



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA. BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**Le stress professionnel chez les cadres
de l'Entreprise Général Emballage
d'AKBOU**

Réalisé par :

M^{elle} AKKOUCHE Lynda

Encadré par :

D^r BERRETIMA Abdel-Halim

ANNEE UNIVERSITAIRE

2012-2013

Session Juin

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apportée leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation.

Je tiens à remercier sincèrement Mr. BERRETIMA Abdel Halim, pour tout ce qu'il a fait pour nous et pour tous ses conseils qui nous ont aidés tout au long de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également pour l'ensemble du personnel de l'entreprise GENERAL EMABALLAGE pour leur générosité et collaboration dans la réalisation de ce travail.

J'exprime ma gratitude à tous les enquêtés qui ont accepté de répondre à nos questions avec une grande compréhension et générosité.

Je n'oublie pas toute ma famille pour leur contribution, leur soutien et leur patience et surtout ma mère qui m'a énormément aidée. J'adresse également mes plus sincères remerciements à tous mes amis(e), qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers tous les enseignants qui ont contribué à ma formation universitaire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail et ma profonde gratitude à :

À yemma Zahra pour ces précieux conseils.

À dada Ahcen et tata Farida.

À mes parents Abderrahmane et Malika.

À ma tante Baya et ses enfants.

À mes sœurs Kahina et Sabrina.

À mes cousines Djamila, Fatima.

Et surtout mes frères Hocine et Arezki.

À mes tantes : Fatiha et Tounsia.

*Je dédie également ce travail à tous mes collègues de la
promotion master.*

Liste des abréviations

AAA : Note la plus haute accordée à une obligation ou débiteur par l'agence national financière Standard and Poor's ou son concurrent Fitch Ratings.

AL : Amiel- Lebigre (le questionnaire des événements de vie d'Amiel- Lebigre).

ANACT : L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

APEC : Association pour l'emploi des cadres.

CFDT : Confédération française démocratique du travail.

COFACE : Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur.

DARES : Direction de l'animation, de recherche, des études et des statistiques.

IFOP : Institut français d'opinion publique.

INRCT : Institut National de recherche sur les conditions de Travail.

INRS : Centre National de la Recherche Scientifique.

INSERM : Institut National de Santé et de la Recherche Médicale.

ISO 9000 : Norme correspondant à la qualité du management et à la satisfaction du client.

JSS: Job stress survey de Spielberger.

MOSST : Mesure Opérationnelle et Scientifique du Stress au Travail.

PDG : président directeur général.

SAREL : société à responsabilité limitée.

SPA : Société par action.

TNS-ILRES : Institut de sondage (Taylor Nelson Sofres) -Institut luxembourgeois de sondages et d'études d'opinion.

Sommaire

Introduction	I
Chapitre I : Le cadre théorique	
Introduction	4
1- Les raisons du choix du thème	4
2- L'objectifs de la recherche	4
3 Les études antérieures	5
4- La problématique	11
5- les hypothèses	15
6- La définition des concepts clés	16
Conclusion	20
Chapitre II: Le cadre méthodologique	
Introduction	22
1- Présentation de l'organisme	22
2- La méthode et la technique utilisées	26
3- Le guide d'entretien	27
4- L'observation participante	28
5- La présentation de la population de l'étude	28
6- Les difficultés de l'enquête	31
7- Les conditions du déroulement des entretiens	32
Conclusion	33
Chapitre III : réalité du stress chez Général Emballage	
Introduction	35
1- La perception des cadres de Général Emballage du phénomène du stress au travail.....	35

2- Les conditions de travail et l'apparition du stress chez les cadres de Général Emballage.....	42
3- Les conséquences socioprofessionnelles du stress professionnel chez les cadres.....	55
4. Les résultats de la recherche	62
Conclusion.....	64

Conclusion	66
-------------------------	-----------

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Le stress devient une réalité inquiétante dans le monde du travail et touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés industrielles modernes. Il a des conséquences négatives importantes sur le bien être des travailleurs et sur les performances des organisations qui les emploient. De plus, par ses effets sur la santé et la productivité, le stress a aussi beaucoup d'impact sur l'économie.

La lutte contre le stress au travail représente sans doute l'un des grands défis que devront relever les gouvernements, les employeurs et les syndicats au cours des années à venir. Car les entreprises qui auront le plus de stratégies de réussir à l'avenir seront celles qui aideront les travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aspirations humaines.

Compte tenu de l'importance des conséquences du stress professionnel pour la personne et son entourage, les institutions et les organisations ainsi que pour la société dans son ensemble. Une connaissance approfondie de ce phénomène (de sa nature, de ses causes, de ses conséquences et de ses mécanismes ...etc.) est un enjeu de société majeure. On observe en effet actuellement un intérêt croissant de la part des chercheurs pour tenter d'arriver à cerner les contours de ce phénomène qui secoue le monde professionnel.

C'est autour de l'axe de la santé au travail que nous allons mener une recherche sur le stress professionnel chez les cadres de Général Emballage. L'objectif de ce travail est d'analyser le contexte environnemental dans lequel évoluent les cadres. Nous allons enquêter sur les cadres de Général Emballage afin de connaître l'influence de l'environnement du travail sur les cadres et déterminer par la suite qu'est-ce que provoque le stress chez les cadres ? Alors pourquoi notre intérêt pour les cadres ?

A travers notre pré-enquête nous avons constaté l'indisponibilité des cadres pour répondre aux questions de notre pré-enquête à cause de planning de travail trop chargé. Nous avons également remarqué que la plupart des cadres ont plus de six ans d'expériences dans l'entreprise d'autres ont même commence leur vie professionnel dès la création de l'entreprise. De là, vient notre intérêt à cette population. Car ce sont des cadres qui connaissent bien leur environnement de travail c'est pour cela que nous avons choisi d'étudier le stress professionnel chez les cadres de l'entreprise Général Emballage.

Introduction

Les causes du stress au travail sont multiples et varient bien sûr énormément en fonction du type de secteur d'activités mais aussi des fonctions de l'individu dans l'entreprise.

C'est à partir de là, que nous présentons notre étude comme suit :

Dans la première partie de notre recherche, nous démontrerons les objectifs de notre enquête et les raisons du choix de notre thème, ensuite nous aborderons quelque étude antérieure qui nous apporte certains aspects théoriques qui traitent du stress professionnel dans le monde du travail et qui nous aideront à orienter notre recherche, ainsi que la présentation de notre problématique, nos hypothèses, la définition des concepts.

La première partie contiendra également la présentation de la méthodologie, une étape démontrant le processus de notre enquête et la démarche déductive adoptée dans un but exploratoire. Nous y présenterons également le terrain d'étude, la méthode et la technique utilisé qui est l'entretien, les conditions de déroulement de notre enquête ainsi que les difficultés rencontrées.

Dans la deuxième et dernière partie, nous développerons une synthèse analytique des résultats obtenus au cours de notre enquête.

Chapitre I : Le cadre théorique

Introduction

Dans ce présent chapitre nous démontrerons les raisons et les objectifs du choix du thème, ensuite nous aborderons les études antérieures qui servent de point de départ à toute recherche.

Enfin, la problématique, les hypothèses de recherche, qui vont être étudiées à l'aide d'une méthode et d'une technique qui serviront d'outil d'analyse et de recueil des données, nous présenterons également les définitions des concepts clés.

1- Les raisons du choix du thème :

Nous avons choisi de traiter le thème du « stress professionnel chez les cadres dans l'entreprise Général Emballage d'Akbou, pour les raisons suivantes :

- La santé au travail des salariés fait actuellement un sujet d'études pour les différentes disciplines, surtout la santé physique, mais au regard des changements qui secouent les entreprises algériennes, l'environnement de travail devient plus contraignant psychologiquement que physiquement.
- Le stress professionnel est un phénomène qui prend de l'ampleur affectant la santé mentale, en rapport avec la vie socioprofessionnelle des travailleurs qui en subissent fortement les conséquences. La recherche sociologique consacre peu de travaux à cet aspect de la santé au travail en Algérie.
- Les cadres, une entité importante et malgré tous les privilèges que leur procure leur statut, ils semblent être de plus en plus confrontés au phénomène du stress.

2- Les objectifs de la recherche :

- Développer nos connaissances sur les risques psychosociaux que cours les cadres au sein de leur milieu professionnel.
- Faire le lien entre le stress et le contexte professionnel des travailleurs de Général Emballage.
- Démontrer qu'elles sont les causes socioprofessionnelles du stress chez les cadres de l'entreprise General Emballage et les conséquences qui en découlent.

- Démontrer l'importance de la mise en place d'une prévention des risques psychosociaux chez les cadres de cette entreprise.

3- Les études antérieures :

Au cours de notre recherche bibliographique sur le stress professionnel chez les cadres, on a sélectionné quelques auteurs qui ont traité notre sujet. Toutefois, on doit souligner le manque d'études sociologique dans notre pays, le fait que le sujet reste encore mal pris en charge par les autorités juridiques et syndicales. Quand à notre travail de recherche, nous avons retenu quatre études empiriques dont, deux algériennes et deux étrangères.

1^{ère} étude : Le stress professionnel :

Une enquête préliminaire menée par deux enquêteurs, Boudarène Mahmoud et Kellou Chafia, dans une entreprise algérienne d'hydrocarbures au Sud algérien, les résultats de l'enquête ont été publiés dans la revue francophone du stress et du trauma.¹

Cette étude a visé la population des cadres et des Agents de maîtrise, avec une problématique qui porte sur deux aspects : l'un est d'explorer les événements de la vie professionnelle et le stress qu'ils engendrent, le second aspect du problème porte sur la mesure du stress qu'engendre les événements de la vie quotidienne. La méthodologie utilisée, compte deux questionnaires : « *Le Job stress survey de Spielberger (JSS) pour traiter les événements professionnels. Et le stress dont ils sont responsables, et le questionnaire des événements de vie d'Amiel- Lebigre (AL) pour mesurer le stress généré par la vie quotidienne (stress psychosocial)* »². Les résultats des deux questionnaires ont démontré des taux corrélés positivement, c'est-à-dire qu'il y a une relation de causalité entre les événements professionnels et les événements de la vie quotidienne.

L'enquête a conclu que le stress professionnel est une réalité de cette entreprise pétrolière. Ainsi selon les résultats, les cadres présentent des taux de stress plus élevés par

¹ Boudarène Mahmoud, Kellou Chafia, « Le stress professionnel, enquête préliminaire dans une entreprise des hydrocarbures », *revue francophone du stress et du trauma*, 2005, vol. 5, n°3, Princeps, Issy-les-Moulineaux, France, p1.

² Ibid, p 1.

rapport à leurs collaborateurs qui sont les agents de maîtrise. Mais toutefois, l'étude a utilisé une méthodologie qui est beaucoup plus psychologique que sociologique.

Dans un premier temps cette étude, menée au sein d'une entreprise algérienne nous a permis de constater que le stress est une réalité qui sévit aussi chez les cadres algériens, puis dans un deuxième temps d'orienter notre recherche sur ce qu'ils nomment les événements de la vie professionnelle, c'est-à-dire l'environnement de travail, un aspect sur lequel l'étude a révélé un lien de cause à effet.

2^{ème} étude : Stress professionnel chez les psychologues cliniciens praticiens :

Le stress professionnel chez les psychologues cliniciens praticiens dans les structures hospitalières est une enquête qui était réalisée par le professeur, Belmihoub Keltoum au Laboratoire des Sciences de Langage et de la Communication, de l'université d'Alger 2, présentée au Campus d'Aboudaou, à l'université de Abderrahmane Mira à la journée d'études, intitulé « souffrance et santé au travail : le salariat algériens en question », le lundi 28 novembre 2011.

L'échantillon de recherche compte 50 psychologues, choisis dans les différentes structures hospitalières de la capitale Alger et sa banlieue. L'étude s'est articulée autour d'une problématique qui compte trois volets :

- Comment le psychologue praticien perçoit-il son identité professionnelle ?
- Ya -t-il une différence entre son identité professionnelle réaliste et son identité professionnelle idéaliste ?
- Quel est l'impact des facteurs sociodémographiques sur la perception de l'identité professionnelle des psychologues ?

Les outils de recherche utilisés, durant l'enquête sont l'entretien clinique et le questionnaire qui ont traité six axes différents :

- Informations démographiques: âge, sexe, éducation, situation familiale et expérience pratique.
- Qualités personnelles et professionnelles nécessaires pour la pratique clinique.
- L'image de la profession chez le psychologue clinicien.

- L'image de la profession que le psychologue clinicien voudrait être.
- L'image de la profession clinique dans la société.
- Difficultés rencontrées par le psychologue.

Les enquêteurs ont aussi procédé à l'utilisation de Test Sémantique, « dans le but de comparer entre la perception de l'identité professionnelle réaliste et la perception de l'identité professionnelle, idéaliste chez le psychologue, pour ce qui est de l'analyser statistique »³. L'analyse factorielle quant à elle c'est « pour analyser des données de test sémantiques, afin de vérifier la première hypothèse. L'analyse de variance a été utilisée pour tester la deuxième hypothèse ».⁴

L'enquête a conclu que les lacunes de la formation, l'ambiguïté de leur rôle, difficulté du terrain. L'image de la profession dans la société, échec en thérapie, la nature du travail clinique, problème du salaire sont les facteurs mis en cause dans l'apparition du stress chez les psychologues cliniciens.

Cette étude a la particularité d'être riche au niveau de sa problématique, ce qui a aboutit à une autre richesse en termes de résultats. L'enquête a choisi pour échantillon des cadres de la santé, elle nous a permis de confirmer que l'environnement du travail des cadres est le premier facteur incriminé, dans l'apparition du stress professionnel chez cette entité salariale, à savoir les cadres.

