse faire librement face à toutes les exigences professionnelles. Les études réalisées dans ce domaine se sont surtout consacrées aux mères exerçant un travail et ayant de jeunes enfants. Bien que leurs responsabilités (et contraintes) soient multiples (rôle professionnel, épouse, mère, etc.) ceci ne semble pas avoir d'incidence sur leur taux de mortalité.

¹ ABES, (Nacer), op.cit.

2-3-2 Le stress et le changement de société:

Selon l'auteur Stora la mobilité géographique et les migrations sont considérées comme des facteurs de stress causant des maladies mentales et des désordres somatiques. Selon cet auteur, toutes les recherches en la matière, démontrent que les populations émigrées ont des taux d'hospitalisations psychiatriques plus élevés que les autres groupes de population.

L'impact de tels changements sur les populations locales se traduit par une fragilisation des individus. La désorganisation sociale et la désintégration de communauté entière, surviennent lorsque celles-ci sont par exemple confrontées à des désastres naturels, à des guerres civiles, ou à tout choc cataclysmique.

2-3-3 Le travail comme source de stress et / ou stress professionnel :

Selon Boudarane « *Le travail c'est la santé, rien n'est pourtant moins vrai. Le travail est sans aucun doute source de stress, et si dans certaines circonstances il permet l'épanouissement et l'accomplissement personnel, il est souvent à l'origine de tracas et de tensions et de conflits graves qui mettent en difficulté la santé du sujet* ».

« *Le stress psychologique dans le sphère du travail est une réponse du travailleur devant les exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer de ressources nécessaires, et auxquelles il estime faire face* ».

Parmi les agents de stress professionnel, on trouve diverses situations de contraintes qui sont temporelles, organisationnelles, relationnelles...qui demandent une capacité d'adaptation excessive pour la personne qui y est soumise.

Selon Boudarane, les études qui se rapportent au stress au travail, sont unanimes pour dire que l'insatisfaction professionnelle et l'absence de motivation dans l'exercice de l'activité ruinent le sentiment de bien-être et sont ainsi nuisibles pour la santé (D'hertefelt, 2002 ; Koukoulaki, 2002, Levy, 2002 cités pour Boudarane).

Selon Schweitzer, diverses caractéristiques du travail seraient des stressseurs potentiels :

- Les caractéristiques de la tâche (charge de travail, temps de travail, etc.).
- Les caractéristiques relationnels (conflit et ambiguïté de rôle, non reconnaissance du travail accompli, responsabilité, etc.).

- Les caractéristiques de la carrière (début de carrière, absence de promotion, période de transition, retraite, licenciement, etc.).

Dans ce qui suit, nous allons exposer les sources du stress en milieu hospitalier

2-3-4 Cause du stress en milieu hospitalier :

Tableau n°1: tableau présentant les sources de stress au milieu hospitalier ses facteurs et ses conséquences possibles.

Causes du stress	Facteur	Conséquence possible
Condition de travail	Surcharge quantitative Surcharge qualitative Danger physique Travail posté	Fatigue physique et/ou mentale Epuisement nerveux irritabilité et tension nerveuse
Evolution de la carrière	Avancement trop lent Avancement très rapide Sécurité de l'emploi Ambition frustrée	Réduction de la productivité Manque de confiance en soi Irritabilité et colère Insatisfaction professionnelle
Facteurs relationnels	Mauvais système de travail et manque de soutien social Divergences politiques, jalousie ou colère Manque d'attention de la direction pour les travailleurs	Tension nerveuse Tension artérielle Insatisfaction professionnelle
Organisation	Structure rigide et impersonnelle Querelles politiques Manque d'encadrement, de formation Absence de participation aux décisions	Manque de motivation et de productivité Insatisfaction Professionnelle Baisse de performance
Interface foyer/travail	Retombées de la vie professionnelle sur la vie familiale Absence de soutien de la part du conjoint Querelles de ménage Stress dû à une double carrière	Conflit psychologiques et fatigue mentale Réduction de la performance et de la productivité Exacerbation des querelles de Ménage

Source: Dr Guernan, op.cit..

2-4 Facteurs de stress au travail selon l'INRS :

L'INRS, l'association de prévention et de lutte contre les risques psychosociaux en France identifie six familles de facteurs de stress au travail ¹:

2-4-1 Facteurs liés à la tâche ou au contenu du travail à effectuer :

- Exigences qualitatives élevées (vigilance, précision...)
- Exigences quantitatives élevées (charge de travail, délais imposés, nombre d'informations à traiter...)
- Difficultés inhérentes à la tâche (monotonie, répétition, manque d'autonomie...)

2-4-2 Facteurs liés à l'organisation du travail à effectuer :

- Manque de contrôle sur la répartition et la planification des tâches
- Manque de précision dans la mission confiée
- Problèmes de communication
- Incompatibilité dans les exigences (faire vite et bien, privilégier la satisfaction du client ou de la direction ?)
- Changement de fonctionnement (diversification du poste, flux tendu...)
- Précarité des contrats de travail
- Horaires de travail inadaptés à la vie sociale et familiale ou aux rythmes biologiques

2-4-3 Facteurs liés aux relations de travail :

- Absence de soutien auprès des collègues et/ou des supérieurs
- Manque de communication
- Style de direction autoritaire, peu participatif
- Peu de reconnaissance pour le travail accompli

2-4-4 Facteurs liés à l'environnement physique et technique :

- Nuisances physiques sur le poste de travail (bruit, chaleur, humidité...)
- Mauvaise configuration du site et/ou du poste de travail (manque d'espace, éclairage inadapté...)

¹ <http://www.vaincre-les-risques-psychosociaux.fr/les-facteurs-de-stress-a-lorigine-du-stress-au-travail>.
(Consulté le 28/03/2017 à 21:09)

2-4-5 Facteurs liés à l'évolution sociologique :

- Importance croissante des moyens de communication à distance
- Activité professionnelle de plus en plus individuelle avec sur-responsabilisation
- Exigences élevées ou agressivité de la part de la clientèle

2-4-6 Facteurs liés à l'environnement macro-économique de l'entreprise :

- Mauvaise santé économique ou avenir incertain de l'entreprise.
- Compétitivité, concurrence.

Source : site de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité)

Mécanismes des facteurs de stress.

3- Section3 : Gestion des effets du stress au travail :

Quelque soit le type de stress existant, peut avoir des effets positifs ou négatifs. Dans cette partie du chapitre nous allons citer ses effets sur l'individu et sur l'organisation, ainsi nous allons présenter les moyens préventifs pour gérer ce phénomène.

3-1 Effets du stress au travail :

3-1-1 Les effets sur l'individu : le stress engendre chez un individu une multitude de conséquences négatives qui vont de simple irritation à de véritables troubles psychiques et des problèmes de santé. En commençant par la fatigue, les troubles de sommeil et appétit, les maux de tête, et par la suite les effets continuent à s'améliorer selon le degré de stress et qui même causent un état d'angoisse, tristesse et sensation de mal être, et ça conduit à des conséquences : incapacité permanente, crises cardiaques, comportement violent et agressifs, suicides...

Le stress en milieu de travail donc affecte différents types de gens de différentes façons.

- Les différences selon la personnalité : les personnalités de type A et de type B vivent le stress de façon différentes. Les personnalités de type A sont beaucoup plus susceptible de subir les effets négatifs du travail dans un milieu stressant, tandis que celles du type B sont moins à risque d'en subir les conséquences mentales et physiques.

- Les différences entre les sexes : selon les recherches, les hommes ont tendance à subir des maladies physiques liées au stress, tandis que chez les femmes, ces maladies se présentent - davantage sous forme psychologique.
- Les différences selon l'âge : les jeunes employés sont moins susceptibles de subir le stress issu des horaires prolongés et des grandes exigences du travail¹.

3-1-1-1 Burnout²:

Le Burnout résulte d'un stress professionnel persistant et de tensions continues. Il constitue le stade final d'une rupture d'adaptation qui résulte d'un déséquilibre à long terme entre les exigences professionnelles et les ressources de l'individu, et qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé ou encore d'être exténué.

- L'épuisement émotionnel : La personne n'a plus d'énergie, elle se sent vidée. Il s'agit d'un signal de détresse face aux exigences émotionnelles du travail.
- La dépersonnalisation : Elle représente la dimension interpersonnelle du Burnout. Elle renvoie à des attitudes impersonnelles, négatives, détachées, méprisantes envers les personnes dont on a la responsabilité : les patients pour les médecins par exemple.
- L'échec de l'accomplissement professionnel au travail : Correspond à un sentiment d'inefficacité, la croyance que les objectifs ne sont pas atteints et la diminution de l'estime de soi. La personne a une vision négative de sa vie professionnelle.

3-1-1-2 Karoshi³:

Le Karoshi est l'équivalent japonais du phénomène anglo-saxon de Burnout. Le Karoshi ou « mort par la fatigue au travail » désigne un épuisement invoqué généralement par le grand nombre d'heures de travail qui peut au bout d'un certain temps être victimes de crises cardiaques ou plus grave aboutir au suicide et à la mort. Ce syndrome dit « la mort par surmenage » est le degré absolu du Burnout.

3-1-2 Les effets sur l'organisation :

Dans l'organisation si plusieurs individus sont touchés par le stress, c'est l'organisation toute entière qui va en ressentir les effets et risques négatifs⁴.

¹ [Http:// www.sante-medecine.commentcamarche.net.Rhumatologie.TMS](http://www.sante-medecine.commentcamarche.net/Rhumatologie.TMS). (Consulté le 20/05/2017 à 16 :34)

² GREBOT (Élisabeth) : *stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*, édition d'Organisation, Paris, 2008, p.108-109

³ Ibid, p.10

⁴ [Http:// www.sante-medecine.commentcamarche.net.Rhumatologie.TMS](http://www.sante-medecine.commentcamarche.net/Rhumatologie.TMS). (Consulté le 21/05/2017 à 14 :04)

3-1-2-1 risques organisationnels :

- désorganisation du travail et surcharge de l'activité ;
- difficultés pour remplacer ou recruter le personnel ;
- dégradation du climat, mauvaise ambiance ;

3-1-2-2 risques qualité :

- dégradation de la qualité des soins
- augmentation des rebus et malfaçons ;
- réclamation des patients ;
- démotivation et baisse de créativité des personnels ;

3-2 Le management du stress et le management par le stress¹:

« Qui veut faire quelque chose trouve un moyen, qui ne veut rien faire trouve une excuse »

3-2-1- management par le stress :

Y'a-t-il un management par le stress ?

Sans le savoir, beaucoup de managers, managent par le stress, c'est normal puisque le stress est lié à la performance. Pour mieux comprendre, on va prendre l'exemple de l'entraîneur d'une équipe sportive qui met son équipe à un niveau de stress acceptable. Tout ce qu'on appelle la gestion psychologique du sportif de haut niveau consiste précisément à mettre les individus à un niveau optimal de stress. S'il n'y a pas assez de stress l'équipe ne va pas être performante, mais si le niveau est très élevé, l'équipe risque de s'effondrer. Cette notion de courbe de stress permet d'introduire la notion de stress optimal, c'est-à-dire le niveau de stress qui nous permet sans souffrance, d'être efficaces.

Il est du devoir du dirigeant pour être efficace d'avoir fait son bilan en mesurant son stress ; conscient de lui-même, de savoir à quel moment son niveau de stress devient trop élevé et d'avoir des indicateurs dans sa façon de raisonner, il essayera de repérer par exemples ses angoisses, son isolement... tous ses indicateurs psychologiques ainsi que les indicateurs physiques comme la mauvaise digestion, les troubles de sommeil ou encore des indicateurs comportementaux comme le fait de s'énerver, perdre son self contrôle en public, de se jeter sur une cigarette....

¹ BALAND (Stéfane), BOUVIER (Anne-marie) : *management des entreprises*, édition Dunod, p89-92.

Tous ses indicateurs servent de véritables clignotants.

Il faut également prendre conscience de ce qui fabrique le stress. On peut être stressé par des aspects matériels d'organisation ou par des modes de relation. Ceci est un premier niveau, il faut connaître les sources de stress et le bien les détecter.

Une fois le stress détecté le diagnostic établi les voies de recours sont multiples :

- Planifier des actions individuelles ou collectives à travers une ouverture sur un dialogue basé sur la confiance et la sincérité dans le but de faire valoir une réelle valorisation des ressources humaines.
- Des réunions multiples, dialogues cathartiques réduiront sûrement le niveau du stress. C'est une tâche réellement difficile mais demeure possible et efficace.

3-2-2 Le management du stress :

A haute dose, le stress professionnel est source d'erreurs, d'agressivité et de frustration. A petite dose, le stress professionnel est source de motivation, d'évolutivité et d'innovation. Le management du stress existe bel et bien, il s'agit même d'une pratique amenée à se développer en entreprise. Une pratique à double détente qui doit prendre en compte en même temps la dimension personnelle et la dimension collective.

Gérer son stress c'est bien, mais pas suffisant, le manager se doit aussi de veiller à son équipe, de la placer dans des conditions favorables et de réagir en cas de crise. Manager par le stress peut donner des résultats très rapides procurer une autorisation, mais tous les spécialistes du stress sont d'accord sur un point : ce type de gestion est efficace à court terme. A long terme, le meilleur calcul pour un manager est donc d'aider son équipe à bien gérer le stress. Et cela pour réussir deux mots d'ordre : écouter et finesse.

3-3 la gestion du stress :

Aujourd'hui on ne peut plus ignorer le stress ou simplement le tolérer, il faut apprendre à le gérer et empêcher les pressions qui génèrent et le cortège des problèmes psychiques et physiques.

La gestion du stress ne se résume pas à un ensemble de recette, mais correspond à une véritable prise de conscience par la manière de gérer les événements de vie stressant. De nombreux méthodes de lutte contre le stress sont développées, elles ont pour objectifs de diminuer les tensions psychiques et répercussions somatiques.

En milieu de travail globalement il y'a deux manières d'agir :

La première consiste à aider l'individu à éviter les situations stressantes ou à y faire face
La seconde consiste à modifier l'organisation du travail afin de réduire les sources de stress.

3-3-1 gestion du stress par les individus ¹:

On peut aider son personnel à combattre le stress soit dans le cadre de programmes d'aide aux travailleurs, soit par les programmes spécifiques :

❖ Détecter le stress : c'est une évidence, mais mieux vaut le rappeler ; pour gérer le stress, il faut savoir le détecter ''le manager doit comprendre ce qu'est le stress et ce qu'il n'est pas, pour cela, il ne faut pas hésiter à démystifier le stress, à se documenter'' afin de cerner la situation, le manager peut s'appuyer sur des outils d'évaluation, par exemple sous forme de questionnaire. ''Il est très utile de faire un bilan au sein de son équipe, grâce à un questionnaire, il est possible de suivre dans la durée le niveau de stress de son équipe''. Ce questionnaire doit permettre aux salariés d'exprimer les points positifs et négatifs qu'ils ressentent dans leur travail. Mais le manager ne doit pas se limiter à ce seul questionnaire. L'observation est également un détecteur de stress très utile, d'autant que les symptômes sont nombreux ; physique, physiologiques, moraux, psychologiques, relationnels, intellectuels ou professionnels.

- **La résolution de problèmes** : Pour mieux agir sur ses agents du stress, l'employé doit développer ses compétences à la résolution de problèmes. Il s'agit d'une stratégie centrée sur le problème, destinée à identifier les situations stressantes comme étant un problème à résoudre, puis à lui trouver une ou plusieurs solutions. Les étapes sont les suivantes :

- ✓ **Définition et formulation du problème** : Cette étape est d'autant plus nécessaire que lorsque l'individu est stressé, il a tendance à dramatiser la situation et à chercher des solutions radicales souvent inappropriées.

- ✓ **Elaboration des solutions variées** : Il s'agit ici de dresser une liste de solutions au problème, en abandonnant momentanément tout esprit critique.

- ✓ **Sélection des solutions** : Chaque solution est évaluée en avantages et inconvénients et une ou plusieurs sont retenues.

¹ ABES, (Nacer), op.cit.

✓ **Vérification des solutions retenues** : Les décisions choisies sont mises en œuvre et évaluées, ce qui permet éventuellement de redéfinir le problème et de recommencer le cycle de la résolution de problème.

❖ **Relaxation** : une grande partie des tensions associées au stress peut être éliminée grâce aux techniques de relaxation, exercices de respiration, méditation, imagerie mentale.

❖ **Exercice physique** : on considère que c'est un très bon moyen de combattre le stress, l'aérobic qui favorise l'oxygénation des tissus est considérée comme un excellent antidote, une régularité de pratique est indispensable, on citera aussi le jogging, la natation, une bonne marche qui peuvent aider à combattre tension et frustration.

❖ **Les massages** : Cette technique a de nombreux effets positifs sur le corps puisque ça permet de se détendre, de relâcher les muscles tout en luttant contre le stress. Ce moment de détente permet à la personne vivant beaucoup de stress de laisser une tierce personne s'occuper de vous et de recharger ses batteries. Il faudra seulement que vous choisissiez une méthode de massage parmi les multitudes de possibilités.

❖ **Régime alimentaire** : le stress tend à accélérer le métabolisme, c'est-à-dire le rythme auquel l'organisme transforme la nourriture en énergie ; il peut aussi modifier les habitudes alimentaires, certains mangent pour oublier leurs soucis, d'autre se nourrissent à peine.

L'objectif devrait être de conserver les réserves énergétiques suffisantes tout au long de la journée et d'avoir un poids corporel acceptable.

❖ **Changer ses habitudes** : il faut toujours se demander pourquoi l'on veut changer avant de penser comment. Le changement d'habitude est un point clé de la démarche. Certains auteurs estiment qu'il suffit de répéter une action pendant trente (30) jours régulièrement pour en faire une habitude.

❖ **Dire NON**: la capacité de dire non est liée à l'image de soi et à la faculté de vivre indépendamment du regard des autres. Cette position est fortement recommandée lorsque la surcharge de travail génère du stress. Il faut désormais user d'un minimum de diplomatie en

proposant une solution alternative du type « oui avec plaisir, je serai complètement disponible à telle heure ».

✓ **S'entraîner** : Il faut commencer à dire « non » à des demandes moins importantes ou qui entraînent peu de conséquences. Par la suite, la personne voudra recommencer, et elle pourra adopter ce type d'attitude pour des situations beaucoup plus importantes et vous engendrant plus d'anxiété.

✓ **Visualiser les conséquences** : Il est important de visualiser les conséquences positives et négatives envers soi-même ainsi qu'envers la personne dressant la demande. Lorsque la personne décide de dire « non » à une demande qui viendrait surcharger son travail, ça permet à celle-ci de gérer son temps plus convenablement et être moins débordée. Cependant, il arrive aussi que l'employé se culpabilise et se déprécie soi-même après avoir dit non à une ou des demandes.

✓ **Argumenter sa réponse** : Après avoir donné une réponse négative, il est très important d'argumenter sa réponse. L'interlocuteur recevant une réponse négative à sa demande est certainement étonné, surtout si l'employé a l'habitude de toujours dire oui. Donc, avant de dire non, il faut identifier des arguments pouvant appuyer sa réponse. Ensuite, au moment venu, la personne pourra justifier adéquatement sa réponse négative à la requête de l'interlocuteur. Une telle démarche permet à l'interlocuteur de mieux comprendre la réponse négative de l'employé et finir par accepter. De cette façon, l'interlocuteur ne sera pas déstabilisé.

✓ **Tenir ses engagements** : Quand l'employé donne une réponse négative lorsque nécessaire, ça permet de donner plus de valeur à une réponse positive. Pour ce faire, il est important de respecter son engagement lorsque l'employé décide de dire oui, en exerçant convenablement la demande. Dans le cas où l'employé donne une réponse négative, il prend la responsabilité de ne pas faire quelque chose avec des arguments à l'appui, donc il ne faut pas qu'il revienne sur sa position initiale.

❖ **Analyser le déroulé de la journée** : faire le point du timing de la journée est un exercice indispensable, s'il peut apparaître fastidieux. Il convient de noter l'heure du début de chaque tâche, puis de voir si le temps consacré à la masse d'activité reste compatible avec les priorités du jour.

❖ Lutter contre la temporisation: le plus souvent lorsque l'on reporte une tâche au lendemain, c'est souvent parce que celle-ci pose un problème. Il faut donc se demander à chaque fois pourquoi l'on souhaite remettre à plus tard, ce que l'on peut faire le jour même.

❖ Laisser de la place à l'imprévu : l'imprévu, la spontanéité, le plaisir de la relation est des manières informelles de faire naître la créativité et d'enrichir le contenu de son quotidien. La planification de 60% de son temps pourrait être une évaluation raisonnable. En tout état de cause, mieux vaut prévoir l'imprévisible que le laisser bouleverser son emploi de temps.

❖ Adapter les méthodes : dans les sciences humaines, il n'existe pas de méthodes universelles qui soient valables à l'identique pour tous les individus. Il faut donc prendre ce qu'il y'a de meilleur dans les outils proposés, se faire confiance et miser sur son intuition et son expérience.

3-3-2 La gestion du stress par l'organisation :

❖ L'action préventive¹: la lutte contre le stress, générée par l'entreprise est un travail qui doit impliquer les DG, DRH, les commissions de l'entreprise et le service de santé au travail.

- Prévention primaire : gestion des stressés et gestion de leurs perceptions:
 - ✓ Personnalité
 - ✓ Apprendre à être optimiste

 - ✓ Monologue intérieur constructif
 - ✓ Gestion de son temps par priorités
 - ✓ Modification-élimination des demandes

 - ✓ Gestion de son travail:
 - Évitement de la surcharge (p.ex. délégation)
 - Négociation de rôle et des tâches

¹ Dr Guernan, op.cit.

- Prévention secondaire: gestion des réactions liées au stress
- ✓ Relaxation:
 - Technique respiratoire profonde à fin de diminuer l'anxiété.
 - Méditation
 - Conserver le sens de l'humour.
- ✓ Décharge émotionnelle:
 - Discussion avec autrui
 - Journal personnel
- ✓ Forme physique
 - Sport après les heures de travail.
 - Exercice de flexibilité (mouvements d'étirements des membres)
 - Utiliser une partie de l'heure du lunch pour prendre une marche.
- ✓ Nutrition
 - Régime alimentaire sain : Guide alimentaire de Santé et équilibré.
- Prévention tertiaire : gestion des symptômes
- ✓ Consulting professionnel:
 - Psychothérapie individuelle
 - Thérapie de groupe
 - Consulting de carrière
- ✓ Soins médicaux:
 - Médication
 - Traitements chirurgicaux
- ✓ Soins palliatifs:
 - Massothérapie

❖ Prendre en charge les salariés en souffrance¹ : Il s'agit ici de prendre en charge d'un point de vue médical et/ou psychologique des personnes qui souffrent déjà de troubles de santé dus au stress et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail. L'objectif est d'éviter que leur état de santé ne se détériore davantage

❖ Renforcer la résistance au stress des salariés²: La gestion individuelle du stress n'est pas centrée sur le travail mais cherche à renforcer la résistance des salariés à des situations de travail potentiellement stressantes

- Le soutien social : Offrir au salarié un soutien sous différentes formes :
- Le soutien émotionnel : Il apporte à l'individu les sentiments d'affection et de protection dans les moments difficiles (« je te comprends, je suis avec toi.»).
- Le soutien d'estime : Il rassure le sujet sur sa valeur, ses qualités et ses compétences (tu es quelqu'un de bien, je t'apprécie. »).
- Le soutien matériel : Il consiste en une assistance concrète, aide, petits services ou grands secours (« je vais t'aider »).
- Le soutien informatif : Il est représenté par les conseils, les suggestions, les renseignements fournis au sujet (« voilà ce que je te conseille »).

❖ La formation des compétences et des ressources individuelles³: Un autre moyen de préparer l'employé à faire face aux situations professionnelles stressantes, est de développer certaines de ses ressources exigées pour le poste de travail. Par exemple, pour éviter la surcharge de travail, on peut proposer aux salariés une formation à la gestion du temps, à la résolution de problème, et un développement et de leur confiance en soi. (Voir le tableau suivant).

¹ ABES (Nacer), op.cit.

² Ibid.

³ Rekaik, (Imene), *impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master (option ; management des ressources humaines), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, septembre 2015.

Tableau n°2: Exemple de formation au développement des compétences et de ressources.

Formation à la gestion du temps.	Diagnostiquer sa relation au temps. Apprendre à planifier, à s'organiser, à déléguer ses tâches.
Formation à la résolution de problème.	Apprendre en groupe à identifier les problèmes. Analyser les causes. Rechercher les solutions. Préciser la mise en œuvre.
Développement de la confiance en soi.	Communiquer avec la hiérarchie de manière assurée. Exposer les raisons d'un refus de travail.

Source : ROLLAND, (Jean-Pierre) et coll. : *RH : les apports de la psychologie du travail*, édition d'Organisation, Paris, décembre 2005, p.314

❖ Une organisation anti stress : principal facteur de stress : l'incertitude. Un facteur qui peut prendre des proportions alarmantes quand il touche aux tâches ou aux objectifs des salariés. « Dans une équipe, il faut définir clairement les tâches de chacun sans qu'elles ne se recoupent, sans qu'il y ait de compétition interne. En somme, le manager doit trouver la frontière entre l'émulation et la perversion ». Pour cela, rien de tel qu'un organigramme bien ficelé et que la mise en place d'objectifs précis et réalisables. Une mécanique qui n'empêche pas d'affronter les urgences, si le manager sait se montrer pédagogiquement en expliquant à son équipe les raisons des nouvelles exigences.

❖ Réguler le stress au quotidien : au quotidien, le manager doit avant tout être attentif au moindre signe de stress chez ces collaborateurs afin de réguler le problème avant qu'il ne prenne de l'importance, « En tant que manager, il faut être capable de laisser de la liberté et une marge de manœuvre, de confier des responsabilités et de transmettre de l'information. Cela permet au salarié de mieux prendre en compte les tâches qu'il a à assumer, dont de se responsabiliser, voire de prendre des initiatives ». Le manager doit éviter de jouer la carte « copain » dans ses relations avec l'équipe, au risque de déstabiliser certaines personnes et de provoquer des conflits d'intérêt. En revanche, une qualité est à entretenir : L'écoute.

❖ Se manager un moment calme : comme de nombreux dirigeants qui font dire par leur secrétaire qu'ils sont absents ou en réunion, il est bon de s'aménager une matinée par semaine sans aucun rendez-vous ni aucun contact téléphonique.

❖ En cas de stress individuel : premier réflexe pour le manager face à un phénomène de stress est de détecter chez l'un de ses collaborateurs : être disponible et attentif. « La mise en évidence d'un problème de stress majeur chez un collaborateur doit amener le manager à d'abord l'écouter. » si le stress a une origine personnelle et met en danger la santé du salarié, la manager devra l'orienter vers son médecin traitant. « Si c'est la composante socioprofessionnelle qui est la plus perturbée, il faut voir d'abord le médecin du travail. La meilleure réponse reste encore celle que peuvent donner des professionnels qui connaissent le salarié et son lieu de travail ». Ce type d'initiative doit être pris, bien entendu, avec l'accord du salarié.

❖ En cas de stress d'équipe : le stress n'est qu'un phénomène individuel : il peut devenir collectif et « s'auto-entretenir » par un mouvement circulaire, en passant d'un collaborateur à un autre. « Le premier réflexe pour le manager est de chercher les causes de ce stress collectif en provoquant des réunions ou des entretiens individuels, et en essayant de faire la part des choses entre vie privée et professionnelle. L'idéal est ensuite d'agir sur ces causes ». Ici le manager doit se montrer volontariste : si certains problèmes sont identifiés, l'action est nécessaire. Car faute d'agir, la manager risque à son tour d'alimenter ce stress collectif.

❖ Evaluer la durée des entretiens : le mieux est de trouver sur son agenda la durée estimée de l'entretien et pas seulement l'heure de début du rendez-vous.

❖ Etablir le Check List du jour : il est conseillé de ne pas lister plus de dix (10) tâches par jour afin d'éviter de tomber dans le stress de la surcharge de travail. Il est souvent conseillé de commencer par des activités de routine (courrier, email...) avant d'affronter les tâches difficiles.

Conclusion :

Au fil de temps, le stress est de plus en plus présent dans la vie quotidienne et plus précisément dans le milieu professionnel, il pose un problème profond par ses effets négatifs, donc la gestion du stress au travail est devenue obligatoire pour les dirigeants afin de diminuer les problèmes psychologiques et physiques des salariés causés par ce phénomène.

Dans ce chapitre, nous avons exposé la notion du stress et plus exactement au travail par des différents acteurs, ses types, et ses phases (les trois phases définies par Hans Selye ; phase d'alarme, phase de résistance et la phase d'épuisement), en suite nous avons présenté ses facteurs (aigu, aigu répété, chronique) ainsi les principales causes liées à ce phénomène.

Dans la dernière partie nous avons mis l'accent sur les effets néfastes du stress au travail que ce soit sur l'individu ou sur l'efficacité et la performance de l'organisation.

Enfin nous avons présenté les moyens et techniques pour prévenir contre le stress et diminuer son impact négatif.

Chapitre2 : *la performance professionnelle*

Introduction :

Le développement de la consommation de soins constitue actuellement un élément déterminant pour l'équilibre des politiques économiques. Pour cela les organisations publiques doivent faire face à des phénomènes qui peuvent influencer sur la performance professionnelle (individuelle et collective), qui est considérée comme une clé de succès et continuité de l'organisation

Pour cela ce chapitre sera divisé en trois sections, la première section sera consacrée à une généralité sur la performance, la deuxième section sera consacré à la performance humaine et hospitalière, et la troisième section sera une présentation sur l'impact du stress sur la performance.

1- Section1 : Généralité sur la performance :

Dans cette première section, on tentera d'abord d'exposer des généralités sur la performance, ses formes ses indicateurs et ses principaux caractéristiques.

1-1 Définition de la performance :

Au regard étymologique, le mot performance vient du verbe anglais « to perform » qui issu lui-même du vieux français et qui signifie accomplir, il existe plusieurs définitions de ce terme où nous allons présenter quelque définitions les plus fréquentes et significatives :

Pour KHEMAKHEM, (A): « *La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »¹.

Pierre Voyer : « *la performance est considérée comme une valeur ajoutée à un état initial comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable peut être aussi la réponse au besoin, en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps(...)* À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation »².

BRUMACHE, (G.B) : « *La performance signifie les comportements et les résultats. Les comportements émanent de la personne et transforment de l'abstrait vers l'action. Non seulement des instruments pour les résultats, les comportements sont à leur tour, des aboutissements, le produit d'effort mental et physique appliqué dans les tâches, qui peuvent être évalués séparément des résultats* »³.

Pour FERICELLI (A, M), le terme performance désigne plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires⁴ :

¹ KHEMAKHEM, (A): *la dynamique de contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992, p.311.

² VOYER, (Pierre), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2eme édition, presse de l'université du Québec, Québec, 2006, p.84.

³ BRUMBACHI, (G.B) : *some ideas, issues and predictions about performance management*, Public Personnel Management, 1998 cité par Amstrong, (Michel): *performance management*, édition Kogan, 3eme édition, London, 2006, p.07.

⁴ FERICELLI, (A, M) et SIRE, (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

-La performance est succès : La performance n'existe pas en soi, elle est en fonction de la réussite, et variable selon les entreprises, selon les acteurs.

-La performance est résultat de l'action : Ce sens ne contient pas de jugement de valeur, car traditionnellement « la mesure de la performance est conçue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus ».

-La performance est action : Dans ce sens plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

Selon IGALENS (J): « *la performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et du coût de l'obtention de ce résultat* »¹

1-2 Les indicateurs de la performance:

La performance est mesurée et jugée à partir de trois indicateurs complémentaires² :

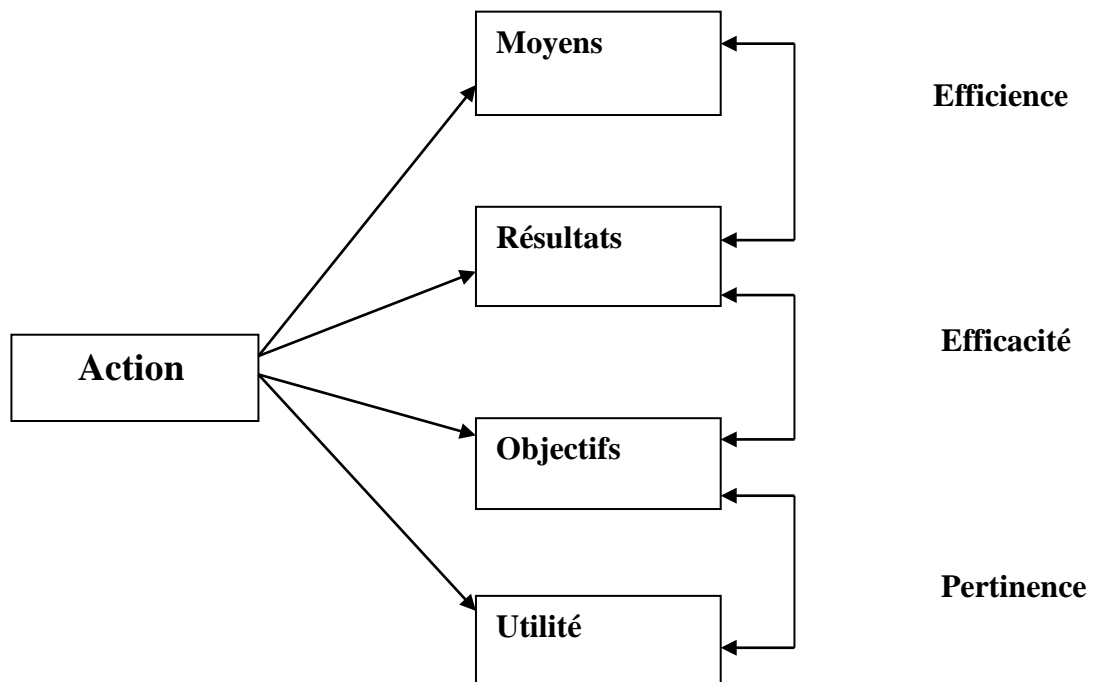
L'efficacité : c'est-à-dire l'économie des moyens (bien faire et faire sans perte)

L'efficacités : c'est-à-dire la réalisation des objectifs fixés (produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts dépensés).

La pertinence : c'est-à-dire bien choisir les objectifs qui conviennent.

¹ IGALENS, (J) : *audit des ressources humaines*, édition liaison, Paris, p.125.

² NOBRE, (Thierry), *performance et pouvoirs dans l'hôpital*, revue Politique et management public, Strasbourg, 1999, p.74.

Figure n° 2 : Les indicateurs de la performance :

Source : KHEMAKHEM,(A), : *la dynamique de contrôle de gestion*, édition, Dunod, Paris, 1992, p.200.

1-2-1-L'efficience : c'est la capacité de réaliser les objectifs fixés (production obtenue) avec le minimum de moyens engagés (ressources consommées), au sein de l'hôpital, l'efficience est marquée par deux instrument principaux ; l'enveloppe globale qui permet de rompre la logique de financement par le prix de la journée pour favoriser une maîtrise de dépenses de santé, et le programme de médicalisation du système d'information (PMSI), qui permet de définir le niveau global d'activité de l'hôpital en utilisant une cotation de chaque acte sur une échelle normalisée en point ISA (indice synthétique d'activité).

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

1-2-2-L'efficacité : c'est le rapport entre les résultats obtenus et le degré de réalisation des objectifs fixés. Plus les résultats sont proches des objectifs fixés, plus le système sera efficace et atteint un niveau important de performance. Au niveau de l'hôpital, ils se voient obligés de respecter les objectifs de santé et atteindre l'efficacité.

Nous pouvons donc résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

1-2-3- La pertinence : pour juger la performance par des actions de conduite adaptées en quantité et qualité en se prononçant sur le triptyque ; objectifs/moyens/résultats, afin d'atteindre les objectifs fixés.

Selon **BOURGUIGNON, (A)**: « *La pertinence est définie comme étant une adéquation entre la réalité et le projet(...). Elle porte sur l'opportunité des choix et la convenance des moyens choisis pour l'activité managériale* »¹.