3^{eme} étude : Quand les cadres parlent du stress au travail :

Cette étude repose sur les résultats de deux enquêtes qualitatives menées par l'IFOP en mai-juin 2009 et d'une enquête quantitative conduite par emailing par l'APEC en juin 2009. La conception, le traitement et l'analyse des enquêtes ont été réalisés par Gaël Bouron, Cédric Eude et Caroline Legrand (chargés d'études), Hélène Alexandre (responsable d'études), Raymond Pronier (manager du Pôle Recherche et Développement) au sein du pôle Recherche et développement du département Études et Recherche de l'APEC en France.

³ Belmihoub Keltoum, *Le stress professionnel chez les psychologues cliniciens praticiens dans les structures hospitalières*, présenté durant une journée d'études : Souffrance et santé au travail : le salariat algérien en question, Lundi 28 novembre 2011, Auditorium Aboudaou, Université A. Mira.

⁴ Ibid.

L'enquête a été réalisée par emailing du 1er au 9 décembre 2009 auprès d'un échantillon de 1200 cadres, selon l'âge et le sexe.

Près des deux tiers des cadres interrogés déclarent un niveau de stress élevé et les cadres de Direction générale ou les responsables hiérarchiques, déclarent un niveau de stress nettement plus élevé que les cadres experts. Mais, selon toujours les auteurs de l'enquête un niveau de stress élevé ne constitue pas forcément un indicateur de conditions de travail dégradées. Surtout qu' « *un peu plus de la moitié des cadres déclarent avoir une relation positive au stress, vu jusqu'à un certain niveau comme un stimulant et ce point de vue est de plus en plus fréquent, à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie de l'entreprise. 73 % des cadres de Direction générale indiquent avoir une relation positive au stress, alors que c'est le cas de 57 % des cadres responsables hiérarchiques, de 53 % des cadres responsables de projets et de 50 % des cadres experts* »⁵. Le point positif de cette enquête, est l'utilisation de deux méthodes à savoir la méthode qualitative et la méthode quantitative, ce qui lui donne une meilleure complémentarité empirique dans la validation des résultats.

L'enquête a révélé un point important, que nous avons voulu exploiter dans notre enquête. Il s'agit du stress positif, il semble d'après les personnes interrogées au cours de cette enquête que le stress constitue pour un certain nombre de cadres un stimulant qui a des retombées positives sur leurs performances au travail.

4^{ème} étude : Enquête sur le stress professionnel :

L'enquête a été conduite en utilisant une méthodologie appelée « MOSST » (Mesure Opérationnelle et Scientifique du Stress au Travail), développée par STIMULUS et CAPITAL SANTE, cette enquête constitue une véritable synthèse opérationnelle des principaux modèles explicatifs du stress (modèle de Karasek, modèle de Siegrist) ainsi que des travaux des principaux organismes de référence en santé au Travail (INRS, Agence Européenne de santé et Sécurité au travail, National Institute for Occupational Safety and Health).

Les chercheurs ont constitué un échantillon, représentatif de la population active au Luxembourg, ce dernier est composé de personnes résidentes, frontalières belges et françaises. Il englobe au total 1230 personnes, soit 594 personnes interrogées au Luxembourg (soit 48,3% de l'échantillon), 511 en France (41,5%) et 125 en Portugal (10,5%). La Société

⁵ Bouron Gaël et al, *Quand les cadres parlent du stress au travail-Etat des lieux 2009*, jd. apec. Fr/Emploi stage/content/.../2/...20744yh3q3eecop1x.pdf, p 59, consulter le 05/12/2012.

TNS-ILRES s'est occupée de l'élaboration de l'échantillon ainsi que de la conduite des entretiens téléphoniques en langue française, luxembourgeoise et portugaise. La conduite des entretiens a été menée comme suit :

- du 29/06/2005 au 31/07/2005 pour les actifs résidents
- du 21/07/2005 au 05/09/2005 pour les frontaliers actifs belges
- du 21/07/2005 au 05/09/2005 pour les frontaliers actifs français

Le questionnaire utilisé pour l'enquête comportait 114 questions obligatoires. Dont 3 questions préliminaires pour « filtrer » les personnes appelées ne correspondant pas à la population ciblée (non-actifs, statut indépendant ou appartenant à une institution européenne ou luxembourgeoise, personnes non affiliées à la sécurité sociale luxembourgeoise).⁶

Les paramètres mesurés au cours de la recherche portent principalement sur :

- La *réaction au stress* (également appelée « niveau de stress ») d'un individu est mesurée par un questionnaire de 25 questions.
- Les *conséquences du stress* sur l'état de santé psychologique sont évaluées au travers d'un questionnaire de 14 questions.
- Les *facteurs de stress* sont évalués par l'intermédiaire d'un questionnaire de 42 questions.

L'enquête conclut que la réalité du stress professionnel au travail au Luxembourg est un phénomène avéré. « *Le stress professionnel est perçu comme élever ou très élevé par près d'une personne sur quatre, alors que le stress non professionnel (celui de la vie personnelle) est perçu comme tel par un peu moins d'une personne sur sept.* »⁷

Il ressort aussi au cours de l'enquête que le stress professionnel est vécu comme négatif que positif pour la santé par les individus « *près de 9 personnes sur 10 estiment que leur stress professionnel ne diminuera pas à l'avenir (c'est-à-dire qu'il restera stable ou augmentera)* »⁸.

La particularité de cette enquête réside dans la diversité de son échantillon, une population active Luxembourgeoise composée de personnes résidentes, frontalières belges et françaises. Mais aussi de son questionnaire de 114 questions dont 3 sont obligatoires, administrées par téléphone. Cette enquête nous a été utile, en termes de thématique car nous

⁶Legeron Patrick, Cristofini Romain, *Enquête sur le stress professionnel, Rapport complet*, www.sante.public.lu/.../enquete-stress-professionnel/enquete-stress-..., p6, consulter le 07/02/2013.

⁷ Ibid. p111.

⁸ *Ibidem*. p111.

nous sommes basés sur deux de ces thématiques pour élaborer certaines questions de notre guide d'entretien, tel que :

- Comment évaluez-vous le stress dans votre entreprise ?
- Quels sont les facteurs qui peuvent provoquer le stress chez vous ?
- Pensez-vous que le stress a un impact sur votre performance individuelle ?
- Vos collègues subissent-ils le même stress que vous ?

4-La problématique :

Durant cette dernière décennie, un nouveau phénomène a fait éruption dans le monde du travail, et devient une préoccupation majeure au sein des différentes institutions ; c'est le phénomène du stress chez les salariés. Le terme « stress » a été introduit pour la première fois par Hans Selye (1907-1982), qui était un médecin endocrinologue autrichien. Pour Selye, le stress est une « *réponse non spécifique de l'organisme face à une demande* »⁹. La CFDT (Confédération française démocratique du travail) quant à elle, définit le stress comme, « *une réaction d'adaptation de la personne aux facteurs d'agression, qu'ils soient physiques (le bruit, la pollution), psychiques (le sentiment, d'anonymat), organisationnels (délais de production), émotionnels (la peur)* »¹⁰ c'est-à-dire que c'est un comportement que l'individu adopte en vue de mieux s'adapter à son environnement et à ses facteurs qui tentent de le déstabiliser.

C'est ainsi que « *Toutes les études le confirment. Le stress devient une réalité inquiétante dans le monde du travail et touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés industrielles modernes* »¹¹. C'est pour cette raison que le stress est considéré, comme un des risques émergents les plus préoccupants pour nos entreprises et nos organisations. De récentes études telles que l'enquête de la DARES (Direction de l'animation, de recherche, des études et des statistiques) « *montrent qu'en France plus d'un travailleur sur 2 travaille dans l'urgence et qu'un tiers des travailleurs déclare vivre des situations de tension dans leurs rapports avec la hiérarchie* »¹². D'après un autre rapport réalisé en 2005 par la fondation de Dublin « *27% des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail* »¹³

Lorsqu'il est chronique, le stress peut être à l'origine de troubles qui affectent la santé des travailleurs, provoquant la dépression, les troubles cardio-vasculaires ou encore l'épuisement professionnel ou *burn-out*. Mais, le stress a aussi un coût économique pour les

⁹Landier t Huber et al, *Evitez le stress de vos salariés*, édition d'Organisation, 2009, p15.

¹⁰ Ibid. p18.

¹¹ Légeron Patrik, Cristofini Romain. *Op, cit*, p3.

¹² www.aravati.fr/le-stress-et-la-souffrance-au-travail/, Document mis en ligne en Novembre 2006, p1, consulte le 16/06/2012.

¹³ Ibid, p1.

entreprises ; « *Au moins 2 à 3 milliards de dollars selon une récente étude (INRS, 2010).* »¹⁴. Toutefois lorsqu'il est positif, le stress peut être un bon vecteur de performance et de développement des compétences. Or que scientifiquement il n'y a ni bon ni mauvais stress, c'est juste une question d'adaptation du corps à l'environnement qui l'entoure.

Les cadres, une entité importante de l'entreprise semble être directement concernée par ce phénomène «... *Plus de 70%, à se plaindre du stress....* »¹⁵. Ils encadrent des salariés ou bien sont des experts dans un domaine, ce qui leur vaut beaucoup plus de responsabilités et de pressions. Ils peuvent donc directement ou indirectement être facteurs de stress pour ceux qu'ils encadrent.

S'intéresser au stress professionnel chez les cadres algériens et plus particulièrement les cadres de Général Emballage, nous a poussés à nous interroger sur la notion des conditions de travail dans cette entreprise. Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées ont vu le jour. Général Emballage est donc une société privée à caractère industriel. Son activité principale est la fabrication et la transformation de carton ondule. L'entreprise dispose actuellement d'un capital de deux(2) milliards de Dinars. Après s'être restructurée en SPA depuis deux années, General Emballage leader national de l'industrie du carton ondulé. Cette entreprise entend désormais consolider sa fulgurante ascension par une entrée en Bourse¹⁶.

La mission principale de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'emballage et de plaques en carton ondulé. Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché et répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissants de ses clients et augmenter ses capacités de production. Pour cela la SPA a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

¹⁴ Pezé Stéphan, *Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ?*, -hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/53/80/40/.../Peze_AGRH_2010.pdf, , p5, consulter le 23/10/2012.

¹⁵Salengro Bernard, *Le stress des cadres*, édition L'harmattan, 2005, p14.

¹⁶ Zénazki Nabil , www.djazairress.com/fr/lqo/5165491, document mis en ligne Mardi, 13 Mars 2012 , p 6 consulter le 07/02/2013.

Actuellement, la question du stress tend à se substituer à la notion de conditions de travail, c'est-à-dire qu'il n'est plus uniquement question des conditions physiques mais des causes environnementales (organisation, communication et motivation) de cette pression¹⁷. Dans son article « Stratification Sociale Et Catégorisation Des Risques », le sociologue Abdel-Halim Berretima, nous décrit les particularités d'un environnement à risque ; « *la particularité de chaque secteur réside dans la dangerosité des risques professionnels qui est la conséquence du désordre et de la désorganisation professionnels [...]. À cette instabilité des entreprises et des personnes s'ajoute la présence du flexibilisme dans le monde du travail, un mode de fonctionnement professionnel qui se différencie, du fait de son fonctionnement organisationnel fragmenté, du fordisme et du taylorisme* »¹⁸. Le stress est donc un nouveau risque professionnel émergent, dû en particulier à un environnement professionnel flexible et fragmenté où la santé au travail est devenue un sujet d'actualité.

Par ailleurs, la question du stress lié au travail révèle une importance toute particulière à l'heure actuelle. En période de crise économique, le stress lié au travail peut augmenter et devenir un problème encore plus aigu pour la santé et la sécurité des travailleurs et des travailleuses. Le phénomène du stress a toujours existé, mais actuellement on peut affirmer que le stress que nous subissons maintenant est plus profond, plus grave qu'avant en raison du fait qu'il s'attaque à notre structure physique, psychologique, sociale et familiale.

Général Emballage met donc à la disposition de ses cadres des micros ordinateurs portables dans le but de leur faciliter le travail, et un moyen de transport. Toutefois durant notre pré-enquête on a remarqué qu'ergonomiquement les bureaux sont assez réduits en matière de mobiliers (manque de chaises, espace étroit dans les bureaux ...)

Nous avons donc opté de faire notre enquête de terrain au sein de cette entreprise, en raison de sa taille qui devient de plus en plus importante, sa position sur le marché national et sa future entrée en bourse. Ramdane Batouche président de l'entreprise déclare dans une de ses interviews : « *Nous avons même été certifiés «AAA» par la COFACE. 2014 pourrait être une date raisonnable pour notre entrée à la Bourse d'Alger* »¹⁹.

C'est pour cette raison que nous voudrions comprendre à travers notre problématique :

¹⁷ Gaël Bouron et al, *Op.cit*, p3.

¹⁸ Berretima Abdel-Halim, « Stratification Sociale Et Catégorisation Des Risques : la vis entre risque dimensionnel et risque professionnel », *Revista Pos Ciências Sociais -Sao Luis*, vol 5, n°9 2008, p77.

¹⁹ Zénazki Nabil, *Op.cit*. p6.

1) Quelles sont les causes du stress chez les cadres au sein de l'entreprise Général Emballage d'Akbou ?

2) Quelles sont les conséquences personnelles et sociales du stress en milieu de travail de Général Emballage ?

Dans le domaine du stress professionnel ou le stress au travail, il existe plusieurs modèles théoriques qui traitent du sujet, ils sont au nombre de sept : le modèle de MacKay et Cooper. Le modèle d'analyse du travail de Karnas et le modèle d'interprétation de Compernelle. Il y a également le modèle du "Job strain model", le modèle INRCT (Institut National de recherche sur les conditions de Travail) et le modèle de Lazarus et Folkman.

En ce qui concerne notre recherche, les réponses aux questions de notre problématique seront développées à travers le modèle de MacKay et Cooper, Plusieurs éléments sont à considérer pour bien comprendre ce modèle : L'inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu (aptitudes, ressources) à combler ces exigences. C'est ce déséquilibre qui va dans la majorité des cas générer du stress.