1-3 Les caractéristiques de la performance :

La performance regroupe les caractéristiques suivantes² :

1-3-1-Un jugement de résultat : « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement* »³. Donc la performance est considérée comme un support de perception et jugement, pour un dirigeant,

¹ BOURGUIGNON, (A) : *définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

³ KEDDACHE, (Samir) et TOUTAL, (Mourad) : *rôle d'une politique de recrutement sur la performance de la fonction ressources humaines*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales (option ; management), Institut National de Commerce, Alger, juin, 2000, p.49.

³ SAULQUIN, (J, Y) : *gestion des ressources humaines et performance des services*, In revue gestion des ressources, n°36, juin 2000, p.20.

elle peut être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un collaborateur, elle pourra être le climat et condition de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

1-3-2-Un concept évolutif dans le temps : « *Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, organisationnels, qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps* »¹. Ces composantes sont indispensables pour le succès de l'entreprise et surtout en phase de développement, mais qui sont influencées par l'environnement interne et externe de l'entreprise au fil de temps.

1-3-3-Indicateur de pilotage : « *Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »², permet au dirigeant de considérer les choix stratégiques auprès des résultats obtenus, ainsi elle lui permet de modifier les comportements individuels des différents partenaires de l'entreprise dans l'objectif d'améliorer la performance.

1-3-4-Elle se traduit par une réalisation³ : l'organisation cherche toujours à réaliser des résultats d'action performants en disposant d'un potentiel de réalisation et en mobilisant les moyens nécessaires (compétences du personnel, technologies, investissement).

1-3-5-Elle s'apprécie par une comparaison : la performance est une notion ; relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue). Où la comparaison est faite par rapport aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non.

¹ GHARBI, (J) : *pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à la l'action*, In revue gestion des ressources humaines, n°35, mai2000, p.37.

² SAULQUIN, (J.Y), Op.cit., p.21.

³ DORIATH(B) et GOUJET(CH), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition, dunod, paris, 2005, pp 168-169.

1-4 Les formes de la performance :

Il existe trois approches qui identifient les différentes formes et la manière d'obtenir la meilleure performance¹ :

1-4-1- La performance par l'individu :

Cette approche est connue par le terme « performance sociale ». Elle est apparue à la fin des années 70, où les entreprises japonaises étaient en pleine phase de maturité avec une compétitivité surprenante, ce qui a poussé les américains et les européens à s'interroger sur les causes principales de cette évolution surprenante. Donc la seule chose qui les différenciait était la qualité des ressources humaines, ni les stratégies choisies, ni les ressources naturelles et ni la nature organisationnelle.

Depuis 1985, de nombreuses recherches ont été réalisées afin de bien cerner la notion de performance par les hommes et de considérer l'efficacité humaine (motivée, compétente, bien communiquée) comme facteur décisif en mettant en évidence son acquisition, son développement et sa gestion.

1-4-2- La performance par l'organisation :

Cette approche est inspirée par les études de deux auteurs Fayol et Taylor dans les années 50, ces deux auteurs ont considéré la performance organisationnelle comme la méthode et les manières utilisés pour atteindre les objectifs organisationnels en ;

- structurant l'emploi et les postes.
- déterminant les requis professionnels.
- en se basant sur les valeurs organisationnelles déterminantes.
- et les valeurs qui imposent les exigences sociales.

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

¹ WEISS, (Dimitri) : *les ressources humaines*, édition d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2001, p.675.

1-4-3- La performance par la stratégie :

Cette approche est apparue la fin des années 60 jusqu'au années 80 aux états unis. L'entreprise doit se démarquer de ses concurrents en réalisant les objectifs stratégiques tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'une technologie de fabrication et traitement plus originale, et d'un marketing plus développé. Donc il est essentiel pour la direction de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel.

2- Section2 : La performance professionnelle et hospitalière :

Dans cette deuxième partie de ce chapitre on tentera de donner une définition de la performance au travail (professionnel), ses sources, aussi les principaux critères de la mesure de la performance, et enfin on abordera la performance hospitalière et ses caractéristiques.

2-1 Définitions de la performance professionnelle :

Selon MILES (1986) : « *la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique* »¹.

BOURGUIGNON (1995) : définit la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soient la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou sens large du processus qui mène au résultat (actions). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts et cibles)* »².

CAMPBELL (1990) : définit la performance au travail comme « *un ensemble de comportement ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contribution aux objectifs* »³

¹ PAYETTE, (A), *efficacité des gestionnaires et des organisations*, ND, p.157.

² DORIATH (B) et GOUJET (C), *op.cit*, p174.

³ ACHTE, (I), et autres, *comment concilier la performance et le bien-être au travail ?*, mémoire MBA RH, université Paris Dauphine, 2010, p.40.

Et plus récemment selon MOTOWILDO (2003) : « *la performance au travail est définie comme la valeur attendue par l'organisation des épisodes de comportement discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* »¹.

Pour ABRAMIS, la performance au travail est « *l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié à répondre aux demandes qui lui sont faites en rapport avec son travail, de prendre de bonnes décisions, et d'exécuter ses tâches sans erreurs. La performance sociale est définie comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits* »².

2-2- Les dimensions comportementales de la performance au travail³ :

- **Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi** : la capacité à réaliser les tâches spécifiques à son emploi.
- **Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi** : la compétence à exécuter les tâches communes de l'organisation par l'adaptabilité et la polyvalence.
- **La communication écrite et orale** : le bon déroulement du travail surtout en collectivité, est assuré par la bonne communication que se soient oralement ou par écrit.
- **Les efforts dans l'activité** : capacité de donner plus d'énergies et plus de motivation à réaliser les tâches assignées et démontrer des efforts supplémentaires malgré les conditions de travail qui peut être négligées.
- **Le maintien d'une discipline personnelle** : la bonne santé et la satisfaction au travail commence par la discipline personnelle en évitant les comportements négatifs comme l'absentéisme, le manque de ponctualité, infraction des règles internes, etc.

¹ ACHTE, (I), et autres, op.cit, p.40

² ABRAMIS, (D) : *relation entre les facteurs de stress à la performance au travail : linéaire ou en U inversé*, rapport psychologique, vol.75, États-Unis, 1994.

³ ACHTE, (I), et autres, op.cit., p. 42.

- **La contribution à la performance de l'équipe et des collègues** : l'inclusion des membres de groupe dans les tâches à effectuer par la participation au développement des collègues, le soutien individuel et collectif entrainera un fonctionnement efficace du groupe pour la réalisation des objectifs.
- **La supervision** : la manière à gérer les différentes tâches des responsables (la fixation des objectifs, la récompense, la sanction réglementaires de façon appropriée tout en influençant sur la performance et l'efficacité des subordonnés.
- **Le management et l'administration** : le pouvoir de gérer les groupes de travail par la division des tâches et la maîtrise du travail en organisant et contrôlant l'efficacité des équipes ainsi qu'à développer les différents services en matérielles en finances et accroître les ressources humaines.

2-3 Sources de performances :

Au sein de l'entreprise, le dirigeant souhaite toujours atteindre les objectifs performants. Cette performance mesurée au sein de groupe trouve son origine dans deux sources¹; l'une est interne et l'autre héritée de l'environnement.

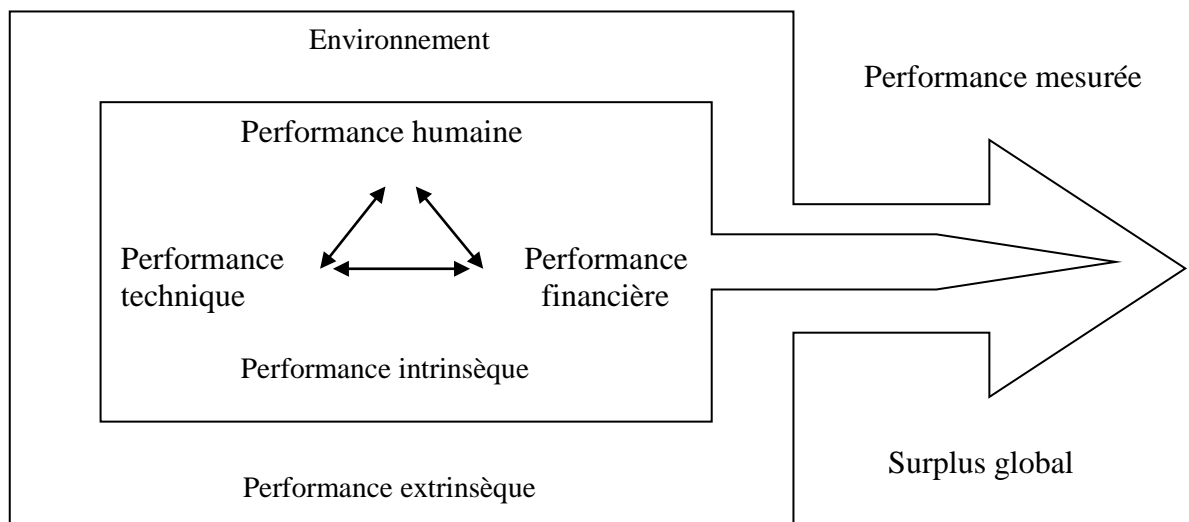
2-3-1-La performance interne ou intrinsèque (de l'entreprise): Et qui englobe

- La performance humaine ; est celle du personnels et collaborateurs. Pour une réalisation d'une production plus performante, on confie la tâche prioritairement à la source humaine avec une efficacité améliorée.
- La performance financière ; constitue l'efficacité dans la mobilisation des moyens financiers.
- La performance technique ; définie comme l'aptitude à mettre en œuvre les investissements avec efficacité.

¹ Robert, (G) : *le manifeste de l'évaluation des performances*, in *les systèmes de mesure de la performance*, Harverd Business Review, édition d'organisation, p.45-46

2-3-2- performance externe ou extrinsèque (héritée de l'environnement) : Est une notion dans le domaine de développement soutenable et évaluation environnementale ; c'est-à-dire résultats mesurables du SME (système de management de l'environnement) d'un organisme, en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique, de ces objectifs et cibles (certains dirait cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les autres).

Figure n°3 : les sources de la performance.



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D), *gestion des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, 2002, p.165.

2-4 Mesure de la performance :

2-4-1 Les critères de mesure de la performance :

C'est une notion qui permet de quantifier les résultats et les objectifs sur la base des critères qui fondent la performance dans la sphère de la firme, à savoir¹ :

- la responsabilisation des prestataires à l'offre réelle.
- l'efficacité et l'efficience des services, respectivement sur une base d'inputs, d'outputs et d'outcomes.

¹ DORIATH(B) et GOUJET(CH), op.cit, p.102.

- la diffusion de l'information avant, pendant et après la mesure du rendement.
- l'instauration d'un climat de confiance mutuelle entre prestataires et bénéficiaires.
- la tolérance, l'équité, mais aussi la durabilité de l'instrument d'offre.
- la séparation des pouvoirs et la professionnalisation de la gestion publique.
- la participation au processus de prise de décisions, de mise en œuvre et d'évaluation.
- la flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique.
- la décentralisation de la décision et la déconcentration de l'activité.

Aussi, une expression d'accomplissement de plusieurs fonctions entre autres¹ :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'organisation.
- Il permet d'examiner le bien-fondé des décisions prises.
- Il offre une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,...) de l'organisation afin de porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise réalise ses tâches.
- Il soutient à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de la mise en place des objectifs pour lequel l'entreprise a été créée.
- Définir l'ordre de la mesure, quantitativement et qualitativement, des résultats attendus, dans le temps et dans l'espace.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé plus l'entreprise pourra se procurer davantage de moyens (seront les primes distribuées au personnel). Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

¹ OUACHERINE, (H), *gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère, INC, 2003, pp.32.33.

2-4-2 L'identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers¹ :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure n°4 : les niveaux de mesure de la performance.



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) :op.cit., p.165.

¹ MARTORY(B), CROZET(D), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Ed Dunod, 2004, p164.

2-4-3 Performance immédiate ou performance dans la durée¹ :

La performance d'un salarié, d'une équipe ou d'une organisation s'améliore dans le temps, c'est la notion de courbe d'apprentissage

2-5 La performance hospitalière :

La croissance technologies et l'évolution des aspects environnementaux sont à l'origine des changements profonds touchant le métier de médecin hospitalier et les pratiques hospitalières.

Auparavant, est connu comme une pratique artisanale et une coexistence spatiale de diverses spécialités, aujourd'hui, est devenu une pratique impliquant des technologies complexes utilisées par des spécialités fortement interconnectées.

De même le développement des relations d'interdépendance entraîne une transformation de la chaîne de valeur en permettant à certains acteurs à s'affirmer et de voir leur position évoluer dans le milieu hospitalier.

La performance fait référence au couple² (valeur-cout), le cadre du secteur public impose des contraintes qui rendent cette analyse difficile car le marché n'apporte par la définition précise de la légitimité, ce qui réduit l'opérationnalité de ces concepts de base. La séparation de l'acte de consommation (par le patient) de l'acte de paiement (par les différents financeurs du système de santé) implique une double perception de la création de la valeur, valeur individuelle pour le patient, et valeur collective pour les financeurs (les tutelles, les caisses), qui rend chacun des acteurs particulièrement sensible à l'une des composantes du couple, de même, en matière de management public, deux types d'analyse de la performance sont envisageables ; d'une part, une évaluation « macro » des politiques publiques, et d'autre part, une évaluation « micro » concernant les entités constituant le secteur public. Cette étude se place dans le cadre de l'analyse « micro » de la performance, puisqu'il s'agit d'analyser, dans le cadre d'un établissement hospitalier.

Les mécanismes de régulation de l'équilibre financier conduisent à la survie de l'hôpital qui permet l'implication de la fonction de l'efficacité de l'hôpital dans sa production de

¹KATZENBACH, (J) et SMITH, (D), *les équipes hautes performance*, Ed Dunod, Paris, p.84.

² NOBRE, (Thierry), *op.cit*, p. 73.

services (journée d'hospitalisation, analyse de laboratoire...) et de l'efficacité des médecins au niveau de l'utilisation de ces services. Cette exigence, d'une part, pousse les malades à devenir plus exigeants (ne sont plus des patients mais plutôt des clients qu'il faut attirer en prodiguant des soins de qualité), et d'autre part, elle met les directions d'hôpitaux (gestionnaires, médecins...) dans l'obligation de confronter les multiples défis (garantir l'équilibre financier, respecter les normes de personnel soignant, maintenir le taux minimal de rotation du personnel, optimiser l'occupation des lits, éviter les durées de séjour trop longues, obtenir un pourcentage élevé de patients satisfaits de leur séjour et d'assurer la bonne qualité de soins).

2-5-1 Les dimensions de la performance hospitalière¹ :

2-5-1-1 La performance verticale :

La performance verticale est la capacité des établissements de soins à s'orienter vers le système de santé et à converger vers les objectifs globaux et leur mode de faire.

Dans le milieu hospitalier où de nombreuses règles contraignent les actions humaines et la complexité des processus et la pluralité des parties prenantes qui dépend des individus qui la composent et elle engendre d'importante zone d'incertitude et de la marge de manœuvre aux acteurs, en revanche, les entreprises de nature différentes se trouvent confrontées à des contraintes extérieures, et évaluent leur positionnement dans le système économique par des mécanismes traditionnels pour définir elle-même ses objectifs et sa structure. Alors que l'hôpital ne dispose pas de mécanismes traditionnels ; il est contraint sur l'ensemble des paramètres de son origine et il augmente le nombre de dimensions de sa performance afin d'améliorer la performance du système de santé dans son ensemble.

2-5-1-2- La performance latérale :

C'est la capacité de l'hôpital à répondre aux besoins des malades ainsi qu'à répondre aux attentes des salariés, fournisseurs du système et les citoyens de façon générale.

L'objectif de l'hôpital est de se différencier en fonction des patients qu'il prend en charge pour répondre à leurs besoins et non en fonction des caractéristiques des professionnels, et être marqué par une forte différenciation sur la base des disciplines et des techniques

¹ GUIRI, (Nawel), *l'impact de la gestion du stress au milieu de travail sur la performance au niveau des établissements de la santé publique en Algérie*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master (option; management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, juin, 2014/2015, p.17-21..

médicales et non sur la base des différents besoins des patients. Pour cela l'hôpital doit identifier les différents types de patients qui font l'objet de son activité.

Dans le système de soins, faut différencier les critères de performance de chaque individu tout dépend de ses caractéristiques afin de signaler les différences de traitement.

➤ **Citoyen** : c'est une personne qui participe à la vie sociale et politique démocratique et qui a des droits de choix et des devoirs. Dans le système de santé le citoyen est considéré comme une personne qui participe les individus de façon volontaire aux réflexions concernant les orientations du système.

➤ **Consommateur** : l'idée de consommateur repose sur la réappropriation par l'individu d'un pouvoir d'action directe sur une trajectoire de soins. Cette réappropriation est fondée sur une limitation de transfert, non seulement de compétence, mais aussi de responsabilité, qualifiant le rapport entre un patient et son médecin. (Utilisé aux Etats-Unis pour qualifier le malade).

➤ **Usager** : une personne qui utilise un service public, dans le système médical, l'usager est celui qui use pour un tiers des services d'un médecin (se trouve souvent en situation monopole ; n'est pas un patient, (utilisé en Allemagne, Angleterre pour qualifier le malade).

➤ **Client** : utilisé pour une personne ou malade qui fréquente les établissements de soins privé (dans l'économie de marché, le client est caractérisé par ; il paye toujours, il est libre et il représente une forme d'altérité).

➤ **Patient¹** : le patient est la personne qui passe d'un état normal à un état pathologique (est celui qui souffre), donc la responsabilité de remédier cette transgression est celle de l'hôpital. Le mot patient suffit à qualifier l'état de dépendance à l'égard de la structure médicale. Il ne reconnaît l'individu que dans la mesure stricte de cette dépendance. (Utilisé en France et au Canada pour qualifier le malade).

¹ DEMICHEL, (S), *Client, patient, usager : le sujet de la santé publique*, papier de recherche Graphos, janvier, 2001.

2-5-1-3 La performance horizontale :

Est la capacité de l'hôpital à combiner son activité avec les autres entités du système de soins pour assurer la qualité de la prise en charge dans ses dimensions, techniques (le juste équipement), médicale (le juste acte), de soin (les justes compétences), organisationnelles (le juste lieu) et psychologique (la juste attention et la juste communication).

L'organisation hospitalière doit être envisagée de manière explicite et formalisée en prenant en charge les patients par la coordination entre la spécialisation des professionnels et les compétences médicales, donc l'hôpital doit trouver une forme d'organisation qui combine entre la bonne intégration des finalités des acteurs (performance verticale) et une forte différenciation des réponses aux besoins de la population (performance latérale).

Cette action peut être définie comme un réseau de relations entre les entités, la nature de la relation, sa fonction et ses caractéristiques pour diriger les objectifs de l'organisation et les compétences des acteurs et à la réduction des coûts.

Section3 : L'impact du stress sur la performance professionnelle :

Dans cette partie on va identifier les conséquences de l'impact du stress sur la performance professionnel¹ :

3-1 Le stress et la performance par degré :

Selon Yerkes Dodson, la relation entre stress et performance se traduit en forme de U inversé. Lorsque le stress est inexistant la performance est nulle, aussi, plus le stress augmente plus la performance croît jusqu'au niveau optimal, et au fur et à mesure que le stress continue à augmenter que la performance chute.

La bonne performance ne se mesure pas par un degré de stress élevé ou faible mais par rapport à l'activité à réaliser, donc afin d'éviter une performance négative, il faut ajuster le degré de stress ni excessivement ni insuffisamment.

3-2 Les indicateurs de coûts engendrés par le stress :

Parfois un niveau d'activation physiologique élevé est nécessaire pour être performant, dans d'autre cas, le stress doit être faible. En laissant un temps de récupération aux individus, en respectant leur aspirations, en les associant aux résultats à atteindre, la nécessité de

¹Rekaik, Imene, *op.cit.*

performance peut être vécue comme une source de motivation et d'accomplissement, et donc, au niveau organisationnel, on peut identifier les couts de stress par l'absentéisme ou présentéisme due au surcharge de travail ou le mauvais management (de façon général), qui entrainent des exigences supplémentaires. Cette perturbation organisationnelle impacte sur la performance économique et politique de l'organisation (quelque soit le type de l'établissement incluant l'hôpital).

Bien que le stress soit d'ordre individuel, il engendre des couts pour l'organisation tout en répondant aux conditions de bien être pour maintenir le bon niveau de performance, ces couts sont évalués par des indicateurs tel que¹ :

3-2-1 L'absentéisme : c'est-à-dire la période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail alors qu'il devrait y être , à cause d'une maladie ou d'accident de travail. Cela va engendrer une diminution du rythme de travail, et lorsque cette absence est de longue durée, le salarié est remplacé par un nouveau d'où un engagement de cout non prévu pour l'organisation. Selon l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail, le stress est le deuxième problème de santé le plus répondu dans le monde de travail. Il toucherait 22% des travailleurs de l'Europe, et est à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme.

3-2-2 Le présentéisme : C'est la présence des salariés sur le lieu de travail physiquement avec un niveau de concentration très faible. Selon Michael PERSONAGE, la baisse de la productivité due au présentéisme est deux fois plus conséquente et couteuse que celle attribué à l'absentéisme.

Ce phénomène est remarqué à travers la baisse de la qualité de travail réalisé, l'augmentation de nombres d'erreurs, le recul de l'esprit d'équipe et l'effondrement du rendement. Et qui sont évoqués par un certain niveau de stress ; réactions allergiques, maux de tête, fatigue chronique, troubles digestifs ou intestinaux et de nombreux autres troubles psychosomatiques.

3-2-3 Le turn-over : Désigne dans une entreprise le renouvellement des effectifs, suite à des recrutements et des départs du personnel. Il constitue un indicateur précieux qui peut traduire assez facilement l'ambiance au travail au sein de l'entreprise.

¹ TAY, (Mina Emifa) : *impact du stress sur la performance des agents de PLAN WARO, une organisation internationale non gouvernementale inscrite dans la dynamique de la compétitivité*, mémoire de master2 professionnel en sciences de gestion (option ; Gestion des Ressources Humaines), Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2011.

Turn-over comme les précédents indicateurs, il entraîne une perte de productivité donc devient plus coûteux pour l'organisation car elle doit non seulement verser des indemnités aux salariés qui partent, mais aussi engager des frais pour le recrutement des nouveaux salarié et collaborateurs.

Plus le taux de turn-over est élevé plus l'organisation est considérée comme incapable de maîtriser son volet social et renvoie une mauvaise image de son fonctionnement organisationnel.

Conclusion :

Plusieurs principes devrait guider, dans l'ensemble des organisations (et surtout les administrations publiques tel que l'hôpital) l'adoption de critères de mesure de la performance.

En cette évolution économique, politique et sociale, les organisations ont pour objectifs la survie, elles doivent chercher les meilleures stratégies fonctionnelles en respectant des indicateurs spécifiques et mobilisant un facteur humain compétent qui est considéré comme une richesse pour l'entreprise et source d'avantage concurrentiel afin de rassurer la bonne performance.

Ce deuxième chapitre, aborde trois (3) sections. Dans la première section nous avons abordé le concept de performance, ses formes ses indicateurs et ses caractéristiques.

Dans la deuxième partie de ce chapitre nous avons tenté de donner une définition de la performance au travail (professionnelle), ses sources, aussi ses principaux critères de mesure, et enfin nous avons abordé la performance hospitalière et ses caractéristiques.

Enfin, dans la dernière partie nous avons identifié les conséquences de l'impact négatif du stress sur la performance professionnel.

Chapitre3 : *Analyse de l'impact du stress sur la performance des ressources humaine*

Introduction :

Ce dernier chapitre sera consacré à l'analyse de l'impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines sur le terrain.

Nous allons diviser ce chapitre en trois sections, la première consiste à présenter l'organisme d'accueil d'une manière générale, la deuxième sera consacré à définir notre étude et présenter la méthodologie suivie dans cette étude, et la troisième consiste à présenter et analyser les résultats obtenus.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

L'établissement public de la santé de Dellys est constitué d'une structure de diagnostic divisé en un établissement public hospitalier et l'établissement public de santé et de proximité.

1-1 Historique et présentation :

Dans le but d'une évolution hospitalière et médicale et afin de répondre aux exigences de la population, une nouvelle politique a été mise en place avec une nouvelle application d'une carte sanitaire concernant sa prise en charge sur le plan préventif et curatif.

Le 19 Mai 2007 un décret exécutif portant la création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé et de proximité.

Notre organisation d'accueil est l'espace géo-sanitaire qui est l'établissement public de santé et de proximité (EPSP) de Dellys. C'est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est constitué d'une structure de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et de réadaptation médicale couvrant un ensemble de polycliniques et de salles de soins.

L'établissement public de santé de proximité peut servir aussi de terrain de formation paramédicale en gestion hospitalière sur la base de conventions signées avec les établissements de formation.

L'ensemble de l'EPSP est géré par un directeur et quatre sous directeurs.

Ils sont dotés d'un organe consultatif qui est le conseil médical et le conseil administratif.

Le directeur de l'EPSP est le responsable du bon fonctionnement de l'établissement ;

A ce titre ;

- il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile ;
- il est ordonnateur de l'établissement ;
- il met en œuvre les délibérations du conseil d'administration ;

- il établit le projet de l'organisation interne et de règlement intérieur de l'établissement ;
- il nomme l'ensemble des personnels de l'établissement à l'exception de ceux pour lesquels un autre mode de nomination est prévu ;

Le directeur est assisté de quatre sous-directeurs respectivement :

- des finances et des moyens
- des ressources humaines
- des services de santé
- de la maintenance des équipements médicaux et équipement connexes.

1-2 Missions :

L'établissement a pour mission de prendre en charge de manière intégrée et hiérarchisée ;

- La prévention et les soins de base ;
- Le diagnostic ;
- Les soins de proximité ;
- Les consultations de médecine générale et les consultations de médecine spécialisée de base ;
- Les activités liées à la santé reproductive et à la planification familiale ;
- La mise en œuvre des programmes nationaux de santé et de population ;

Il est chargé également :

- De contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux ;
- De contribuer au perfectionnement et au recyclage des personnels des services de santé.

1-3 Objectifs :

L'établissement public de santé et proximité de DELLYS a pour objectifs :

- de fournir des soins de qualité.
- d'assurer l'hygiène, la salubrité et la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux.
- d'appliquer les programmes nationaux de santé.
- d'assurer le perfectionnement et le recyclage des personnels des services de santé.
- d'assurer l'organisation et la programmation de la distribution des soins curatifs, de diagnostic, de réadaptation médicale et d'hospitalisation.

1-4 Structure et organigramme

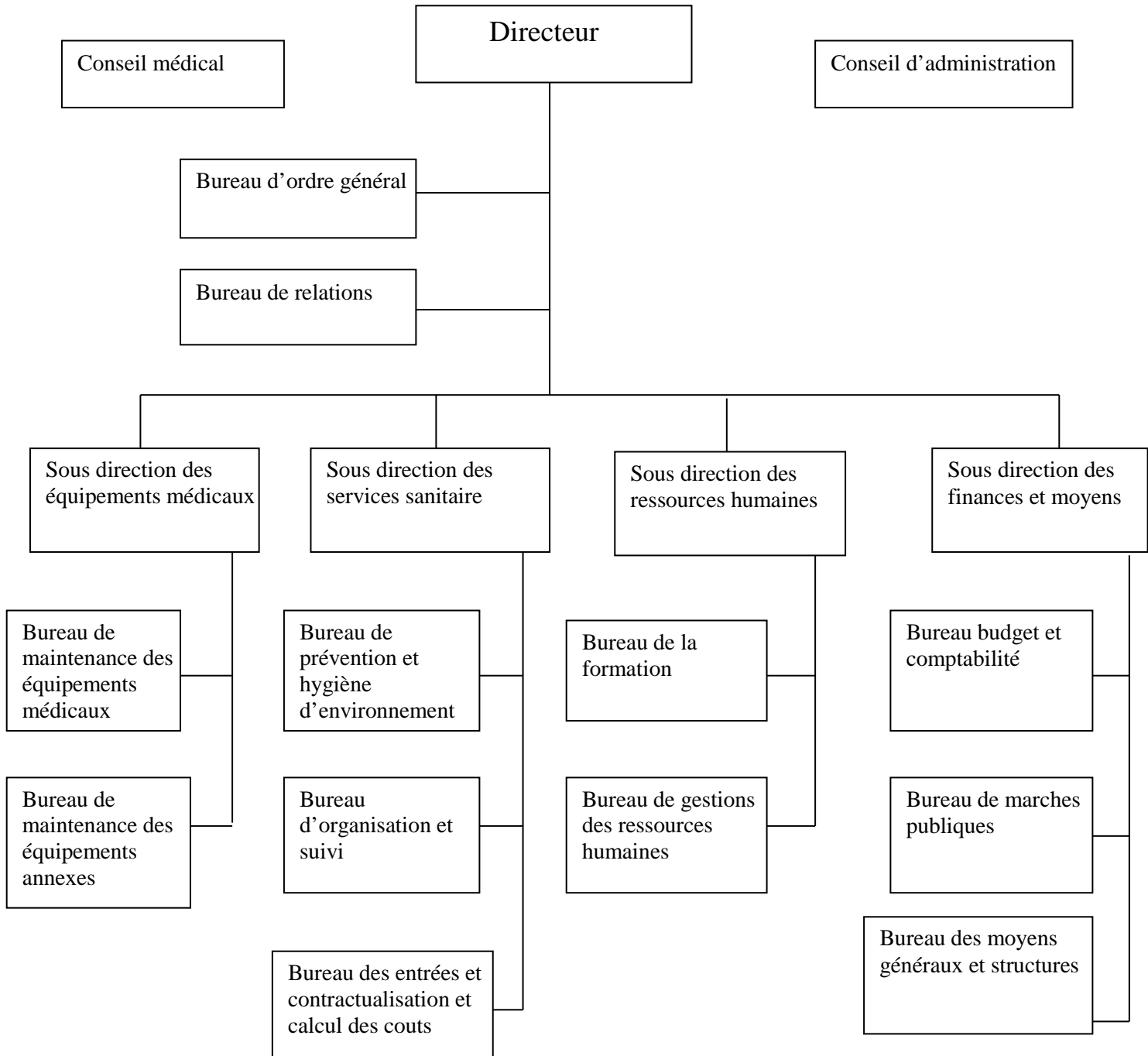


Figure n° 5: L'organigramme de l'établissement public de santé et de proximité.

Tableau n 3 : nombre de personnel au niveau de l'EPSP Dellys :

Personnels	Nombre
Corps praticien médecin spécialiste	07
Corps médicales	109
Corps paramédicales	146
Corps sage femme	12
Corps biologies	12
Corps psychologies	12
Corps administratif	26
Corps techniques et maintenance	19
Corps contractuelles	78

Source : document interne de l'établissement.

Section2 : Présentation méthodologique de l'enquête :

Pour mener notre recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique qui est présentée dans cette section. Cette démarche est divisée en deux parties :

- Dans la première partie nous présenterons notre enquête et ses méthodes adoptées.
- la deuxième partie, sera consacrée à la collecte des données et l'analyse.

2-1 présentation de l'enquête :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisis deux méthodes d'investigations afin d'obtenir grâce à leur complémentarité une meilleure collecte de données.

- La première méthode quantitative, optée par deux questionnaires basés sur un ensemble de questions.
- La deuxième méthode qualitative, à travers un entretien afin de compléter les données recueillies par les questionnaires.

2-1-1 le questionnaire :

Notre premier outil méthodologique est l'élaboration d'un questionnaire qui demeure le meilleur moyen pour recueillir les informations, les opinions et suggestions des employés de l'EPSP sur le stress et son impact sur la performance des individus.

- Un questionnaire destiné aux employés de l'EPSP de Dellys : qui se compose de 23 questions. Sont de types ; semi ouverts, fermés et à choix multiples. Ce questionnaire présente les points suivants :
 - Identification sociologique : des questions sur le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, l'ancienneté et le niveau de qualification.
 - Les facteurs du stress : il s'agit d'un ensemble de questions divisées à un groupe de facteurs liés à la tâche, à l'organisation du travail et aux relations dans le travail. Le but est de distinguer les différentes causes du stress dans le travail.
 - La perception du stress au travail et son impact sur la performance. Il s'agit d'un ensemble de questions concernant les conséquences du stress sur la performance du personnel à l'EPSP.

- Un deuxième questionnaire destiné aux responsables des services : se compose d'un ensemble de question fermé, fermé à choix multiples.

2-1-1-1 le choix de l'échantillon :

Notre échantillon d'étude choisis selon le niveau de qualification, est composé de 110 personnes :

- 45 personnes du corps médical.
- 43 personnes du corps paramédical.
- 22 personnes du corps administratif.

Pour le questionnaire destiné aux responsables, nous avons visé tous les chefs de services de l'EPSP en nombre de 5.

2-1-1-2 le dépouillement du questionnaire :

Après l'administration des questionnaires et le choix de l'échantillon à étudier, nous arrivons au dépouillement du questionnaire qui nous permet de recueillir les données essentielles, en suite comprendre et analyser l'existence du stress au sein de l'établissement.

Cette étude est réalisée grâce à un ensemble d'outils tel que les tableaux simples, les outils de la statistique descriptive ; fréquence et pourcentage.

En plus, nous avons opté par le tableau de l'Excel pour la présentation des résultats sous forme de graphes et cercles, pour mener bien notre analyse et donner des interprétations plus précises.

2-1-2 l'entretien :

Afin de compléter les données recueillies à travers le questionnaire, nous avons choisis une étude qualitative par la réalisation d'une interview en laissant la personne interviewé s'exprimer de manière libre mais toujours en le guidant sur notre thème.

L'interview est abordée avec le directeur des ressources humaines afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses puisque c'est la personne la plus proches de tous les employés.

Cette interview est composée d'un ensemble de questions directes et face à face dont la durée est de 30 minutes.

Section3 : présentation et analyse des résultats:

3.1 Analyse des questionnaires :

3.1.1 Analyse du questionnaire destiné aux employés :

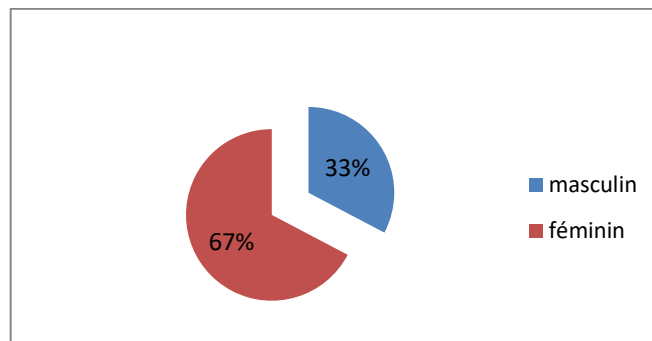
3.1.1.1 Les facteurs socioprofessionnels :

3.1.1.1.1 Répartition des personnes questionnées selon le sexe :

Tableau n°4: Le sexe des personnes questionnées.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
masculin	36	33%
féminin	74	67%
Total	110	100%

Figure n°6 : Répartition selon le sexe.



Source : élaboré par nous-mêmes.

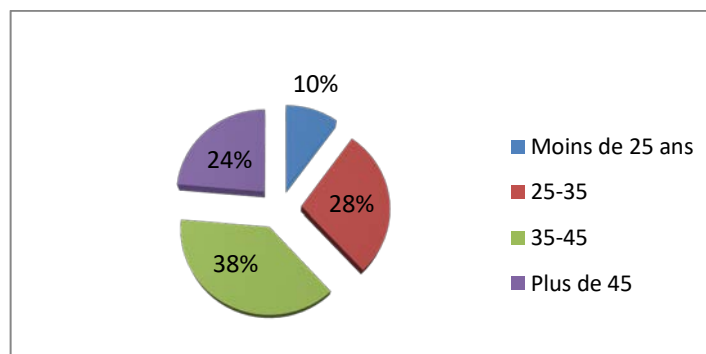
Selon les résultats obtenus, nous remarquons que 74 personnes (soit 67%) sont de sexe féminin et 36 personnes (soit 33%) sont de sexe masculin sur un total de 110 personnes enquêtées, ceci s'explique par le fait que la majorité des salariés de l'EPSP sont des femmes.

3.1.1.1.2 Répartition des personnes questionnées selon l'âge :

Tableau n°5 : L'âge des personnes questionnées.

Tranche d'âge	fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	11	10%
[25-35[31	28%
[35-45[42	38%
Plus de 45	26	24%
Total	110	100%

Figure n°7 : Répartition selon l'âge.



Source : élaboré par nous-mêmes.