Le déséquilibre entre les demandes internes et les ressources fournies par l'entreprise. Une personne dotée d'une grande ambition mais qui n'a pas les moyens nécessaires fournis par l'entreprise va-t-elle ressentir le stress? ²⁰

²⁰ Leruse Laurence et al, *le stress au travail facteurs de risques. évaluation et prévention*, www.deparisnet.be/PSY/Publication/le%20stress%20au%20travail.pdf, mai 2004, p31, consulter le 02/12/2011.

5-les hypothèses :

Selon Omar Aktouf ,« Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver.....que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement»²¹ . Et c'est à partir de cette explication que nous avons émis deux hypothèses, afin de pouvoir analyser les causes, les conséquences psychosociales du stress sur les cadres, ainsi que les moyens qu'ils envisagent pour y faire face :

- 1) L'instabilité des conditions de travail de Général Emballage accentue le syndrome du stress chez les cadres.
- 2) La nature des relations et de l'environnement socioprofessionnels de Général Emballage évitent l'épuisement mental et physique chez les cadres.

²¹ Aktouf Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1987, p58.

6-Définition des concepts clés :

1-Définition du stress :

Tenter de définir concept stress est petit peu de difficile, en raison de la particularité du concept en tant que phénomène de société. Son utilisation dans le langage quotidien et l'abondante littérature spécialisée ont contribué à l'émergence de nombreuses définitions et concepts scientifiques divers, parfois opposés et incompatibles.

L'importante activité scientifique autour du phénomène du stress et l'intense médiatisation du concept ont contribué à ce que la plupart des gens considèrent le stress comme faisant partie de leur vie quotidienne²². Le stress est aussi considéré comme « *un mythe qui sert à symboliser un processus psychologique complexe et imperceptible directement* »²³ le stress est donc une sorte de légende que les gens utilisent pour expliquer un changement psychologique compliqué et imperceptible.

L'ANACT(l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) conçoit le stress comme « *un état qui 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* ». ²⁴

Jusqu'à maintenant il n'y a pas de définition claire et concise du stress, en raison de son caractère multidimensionnel, ce dernier fut souligné lors d'un congrès Co-Organisé par l'INSERM (Institut National de Santé et de la Recherche Médicale) et le CNRS(Centre National de la Recherche Scientifique) en 2003, qui a décrit le stress comme « *un concept à l'interface des sciences de la vie, et des sciences humaines et sociales* ». Le stress est un concept qui appartient aux Sciences sociales et aux Sciences de la vie chacune l'emprunte à l'autre, ce qui nous amène à définir le stress en tant que phénomène social et en tant que concept scientifique.

²² Massoudi Koorosh, *Le stress professionnel*, Peter Lang SA, Edition Scientifiques Internationales, 2009, p1.

²³ Ibid. p1.

²⁴ Landier Hubert et al, *Op.cit*, p 14.

2. le stress en tant que phénomène social :

Au cours des deux dernières décennies, le terme stress a progressivement fait irruption dans le langage populaire. Les aléas de la vie moderne, la part grandissante de la sphère professionnelle dans la vie de tous les jours, les tensions quotidiennes provoquées par les changements rapides de la société ont contribué à ce que le stress devienne une expérience familière pour chacun.

La présence quasi quotidienne du concept de stress dans le discours populaire et dans les médias, lui a donné le statut de maladie du siècle, puisque « *le stress s'intègre aujourd'hui dans la vie quotidienne, car il traduit une conception moderniste de XX e siècle qui marque la prédominance des idées en matière d'adaptation et de performance* »²⁵. C'est-à-dire que le culte de la performance et de l'insécurité qui caractérise le monde professionnel moderne, soutenu par la culture des sociétés industrielles, déborde souvent de la sphère professionnelle et met l'individu devant d'autres défis à relever tels que, atteindre l'épanouissement dans sa vie privée et trouver l'harmonie dans sa vie familiale.

3. Le stress en tant que concept scientifique : ²⁶

L'utilisation du terme stress a beaucoup évolué avec le temps, il sera d'abord utilisé :

- vers le 17^e siècle pour désigner un état de détresse dû à la difficulté et la dureté de la vie.
- Au 18^e siècle, les théoriciens de la physique et de l'ingénierie utilisent ce mot pour parler de l'étude des gaz et de l'élasticité des corps solides, c'est-à-dire que le terme stress renvoie ici à la résistance de l'objet face à la pression externe et sa déformation.
- Les sciences humaines vont à leur tour reprendre cette conception physicienne et ingénieriale du stress pour l'appliquer au comportement humain et étudier les pressions qui s'exercent sur l'organisme, mais cet emprunt fut critiqué car l'individu ne réagit pas de la même façon aux pressions qu'il subit qu'un objet physique.
- En 1936 le physiologiste Hans Selye, utilise le mot pour désigner le syndrome général d'adaptation, par la suite énormément de scientifiques vont tenter de définir chacun à

²⁵Massoudi Koorosh, *Op.cit*, p 2.

²⁶ Ibid. p p12, 13, 14.

sa manière, les uns vont le définir en terme de conditions environnementales, d'autres en terme de frustration ou de menace.

- Au cours des 30 dernières années, la popularité du concept de stress et le développement considérable du champ de recherche en psychologie ont conduit à une prolifération des définitions et des tentatives de conceptualisation, ce qui a contribué à rendre le terme complexe et ambiguë, voire polysémique.

4. Les cadres :

Un cadre se définit, en premier lieu, par les fonctions exercées, telles que par exemple les membres des organisations, entreprises et administrations exerçant des fonctions d'encadrement, les titulaires de postes de travail qui exigent d'importantes responsabilités, ainsi que les postes supposant des qualifications élevées²⁷.

2eme définitions :

Grawitz Madeleine entend par cadres, quelque'un membre du personnel et responsable d'un secteur bien déterminé, dont ils assurent l'encadrement (armée, entreprise, administration)

Elle en distingue généralement :

Les cadres fonctionnels : ayant des responsabilités de conception et de gestion (cadres administratif, juridiques et financières, ingénieurs d'état et de recherche).

Les cadres opérationnels : ont des responsabilités d'exécution et d'application (production représentants).

Néanmoins les critères pour caractériser les cadres restent imprécis en raison de leur double statut de salariés et de représentants de patron.²⁸

5. Les Conditions de travail :

Ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou des cadres dans lesquels s'exécute le travail. On parle également des conditions de vie au travail, les éléments constitutifs des conditions de travail matériels et juridiques sont notamment : la durée du

²⁷Akoun Andre et Ansart Pierre, *Dictionnaire de Sociologie*, Edition le Robert/seuil, 1999, p 59.

²⁸Grawitz Madeleine, *Lexique des sciences sociales*, 7^{ème} Edition, Edition Dalloz, 2000, p p48, 49.

travail, les rythmes de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire du travail (horaire souple ou à la carte, horaire fixe).

Le comité d'hygiène et de sécurité et le comité d'entreprise œuvrent en vue de l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise.²⁹

6. Les relations socioprofessionnelles :

C'est l'ensemble des relations collectives (négociations, conflits...) entre les partenaires sociaux dans l'entreprise (patronat et syndicat).

Les pouvoirs publics encadrent juridiquement ces relations et peuvent intervenir en cas de conflits et plus largement dans la conduite de la politique économique et sociale. Au cours du XXe siècle ces relations se sont institutionnalisées : élections professionnelles, création d'instances représentatives du personnel (délégués syndicaux), obligation de négocier chaque année introduit par les lois Auroux 1982. L'objet de ces relations porte sur le partage des revenus, l'emploi, les conditions de travail, la gestion des entreprises et l'organisation de la production.³⁰

7. Epuisement mental :

L'épuisement mental est considéré comme une conséquence d'un stress intense et prolongé, il est associé à un manque de sommeil et à des sentiments d'impuissance et de frustration. L'épuisement mental se caractérise par le désengagement de la personne, les émotions qui semblent avoir disparu, une perte de la motivation, un détachement menant à la dépression et une perte du « goût » à la vie.³¹ Lorsque l'épuisement mental n'est pas bien pris en charge, il peut engendrer de graves conséquences : surmenage, dépression ainsi que des complications sur notre santé physique et mentale.

²⁹ Martinet Alain-Charle et Silem Ahmed, *Lexique de gestion*, Edition Dalloz, 5^{ème} Edition, 2000, p108.

³⁰ Bruno Alain, *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, Edition Ellipses, 2005, p394.

³¹ Lydie Maronne, <http://epuiser.santeoptimiste.com/>, document mis en ligne le jeudi 27 mai 2010, p1, consulter le 02/04/2013.

8. Epuisement physique :

Appelé également burn out, qui est un épuisement physique complet dont se plaignent ceux qui sont atteints du syndrome de burn out avec une sensation de perte d'énergie, de fatigue intellectuelle et d'épuisement émotionnel.³²

Conclusion

Après la présentation des études antérieures qui ont servi dans l'élaboration de notre problématique de recherche, nous avons pu émettre des hypothèses, que nous allons soumettre à la vérification sur le terrain. À l'aide d'une méthode et d'une technique de recherche que nous allons présenter dans le chapitre suivant.

³² <http://sante.lefigaro.fr/mieux-etre/stress/syndrome-depuisement/quels-symptomes-burn-out>, consulter le 01/06/2013.

Chapitre II: Le cadre méthodologique

Introduction

Toute recherche scientifique, exige une méthodologie à suivre au cours de son exploration, afin de donner une cohérence et une rationalité à notre travail et disposer d'outils méthodologiques qui nous serviront à examiner le phénomène du stress et l'étudier d'une façon rationnelle, afin d'apporter certains éléments de réponse à notre problématique.

Pour se faire, nous disposons d'une série d'étapes qui marquent l'enchaînement du travail scientifique du début jusqu'à la fin. Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie et la technique de recherche suivies pour rassembler les informations nécessaires à notre étude.

1-Présentation de l'organisme

Général Emballage est une société par actions, avec un capital de 2 milliards de Dinars Algériens. Elle a pour activité principale la fabrication et la transformation du carton ondulé. La SPA Général Emballage est implantée au niveau de la zone d'activités de Taharacht, située à 2.5 Km au Nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24 Ha. Cette zone est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines. Les installations de la société occupent un espace foncier d'une superficie de 25 175, 00m². Au Nord elle est bordée par un lot de terrain inoccupé, au Sud par un projet d'une unité industrielle. À l'Ouest par un chemin de servitude interne de la zone et à l'Est par l'Oued Tifrit. Le site est accessible à partir de la route nationale n° 26 pont d'Oued Tifrit sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W 141, menant vers Seddouk.

a – Historique

Général Emballage est une industrie, née suite la politique algérienne qui encourage l'investissement dans l'industrie. Cette société de nature juridique SAREL (société à responsabilité limitée) a été créée le 01 août 2000 par décision APSI N°13051 du 06 juin 1998 à la zone d'activités Tahrachat, Akbou, Bejaia par Monsieur Mohand et Ramdane Batouche avec un capital social de départ de 23 millions de dinars algériens. En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société a donc commencé à fabriquer ses premiers produits en juin 2002.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars algériens en 2005, puis à 150 millions de dinars algériens en 2006 et ensuite 1 023 200 000,00 dinars en 2007.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 3 juin 2009 a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius »PCC) pour le porter à 1 823 200 000,00 DA. Cette assemble a aussi autorisé Monsieur Rmadane Batouche à céder trois parts sociales lui appartenant à Mesdames Samia, Ourida et Lynda Batouche.

Général Emballage, procède au recrutement de ses cadres via les sites internet de recrutement. Les annonces dans les quotidiens nationaux de presse écrite ou les demandes d'embauches déposées de façons spontanées par les candidats, auprès de la direction des Ressources Humaines. Les cadres occupent pour la plupart d'entre eux des postes à responsabilités importantes, ils travaillent huit heures par jour, de 08 h du matin jusqu'à 16h30 de l'après-midi. Néanmoins, il arrive que les cadres de l'entreprise Général Emballage travaillent tard dans la soirée, parfois même durant les week-ends lorsque le travail l'exige.

b- Activité principale

L'activité principale de Général Emballage est la fabrication et la transformation du carton ondulé. Sa mission est de satisfaire sa clientèle très exigeante en matière d'Emballage et de plaque en carton ondulé.

Parmi ses produits fabriqués on trouve :

- Plaque de carton ondulé.
- Caisse à fond automatique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale.

L'entreprise a adopté une démarche marketing et commerciale où toute est focalisée autour de la demande client ; c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

La société est composée actuellement de sept (07) directions et trois (03) départements :

- Direction générale.

- Direction d'usine de Sétif.
- Direction d'usine d'Oran.
- Direction maintenance.
- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- Département technique.
- Département production.
- Département approvisionnement.

c- Capacité de production de la SPA Général Emballage

Général Emballage a acquis deux nouvelles usines de transformation : une à Sétif au mois de juin 2008 et une autre à Oran au mois d'avril 2008. Les équipements de l'entreprise sont :

2002 : Une ligne onduleuse et une de transformation TECASA 2800A.

2004 : Une ligne de transformation TECASA 2400.

2005 : Une ligne de transformation TECASA 2800B et deux platines à porte feuilles.

2006 : Une ligne synchronisée (impression et découpe à plat ; CAVIFES/TMZ)

Une AUTO PLATINE BOBST

Une AUTO PLATINE COBRA

2007 : Une PLIEUSE COLLEUSE.

Une ligne MARTIN 924 MEDELINE .

Une ligne de transformation TECASA 2400 à Sétif.

Deux lignes SPO de BOOST 3 couleurs fin 2007 l'une à Sétif et l'autre à Oran.

Deux Flexo Folder Gluer 924 Fineprinting.

2011 : Martin Flexo Folder Gluer 618 Quatro

Presse imprimeuse Master flex-L

Presse Auto Platine Master Cutr-2.1

2012 : Ligne Onduleuse Complete 2500 mm.