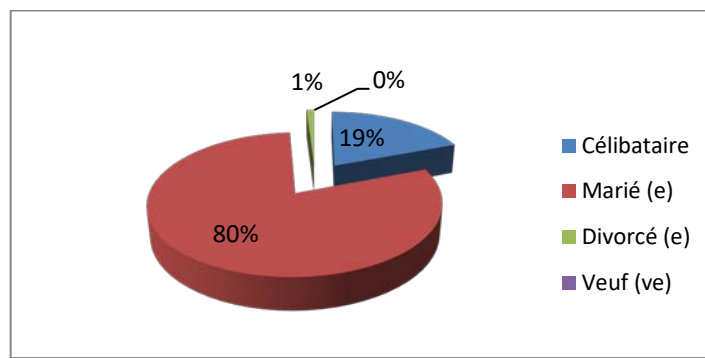
Nous remarquons selon les résultats que la tranche d'âge de]35-45], connaît le plus grand nombre des personnes enquêtées soit 42 personnes sur 110 (c'est-à-dire 38%). La tranche de]25-35] avec 31 personnes (soit 28%), ensuite 26 personnes avec plus de 45 ans (soit 24%) qui sont la majorité des médecins, qui affrontent le travail étant plus âgés à cause du temps passé à l'université. Et enfin 11 personnes de moins de 25 ans (soit 10%) et qui sont plutôt des salariés paramédicaux.

3.1.1.1.3 Répartition des personnes questionnées selon la situation familiale :

Tableau n°6 : La situation familiale des personnes questionnées.

Situation familiale	fréquence	Pourcentage
Célibataire	21	19%
Marié (e)	87	80%
Divorcé (e)	2	1%
Veuf (ve)	0	0%
Total	110	100%

Figure n°8 : Répartition selon la situation familiale.



Source : élaboré par nous-mêmes.

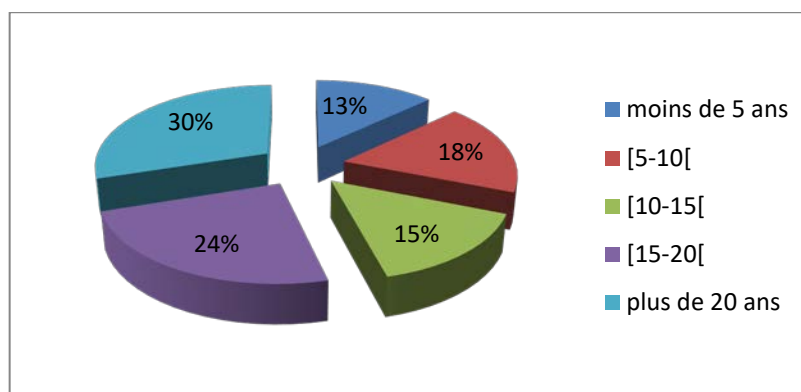
La situation familiale joue un rôle dans les causes du stress en milieu de travail car un employé marié est soumis plus au stress qu'un employé célibataire, à cause de la pressions familiales et les charges qui se suivent, et donc il tombe dans l'obligation de chercher d'autres activités pour compléter son salaire jugé insuffisant .donc, d'après les résultats nous remarquons que la majorité des personnes enquêtées sont mariées avec 80% contrairement au célibataire qui représentent que 19%.

3.1.1.1.4 Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté:

Tableau n°7 : L'ancienneté des personnes questionnées :

Ancienneté et expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	14	13 %
[5-10[20	18%
[10-15[17	15%
[15-20[26	24%
Plus de 20	33	30%
TOTAL	110	100%

Figure n°9 : Répartition des personnes questionnées selon leur ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes.

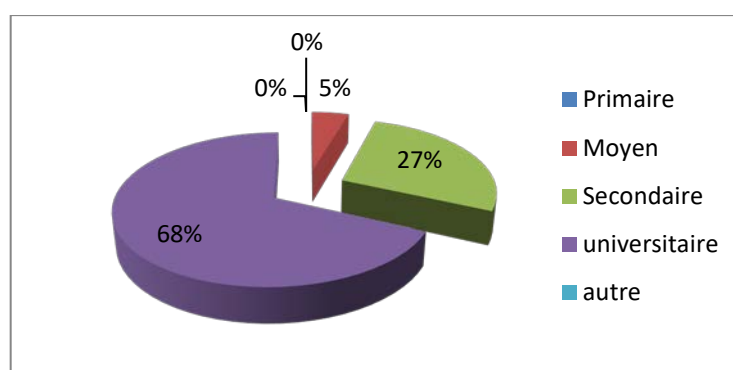
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que le personnel de l'EPSP dispose d'un taux d'ancienneté élevé, nous avons 59 personnes (soit 54%) qui ont plus de 15 ans d'ancienneté, 17 employés (soit 15%) ont une ancienneté entre 10 et 15 ans, 20 personnes (soit 18%) qui ont une ancienneté entre 5 et 10 ans, et le reste ont une ancienneté moins de 5 ans.

3.1.1.1.5 Répartition des personnes questionnées selon le niveau d'instruction :

Tableau n°8 : Le niveau d'instruction des personnes questionnées :

Niveau d'instruction	fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	5	5%
Secondaire	30	27%
universitaire	75	68%
autre	0	0
Total	110	100%

Figure n°10 : répartition selon le niveau d'instruction.



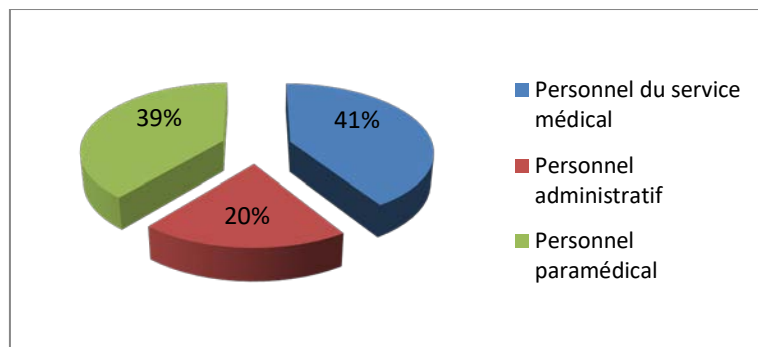
Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons que 75 personnes (soit 68% c'est-à-dire le pourcentage le plus élevé), ont un niveau d'instruction universitaire, 27% ont un niveau secondaire, 5% des personnes enquêtées ont le niveau moyen. Ce qui prouve que le personnel de l'EPSP est instruit.

3.1.1.1.6 Répartition des personnes questionnées selon le niveau de qualification :

Tableau n°9 : le niveau de qualification des personnes questionnées :

Niveau de qualification	fréquence	Pourcentage
Personnel du service médical	45	41%
Personnel administratif	22	20%
Personnel paramédical	43	39%
Total	110	100%

Figure n°11 : Répartition selon la qualification des personnes questionnées.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon l'enquête nous avons 45 salariés (soit 41%) sont des médecins généralistes et spécialistes, 39% personnes du corps paramédical et 20% du personnel administratif. Cette enquête représente la nature du travail de l'organisation.

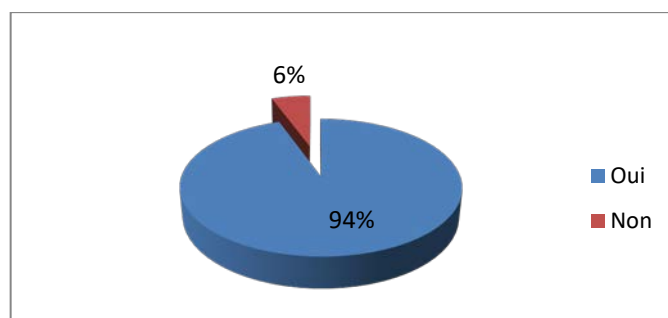
3.1.1.2 répartitions des personnes questionnées selon les facteurs liés aux sources du stress :

3.1.1.2.1 Facteurs liés à la tâche :

1- Est-ce que vos tâches dans le travail sont clairement définies ?

Tableau n°10 : La clarté des tâches au travail :

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	104	94%
Non	6	6%
Total	110	100%

Figure n°12 : la clarté des tâches au travail selon les personnes questionnées.

Source : élaboré par nous-mêmes.

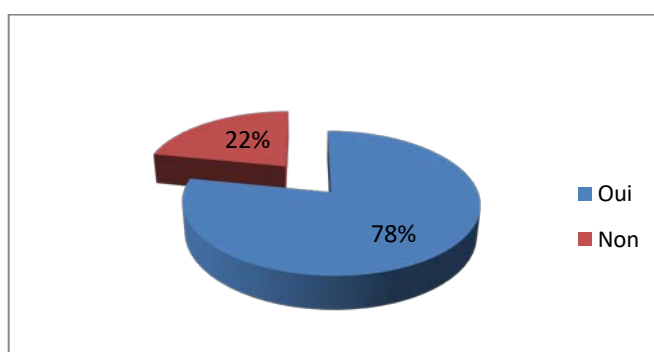
Selon les résultats nous remarquons que la majorité des répondant (soit 94%) déclarent que leurs tâches sont bien définies. Ce qui montre que l'établissement mit en place un bon diagnostic pour la définition des tâches de chaque employé au travail.

2- Est-ce que vos tâches sont adéquates avec vos outils de travail:

Tableau n°11 : L'adéquation entre le travail et les moyens mis en place :

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	86	78%
Non	24	22%
Total	110	100%

Figure n°13 : L'adéquation entre le travail et les moyens mis en place



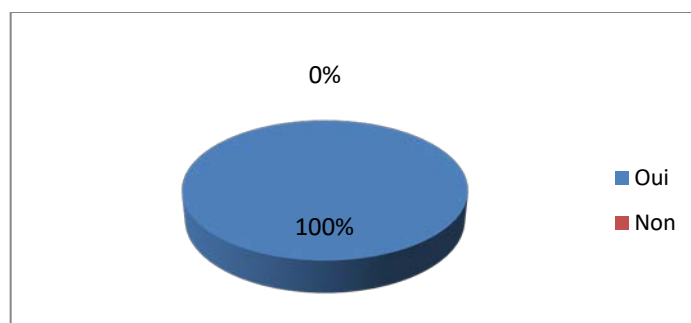
Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau et le cercle, nous remarquons que 78% des personnes enquêtées répondent que leurs travaux sont bien défini et adéquat avec les moyens qui existes, alors que 22% disent qu'ils trouvent une difficulté d'exécuter leur tâches et cela revient au manque d'après eux des moyens.

3- Est ce que vos tâches sont bien coordonnées avec celles de votre collègue ?

Tableau n°12 : la coordination des tâches entre les collègues.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	110	100%
Non	0	0%
Total	110	100%

Figure n°14 : la coordination des tâches entre les collègues.

Source : élaboré par nous-mêmes.

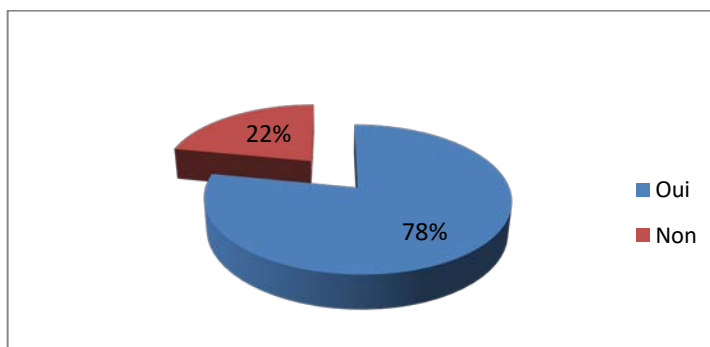
D'après les résultats, nous constatons que toutes les personnes enquêtées ont répondu que leurs tâches sont bien coordonnées avec celles de leurs collègues, ce qui montre la bonne division et coordinations des tâches au sein de l'établissement.

3-1-1-2-2 Facteurs liés à l'organisation du travail:

1- Le travail est-il bien organisé dans votre service ?

Tableau n°13 : la présence de l'organisation au travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	86	78%
Non	24	22%
Total	110	100%

Figure n°15 : la présence de l'organisation au travail.

Source : élaboré par nous-mêmes.

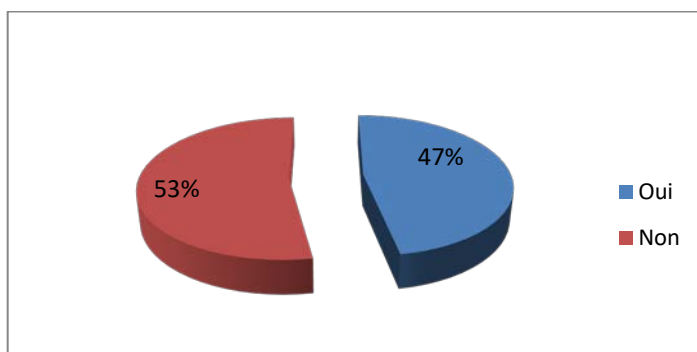
Malgré la coordination des tâches dans l'établissement, nous remarquons que l'organisation est un peu négligée dans quelques services et cela d'après le pourcentage de 22% qui ont répondu que y'a un manque d'organisation dans leurs services.

2- Est ce que vous participez à la prise de décision dans votre service ?

Tableau n°14 : la participation des employés à la prise de décision.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	52	47%
Non	58	53%
Total	110	100%

Figure n°16 : la participation des employés à la prise de décision.



Source : élaboré par nous-mêmes.

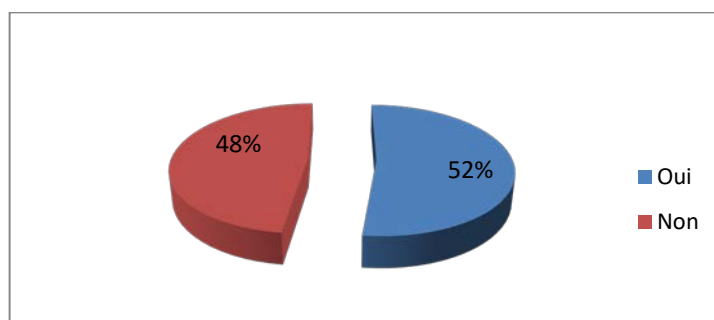
La prise de décision est élément important pour connaître si l'établissement offre des chances et laisse les employés promouvoir l'initiative de prendre les décisions.

D'après les résultats nous remarquons que 47% des personnes interrogées déclarent qu'ils participent à la prise de décision dans leur service, et cela concerne plutôt le corps administratifs et quelques médecins.

3- Est ce que votre établissement vous offre des formations pour faire évoluer vos compétences ?

Tableau n°15 : l'offre des formations pour l'évolution des compétences.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	57	52%
Non	53	47%
Total	110	100%

Figure n°17 : l'offre des formations pour l'évolution des compétences.

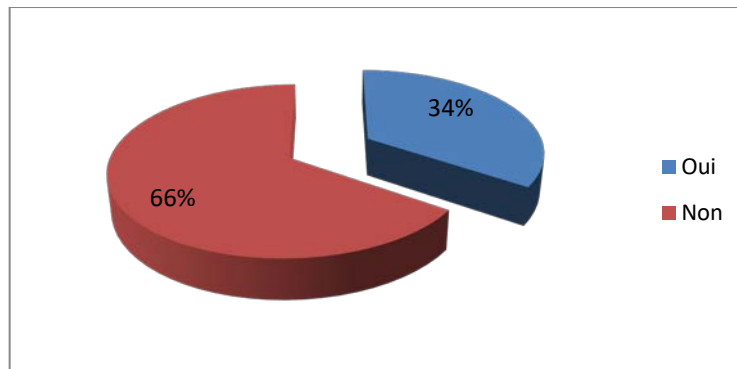
Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon les résultats 48% des salariés déclarent que l'établissement n'offre pas de formation et d'après le questionnaire nous avons constaté que se sont plutôt des administrateurs et quelques paramédicaux, en revanche 52% ont dit oui et qui représentent les médecins. Donc nous constatons que les formations effectués par l'établissement concernent les médecins.

4- Est ce que vous êtes satisfaits de votre salaire ?

Tableau n°16 : la satisfaction des employés de leurs salaires.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	38	34%
Non	72	66%
Total	110	100%

Figure n°18 : la satisfaction des employés de leurs salaires.

Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats 66% de personnes interrogées ont répondu qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs salaires, alors que 34% sont satisfait.

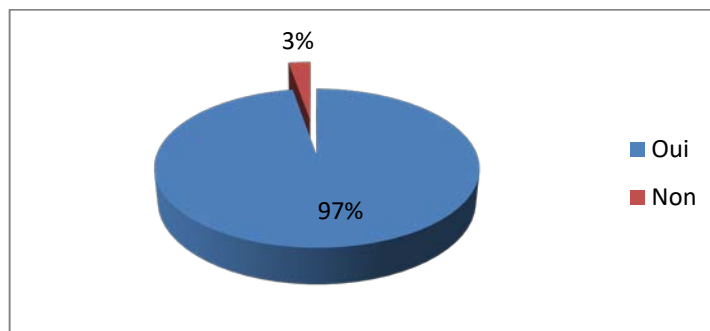
Concernant les employés qui ont répondu par non (la majorité sont mariés) expliquent leurs insatisfaction par l'insuffisance, puisque les charges augmentent et le salaire non.

3-1-1-2-3 Facteurs liés aux relations au travail :

- 1- Est ce que vous tissez de bonne relation avec vos collègues ?

Tableau n°17 : la nature de relation entre les collègues.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	107	97 %
Non	3	3%
Total	110	100%

Figure n°19 : la nature de relation entre les collègues.

Source : élaboré par nous-mêmes.

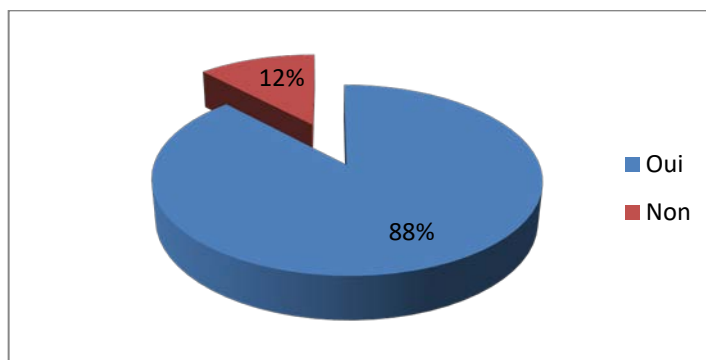
Concernant les relations entre les collègues, les résultats montrent que les employés sont en bonne relation dans le travail vu que 97% ont répondu oui.