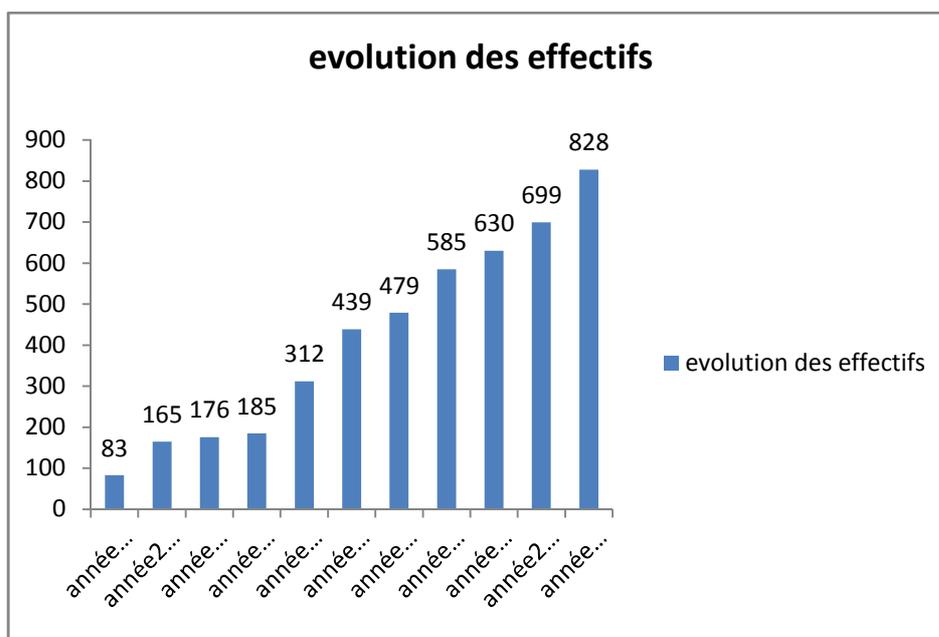
d- Evolution des effectifs :

Tableau n° :01

Année	Effectif
Année 2002	83
Année 2003	165
Année 2004	176
Année 2005	185
Année 2006	312
Année 2007	439
Année 2008	479
Année 2009	585
Année 2010	630
Année 2011	699
Année 2012	828

Source : Général Emballage

Graphique n° :01



Source : Général Emballage.

2-La méthode et la technique utilisées

Dans ce chapitre méthodologique, nous allons présenter la méthode et la technique de recherche que nous avons optées afin de vérifier la crédibilité de nos hypothèses de recherche, Grawitz Madeleine conçoit la méthode : « *comme un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs [...], un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques. Elles constituent de façon plus ou moins abstraite ou concrète, précise ou vague, un plan de travail en fonction d'un but* ». ¹

a- La méthode utilisée en collecte de données

Afin d'aboutir à des résultats pertinents, il est donc nécessaire de suivre une méthodologie bien définie pour pouvoir atteindre nos objectifs de recherche. Dans le cadre d'approfondissement de nos connaissances sur le phénomène du stress professionnel et vu le large panel de méthodes qui existent dans la recherche scientifique, nous avons choisi la méthode qualitative qui nous semble être la plus appropriée afin de valider ou d'invalides les hypothèses de notre problématique.

La méthode qualitative est un choix justifié par la nature de notre sujet de recherche, ainsi que les objectifs du choix du thème. A cela s'ajoute, le fait que cette méthode nous permettra d'approfondir et d'enrichir l'analyse des données récoltées sur le terrain.

Parmi les autres raisons qui nous ont poussées à choisir cette méthode, c'est qu'elle permet une meilleure approche de la réalité du terrain et un contact réel avec l'échantillon de notre enquête.

b- La technique utilisée

Pour ce qui est de la technique utilisée, nous avons opté pour la technique de l'entretien et de l'observation participante.

Le choix de ces deux techniques est justifié par leur complémentarité méthodologique sur le terrain, ce qui nous permettra de mieux comprendre le phénomène du stress chez les cadres de l'entreprise Général Emballage.

¹Grawitz Madeleine, *Méthodes des Sciences Sociales*, 11^{ème} Réédition, Edition Dalloz, Paris, 2001, p 352.

Nous estimons que l'entretien et l'observation participante nous seront d'une grande utilité, pour le recueil d'un nombre important de données. Ce qui nous permettra d'approfondir nos connaissances sur le phénomène des risques psychosociaux et plus précisément sur le stress professionnel chez les cadres qui constitue notre thème de recherche.

3-Le guide d'entretien

Dans l'élaboration de notre guide d'entretien, on a eu recours à deux types d'entretiens ; l'entretien directif et semi-directif formulant des questions déjà établies et dispensées en plusieurs thématiques. Aktouf Omar montre qu'avec l'entretien directif, le degré de liberté se trouve réduit, car le but que l'on vise à travers ce genre d'entretien est de vérifier des points précis ou de recueillir des informations avec un peu plus de détails², Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon indiquent qu'avec l'entretien semi-directif « *l'enquêteur vise à obtenir les réactions de l'enquêté* ».³

Notre guide d'entretien a été repartitionné en quatre thématiques : les données personnelles, les conditions de travail des cadres de Général Emballage, la perception qu'ont les cadres de l'entreprise de l'origine de leur stress et une dernière thématique sur les conséquences personnelles et sociales que peut avoir le stress sur eux.

Dans chaque thématique, nous avons disposé un certain nombre de questions ouvertes et des questions fermées pour éviter à nos enquêtés de sortir du sujet. À certains moments on a quand même dû réorienter certains de nos enquêtés et reformuler certaines de nos questions qui étaient mal comprises. Néanmoins nous avons laissé une certaine liberté d'expression aux enquêtés.

Toutefois, nous soulignons l'entière coopération qu'ont affichée nos enquêtés à notre égard lors des entretiens, ce qui nous a permis de mener nos entretiens d'une façon plutôt convenable. La plupart de nos enquêtés ont préféré ne pas être enregistrés ce qui nous a contraint à utiliser la prise de notes comme seul moyen de recueil des informations. Après la fin de l'enquête, nous avons procédé à la retranscription intégrale des entretiens.

²Aktouf Omar, Op.cit., p89.

³ Ghiglione Rodolphe, Matalon Benjamin, *les enquêtes sociologiques, théories et pratique*, 6^{ème} Edition, Edition Armand Colin, Paris, 2008, p 58.

4-L'observation participante :

Selon Maurice Angers l'observation en situation réelle est une technique de recherche qui sert à observer un groupe, dans le but de comprendre certaines attitudes et certains comportements.⁴

Au cours de notre enquête au sein de l'entreprise Général Emballage d'Akbou, on a pu observer les salariés en situation réelle, ce qui nous a permis de nous faire accepter facilement et ainsi de mieux les interroger sur notre thème de recherche. Nous avons eu aussi toute la liberté de nous déplacer d'un service à un autre sans aucune interdiction. Cela nous a permis de décrocher des rendez-vous avec les cadres qui nous ont été indiqués, mais aussi d'apprendre un peu plus sur la fabrication du carton ondule.

Notre encadreur m'a indiquée au départ deux cadres que nous avons interrogés, mais par la suite ceux que nous avons interrogés nous ont orientés vers d'autres cadres. C'est pour cela que notre encadreur, nous a donnée toute la liberté dont on avait besoin pour nous déplacer et demander conseil auprès des personnes très compétentes. Qui nous ont toujours bien reçues. Car depuis le début de notre stage chez Général Emballage, nous nous sommes déplacés tous les jours et avec le personnel, ce qui a fait qu'on s'est très vite bien intégrée.

5-Présentation de la population de l'étude

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons procédé à la délimitation de notre échantillon à partir de la population mère de Général Emballage.

a – Délimitation de la population de l'étude

La population mère de l'entreprise Général Emballage est constituée de 828 salariés dont 697 sont employés à l'unité d'Akbou, 75 à l'unité de Sétif et 56 à l'unité d'Oran. À partir des 697 que compte l'unité d'Akbou où 36 représentent la population des cadres, nous avons extrait un échantillon de 14 cadres.

Nous avons opté pour l'échantillonnage non probabiliste, qui nous semble être le plus en adéquation avec la méthode choisie et les objectifs fixés sans recourir aux calculs.

⁴ Angers Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbah, Alger, 1997, p 130.

Nous avons procédé à l'échantillonnage non probabiliste, par tri boule de neige. C'est-à-dire qu'au départ on était orienté vers deux cadres de la population visée et à leur tour ils nous ont aidés à contacter les autres. C'est ainsi que nous avons pu au fur et à mesure réaliser quatorze 14 entretiens.

b –Caractéristiques de la population étudiée

Tableau n°02 : les caractéristiques de la population visée

Enquêtés	code	Nom	Age	Sexe	Niveau D'instruction	Niveau de qualification	Poste occupé	Ancienneté	Situation matrimoniale
Enquêté n°1	L1	Nabil	40 ans	H	Secondaire	Baccalauréat	Chef de département achat	11 ans	Marie
Enquêté n°2	L2	Ali	59ans	H	Secondaire	Baccalauréat technique	Chef de service méthode	6 ans	Marie
Enquêté n°3	L3	Naïm	32 ans	H	Universitaire	Ingénieur Electronique	Chef de département maintenance	9 ans	Marie
Enquêté n°4	L4	Arezki	39ans	H	universitaire	Licence	Chef de service informatique	5 ans	Marie
Enquêté n°5	L5	Djamel	39 ans	H	Universitaire	Ingénieur d'état en recherche opérationnelle	Chef de service technico-commercial	10 ans	Marie
Enquêté n°6	L6	Cherif	34 ans	H	Universitaire	Ingénieur commercial	Agent commercial	7 ans	Marie
Enquêté n°7	L7	Lynda	29 ans	F	Universitaire	Licence	Charge d'étude forme de découpe	6 ans	Célibataire
Enquêté n°8	L8	Mohamed-lamine	32 ans	H	Universitaire	Licence	Directeur de la logistique	7 ans	Marie
Enquêté n°9	L9	Ahmed	64 ans	H	Secondaire	Cap mécanique	Chef de service	5 ans	Marie

						général	fabrication et rénovation		
Enquête n°10	L10	Koceyla	33 ans	H	Universitaire	Licence	Chef de service force de vente et d'études commerciales	6 ans	Célibataire
Enquête n°11	L11	Mohamed	47 ans	H	Universitaire	Licence	Directeur de la communication	1 an	Marie
Enquête n°12	L12	Zahir	34 ans	H	Universitaire	Licence	Chef de service onduleuse et transformation	7 ans	Marie
Enquête n°13	L13	Kaissa	35 ans	F	Universitaire	Licence	Chef de service finance	7 ans	Mariée
Enquête n° 14	L14	Hamouche	57 ans	H	Universitaire	Licence	Directeur finance et comptabilité	5 ans	Marie

Source : Enquête

Nous remarquons après l'analyse de ce tableau, que la tranche d'âge de notre échantillon d'étude varié entre [29ans-64ans].on a constaté que la catégorie âgée entre [31ans-39 ans] a été répétée huit (08) fois. Talonner par trois (03) cadres qui ont plus de 50 ans, suivi juste derrière par deux (02) cadres dont l'âge varié entre [40 ans-49 ans] et un(01) cadre de moins de 30 ans.

Ainsi on peut constater que notre échantillon, d'étude est principalement constitué de personnes jeunes.

À travers l'analyse de ce tableau, on constate également que la majorité des membres de notre échantillon sont pour la plupart des hommes soit douze (12) hommes cadres, un nombre largement supérieur à celui de leurs homologues cadres féminins qui ne sont que de deux (02) femmes. Cela peut s'expliquer par une certaine marginalisation de l'accès des femmes à des postes d'encadrement.

Le tableau présente également le niveau d'instruction de nos enquêtés, qui sont pour la plupart des diplômés universitaires soit onze (11) cadres, contre trois (03) avec un niveau

secondaire. Nous soulignons ici l'importante présence du pôle des universitaires au sein de Général Emballage, ce qui indique que l'entreprise est exigeante en terme de qualification des ses cadres.

Quant au niveau de qualification, on peut déduire d'après le tableau que huit des cadres interrogés sont des licenciés, suivis par quatre cadres ingénieurs et trois cadres ayant effectué différentes formations.

Concernant la nature du poste occupé, le tableau indique que la plupart de nos enquêtés occupent un poste de chef de service avec sept (07) cadres. Suivi par trois (03) cadres occupant le poste de directeur, on a un directeur logistique, un directeur de la communication et un directeur de finance et comptabilité, contre quatre (04) cadres dont deux (02) sont chefs de département, une femme cadre chargée d'étude, un Agent commercial.

Le tableau nous donne également un aperçu sur l'ancienneté de nos enquêtés, la plupart d'entre eux, soit dix (10) cadres ont une ancienneté qui varie entre 6 ans et 7 ans. Quant aux autres cadres soit quatre (4) cadres, trois (3) d'entre eux ont une ancienneté qui va de 9 ans à 11 ans et un (01) cadre avec seulement une année d'expérience. Dans ce cas, on peut dire que les conditions de travail chez Général Emballage sont favorables à la fidélité de ses cadres.

On constate aussi d'après l'analyse du tableau, que l'ensemble des membres de notre échantillon sont mariés soit douze (12) cadres contre seulement deux (02) cadres célibataires. On peut déduire que la plupart des cadres, interrogés sont stables dans leur vie privée.