2- Est ce qu'il ya une bonne ambiance au travail ?

Tableau n°18 : l'existence de l'ambiance au travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	96	88%
Non	14	12%
Total	110	100%

Figure n°20 : l'existence de l'ambiance au travail.



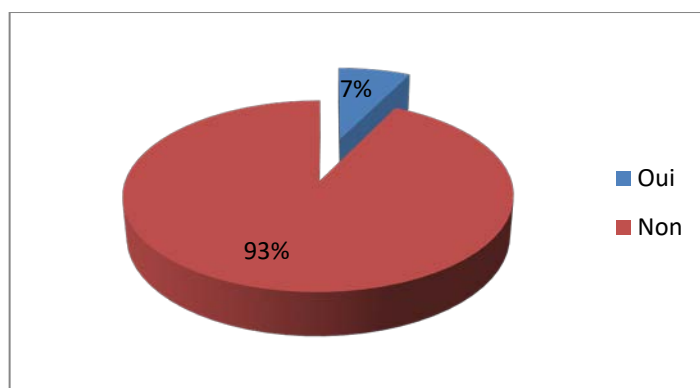
Source : élaboré par nous-mêmes.

Puisque les employés sont en bonne relations, donc le travail passe plutôt dans une bonne ambiance, ce qui montrent les résultats ; 88% des personnes interrogées ont répondu qu'il ya une bonne ambiance au travail.

3- Le degré de votre relation avec vos collègues vous encourage à rester à cet établissement ?

Tableau n°19 : L'impact des relations entre les collègues sur la stabilité du personnel.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	102	7%
Non	8	93%
Total	110	100%

Figure n°21 : L'impact des relations entre les collègues sur la stabilité du personnel.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les bonnes relations entre les collègues est un facteur essentiel pour savoir si les salariés sont sous le stress ou non, ou pensent de quitter le travail.

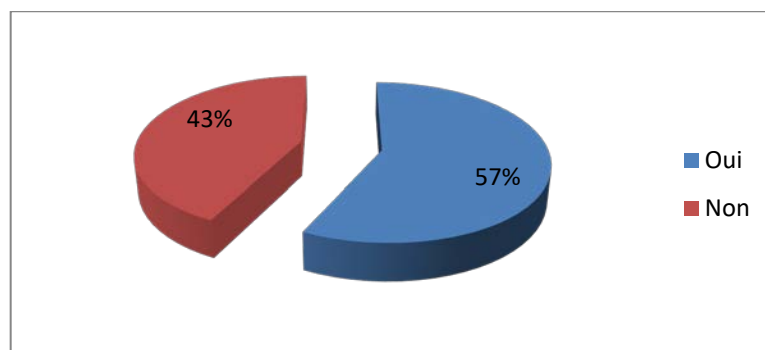
D'après les résultats obtenus, 93% comptent rester dans l'établissement grâce aux bonnes relations avec les collègues, et la bonne ambiance au travail. Donc nous pouvons constater que malgré la surcharge du travail, la cohésion et les relations positifs entre les employés créent une ambiance qui facilite l'exécution des tâches et surmonter les problèmes au travail.

4- Est ce que votre supérieur hiérarchique règle rapidement vos problèmes qui nuisent à votre travail ?

Tableau n°20 : la disponibilité des supérieurs hiérarchiques pour la résolution des problèmes au travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	63	57%
Non	47	43%
Total	110	100%

Figure n°22 : la disponibilité des supérieurs hiérarchiques pour la résolution des problèmes au travail.



Source : élaboré par nous-mêmes.

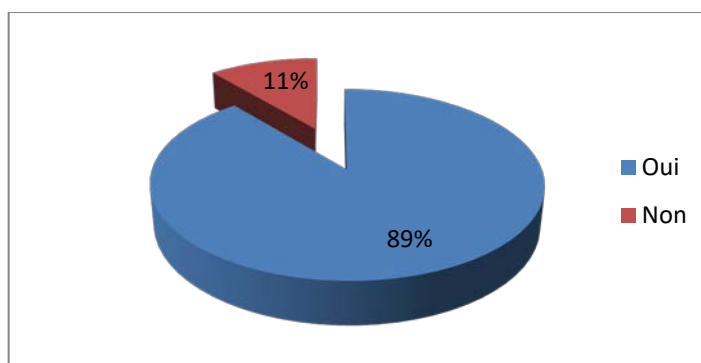
Pour cette questions, nous constatons que seulement 57% des employés déclarent que leurs supérieurs règlent les problèmes dans le travail, ce qui signifie le manque de l'intégration du responsable et son initiative à régler les problèmes qui nuisent au travail, et ce qui provoque le stress chez les employés.

3-1-1-3 Questions sur l'impact du stress sur la performance :

1- Pensez-vous que-vous êtes touchés par le stress au travail ?

Tableau n°21 : L'existence du stress chez les employés de l'EPSP.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	98	89%
Non	12	11%
Total	110	100%

Figure n°23 : L'existence du stress chez les employés de l'EPSP.

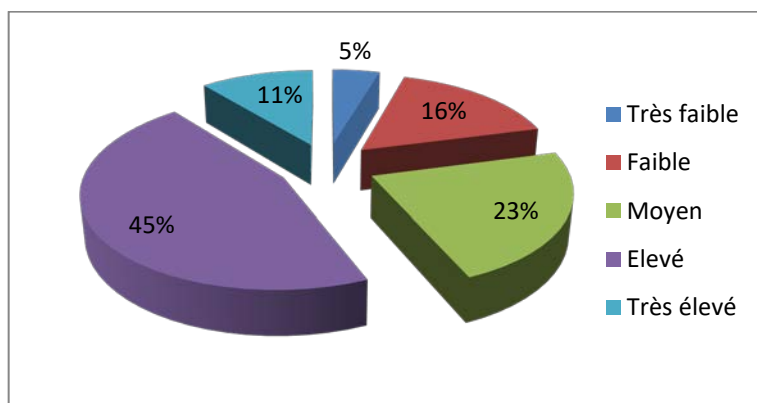
Source : élaboré par nous-mêmes.

Durant notre recherche au sein de l'établissement, nous avons remarqué la grosse boule du stress qui existe chez les employés et ce qui nous confirme selon les résultats obtenus, l'existence du stress chez les employés de l'EPSP, où 89% des personnes interrogées déclarent qu'elles sont touchées par le stress et que la principale cause c'est la nature du travail et la surcharge.

2- Quel niveau de stress subissez-vous ?

Tableau n°22 : le niveau du stress chez les employés de l'EPSP.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Très faible	5	5%
Faible	18	16%
Moyen	25	23%
Elevé	50	45%
Très élevé	12	11%
Total	110	100%

Figure n°24 : le niveau du stress chez les employés de l'EPSP.

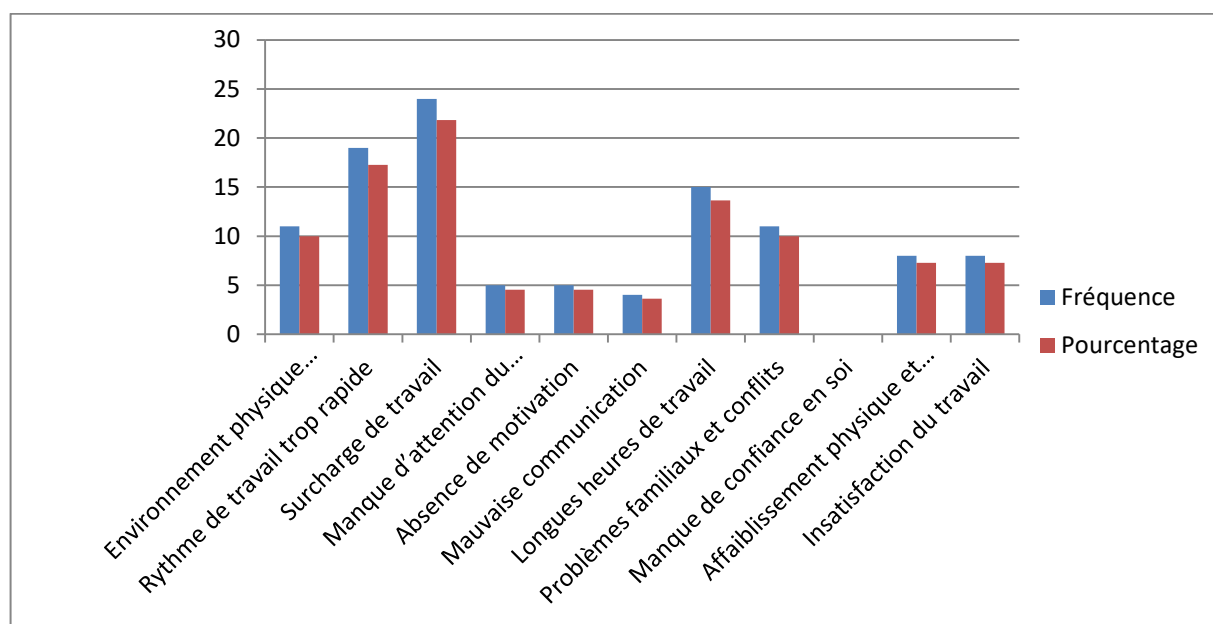
Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats nous remarquons que 56% des employés ont un niveau de stress élevé ou très élevé, 39% subissent à un niveau de stress moyen ou faible et 5% éprouvent à un niveau très faible. Ce qui nous confirme l'existence du stress au sein de l'établissement avec un niveau élevé.

3- Parmi les éléments suivants, qu'est-ce qui pourraient être source de stress selon vous ?

Tableau n°23 : les sources de stress selon les personnes questionnées.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Environnement physique (éclairage insuffisant, température trop froide ou trop chaude, espace de travail bruyant etc.)	11	10%
Rythme de travail trop rapide	19	17.28%
Surcharge de travail	24	21.84%
Manque d'attention du responsable hiérarchique immédiat	5	4.54%
Absence de motivation	5	4.54%
Mauvaise communication	4	3.63%
Longues heures de travail	15	13.63%
Problèmes familiaux et conflits	11	10%
Manque de confiance en soi	0	0%
Affaiblissement physique et mental	8	7.27%
Insatisfaction du travail	8	7.27%
Total	110	100%

Figure n°25 : les sources de stress selon les personnes questionnées.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Concernant la question des éléments qui pourraient être source de stress, nous remarquons selon les résultats que le plus grand pourcentage tombe sur la surcharge de travail avec 21.8%, aussi les employés ont répondu que le rythme du travail trop rapide, les longues heures de travail avec 17.28% et 13.63% respectivement sont les premières causes du stress.

Ainsi, les employés ont répondu d'autres éléments comme l'environnement du travail qui comprend l'espace de travail bruyant, la température trop chaude ou trop froide, ainsi que les problèmes familiaux (qui influencent négativement selon les personnes enquêtées sur le mental de l'individu et donc sur son rendement au travail).

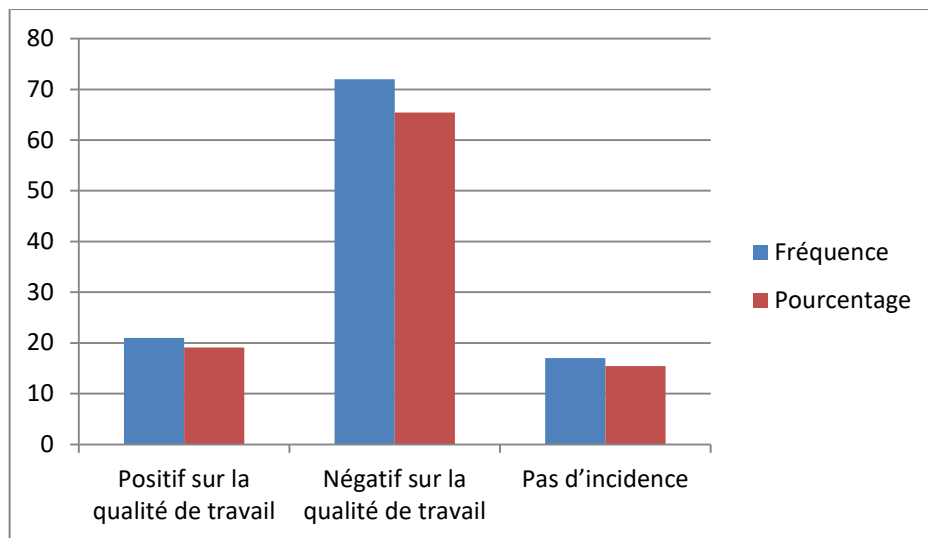
7.2% des employés ont répondu que l'affaiblissement physique et mental, l'insatisfaction dans le travail leur provoque des problèmes psychologiques c'est-à-dire le stress et qui affecte négativement sur leur performance.

Les autres pourcentages varient entre 4.5% et 3.6%, les employés pensent que la mauvaise communication, l'absence de motivation et le manque d'attention du responsable peuvent être sources du stress au travail.

4- Vous trouvez que le stress que vous subissez a un impact sur la qualité du travail ?

Tableau n°24 : l'impact du stress sur la qualité du travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Positif sur la qualité de travail	21	19.09%
Négatif sur la qualité de travail	72	65.45%
Pas d'incidence	17	15.46%
Total	110	100%

Figure n°26 : l'impact du stress sur la qualité du travail.

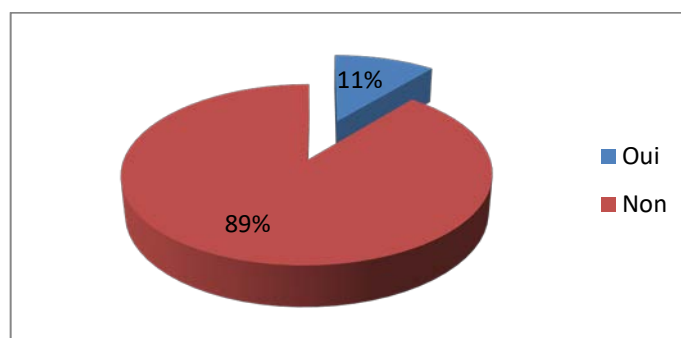
Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le tableau et le graphe, 65.4% des personnes interrogées considèrent que le stress influence négativement sur la qualité du travail, par contre 19.09% qui considèrent qu'il a un impact positif, alors que 15.4% pensent que le stress n'a aucun impact sur la qualité du travail.

5- Le stress vous fait s'absenter de votre travail ?

Tableau n°25 : l'impact du stress sur l'absentéisme des employés de l'EPSP.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	11%
Non	98	89%
Total	110	100%

Figure n°27 : l'impact du stress sur l'absentéisme des employés de l'EPSP.

Source : élaboré par nous-mêmes.

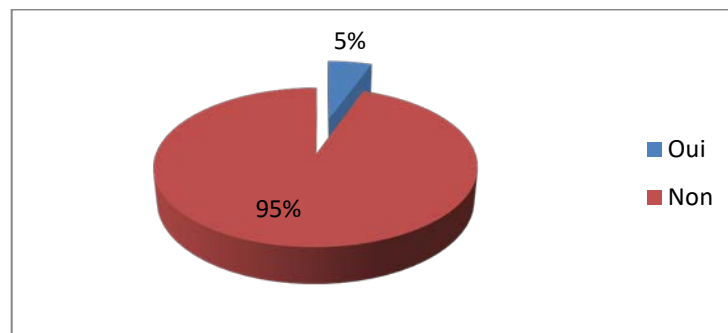
Selon les résultats, nous constatons que 89% des employés déclarent que le stress ne leur conduit pas à s'absenter dans le travail, alors que 11% déclarent le contraire.

6- Un excès de stress vous-a-t-il déjà amené à quitter votre emploi ?

Tableau n°26: L'impact du stress sur l'instabilité du personnel.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	6	5%
Non	104	95%
Total	110	100%

Figure n°28: L'impact du stress sur l'instabilité du personnel.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon les personnes interrogées 95% affirment que le stress ne leur amène pas à quitter l'établissement, par contre 5% affirment qu'ils peuvent quitter l'établissement à cause du stress.

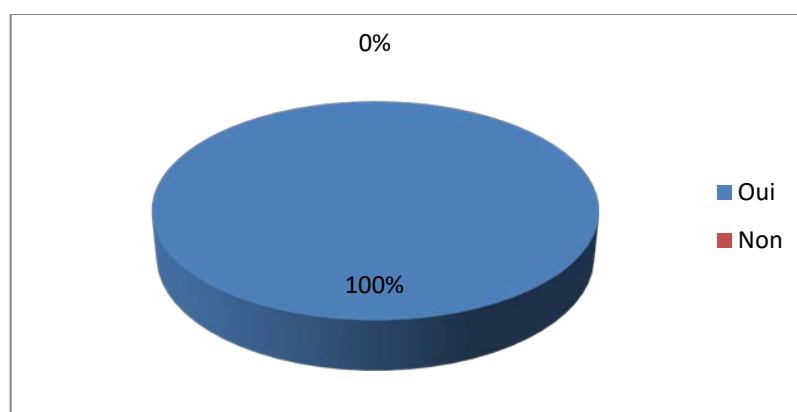
3-1-2 Questionnaire destinés aux chefs de services :

Dans cette partie nous allons exposer l'analyse des résultats obtenus sur les questions destinées aux chefs de service :

1- Pensez vous que vos employés soient soumis à du stress ?

Tableau n°27: L'existence du stress chez les employés selon les responsables des services.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	100%
Non	0	0%
Total	5	100%

Figure n°29: L'existence du stress chez les employés selon les responsables des services.

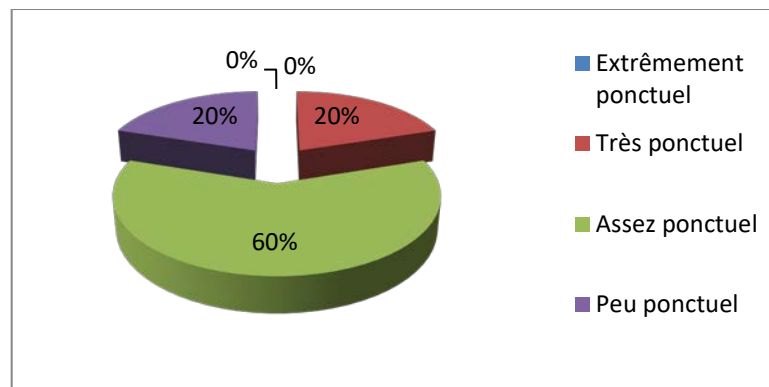
Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que tous les chefs pensent que leurs employés soient soumis au phénomène du stress, ce qui confirme la conscience des chefs de l'existence du stress dans l'établissement.

2- Quel est le degré de ponctualité dont fait preuve un employé soumis au stress ?

Tableau n°28 : le degré de ponctualité des employés selon les responsables.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Extrêmement ponctuel	0	0%
Très ponctuel	1	20%
Assez ponctuel	3	60%
Peu ponctuel	1	20%
Pas du tout ponctuel	0	0%
Total	5	100%

Figure n°30 : le degré de ponctualité des employés selon les responsables.

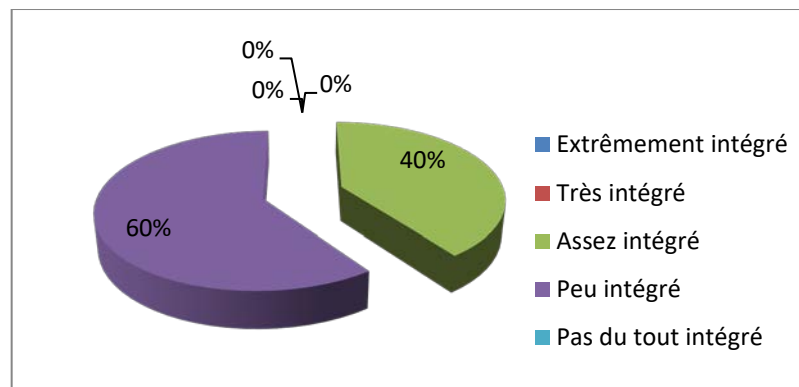
Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon les résultats, nous remarquons que 60% des personnes interrogées pensent que les employés soumis au stress sont plutôt assez ponctuel au travail, 20% pensent qu'ils sont soit très ponctuel et peu ponctuel. Ce qui signifie que malgré les employés soient sous-stress, ils restent ponctuels et ça par obligation puisque la nature de métier exige la ponctualité et la bonne maîtrise.

3- A quel niveau un employé stressé est-il intégré dans son groupe ?

Tableau n°29 : le niveau d'intégration d'un employé stressé dans son groupe.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Extrêmement intégré	0	0%
Très intégré	0	0%
Assez intégré	2	40%
Peu intégré	3	60%
Pas du tout intégré	0	0%
Total	5	100%

Figure n°31 : le niveau d'intégration d'un employé stressé dans son groupe.

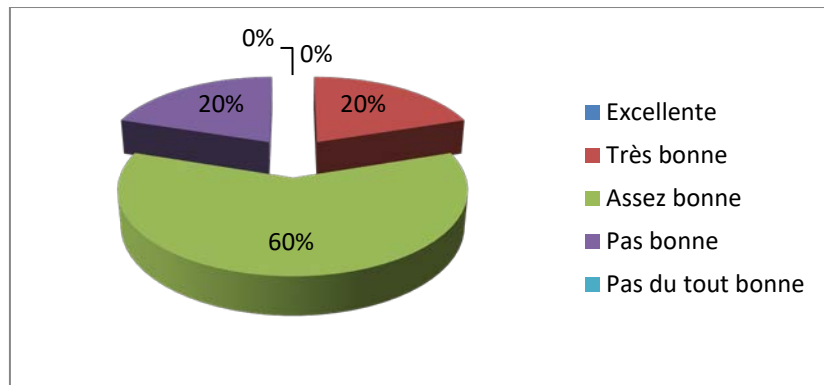
Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans l'ensemble des résultats nous remarquons que 60% des responsables pensent que les employés sont peu intégrés dans leur groupe de travail, et le reste (soit 40%) pensent qu'ils sont assez intégrés, ce qui nous explique que le stress empêche l'intégration des employés dans leur travail.

4- comment jugez-vous la qualité du travail d'un employé soumis au stress ?

Tableau n°30 : La qualité de travail des employés stressés selon les responsables.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Excellente	0	0%
Très bonne	1	20%
Assez bonne	3	60%
Pas bonne	1	20%
Pas du tout bonne	0	0%
Total	5	100%

Figure n°32 : La qualité de travail des employés stressés selon les responsables.

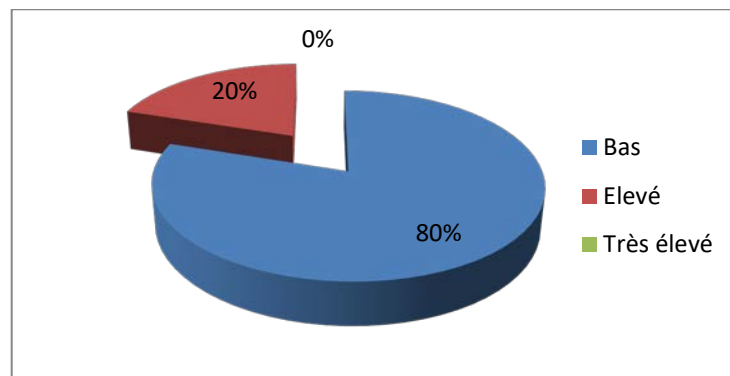
Source : élaboré par nous-mêmes.

Sur l'ensemble des personnes interrogées, nous remarquons que 80% déclarent que la qualité de travail chez les employés soumis au stress soit très bonne ou assez bonne, et 20% pensent qu'elle est pas bonne. Ceci prouve que malgré l'influence du stress, l'employé cherche à réaliser du bon travail vue que la nature du métier est très délicate (d'avoir sauver les vies des gens).

5- D'après vos observations, comment estimez-vous le taux d'absentéisme à votre service ?

Tableau n°31 : le taux d'absentéisme des employés selon les responsables.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Bas	4	80%
Elevé	1	20%
Très élevé	0	0%
Total	5	100%

Figure n°33 : le taux d'absentéisme des employés selon les responsables.

Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, 80% des responsables pensent que le taux d'absentéisme des employés soumis au stress est bas, et 20% déclarent qu'il est élevé.

3-2 Analyse de l'interview :

- Questions directes destiné au directeur des ressources humaines :

1- connaissez-vous certains cas du stress au sein de l'établissement ?

2- Qu'avez-vous mis en place pour lutter contre le stress au sein de votre entreprise ?

3- Qu'est- il envisageable selon vous de mettre en place au sein d'une entreprise, pour lutter contre ce stress ?

4- Etes-vous soumis vous aussi, à un stress ?

Réponses de l'interview :

1- d'après nos remarques, il y'a 3 employés sur 5 qui sont soumis au stress, et nous somme au courant de l'existence de ce phénomène et avec un taux élevé.

2- une mise en place d'une politique d'autonomie envers les employés, aussi essayer de renforcer la confiance au sein de l'établissement.

3- pas de moyens spéciaux, mais instaurer un programme d'aide aux salariés, instaurer une bonne communication, une grande écoute, la participation des salariés à la prise de décision, une distribution régulière et proportionnelle des heures de travail et de garde, la mise en place d'une bonne ambiance en impliquant les bonnes relations entre les collègues, pour minimiser le stress et rassurer la performance et l'efficacité au travail.

4- oui, physiquement, mentalement et financièrement, aussi par la fatigue, et sur le point de la gestion des salariés.

3-3 Synthèse :

Dans l'ensemble, cette recherche nous a mené à déduire les résultats suivant :

D'après le questionnaire, les employés de l'établissement public de santé et proximité sont soumis au stress, même avant de commencer notre recherche, nous avons remarqué l'existence du stress dans les services médicaux, ainsi selon cette étude et d'après ce que déclarent les employés de l'EPSP nous pouvons conclure que les principales causes du stress sont :

- La surcharge au travail, les longues heures de travail, le rythme de travail trop rapide, ce sont les trois principales causes de stress mentionnées par les personnes interrogées.
- L'environnement physique qui représente ;
 - L'espace bruyant, certains de nos répondants ont signalé que le bruit mit les employés sous la pression et la colère donc ils se trouvent toujours stressés.
 - L'éclairage insuffisant ou l'excès de l'éclairage, et la température affectent négativement les employés en les mettant sous-stress.
- La communication améliore l'efficacité au travail et permet à l'individu de comprendre le travail. Au sein de l'EPSP le manque de communication, qui existe surtout avec les chefs de services, est considéré comme un facteur important de stress des employés.
- Les problèmes familiaux affecte le mental de l'employé et donc sur son rendement.
- Selon beaucoup de nos répondants, il y'a un manque de motivation par le supérieur comme la félicitation ou l'encouragement est donc le manque de motivation.
- L'attention du responsable qui est négligé, est une cause du stress où il est considéré comme du laisser-aller.
- Le salaire est un facteur de motivation qui encourage l'individu d'exécuter son travail avec perfection, mais au sein de l'établissement, plusieurs réclament l'insuffisance du salaire.

L'analyse effectuée au sein de l'EPSP, nous a permet de déduire les effets du stress sur la performance des employés :

- Le stress au sein de l'EPSP a un impact négatif sur la qualité de travail.
- Le stress au travail entrave l'intégration des employés au travail.
- Le stress impacte négativement la ponctualité des employés.

3-4 Recommandations et suggestions :

Au final, d'après les résultats obtenus de cette étude, et comme le stress est un phénomène qui provoque des complexités en milieu de travail, il convient de proposer certaines recommandations et mesures pour faire face au stress au sein de l'établissement.

Ces propositions sont destinées à la direction, et aux employés de l'EPSP.

➤ A la direction de l'EPSP :

Le phénomène du stress est un problème qui affecte tout le monde sans exception, chacun son niveau de perception des conséquences du stress, et donc c'est à la direction de prendre en considération ce phénomène. Pour minimiser ses effets, elle doit :

- Faire une analyse sur le milieu de travail et mettre en place les bons moyens pour une bonne maîtrise de travail.
- Instaurer un environnement de travail adapté.
- Renforcer la résistance au stress des salariés face à des situations de travail délicates.
- Recruter plus de personnels avec une bonne qualification pour minimiser la surcharge au travail.
- Prendre en charge les personnes qui souffrent des problèmes de santé et du stress qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par le travail.
- Mettre en place des diagnostics pour renforcer la communication interne et surtout avec les responsables.
- Proposer des lettres de motivation et de félicitations pour encourager les salariés.

➤ Aux employés en milieu de travail :

Pour faire face au phénomène du stress et les situations stressantes en milieu de travail, les employés devraient :

- Renforcer les relations avec les collègues et les responsables.
- Soutenir et conseiller les collègues stressés.
- Apprendre à dire non, ne pas accepter plus de tâches prévues.
- Mettre en place une bonne gestion et planification du temps.
- Essayer de créer l'ambiance pour se détendre.

- Travailler dans l'ordre et l'organisation, ranger régulièrement le bureau et les autres matériaux pour faciliter le travail.
- Fournir un temps de plus pour la famille, les voyages et la détente.

Conclusion

Ce chapitre, nous a permis de connaître les principales sources du stress au sein de l'EPSP de DELLYS tels ; la surcharge, la nature et le rythme de travail, sachant que le stress dans l'établissement est à un niveau élevé, nous avons déduit le lien entre le stress et son impact négatif sur la performance des ressources humaines.

Conclusion générale

Conclusion générale :

De nos jours, la ressource humaine constitue un facteur clé de succès et de pérennité, et une importance primordiale dans les stratégies et développement organisationnel. De ce fait la maîtrise des risques professionnels et psychosociaux est un enjeu à la fois pour les individus, l'entreprise et la société.

Vue les mutations économiques et les changements des aspects managériaux, les problèmes psychosociaux et les accidents au travail ne cessent d'augmenter. Le stress au travail est donc un risque nouveau qui affecte le mental et la qualité des salariés.

La dimension psychologique devient une dimension extrêmement forte du fait aussi que tout individu aspire à un meilleur bien être ; ce qui est assez légitime.

Au plan professionnel est celui qui nous intéresse, c'est-à-dire les établissements de santé ; d'autres facteurs d'ordre organisationnel et pratique émergent tels que :

- La surcharge quantitative soumise à une contrainte de temps ;
- Longues heures du travail (pour les chefs de services et médecins) ;
- Rythme de travail considéré trop rapide ;
- L'insatisfaction des employés de leurs salaires.

Ces facteurs ont un retentissement direct sur la vie émotionnelle de l'individu ; sachant que le stress génère beaucoup d'émotions : peur, angoisse, irritation, démotivation et pour rappel ce sont des réactions humaines.

Le sujet du stress en milieu professionnel est un réel problème pour l'organisation. Il fait l'objet de beaucoup d'enquêtes et d'études. Toutes les enquêtes indiquent que c'est un phénomène qui va croissant, alors qu'on aurait l'impression que le monde du travail devient un monde plus agréable avec l'aménagement de l'environnement ; il y'a maintenant souvent de meilleurs espaces, la climatisation, des restaurants du personnel, des cafétérias ; mais malgré cela on constate une montée des puissances du phénomènes du stress et aussi de ses complications, c'est-à-dire les maladies liées au stress et donc un risque de mauvaise santé et une baisse de rendement au travail.

Pour cela, il est considéré que la recherche sur les causes et les sources du stress pour le personnel et sa concrétisation est primordiale, le premier point de départ de la réforme, est de contribuer efficacement à l'amélioration de la performance des établissements de santé, et d'atteindre la satisfaction de ses usagers.

Au niveau de l'établissement d'accueil EPSP Dellys, nous avons constaté que l'obligation de réaliser un bon rendement, la bonne maîtrise des tâches et l'indispensabilité de la performance dans le domaine de santé poussent les salariés (personnel médical, paramédical et administratif) à être toujours sous-pression et le taux de stress élevé chez certains impacte négativement sur le rendement et la ponctualité et donc une baisse de performance.

Notre travail qui est intitulé « le stress au travail et son impact sur la performance des ressources humaines au niveau de l'établissement de santé », tentera d'identifier l'existence du stress chez les salariés de l'EPSP de Dellys et analyser son impact sur leur rendement et leur performance.

Etant donné le nombre élevé des salariés, et vu que la nature de notre étude comporte des limites, nous avons varié les recherches mais seulement avec 110 employés sur 421.

Pour bien mener notre travail, nous avons procédé à déterminer les principales causes du stress au sein de l'EPH de Dellys, en confirmant nos trois hypothèses suivantes :

- La 1^{ère} hypothèse : les salariés de l'EPH sont soumis au stress aux taux variés.
- La 2^{ème} hypothèse stipule que les principales causes du stress au niveau de l'hôpital sont ; la surcharge, les risques liés à la nature de la tâche et le rythme du travail.
- La 3^{ème} hypothèse stipule que la bonne ambiance, le soutien professionnel et la dynamique du groupe sont des facteurs de motivation et de réduction de taux de stress et pression au travail.

Ce potentiel phénomène est difficile à mesurer. Au sein de l'hôpital, nous ne pouvons pas le mesurer pour chaque personne où le taux est varié et chaque employé a sa propre personnalité et ses propres attitudes.

Les conclusions tirées de cette recherche peuvent s'adresser aux gestionnaires d'établissement hospitalier. Le stress est un phénomène à éviter. La capacité à expliquer les facteurs de stress présente de forts enjeux pour les gestionnaires des établissements de santé.

La participation, l'autonomie et l'aménagement du temps du travail sont des voies qui contribuent à banaliser et réduire le stress au travail, et donc à mieux gérer ou éviter les problèmes organisationnels et professionnels.

Bibliographie :

1-ouvrage :

- ACHTE, (I), et autres : *comment concilier la performance et le bien-être au travail ?*, mémoire MBA RH, université Paris Dauphine, 2010.
- BERGHMANS, (Claude) : *stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2010
- BERNARD, (Merck) et autre : *évittez le stress de vos salariés*, édition d'organisation, ND, paris.
- BOURGUIGNON, (A) : *définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996
- BRUMBACHI, (G.B) : *some ideas, issues and predictions about performance management*, Public Personnel Management, 1998 cité par Armstrong, (Michel), *performance management*, édition Kogan, 3eme édition, London, 2006,
- DORIATH (B) et GOUJET(CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition, dunod, paris, 2005.
- FERICELLI, (A, M) et SIRE, (B) : *performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996.
- GREBOT, (Élisabeth) : *stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- IGALENS, (J) : *audit des ressources humaines*, édition liaison, Paris.
- IRIBANNE, (P) : *les tableaux de bord de la performance*, Ed Dunod, ND.
- KAID TLILANE, (Nouara) : *santé et sécurité au travail, développement et mondialisation*, édition EL Amel. Bejaia, 2009
- KATZENBACH, (J) et SMITH, (D) : *les équipes hautes performance*, Ed Dunod, Paris,
- KHEMAKHEM, (A): *la dynamique de contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992, p.311.
- MARTORY(B), CROZET(D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Ed Dunod.SERVANT, (Dominique) : *le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives*, Kindle Edition, Paris, 2013

- NOBRE, (Thierry) : *performance et pouvoirs dans l'hôpital*, revue Politique et management public, Strasbourg, 1999.
- PAYETTE, (A) : *efficacité des gestionnaires et des organisations*, ND.
- TREMBLAY, (Diane-Gabrielle) : *Productivité et performance*, ND.
- VOYER, (Pierre) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2eme édition, presse de l'université du Québec, Québec, 2006,
- WEISS, (Dimitri) : *les ressources humaines*, édition d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2001.

2-Dictionnaire et encyclopédie :

- Le petit Larousse de la médecine illustré, 2007.

3- Articles et revues :

- Demichel, (S), *Client, patient, usager : le sujet de la santé publique*, papier de recherche Graphos, janvier, 2001.
- GHARBI, (J) : *pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à la l'action*, In revue gestion des ressources humaines, n°35, mai2000.
- Robert, (G) : *le manifeste de l'évaluation des performances*, in *les systèmes de mesure de la performance*, Harverd Business Review, edition d'organisation.
- SAULQUIN, (J, Y) : *gestion des ressources humaines et performance des services*, In revue gestion des ressources, n°36, juin 2000.

4- Travaux universitaires :

- ABES, (Nacer) : *le stress en milieu professionnel; le gestionnaire de santé et le stress*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master (option ; management des organisations de santé), école national de santé publique, Alger, juin 2005.