6-Les difficultés de l'enquête

Au cours de notre enquête sur le terrain, nous avons été confrontées à un certain nombre de difficultés :

- Notre lieu de stage se trouve loin de notre lieu de résidence, ce qui nous a contraint à faire des aller retours entre Bejaia et Akbou ce qui était très épuisant physiquement et moralement, car on devait chaque jour pointer à 8heures.
- Malgré le fait que notre période de stage était de deux mois, elle était quand même très courte en raison des bilans de fin d'année qui ont mobilisé l'ensemble des salariés de l'entreprise, donc malgré le début de notre période de stage on était souvent

priée de revenir plus tard a cause du manque de disponibilité des salariés ce qui a écourté notre période

- On a dû à certains moments de notre enquête attendre toute la journée pour interroger une seule personne, des fois en raison de planning assez chargé.
- Au cours de notre enquête, on a utilisé la prise de notes dans l'ensemble des entretiens qu'on a effectuée en raison du refus affiché par la majorité de nos enquêtés vis-à-vis de l'enregistrement.
- Certains de nos enquêtés ont parfois répondu très brièvement aux questions de notre guide d'entretien, vu le nombre de questions (34 questions) de notre guide d'entretien.
- Durant notre recherche de la littérature on a constaté un manque cruel d'ouvrages relatif à notre thème de près ou de loin au niveau de la bibliothèque de notre faculté. C'est pourquoi on s'est tourné vers d'autres sources d'information qui sont pour la plupart issues des sites web.

7- Les conditions du déroulement des entretiens

- Au début de notre enquête, nous nous sommes rendue chaque jeudi au siège de l'entreprise, pour pouvoir nous familiariser avec les lieux et les personnes, surtout avec la population concernée par notre étude.
- Donc au cours de nos déplacements dans l'entreprise, on a pu grâce aux cadres interrogés durant la pré-enquête et qui nous ont été indiqués au départ par notre promoteur au niveau de l'entreprise Monsieur Amghar Fouad d'établir un contact avec d'autres cadres et ainsi convenir d'un rendez-vous avec eux.
- Les entretiens se sont dans l'ensemble très bien déroulés. On a tout d'abord commencé par nous présenter et ensuite présenter notre thème qui a d'ailleurs à chaque fois suscité l'intérêt de nos enquêtés, puis nous leur avons proposés avant le début de l'entretien s'ils acceptaient bien d'être enregistrés en leur assurant que leurs réponses resteront confidentielles, mais cette requête a été refusée.
- On a posé les questions de notre guide d'entretien dans un ordre croissant. Nos enquêtés ont répondu à la plupart de ces questions sans ambiguïté, avec une certaine liberté d'expression tout en veillant à les recadrer à chaque fois qu'ils s'écartent du sujet. On a aussi dû reformuler certaines questions qui n'étaient pas comprises.

- Nos enquêtés ont été interrogés dans leurs bureaux, mais on a souvent dû interrompre nos entretiens à cause des collègues qui entraient et qui sortaient en raison du fait que ce sont des bureaux partagés, on n'a pas pu les interroger ailleurs à cause du manque de bureau vide.
- La durée de nos entretiens va d'une heure à deux heures, en raison du nombre de questions que comptent le guide d'entretien et aussi des interruptions fréquentes.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons mis en lumière l'aspect méthodologique de notre recherche. Nous avons donné une présentation claire du processus de l'enquête tout en posant notre problématique de recherche, ainsi que la technique, la méthode et la population visée. Nous avons pu également présenter notre structure d'accueil, l'entreprise Général Emballage d'Akbou.

Chapitre III : La réalité du stress chez Général Emballage

Introduction

L'environnement dans lequel l'homme exerce ses activités quotidiennes est souvent source de stress, lorsqu'il entraîne de profondes mutations qui poussent à une adaptation permanente par rapport à ses exigences, surtout quand les personnes ne sont pas préparées à affronter les différentes transformations liées à la mondialisation de l'économie, à l'information ou à l'automatisation des procédés de travail. Dans ce cas, c'est la crainte de perte d'emploi ou de déclassement professionnel qui est une source de stress.

Le stress est influencé par certaines situations qui peuvent l'aggraver ou réduire ses conséquences sur l'état de l'individu stressé. Parmi celles-ci, la plus importante est la satisfaction ou non des besoins liés à la qualité de la vie au travail. Si les besoins ne sont pas satisfaits, l'individu peut être tendu. Il y a d'autres situations telles que : le succès ou l'échec, la compréhension ou l'incompréhension au sein d'un groupe. Dans ce cas le milieu de travail est propice au développement de ces différentes situations qui peuvent être sources de stress pour les cadres et les salariés en général.

1-La perception des cadres de Général Emballage du phénomène du stress au travail :

Suite aux entretiens que nous avons effectués, il existe un constat que l'on ne peut pas nier : peu importe le poste occupé, peu importe l'âge ou le sexe, tout le monde a déjà connu le stress. Toutefois on perçoit bien que le stress ne se manifeste pas de la même manière chez tous les salariés.

D'ailleurs, le stress professionnel est source d'erreurs, d'agressivité et de frustration. Autrement, le stress professionnel est source de motivation, d'innovation et de performance.

a-Le stress négatif :

La tendance est unanime chez la majorité des cadres interrogés, le stress existe bel et bien au sein de leur entreprise, il est évalué par la plupart des enquêtés, soit dix (10) cadres. Il provoque chez chacun d'entre eux des réactions différentes et c'est à cause de ces réactions qu'il est perçu comme négatif pour le mental et le physique dans l'exercice de l'activité.

A travers les informations recueillies, l'un de nos cadres évoque « le rythme de travail » du d'après son témoignage, à l'importante activité de l'entreprise qui a doublé seulement en quelques années. Naïm nous dit : « *Il y a du stress, l'activité est importante, l'entreprise a grandi et l'effectif non. Si quelqu'un d'autre était à ma place il aurait pu avoir quelque chose, moi je fais du sport donc je déstresse, moi si je stress et je m'énerve je peux faire des dégâts* ». [Naïm, 32 ans, chef de département maintenance]. Naïm reconnaît à travers ses propos que le stress est négatif, car il dit que si quelqu'un était à sa place il aurait pu lui arriver quelque chose. Il ajoute en disant pour mieux montrer les effets négatifs dont il parle, on devient maladroit. On oublie, on fait des erreurs, mais lorsqu'il ressent un stress intense il s'énerve, ces effets sont indéniablement qualifiés de négatifs. Tout comme son collègue, Arezki s'énerve dès qu'il est stressé et ceci influence négativement sur son rendement au travail : « *Tous le temps sur les nerfs, lorsque je travaille trop je pète les câbles, je travaille toute la journée et j'interviens durant la nuit. Après le lendemain je reviens travailler à 8 heures, je vous dis côté rendement ce n'est pas ça* ». [Arezki, 39 ans, chef de service informatique].

Un autre cadre, juge comme l'ensemble de ses collègues que le stress a un impact négatif sur la performance au travail des salariés et pas uniquement la performance, mais aussi sa santé et même celle de ceux qui travaillent avec lui, Djamel explique à cet effet : « *Avant d'arriver à l'impact sur la performance, regardez sur ma joue il y a un petit point rose. Il devient rouge lorsque le stress a atteint son pic chez moi. On l'appelle le champignon pityriasis rose de gibert le médecin m'a dit que c'est dû au stress. J'en ai dans le dos et ailleurs. Ici les collègues prennent un café bien serré et du Doliprane 1000, moi je n'en prends pas mais sinon la plupart prennent de la Doliprane 1000* ». Un autre point négatif du stress, cette éruption cutanée de Djamel n'est pas quelque chose de grave, qui lui gâche ou lui défigure son visage ceci est dû à l'intense stress qu'il vit sur son lieu de travail.

Un autre cadre trouve que le stress a de nombreux points négatifs, Cherif est concerné par le stress négatif : « *Déjà le stress nous fatigue, le cumul du stress diminue notre concentration et par conséquent notre rendement aussi* ». [Cherif, 34 ans, agent commercial]. On comprend que finalement le stress même à petites doses, lorsqu'on le laisse s'accumuler, il finit inéluctablement par provoquer de la fatigue, une diminution de la concentration et un rendement de moins en moins important. Tout cela conduit à plus d'erreurs dans l'accomplissement de l'activité, Ahmed, témoigne dans la même lignée que ses collègues que le stress influe sur son travail du mauvais côté. Il précise que : « *Lorsque tu es stressé, on te*

donne un travail qui doit être fait en 24 heures, on te le demande en 2 heures, c'est sûr que le travail il sera mal fait ». [Ahmed, 64 ans, -chef de service fabrication et rénovation].

Un cadre, ajoute que le stress n'est pas négatif sur son travail mais plutôt sur sa vie privée, c'est-à-dire sa vie familiale. À cet effet Lynda nous apporte un autre témoignage, sur le stress : « *Il ne se répercute pas sur mon travail, mais plutôt sur ma vie privée qu'il est néfaste, et aussi lorsque je rentre à la maison c'est-à-dire avec ma famille quoi* ». [Lynda, 29 ans, chargée d'étude forme de découpe (responsable d'atelier)]. À travers le témoignage de Lynda on comprend que le stress n'influe pas sur la qualité de son travail, c'est plutôt dans sa vie privée et familiale que le stress génère une certaine tension. Et nous voilà face à ce qu'on peut appeler le phénomène de contamination c'est-à-dire que le stress de l'un des membres de la famille peut s'étendre à tous.

b- Le stress en tant que stimulant :

Le stress peut être perçu de manière positive ou de manière négative selon la personne et selon la situation qui le cause.

À la question portant sur la perception du stress au travail, les cadres de Général Emballage nous ont donné une vision du stress partagé entre un stress positif et un stress négatif. Une chose rare lorsqu'on connaît les effets que peut avoir le stress sur les individus. Sur les quatorze (14) cadres interrogés, sept (7) cadres trouvent que le stress constitue un élément positif, malgré le fait qu'ils sont tous conscients qu'il existe un réel problème autour du stress au travail. Mais chacun réagit de façon différente face au stress. Kaïssa est l'une de ces cadres concernée par cette stimulation : « *Lorsque je suis stressée je suis prudente et je fais beaucoup plus attention* ». [Kaïssa, 35 ans, chef de service finance]. Elle occupe un poste très important, qui sollicite tout le temps sa vigilance, ce qui la contraint à être tout le temps sur ses gardes pour ne pas se tromper. Elle s'occupe également du suivi financier de l'entreprise et ne peut donc pas se permettre de commettre des erreurs, c'est pour cela qu'elle trouve que le stress maintient sa concentration et sa performance à un bon niveau : « *Pour moi le stress n'existe pas, car je vis avec. Pour moi les personnes stressées sont celles qui ne maîtrisent pas ce qu'on leur demande de faire. Il y a aussi les personnes soucieuses de présenter un bon travail* ». [Kaïssa, 35 ans, chef de service finance].

Au travers de l'analyse de ces témoignages, Hans Selye, qualifie le stress d'*« indispensable à la vie et une absence totale de stress entraînerait la mort. Le stress positif,*

appelé également stimulus, est un stress moteur, nécessaire et motivant ». ¹ C'est-à-dire que le stress peut donner l'énergie et la force nécessaire pour faire face à certaines situations. On a pu déduire d'après les propos recueillis auprès de certains de nos enquêtés que le stress est bénéfique pour eux puisqu'il leur permet d'être performants, Mohamed déclare qu'il existe deux types de stress : « *Pour moi il y a deux types de stress, un stress que je qualifie de positif pour un travail que vous devez faire en un délai bien défini. Ça vous oblige à être performant et un stress négatif qui peut vous pourrir la vie* ». [Mohamed, 40 ans, directeur de la communication]. Le stress est donc d'après certains témoignages, un moteur de réussite professionnelle. Ces cadres reconnaissent néanmoins qu'il y a un certain stress au sein de l'entreprise et qu'il peut avoir des conséquences néfastes sur la santé du personnel.

Un autre enquêté nous explique qu'il a besoin d'être stressé pour travailler : « *Moi j'ai besoin de stress pour bosser, parce que quand je vous dis que je n'aime pas les situations routinières. J'aime les choses en mouvement, démarrer, construire, mettre en service ou arrêter. Se sont des situations stressantes mais dans le bon sens du terme, c'est du stress qui pousse à agir* ». [Mohamed lamine, 32 ans, directeur de la logistique]. On peut comprendre que d'après les propos recueillis que nos enquêtés valorisent le stress, sans toutefois trop exagérer. Ils l'associent à des notions connotées positives, tel que: le changement, l'innovation, l'adaptation, le challenge, l'implication et la performance.

Mais nous constatons donc, que les cadres de Général Emballage pensent qu'à partir du moment où vous êtes stressé, vous êtes par conséquent quelqu'un de soucieux. Cela les pousse donc à faire attention, à être concentrés et à toujours essayer de faire au mieux.

b- Les facteurs mis en cause dans l'apparition du stress chez les cadres :

Les cadres ne sont pas tous égaux devant le stress, malgré le bienfait que lui reconnaissent les cadres de cette entreprise. Cela n'empêche pas que les facteurs qui peuvent provoquer le stress chez l'un ne sont pas forcément les mêmes chez l'autre. D'après les dires de nos enquêtés que trois (3) des cadres interrogés sont stressés par le facteur « client ». Car l'entreprise Général Emballage ne fabrique pas un produit standard, ce sont des produits spécifiques.

Chaque client a sa propre maquette et les dimensions des produits sont différentes d'une maquette à l'autre. Aujourd'hui la quasi-totalité des grandes firmes nationales comme

¹Pau Delphine, *La gestion du stress au travail*, librapport.org/getpdf.php?get=506, 2005, p6, consulter le 15/02/2013.

Soummam, Cevital, Danone, Ifri, Candia, Panzani, La Belle, la SNTA, l'ENIEM, Nestlé Henkel, Coca Cola et bien d'autres encore figurent dans la liste clientèle de Général Emballage. Elle compte un nombre important d'industriels parmi ses clients. Mais il arrive et dans la plupart des cas que ses clients ne prévoient pas leur stocks et quand ils sont à court de stocks, chose qu'on a pu constater nous même, ces derniers appellent et passent leurs commandes, en s'attendant à être livrés dans les plus brefs délais. Cherif nous décrit cette situation : « *Première des choses on est confronté aux clients, il faut livrer à temps nous actuellement on ne livre pas à temps. Les clients ne prévoient pas leurs stocks, c'est-à-dire quand ils n'ont plus rien dans le stock ils appellent, ils passent leur commande, et demandent à être livrés dans les plus brefs délais. Car c'est urgent, alors ils nous mettent la pression, ici c'est le service urgence de l'entreprise* ». [Cherif, 34 ans, agent commercial].

Dans le même ordre d'idées nous pouvons trouver le même facteur de stress chez un autre enquêté : « *Mon principal facteur de stress est le client, on offre un service aux clients, lorsqu'on lui fait une maquette c'est gratuit. Lorsqu'on lui fait une offre de prix c'est gratuit. Je ne compte pas les frais du salarié lorsqu'il lui fait une offre de prix, l'échantillon est aussi gratuit. Ils sont sensés planifier leurs commandes, mais par manque de planification de leur part nous subissons la pression. Ici c'est le service des urgences, nous on ne peut pas planifier à leur place* ». [Djamel, 39 ans, chef de service technico-commercial]. Sachant qu'il y a des programmes de livraisons que la production doit respecter. Alors lorsqu'il y a des imprévus de ce genre dû en principe à un manque de planification de la part des clients, ceci vient chambouler. Tous le programme de production mis en place et met par la même occasion la pression sur les cadres. Cet état de stress provoqué par les clients est propre aux cadres commerciaux, car ils sont régulièrement en contacte avec les clients.

La deuxième cause de stress citée par les cadres est une cause liée à la responsabilité du poste occupé, c'est-à-dire aux exigences du travail, deux (02) de nos enquêtés nous ont avoué qu'ils se sentent stressés lorsque les objectifs fixés ne sont pas atteints ou lorsqu'ils sont systématiquement en hausse. Une cause que l'on a pu déduire d'après les révélations de deux de nos enquêtés, l'un d'eux nous déclare : « *Il y a aussi du stress par rapport aux résultats, on a des résultats qu'il faut atteindre, des objectifs toujours en hausse* ». [Cherif, 34 ans, Agent commercial]. Ces propos sont confirmés par son collègue Nabil, qui approuve qu' : « *il y a aussi les objectifs lorsqu'ils ne sont pas atteints sa me stresse* ». [Nabil, 40 ans, département achat].

Par conséquent, on constate que lorsque les objectifs que la direction a fixés ou que les cadres se sont eux-mêmes imposés, se retrouvent freinés par le retard des bateaux qui transportent les matières premières, qui serviront à la production des produits finis, ce qui aura pour conséquence un retard dans la livraison des matières premières à l'usine. Et aura ainsi un impact sur les objectifs et les résultats escomptés, en raison d'un retard dans les livraisons aux clients. À cela s'ajoute, le programme de livraison qui se retrouve parfois dérégulé en raison des imprévus non planifiés, tels que les intempéries par exemple, qui remet en cause les objectifs et les résultats non atteints en fin de mois.

S'enchaîne ensuite une série de causes différentes les unes des autres, propres à chaque cadre. On a tout d'abord, la pression négative au travail, une cause citée par Naïm : *« Pression au travail négative, c'est quoi négative ? Lorsque par exemple je te demande de faire quelque chose et que tu sais que ce n'est pas faisable. C'est là que la pression devient négative et qu'elle laisse place au stress »*. [Naïm, 32 ans, chef de département maintenance].

Evoquant la nature de la communication, Ali trouve qu'il y a une mauvaise communication au sein du département des Ressources Humaines. Il cite l'exemple des recrutements qui se font des fois par connaissances, au lieu de communiquer en interne et dire qu'il y a un poste vacant qui pourrait être occupé par une personne d'une ancienneté au sein de l'entreprise ou qui est compétente. Les supérieurs hiérarchiques préfèrent recruter une personne de leur choix : *« Il y a une mauvaise communication, l'organisation concernant le recrutement se fait par piston. Il y a des salariés qui ont 8 ans dans la production ils n'ont jamais été promus. Les agents de sécurité par exemple des fois ils sont recrutés sans formation juste parce qu'ils ont un lien de famille avec la direction »*. [Ali, 59 ans, chef de service méthode].

Le téléphone, un moyen de communication dont aucun salarié ne peut s'en passer, constitue pour Arezki l'élément majeur de son stress. Il sonne de jour comme de nuit et il n'arrête jamais, il témoigne en disant : *« J'ai un portable personnel qui s'éteint pas, jamais il ne s'éteint. S'il y a un problème à l'usine, ça peut être une machine qui tombe en panne, on m'appelle je dois venir à n'importe quelle heure 23 heures, Minuit, une heure du matin. J'ai trois batteries l'une elle est là dans mon portable et les deux autres elles se chargent à la maison. Alors dès que je rentre à la maison, je change de batterie et je mets l'autre en charge. Ça c'est mon élément de stress, ce qui me stress le plus c'est le fait d'attendre que le téléphone sonne qui constitue un facteur de stress pour moi, il peut sonner à tout moment. Tiens je vais vous raconter une anecdote, moi je mets le volume de mon téléphone à fond alors une fois il a sonné à 1 heure du matin et c'est tous mes enfants qui se sont réveillés »* [Arezki, 39 ans, chef de service informatique]. C'est-à-dire que le fait d'attendre durant la

nuit que le téléphone sonne ça provoque en lui cette sensation permanente de stress. Aussi, le fait de savoir qu'on l'appelle de l'usine à tout moment de la nuit pour intervenir et réparer une machine en panne, cela le stress. Il doit être disponible 24/24, 7/7, et 12 mois de l'année une intensité de travail qui provoque l'aliénation psychologique accentuant le sentiment stressant.

Les contraintes liées au travail, sont incriminées dans l'apparition du stress chez les cadres de Général Emballage, car sept (07) d'entre eux déclarent que leur stress vient surtout lorsqu'ils ne font pas bien leur travail ou que celui-ci se trouve entravé pour des raisons qui ne dépendent pas de leur volonté. Mohamed fait partie de ces cadres : « *Le principal facteur de stress pour moi, c'est quand les autres services entravent le rythme de mon travail et ça me stresse. Il y a aussi le facteur externe, lors des foires des fois il y a des clients qui viennent pour me soulever des problèmes* » [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication]. D'ailleurs, il n'a pas de subordonné direct, il travaille principalement en collaboration avec d'autres services tels que : le service infographie, service informatique... etc. Ce qui constitue donc à la fois une somme de travail importante à accomplir seul et le fait que son travail dépend des autres services, peut des fois entraver son bon déroulement parce que eux aussi sont débordés et n'arrivent pas toujours à satisfaire tout le monde dans les plus brefs délais.

Il y a aussi la gestion adoptée par les supérieurs hiérarchiques, qui constitue elle aussi un facteur de stress chez certains cadres. Zahir est l'un d'entre eux : « *La gestion qui vient d'en haut me stresse* ». [Zahir, 34 ans, chef de service onduleuse et transformation].

De sa part, Ahmed nous déclare quant à lui, que lorsque la charge de travail est importante et qu'il n'arrive pas à satisfaire tous les services de l'entreprise, il se sent stressé : « *trop de stress, parce que on n'arrive pas à satisfaire tout le monde, les demandes de réparation et de fabrication arrivent en même temps, on n'a pas le temps de terminer une demande qu'une autre arrive déjà et tout le monde veut sa demande en urgence, donc on n'a pas vraiment le temps de satisfaire tout le monde* ». [Ahmed, 64 ans, chef de service fabrication et rénovation]. Ahmed se sent stressé lorsqu'il sent qu'il est dépassé par la quantité de travail qu'il doit accomplir et qu'il ne peut satisfaire l'ensemble des services.

Selon Jean-Pierre Brun et Josée Martel: « *La surcharge de travail qualitative et quantitative, en plus d'avoir des impacts négatifs importants sur la santé psychologique des*

*individus, serait responsable de certains désordres physiques tel les maladies coronariennes et un taux élevé de cholestérol ».*²

2-Les conditions de travail des cadres de Général Emballage :

a -La charge de travail des cadres de Général Emballage :

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon, il semble que la charge de travail est assez importante pour l'ensemble des cadres interrogés, puisqu'ils encadrent pour la plupart de trois à soixante trois personnes, comme c'est le cas de Naïm, 32 ans, chef de département maintenance qui encadre 63 personnes, ceci est synonyme d'une forte charge d'encadrement et d'orientation qui pèse sur les cadres et une importante responsabilité mais ce n'est pas toujours le cas pour les autres cadres : « *Non je n'ai pas de subordonnés, sur papier je suis censé en avoir un, mais la réalité c'est autre chose* ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode].

À partir de là, on peut déduire que le travail que doit achever ces cadres en l'absence de subordonnés est tout aussi important en leur présence, ce qui constitue pour eux une première source de stress. L'entreprise préconise d'effectuer des recrutements dans le but de soulager et de réduire cette charge qui devient lourde. Chose qu'on a pu constater nous-mêmes surtout au niveau du commercial, qui a souvent été qualifiée par ses cadres de « service des urgences ».

D'après Henri Rouilleault : « *La régulation de la charge de travail permet une action efficace contre le stress en favorisant une meilleure adéquation entre ce qui est exigé en terme d'objectifs et les moyens à la disposition des salariés* ». ³

On comprend alors que la charge de travail est trop importante car elle est un réel problème. Lorsque ces cadres intensifient leur activité, c'est leur corps qui se fatigue et qui s'épuise. L'augmentation de la charge de travail est souvent liée à une diminution des effectifs ou à une réorganisation de l'entreprise. Ce qui est le cas au sein de Général Emballage où l'augmentation de la charge de travail est due en particulier à un manque d'effectifs.

²Brun Jean-Pierre, Martel Josée, *Les causes du problème ; les sources de stress au travail*, Bibliothèque nationale du Québec, 2003, <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf>, p5, consulter le 01/06/2013.

³Rouilleault Henri, « Analyser la charge de travail », *Revue de la qualité de la vie au travail ; travail est changement*, n° 298, édition réseau Anact, Octobre/ Novembre 2004, p4.

Car l'activité de l'entreprise a doublé en 12 ans, mais l'effectif n'a pas suivi cette évolution ce qui fait que les cadres doivent assumer davantage de tâches et de responsabilités pour combler le vide qui doit être assumé par d'autres collègues. C'est pour cela qu'il est urgent que les responsables de l'entreprise Général Emballage procèdent à une série de recrutement pour alléger la charge de travail qu'assument les cadres.

b-La motivation :

Malgré l'importante charge de travail qui pèse sur les cadres et les effets négatifs qu'a le stress sur eux, la plupart des cadres interrogés déclarent être très motivés dans leur travail contre seulement un cadre qui déclare ne pas l'être : « *Non, je ne suis pas motivé par rapport aux conditions* ». [Zahir, 34 ans, chef de service onduleuse et transformation], il semble que les conditions de travail qu'offre Général Emballage sont à l'origine de la démotivation de Zahir.

Mohamed nous déclare : « *Bien sûr que je suis motivé, le travail c'est un challenge à relever* ». [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication]. Ceci explique que la pression est considérée comme un challenge qui motive ce cadre à être au mieux de sa forme et de sa performance. Cela peut s'expliquer par le fait que Mohamed vient d'arriver dans l'entreprise. Il est tout nouveau recruté et c'est ce qui le motive, c'est d'être performant et à ne pas trop faire attention au stress. Pour d'autres c'est « l'amour du métier » qui fait qu'ils soient motivés : « *Oui j'aime bien mon travail, j'aime bien ce que je fais* ». [Lynda, 29 ans, chargée d'étude forme de découpe (responsable d'Atelier)]. Malgré les aléas du quotidien que peuvent rencontrer certains cadres de Général Emballage, d'autres continuent à travailler, ils sont motivés par leur amour du métier.

La nature du poste occupé est aussi d'après les propos recueillis, un facteur qui booste la motivation de certains cadres de l'entreprise : « *Oui bien sûr, c'est un poste où la motivation est un élément-clé* ». [Mohamed lamine, 32 ans, directeur de la logistique]. D'après les données recueillies il semble que la motivation dans un milieu où la pression et le stress sont inévitables, soit un élément nécessaire pour continuer à travailler et surtout à bien travailler, Ahmed approuve le même raisonnement : « *Bien sûr, on est très bien motivés, si tu n'a pas de motivation tu ne peux pas travailler* ». [Ahmed, 64 ans, -chef de service fabrication et rénovation]. Sans cette motivation très bien affichée par la majorité de nos enquêtés, beaucoup seraient partis, c'est dans ce raisonnement que Cherif nous explique sa motivation

: « *bien sur je suis motivé, sinon j'aurais changé de société carrément* ». [Cherif, 34 ans, Agent commercial].

On peut déduire que la motivation des cadres est intacte, elle les aides à mieux accomplir leur travail au quotidien et à être performants, quel que soit la pression et le stress qu'ils vivent au travail.

c-La satisfaction :

La satisfaction au travail figure parmi les indicateurs les plus souvent utilisés pour évaluer les conséquences du stress d'un point de vue professionnel. Pour cette raison, et parce qu'il nous semblait important d'inclure un indicateur caractérisant la relation entre un travailleur et son travail, nous avons choisi d'introduire une question pour évaluer la satisfaction au travail des cadres de Général Emballage.

Sur les quatorze (14) cadres interrogés dix d'entre eux déclarent être très satisfait au travail : « *Dans l'ensemble oui, je suis satisfait sinon je serai parti* ». [Arezki, 39 ans, chef de service informatique].

De sa part, Ali approuve sa satisfaction : « *Je suis très satisfait, sauf si beaucoup de choses n'aboutissent pas et que le chef est complice de ça* ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode]. Les cadres semblent relativement être satisfaits de leur entreprise et du travail qu'ils accomplissent au quotidien. Ils font quelque chose qu'ils aiment c'est-à-dire par amour de la profession qu'ils sont à un niveau de satisfaction appréciable Hamouche témoigne de cette satisfaction en disant: « *Je suis totalement satisfait, depuis mon jeune âge, j'ai toujours été attiré pas les chiffres* ». [Hamouche, 57 ans, directeur finance et comptabilité].