- BOULIANNE, (Emilio), *Vers une validation du construit performance organisationnelle*, Thèse en vue de l'obtention du grade de philosophe Docteur (PH D) en administration, Université de Montréal, 2000.
- CHOUANIERE, (Dominique), LANGUEVIN (Valérie), GUIBERT (Anne), MONTAGNEZ (Anne), Institut national de recherche et de sécurité, Ed 6011, 2007, paris. p16.
- GUIRI, (Nawel), *l'impact de la gestion du stress au milieu de travail sur la performance au niveau des établissements de la santé public en Algérie*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master (option ; management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, juin, 2014/2015.
- KEDDACHE, (Samir) et TOUTAL, (Mourad) : *rôle d'une politique de recrutement sur la performance de la fonction ressources humaines*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales (option ; management), Institut National de Commerce, Alger, juin, 2000.
- OUACHERINE, (H), *gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère, INC, 2003.
- REKAIK, (Imene), *impact du stress au travail sur la performance des ressources humaines*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master (option ; management des ressources humaines), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, septembre 2015.
- TAY, (Mina Emifa) : *impact du stress sur la performance des agents de PLAN WARO, une organisation internationale non gouvernementale inscrite dans la dynamique de la compétitivité*, mémoire de master2 professionnel en sciences de gestion (option ; Gestion des Ressources Humaines), Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2011.

5- Webographie :

- [Http://www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr). (consulté le 25/02/2017 à 18 :30).
- [Http://www.psychologie.com](http://www.psychologie.com). (consulté le 25/02/2017 à 17 :50).
- [Http://www.Wikipidia-](http://www.Wikipidia-) notion de stress (consulté le 25/02/2017 à 10 :40).

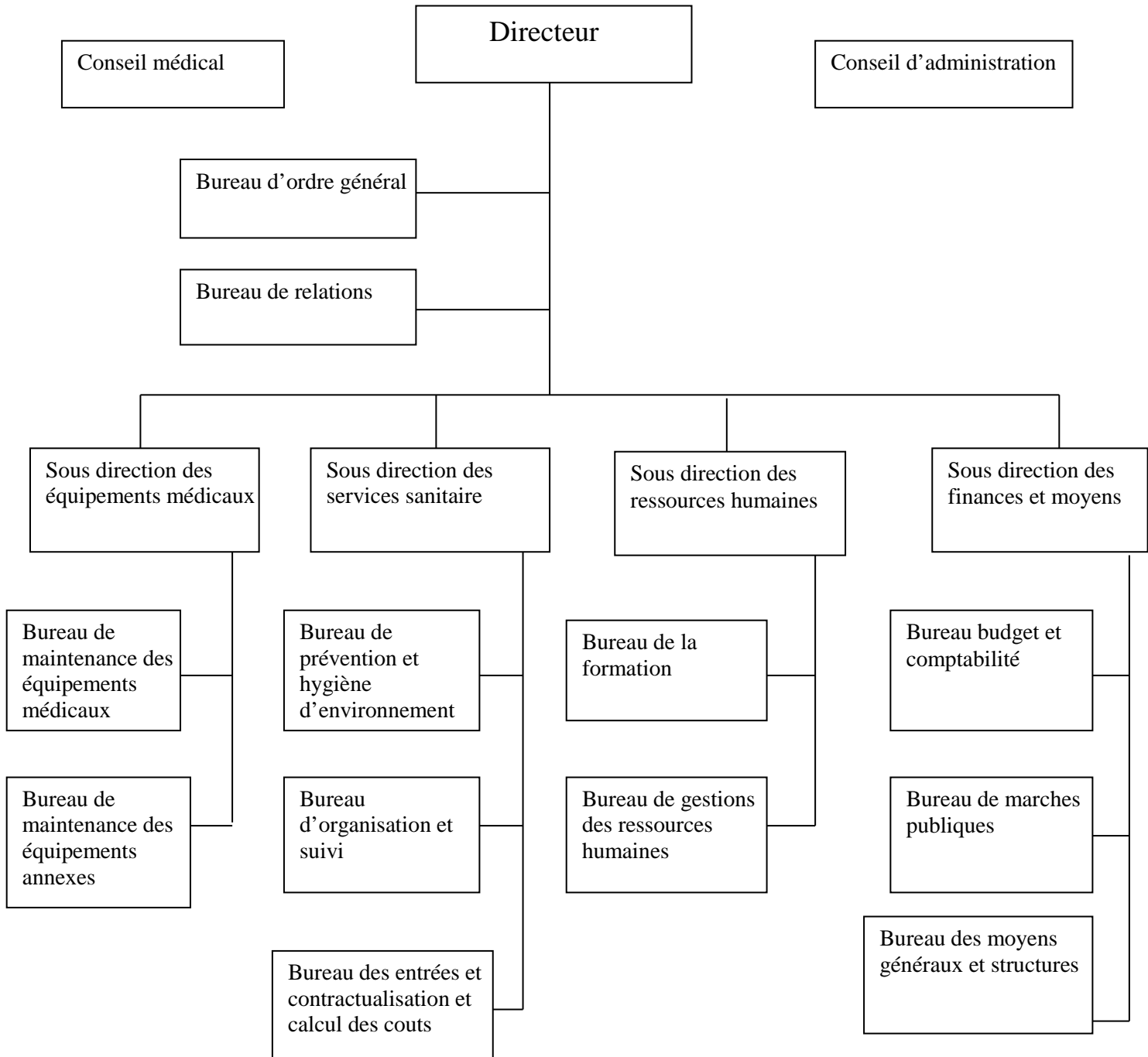
- [Http://www.stress.yt/connaitre-stress/composante_stress](http://www.stress.yt/connaitre-stress/composante_stress). (Consulté le 06/03/2017 à 19:15).
- [Http://www.ciao.ch/stress/les trois phases du stress](http://www.ciao.ch/stress/les%20trois%20phases%20du%20stress) (consulté le 05/03/2017 à 00 :12)
- [Http://www.vaincre-les-risques-psychosociaux.fr/les-facteurs-de-stress-a-lorigine-du-stress-au-travail](http://www.vaincre-les-risques-psychosociaux.fr/les-facteurs-de-stress-a-lorigine-du-stress-au-travail). (Consulté le 28/03/2017 à 21:09)
- [Http://www.Atousanté.com/la santé au travail](http://www.Atousanté.com/la%20santé%20au%20travail). (Consulté le 06/03/2017 à 22 :03)
- [Http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html](http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp1str.html). (Consulté le 26/02/2017 à 22 :02).
- [Http://www.stressanxiété.fr/les-différentes-types-de-stress](http://www.stressanxiété.fr/les-différentes-types-de-stress) (Consulté le 23/03/2017 à 22:32)

Autres :

- Dr GUERNAN, le stress au travail, le démasquer pour le prévenir, document interne de l'EPSP de Dellys.

Annexe

L'organigramme de l'EPSP de Dellys



Nombre de personnel au niveau de l'EPSP de Dellys :

Personnels	Nombre
Corps praticien médecin spécialiste	07
Corps médicales	109
Corps paramédicales	146
Corps sage femme	12
Corps biologies	12
Corps psychologies	12
Corps administratif	26
Corps techniques et maintenance	19
Corps contractuelles	78

Questionnaire

Questionnaire pour le personnel de l'établissement :

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management et entrepreneuriat, dont le titre porte sur « le stress au travail et son impact sur la performance professionnelle ».

Nous avons élaboré ce questionnaire qui nous permettra de collecter les informations nécessaires et indispensables pour la réalisation de notre travail.

Nous espérons que vous voudrez bien répondre à ce questionnaire honnêtement, et nous vous assurons que ces informations resteront confidentielles.

Merci à l'avance.

1- Identification sociologique :

1-Le sexe : Homme Femme

2- L'âge :

Moins de 25 ans

] 25-35]

] 35-45]

Plus de 45 ans

3- Situation familiale

Célibataire Marié (e) Divorcé (e) Veuf (ve)

4- L'ancienneté et expérience :

Moins de 5ans

] 5-10]

] 10-15]

] 15-20]

Plus de 20 ans

5- Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Autre (préciser)

6- niveau de qualification :

Personnel du service médical. A bien préciser

.....

Personnel administratifs.

Personnels paramédicaux.

Dans ce niveau, on va aborder les sources de stress au travail chez les personnels de l'EPSP de Dellys qui sera devisés en deux parties:

Première partie : Questions sur les sources du stress :

Premier axe : facteur liés à la tache :

1-Est-ce que vos taches dans le travail sont clairement définies ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....

2-Est-ce que vos taches sont adéquates avec vos outils de travail ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....

3-Est-ce que vos taches sont bien coordonnées avec celles de votre collègue ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....

Deuxième axe : facteurs liés à l'organisation du travail :

1-Le travail est-il bien organisé dans votre service ?

Oui

Non

2-Est-ce que vous participez à la prise de décision dans votre service ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....

3-Est-ce que votre établissement vous offre des formations pour faire évoluer vos compétences ?

Oui

Non

4- Est-ce que vous êtes satisfaits de votre salaire ?

Oui

Non

Quelles sont vos aspirations professionnelles ?

.....

Troisième axe : facteurs liés aux relations de travail

1-Est-ce que vous tissez de bonnes relations avec vos collègues ?

Oui

Non

2- Est-ce qu'il ya une bonne ambiance au travail ?

Oui

Non

3-Le degré de votre relation avec vos collègues vous encourage à rester à cet établissement ?

Oui

Non

Si non, quelles sont les raisons qui vous incitent à quitter l'établissement ?

Salaire

Horaire rigide

Mauvaise relation avec votre responsable

Autres.....

.....

4-Est-ce que votre supérieur hiérarchique règle rapidement vos problèmes qui nuisent à votre travail :

Oui

Non

Deuxième partie : le stress et son impact sur la performance des ressources humaines :

1-Pensez-vous que vous êtes touchés par le stress au travail ?

Oui

Non

2-Quel niveau de stress subissez-vous dans votre travail ?

Très faible

Faible

Moyen

Elevé

Très élevé

3- parmi les éléments suivants, qu'est-ce qui pourraient être source de stress au service de votre part ?

-environnement physique qui comporte des risques (éclairage insuffisant, bruit, température trop froide ou trop chaude, etc.)

-rythme de travail trop rapide

-surcharge de travail

-manque d'attention du responsable hiérarchique immédiat

-absence de motivation

-ambiguïté des rôles

-longues heures de travail

-problèmes familiaux et conflits

-manque de confiance en soi

-affaiblissement physique et mental

-insatisfaction du travail.

4-Vous trouvez que le stress que vous subissez a un impact :

Positif sur la qualité de travail

Négatif sur la qualité de travail

Pas d'incidence

5- Le stress vous fait s'absenter de votre travail ?

Oui

Non

6-Un excès de stress vous-à-il déjà amené à quitter votre emploi ?

Oui

Non

Questionnaires destinés aux chefs de services :

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management et entrepreneuriat, dont le titre porte sur « le stress au travail et son impact sur la performance professionnelle ».

Nous avons élaboré ce questionnaire qui nous permettra de collecter les informations nécessaires et indispensables pour la réalisation de notre travail.

Nous espérons que vous voudrez bien répondre à ce questionnaire honnêtement, et nous vous assurons que ces informations resteront confidentielles.

Merci à l'avance.

1- Pensez-vous que vos employés soient soumis à du stress ?

Oui

Non

2- Quel est le degré de ponctualité dont fait preuve un employé soumis au stress ?

Extrêmement ponctuel

Très ponctuel

Assez ponctuel

Peu ponctuel

Pas du tout ponctuel

3- A quel niveau un employé stressé est-il intégré dans son groupe ?

Extrêmement intégré

Très intégré

Assez intégré

Peu intégré

Pas du tout intégré

4- comment jugez-vous la qualité du travail d'un employé soumis au stress ?

Excellente

Très bonne

Assez bonne

Pas bonne

Pas du tout bonne

5- d'après vos observations, comment estimez-vous le taux d'absentéisme à votre service

Bas

Elevé

Très élevé

Interview destiné au directeur des ressources humaines :

- 1-connaissez-vous certains cas du stress au sein de l'établissement ?
- 2- Qu'avez-vous mis en place pour lutter contre le stress au sein de votre entreprise ?
- 3- Qu'est- il envisageable selon vous de mettre en place au sein d'une entreprise, pour lutter contre ce stress ?
- 4- Etes-vous soumis vous aussi, à un stress ?

Table des matières :

Page

Résumé en français

Résumé en arabe

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

Chapitre1 : Le stress au travail et sa prévention

Introduction	07
1- Généralité sur le stress	08
1-1 Définition du stress	09
1-2 Composante de stress	09
1-2-1 L'agent du stress ou la source du stress.....	09
1-2-2 Réaction du stress	09
1-2-3 Attitude face au stress	09
1-3 Types de stress	10
1-3-1 le bon stress	10
1-3-2 le mauvais stress	10
1-4 Phases de stress	10
1-4-1 Phase d'alarme	11

1 4-2 Phase de résistance	11
1-4-3 Phase d'épuisement	11
1-5 Symptômes liées au stress	12
2- Stress au travail	12
2-1 Définition du stress au travail	12
2-2 Formes de stress au travail	14
2-2-1 Stress aigu	14
2-2-2 Stress aigu répété (épisodique)	14
2-2-3 Stress chronique	14
2-3 Sources de stress au travail	15
2-3-1 La vie quotidienne	15
2-3-1-1 La vie de famille	15
2-3-1-2 Interface entre le travail et la vie privée	15
2-3-2 Le stress et le changement de société	16
2-3-3 Le travail comme source de stress et/ou stress professionnel	16
2-3-4 Cause du stress en milieu hospitalier	17
2-4 Facteur du stress selon l'INRS	19
2-4-1 Facteurs liés à la tâche ou au contenu du travail à effectuer	19
2-4-2 Facteurs liés à l'organisation du travail à effectuer	19
2-4-3 Facteurs liés aux relations de travail	19

2-4-4	Facteurs liés à l'environnement physique et technique	19
2-4-5	Facteurs liés à l'évolution sociologique	20
2-4-6	Facteurs liés à l'environnement macro-économique de l'entreprise	20
3-	Effet et gestion du stress.....	20
3-1	Effets du stress au travail	20
3-1-1	Les effets sur les individus	20
3-1-1-1	Burnout	21
3-1-1-2	Karoshi	21
3-1-2	Les effets sur l'organisation	21
3-1-2-1	Les risques organisationnels	22
3-1-2-2	Les risques de qualité	22
3-2	Management du stress et management par le stress	22
3-2-1	Management par le stress	22
3-2-2	Management du stress	23
3-3	La gestion du stress	23
3-3-1	La gestion par les individus	24
3-3-2	la gestion par l'organisation	27
	Conclusion	32
Chapitre 2 : La performance des ressources humaines		
	Introduction	34
1-	Généralité sur la performance	35
1-1	Définition de la performance	35
1-2	Les indicateurs de la performance	36
1-2-2	L'efficacité	37

1-2-1 L'efficience	38
1-2-3 Pertinence	38
1-3 Les caractéristiques de la performance	38
1-3-1 Un jugement de résultat	38
1-3-2 Un concept évolutif dans le temps	39
1-3-3-Indicateur de pilotage	39
1-3-4-Elle se traduit par une réalisation	39
1-3-5-Elle s'apprécie par une comparaison	39
1-4 Les formes de la performance	40
1-4-1- La performance par l'individu	40
1-4-2- La performance par l'organisation	40
1-4-3- La performance par la stratégie	40
2-La performance humaine et hospitalière	41
2-1 Définitions de la performance humaine	41
2-2- Les dimensions comportementales de la performance au travail	42
2-3 Sources de performances	43
2-3-1-La performance interne ou intrinsèque (de l'entreprise)	43
2-3-2- performance externe ou extrinsèque (héritée de l'environnement)	43
2-4 Mesure de la performance	44
2-4-1 Les critères de mesure de la performance	44
2-4-2 L'identification des niveaux de mesure de la performance	46
2-4-3 Performance immédiate ou performance dans la durée	46

2-5	La performance hospitalière	47
2-5-1	Les dimensions de la performance hospitalière	48
2-5-1-1	La performance verticale	48
2-5-1-2	La performance latérale	48
2-5-1-3	La performance horizontale	49
3-	L'impact du stress sur la performance humaine	50
3-1	Le stress et la performance par degré	50
3-2	Les indicateurs de couts engendrés par le stress	50
3-2-1	L'absentéisme	51
3-2-2	Le présentéisme	51
3-2-3	Le turn-over	51
	Conclusion	53

Chapitre 3 : Analyse de l'impact du stress au travail sur la performance humaine

	Introduction	55
1-	Présentation de l'organisme de l'accueil	56
1-1	Historique et présentation	56
1-2	Missions	57
1-3	Objectifs	58
1-4	Structure et organigramme	59
2-	Présentation méthodologique de l'enquête	61
2-1	Présentation de l'enquête	61
2-1-1	Le questionnaire	61
2-1-1-1	le choix de l'échantillon	62
2-1-1-2	le dépouillement du questionnaire	62
2-1-2	l'entretien	62

3-	Présentation des résultats de l'enquete	63
3-1	Analyse des questionnaires	63
3.1.1	Analyse du questionnaire destiné aux employés.....	63
3.1.1.1	Les facteurs socioprofessionnels	63
3.1.1.1.1	Répartition des personnes questionnées selon le sexe	63
3.1.1.1.2	Répartition des personnes questionnées selon l'âge	64
3.1.1.1.3	Répartition des personnes questionnées selon la situation familiale	64
3.1.1.1.4	Répartition des personnes questionnées selon l'ancienneté	65
3.1.1.1.5	Répartition des personnes questionnées selon le niveau d'instruction.....	66
3.1.1.1.6	Répartition des personnes questionnées selon le niveau de qualification.....	67
3.1.1.2	répartitions des personnes questionnées selon les facteurs liés aux sources du stress	68
3.1.1.2.1	Facteurs liés à la tache	68
3-1-1-2-2	Facteurs liés à l'organisation du travail	70
3-1-1-2-3	Facteurs liés aux relations au travail	73
3-1-1-3	Questions sur l'impact du stress sur la performance	76
3-1-2	Questionnaire destinés aux chefs de services	82
3-2	Analyse de l'interview	87
3-3	Synthèse	88
3-4	Recommandations et suggestions	89
	Conclusion	91
	Conclusion générale	92