Un autre cadre est du même avis : « *Je suis très satisfait, si je dois faire un bilan sur ce que j'ai fait ici au sein de l'entreprise je suis satisfait* ». [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication].

Par contre, quatre (04) cadres seulement ne sont pas satisfaits de leur travail ceci pour différentes raisons. Tout d'abord du fait du manque de reconnaissance : « *De mon travail je suis satisfait, je ne suis pas satisfait de ce qu'on me donne. C'est-à-dire de la considération, respect vis-à-vis de ce que je fais, il y a un manque de considération franchement* ». [Djamel, 39 ans, chef de service technico-commercial]. Pour ce qui est de son travail, Djamel est satisfait, mais il se plaint du manque de reconnaissance vis-à-vis de ce qu'il fait pour l'entreprise. Il est plutôt non satisfait de sa dévalorisation qui laisse facilement place à un important stress.

L'enquêté Cherif fait partie de ces cadres qui ne sont pas satisfaits de leur conditions travail : *« Pas vraiment, le salaire je ne suis pas encore satisfait, les commandes aussi car les clients ils réclament. Et donc moi je ne suis pas satisfait, puisque la production ne suit pas le rythme des commandes. Les moyens mis en œuvre pour la réalisation de mon travail je n'en suis pas encore satisfait, la demande est plus importante que l'offre »*. [Cherif, 34 ans, Agent commercial].

Dans le même sens, l'un de nos enquêtés qui n'est pas satisfait explique : *« Si on suit la pyramide de Maslow je n'ai pas encore atteint un certain niveau de satisfaction »*. [Koceyla, 33 ans, chef de service force de vente et d'études commerciales]. On peut constater que pour Cherif et Koceyla ce sont des besoins non encore satisfaits qui sont à l'origine de leur démotivation qui se transforme par la suite en un facteur de stress.

Lynda cadre apport bon jugement de cette situation : *« Je ne suis pas encore satisfaite, et les raisons pour lesquelles je ne le suis pas je préfère les garder pour moi »*. [Lynda, 29 ans, chargée d'étude forme de découpe (responsable d'Atelier)].

d- Environnement physique de travail :

➤ Le Bruit :

Le bruit est aussi source de stress dans le fait qu'il ne fait de bien à personne. Il commence dès que les cadres arrivent au bureau le matin et il ne s'arrête qu'une fois rentré à la maison. En plus ce bruit qui est permanent, ils vivent en permanence le stress.

Sur les quatorze (14) entretiens réalisés, l'ensemble des enquêtés affirment être exposé au bruit. Ce bruit est généré par : le broyeur des chutes de carton, car après découpage de l'emballage un gros tuyau aspire ces déchets et en les aspirant il provoque un bruit assourdissant. Les machines de production et le téléphone qui n'arrêtent pas de sonner, se sont les principales sources de ce bruit. Malgré le fait qu'ils se sont habitués à ce bruit, il ne leur permet pas tout de même pas de se concentrer sur leur travail surtout lorsqu'il s'agit des tâches qui demandent le silence, c'est dans ce sens qu'a Arezki nous explique : *« Bruit des machines, du broyeur, ça me dérange. Lorsque je travaille énormément, je suis informaticien, je dois me concentrer sur l'écran de mon Pc. Comme je traite des données très importantes, alors dès qu'il y a un bruit qui détourne mon attention de l'écran et l'idée est déjà partie »*. [Arezki, 39 ans, chef de département informatique].

C'est aussi le cas dans l'atelier « forme de découpe » : « *Surtout ici à l'Atelier, le bruit de l'outillage et le bruit des machines dérange beaucoup, mais on ne peut pas vraiment l'éviter puisque je travaille dans un Atelier* ». [Lynda, 29 ans, chargée d'étude forme de découpe » (responsable d'Atelier)].

Dans le même raisonnement Mohamed Lamine ajoute à cette appréciation : « *Les machines, les personnes qui discutent, en plus du tuyau du broyeur passe juste à côté du bureau. Donc le bruit on ne peut pas vraiment l'éviter, des fois il est difficile de travailler mais avec le temps j'ai fini par m'habituer* ». [Mohamed Lamine, 32 ans, directeur de la logistique].

A ce sujet, nous avons constaté que cinq (05) cadres travaillent dans des bureaux avec un double vitrage pour atténuer l'amplitude du bruit provoqué par les machines de production. Les bureaux ne disposent d'aucune autre ouverture pour laisser entrer la lumière ou l'air. La seule solution est de laisser la porte ouverte pour aérer, car à l'ouverture de la porte le matin on sent une odeur de moisissure. La porte reste donc fermée, puisque les salariés de l'administration ont reçu une consigne de la direction leur demandant de travailler les portes fermées.

Le bruit est souvent incriminé comme facteur de contrainte lié à la vie moderne, il est responsable de troubles divers, en dehors même du fait qu'il est nuisible pour l'audition. La nocivité du bruit ne dépend pas uniquement de son intensité et de sa fréquence. Mais aussi de la nature et le contexte socioprofessionnel dans lequel est perçue la personnalité du cadre.

Parmi les effets générés par une augmentation du bruit, on trouve :

➤ Les effets cardiovasculaires (augmentation de la fréquence cardiaque et la tension artérielle). Les effets respiratoires et les troubles digestifs. Ses différents signes et symptômes peuvent s'observer chez les personnes touchées par le stress. Le bruit est également la cause de nombreux accidents du travail. Il faut plusieurs heures pour récupérer physiquement et mentalement après une exposition à un bruit intense : « *Le seuil de danger au-delà duquel des dommages peuvent survenir est estimé à 85 Dba (décibel). Avec le niveau sonore, la durée d'exposition est l'autre facteur prépondérant dans l'apparition de dommages auditifs. Un bruit impulsionnel, c'est-à-dire très fort et*

ponctuel, pourra être à l'origine d'un traumatisme sonore aigu »⁴. Le bruit devient alors préjudiciable à la santé. Les cadres de Général Emballage travaillent tout le temps en présence du bruit en raison de la proximité des locaux du lieu de la production. Soulignons aussi qu'il y a des cadres qui ont des bureaux au sein même des Ateliers, tel que : l'Atelier de fabrication et de réparation des pièces de rechange et l'atelier « forme de découpe ». Les machines de production, le broyeur, le téléphone, le bruit provoqué par les personnes lorsqu'elles parlent entre elles ou au téléphone, gênent la communication puisqu'à chaque fois qu'elles discutent entre elles, elles sont obligées d'élever encore un peu plus la voix pour se faire comprendre.

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : « *L'environnement de travail physique peut être à l'origine de stress pour les travailleurs. Le bruit au travail, même s'il n'atteint pas un niveau exigeant la prise de mesures empêchant une perte auditive, peut être un agent stressant (par exemple la sonnerie fréquente d'un téléphone ou le bourdonnement constant de la climatisation)* ».⁵

➤ **L'éclairage**

Au cours de notre enquête, on a pu observer des bureaux éclairés toute la journée, surtout ceux qui donnent sur l'atelier de production, trois des cadres interrogés travaillent dans des locaux fermés avec un recours à l'éclairage par néant. En parlant d'éclairage on entend aussi dire la luminosité de l'écran de l'ordinateur, lorsque l'éclairage et la luminosité de l'écran de l'ordinateur sont trop forts ou trop faibles, combiner avec l'absence de vue sur l'extérieur cela peut ainsi provoquer le stress.⁶

Les cadres travaillent dans ces bureaux depuis un certain nombre d'années et se sont donc habitués à ces lieux et à l'éclairage continu, ils ne se plaignent pas vraiment du manque d'éclairage. Cet éclairage continu n'est pas non plus gênant pour certains cadres, il peut

⁴ *Bruit - Portail Santé Environnement Travail*, www.sante-environnement-travail.fr/IMG/pdf/16_bruit_v3.pdf, p1, consulter le 11/04/13.

⁵ Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Les conséquences du bruit au travail*, 2005, <https://osha.europa.eu/fr/publications/factsheets/57>, p 2, consulter le 01/06/2013.

⁶ Soudry Claire, *Aider mémoire juridique ; éclairage des locaux de travail*, <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=TJ%2013>, Octobre 2009, p1, consulter le 25/04/2013.

devenir gênant surtout l'été par manque d'une bouche d'aération, ce qui peut se traduire par une sensation étouffante. Mais les bureaux sont quand même équipés de climatiseur pour atténuer la sensation de chaleur et d'étouffement que peut générer l'éclairage continu.

Facteur environnemental essentiel, l'éclairage peut avoir de nombreux impacts sur ces salariés notamment une fatigue visuelle et nerveuse entraînant du stress, des troubles de l'humeur pouvant aller jusqu'à la dépression, des symptômes de céphalées, des affections oculaires ou des troubles Musculosquelettiques⁷. L'éclairage artificiel est censé prendre le relais de l'éclairage naturel lors d'un travail de nuit mais aussi l'hiver en début et fin de journées. De manière générale, un éclairage bien adapté évite aux cadres de Général Emballage une fatigue visuelle et un état de stress, ce qui peut contribuer à la production et apaiser l'intensité de l'activité avec les collègues.

e- Les relations au travail :

D'après les informations recueillies, la majorité de notre population d'enquête, entretient des relations qualifiées de bien avec leurs subordonnés. À cet effet Nabil nous explique : « *Oui elles sont bien nos relations, des fois je m'énerve, lorsque je donne un travail à faire et qu'il n'est pas fait, là je m'énerve mais jamais de façon excessive, si non ça va très bien avec mes subordonnés* » [Nabil, 40 ans, chef de département achat].

Un autre cadre justifie la bonne relation avec les autres par la bonne communication : « *Très, Très bonnes relations, des fois quand même une personne ne veut pas communiquer je l'amène à communiquer de force. C'est-à-dire par écrit. Mon collègue de bureau je m'entends très bien avec lui* ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode].

Le sentiment d'être dans une équipe bien soudée est un élément qui vient renforcer les bonnes relations des cadres avec leurs subordonnés, Naïm confirme ça en disant : « *J'entretiens de très bonnes relations avec mes subordonnés, et puis je trouve que c'est tout à fait normal qu'on ait de bonnes relations après tout, on est une équipe, donc c'est très bien* ». [Naïm, 32 ans, chef de département maintenance].

⁷<http://fr.viadeo.com/fr/groups/detaildiscussion/?containerId=0021na95847wz5mw&forumId=00213trjqkwp9641&action=messageDetail&messageId=002szq8p1an4v3>, mis en ligne Mardi 14 février 2012, consulter le 27/04/13.

Toujours dans le même ordre d'idées, l'un de nos enquêtés témoigne de cette bonne relation : « *Et bien si j'avais de mauvaises relations avec mes subordonnés, je ne pourrais pas travailler, si ce n'est impossible de travailler ensemble. Mais ça va de ce côté- là on est tranquille* ». [Arezki, 39 ans, chef de service informatique]. Une fois de plus ce sont les bonnes relations au travail qui encouragent Arezki et ses collègues cadres à continuer à travailler malgré la pression qu'ils peuvent vivre dans leur travail.

D'après Lallement Michel « *Le système de relations professionnelles influe de manière décisive sur les façons de réguler le travail et l'emploi, l'inverse est également vrai* ».⁸ C'est-à-dire que les relations au travail agissent sur le travail que ce soit dans le bon ou le mauvais sens, comme elles peuvent n'avoir aucun effet.

Hamouche nous confie également : « *Mes relations sont empreintes de confiance, même de satisfaction, sinon ça collabore dans la collégialité* » [Hamouche, 57 ans, directeur finance et comptabilité].

D'après les témoignages de nos enquêtés, on comprend que les bonnes relations entre cadres et subordonnés facilitent grandement la vie au travail. En plus de favoriser la collaboration et l'entraider au quotidien, elles suscitent l'écoute, l'appui et le réconfort nécessaire pour traverser les moments difficiles. On constate également que la camaraderie entre collègues de travail fait en sorte de développer le sentiment d'appartenance à un groupe à l'intérieure du quel on se sent reconnu et valorisé, ce qui ajoute au bien être psychologique.

Seul un cadre qualifie ses relations professionnelles justes de normales, en ajoutant que dans le travail il n'y a pas de place à l'amitié. C'est dans ce sens que Kaïssa ajoute : « *Bonnes relations, quand c'est le travail y' a pas d'amitiés. Il ne faut pas travailler avec les sentiments, pour moi être mal n'empêche pas de faire le travail. Alors tu as un problème tu restes à la maison* ». [Kaïssa, 35 ans, chef de service finance].

Par contre en ce qui concerne les relations qu'entretiennent les cadres avec leurs supérieurs hiérarchiques, elles sont plutôt mitigées. Car elles ont été dans l'ensemble qualifiées de purement professionnelles et parfois de pas bien du tout : « *Ça dépend, y a des jours avec y a des jours sans, elles sont purement professionnelles. Depuis que je suis ici j'ai connu trois directeurs mais celui-ci là il est mieux que ceux qui l'ont précédé. Depuis qu'il est là, le*

⁸ Lallement Michel, *Sociologie des relations professionnelles*, Edition La Découverte, Paris, 1996, p 105.

chiffre d'affaires a bien augmenté, mais je l'apprécie bien». [Cherif, 34 ans, Agent commercial].

Lynda nous confirme l'appréciation de son collègue : « *les relations, Professionnelles pas autre chose, sinon elles sont très bien* » [Lynda, 29 ans, chargée d'étude forme de découpe (responsable d'Atelier)]. Ce sont donc des relations qui ne dépassent pas le cadre du travail et qui démontrent l'aspect professionnel qui l'emporte sur l'aspect sentimental.

Dans le même raisonnement Mohamed Lamine confirme que ses relations avec ses supérieurs ne vont pas au-delà du travail : « *Mes relations avec mes supérieurs hiérarchiques sont 100% professionnelles* ». [Mohamed Lamine, 32 ans, directeur de la logistique]. La même idée de Kaïssa : « *Avec mes supérieures mes relations sont très bonnes. Si j'ai quelque chose sur le cœur je le dis, si on me demande de faire quelque chose je le fais* ». [Kaïssa, 35 ans, chef de service finance]. À travers les déclarations de ces cadres, on remarque que dans l'ensemble les relations des cadres avec leurs supérieurs sont bonnes et il y a une absence des conflits de valeur ou d'intérêts. Ces salariés ont le même but faire évoluer l'entreprise et atteindre toujours de meilleurs résultats.

D'après Philippe Bernoux en parlant des modes relationnels dans son livre « La sociologie des entreprises », il distingue divers modes relationnels. Et parmi ces modes il y a ce qu'il nomme « Le cas du fonctionnement collectif », qu'il caractérise en disant : « *Les agents s'interpellent, s'interrompent, se déplacent, peuvent répondre à deux ou trois interlocuteurs en même temps, traitant souvent plusieurs opérations au même moment. La recherche de l'information ou le traitement des aléas se fait le plus souvent de manière collective* ».⁹

A ce propos Mohamed ajoute en disant : « *Je les qualifie de relations collaboratives, quand il y a un débat, il y a un échange ce sont donc des relations de collaboration* ». [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication].

Mais ce n'est pas toujours le cas, car deux (02) des cadres interrogés déclarent que leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques sont mauvaises, en invoquant comme motif la mauvaise communication et le manque d'écoute : « *La relation avec le chef très mauvaise, il aime travailler et se taire et ça sa ne fait pas partie de notre tâche. Il y a des règles à respecter lorsqu'il y a un problème. Il y a une procédure, il faut un écrit, on s'entend pas*

⁹ Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Edition le Seuil, 3^{ème} Edition, Paris, 2009, p 343.

avec lui dans le cadre du travail. Mon collègue qui est assis là en face de moi a même démissionné une fois. Il a déposé sa lettre de démission il est parti. Il a même commencé ailleurs. Alors le PDG lorsqu'il a entendu parler de l'histoire il a fait un scandale la haut. Il les a appelé et leur a dit si vous lui signez sa lettre de démission ça ne va pas bien se passer pour vous. Le PDG il l'estime beaucoup. Après ils l'ont appelé et quand il était de passage ici pour compléter son dossier pour son nouveau travail, le PDG lui a parlé et là convaincu de revenir et de reprendre ses fonctions. Et à partir de cet incident le PDG a dit au personnel des ressources humaines de ne plus accepter une démission sans l'informer. Il était dans une colère noire quand mon collègue a déposé sa démission il a même dit comment ça se fait qu'ils partent, pourquoi ils démissionnent ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode].

Mais suite à ce manque de communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés, Ali confirme qu'il y a des collègues qui sont partis à cause de la mauvaise ambiance et des conditions de travail non confortable : *« On a beaucoup de collègues cadres qui sont partis, on a perdu beaucoup de lumières, ils ne sont pas motivé ils ne sont pas à leur place dans les postes qui leur revient de droit ils ont un bagage et quelqu'un arrive sans aucun niveau et il est directement promu ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode].*

Zahir lui aussi trouve que ses relations avec ses supérieurs ne sont pas bien : *« Manque d'écoute, les messages ne passent pas » [Zahir, 34 ans, chef de service onduleuse et transformation], ces mauvaises relations peuvent être source de stress pour ceux qui les vivent.*

f-L'ambiance de travail :

L'ambiance au travail au également fait l'objet d'une question à laquelle les enquêtés ont eu à répondre. D'après les réponses recueillies douze (12) cadres disent que l'ambiance de travail est très bien appréciée par l'ensemble des enquêtés. Ce qui semble dire que c'est cette ambiance de travail, qui crée une atmosphère de travail plutôt agréable et qui réduit d'une façon significative l'effet du stress, preuve de cette bonne ambiance entre les collègues, *« L'ambiance de travail est formidable, c'est nous qui la créons elle n'est pas imposée, donc c'est tout à fait normal qu'elle soit bien ». [Naïm, 32 ans, chef de département maintenance].* L'atmosphère dans laquelle les cadres de Général Emballage travaillent est une atmosphère propice à un travail bien fait, puisqu'ils prennent plaisir à travailler ensemble. Cette ambiance est qualifiée aussi par d'autres cadres de favorable pour développer leurs compétences professionnelles : *« C'est une ambiance assez positive, où tout le monde peut se*

développer, il y a beaucoup d'opportunités ». [Mohamed lamine, 32 ans, directeur de la logistique].

Cette ambiance qualifiée de bonne est le signe d'un bon climat au travail, favorable à l'interaction du groupe semble atténuer les effets du stress sur les cadres. Puisque l'ensemble des cadres travaillent de façon coopérative avec leurs collègues et leurs subordonnés. C'est d'ailleurs cette atmosphère qui leur donne envie de continuer à travailler, malgré quelques désaccords de temps à autre, comme le précise Kaïssa : « *Il y a des hauts et il y a des bas. Il suffit d'avoir de bonnes relations, donner à ses collègues ce dont ils ont besoin car lorsque tu les aides, ils t'aideront en retour lorsque tu en auras besoin* ». [Kaïssa, 35ans, chef de service finance].

Djamel est du même avis : « *Elle est bonne l'ambiance de travail, il y a certains travailleurs qui sont partis mais ils sont revenus, à cause de l'ambiance de travail, elle est bien* ». [Djamel, 39 ans, chef de service technico-commercial]. D'après ces propos le climat de travail est tellement bien qu'il pousse ceux qui partent à revenir à l'entreprise Général Emballage d'Akbou: « *C'est l'ambiance qui fait qu'on continue* ». [Zahir, 34 ans, chef de service onduleuse et transformation]. D'autres attribuent cette bonne ambiance à l'âge, comme le déclare Ahmed : « *Personnellement elle est très bien, je ne sais pas si c'est parce que je suis âgé qu'on me respecte, mais l'ambiance elle est vraiment bien* ». [Ahmed, 64 ans, -chef de service fabrication et rénovation].

Uniquement, Mohamed un cadre estime que c'est une ambiance moyenne: « *L'ambiance elle est moyenne, ce n'est pas la meilleur ambiance qui soit* ». [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication].

h- Le style de management adopté par les gestionnaires de Général Emballage :

Les informations recueillies auprès de nos enquêtés concernant cette question, reste toutes aussi partagées, car douze (12) des cadres interrogés estiment qu'on peut faire mieux en terme de gestion. En contre partie, il y a des cadres qui trouvent que le management adopté par l'entreprise convient parfaitement à son évolution et diminue le stress chez le personnel de cette entreprise.

Dans le même contexte de ce raisonnement, Nabil explique : « *Général Emballage existe depuis 2002, je l'ai vu naître, elle évolue tous le temps à 400%. On a même des certificats ISO, beaucoup de certificats, on a un budget pour la formation. Moi je dis que c'est un vrai gérant il est très bien, on a rien à envier aux entreprises étrangères* ». [Nabil, 40 ans, chef de département achat]. En l'espace de 12 ans l'entreprise a pu obtenir la certification ISO, c'est en partant de ce constat que Nabil estime que le management de ses supérieures est en parfaite adéquation avec les exigences du marché.

Dans la même lignée, Mohamed lamine déclare : « *Je trouve que c'est un management très participatif. Ils vous donnent les moyens pour atteindre les objectifs, il y a un suivi très rigoureux des résultats* ». [Mohamed lamine, 32 ans, directeur de la logistique].

Le management adopté par l'entreprise est d'après certains cadres plutôt bien, comparé à celui de leurs concurrents. C'est l'avis du cadre Hamouche : « *Il est bien, surtout si on compare le monde de gestion de notre entreprise à celui de ceux qui nous entoure* ». [Hamouche, 57 ans, directeur finance et comptabilité].

Le style de gestion des supérieurs peut avoir des impacts sur la santé psychologique des cadres. Brun Jean-Pierre et Martel Josée déclarent à ce sujet : « *Le gestionnaire qui entretient des relations autoritaires avec ses employés a peu de chances de créer un climat de confiance et d'entraide nécessaire à la cohésion du groupe. Il favorisera plutôt, à l'inverse, l'apparition de tensions et de conflits. Par contre, celui qui préconise une gestion participative et qui s'efforce d'être disponible, d'offrir de la reconnaissance et du soutien à ses employés peut contribuer à améliorer considérablement leur bien-être psychologique, leur satisfaction et leur motivation au travail* »¹⁰.

D'autres cadres, soutiennent par contre que ce management, ne convient pas à la gestion de l'entreprise surtout après avoir été certifié ISO. En estimant qu'elle peut faire mieux. En ajoutant qu'on ne prend pas toujours en considération leurs suggestions, c'est dans ce sens que Naïm souligne qu' : « *En adéquation non manager est une science, moi je les connais ces pratiques de management. Mais du moment qu'elles ne sont pas appliquées donc ce n'est pas bon, quand tu fais un rapport avec des chiffres, des statistiques et que tu le donne à ton chef, tu t'attends à quelque chose, à un résultat, un suivi, mais rien c'est toujours fellah* ». [Naïm, 32 ans, chef de département maintenance].

¹⁰ Brun Jean-Pierre, Martel Josée, *Op.cit*, p7.

Il semble que la qualité du management des supérieurs est un facteur déterminant de la performance des employés.

Cherif ajoute en disant : « *Pas tout à fait en adéquation, en terme de management il y'a un manque, récemment on a eu la certification ISO, cette certification est tourné vers la satisfaction client. Or s'ils ne sont pas satisfaits c'est qu'il y a un problème quelque part, mais l'entreprise prévoit des investissements dans ce sens. Elle prévoit aussi des formations pour les Agents commerciaux au mois de mars 2003* ». [Cherif, 34 ans, agent commercial]. D'après les propos de Cherif on comprend que selon la norme ISO, l'entreprise dépend de ses clients, il convient donc qu'elle en comprenne les besoins présents et futurs, qu'elle satisfasse leurs exigences et qu'elle s'efforce d'aller au-devant de leurs attentes. Mais à partir du moment où ces attentes et ces besoins ne sont pas satisfaits, les clients réclameront et feront pression. Ce qui provoque une ambiance de stress chez les cadres. Puisque ils auront l'impression de ne pas avoir fait correctement leur travail.

Koceyla nous dit quant à lui que : « *Dans le management il faut avoir les moyens de sa stratégie ou se donne la stratégie de ses moyens. Les PDG et le DG sont très autoritaires. Le mangement ce n'est pas uniquement le savoir c'est aussi des pratiques, des fois ils nous demandent de livrer les clients en 24heures. Or qu'ils savent que ce n'est pas possible* ». [Koceyla, 33 ans, chef de service force de vente et d'études commerciales]. Encore une fois le style de management adopté par les supérieurs est jugé trop autoritaire et peut influencer sur le mental et le physique des cadres.

D'autres estiment qu'ils peuvent faire mieux, en faisant en sorte de mieux communiquer : « *C'est bien, mais on peut toujours faire mieux, il faut qu'il ait une meilleure collaboration, plus de concertation, d'argumentation et une meilleur circulation de l'information* ». [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication].

Toujours dans le même raisonnement, Ali déclare que : « *C'est un style stagné, s'il y a une promotion, le service doit normalement afficher, les postes passent sous la table, chacun doit avoir la même chance que les autres. Comment ça se fait qu'une personne qui à un master 2 et une autre avec licence, celle qui accède au poste c'est la personne avec licence, hors que c'est celle avec le master qui est plus compétente. On ne croit pas qu'il y a aura un changement. Le style de management n'est pas en adéquation avec la réalité, lorsqu'on a les compétences qu'il faut ici à l'entreprise pourquoi aller cherche ailleurs. C'est lorsque ces compétences ne sont pas à l'intérieure de l'entreprise, là oui ils peuvent aller les*

chercher ailleurs c'est tout à fait normal ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode], selon les propos d'Ali, il y a une certaine injustice et un manque d'équité concernant les recrutements les promotions qui se font des fois de manière informelle. Dans ce sens Djamel ajoute: « *Ils n'ont font qu'a leur tête, s'ils veulent promouvoir quelqu'un ils le font* ». [Djamel, 39 ans, chef de service technico-commercial].

3- Les conséquences socioprofessionnelles du stress professionnel chez les cadres :

a – Stress et consommation de tabac :

S'agissant de la consommation du tabac des cadres enquêtés, cinq (5) déclarent consommer du tabac et les principales raisons qui poussent les cadres à fumer sont diverses, soit par habitude ou par dépendance. Il n'y a aucune autre raison liée de loin ou de près au stress qui interfère dans leur consommation de tabac et n'envisagent nullement d'arrêter : « *Je fume depuis longtemps, ce n'est pas à cause de quoi que se soit que je fume. J'adore fumer et je n'envisage pas d'arrêter, mais il n'y a que le médecin qui peut m'arrêter ce n'est pas de la mort dont j'ai peur mais si mon médecin traitant le docteur Rekis me dit d'arrêter j'arrête* ». [Nabil, 40 ans, chef de département achat].

C'est dans ce sens que Mohamed explique la consommation de cigarette : « *C'est par habitude que je fume, je ne peux pas m'en passer* ». [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication]. On peut déduire que le stress n'a pas de rapport avec le tabac des cadres, c'est donc pas habitude que certains cadres fument.

D'autres enquêtés ajoutent : « *Parce que j'aime ça, fumer j'adore* ». [Mohamed Lamine, 32 ans, directeur de la logistique].

Un cadre seulement déclare chiquer à la place du tabac, parce qu'il préfère le chique au lieu de la cigarette pour des raisons de santé « *Je chique, pour ne pas gêner les gens je préfère chiquer, la cigarette sa gêne, en plus je ne fume pas pour des raisons de santé* ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode].

Pour ce qui est du reste des cadres interrogés aucun d'entre eux ne fume ou n'a jamais fumé. La plupart d'entre eux évoque comme raison la sante. Sachant que fumer tue ils préfèrent donc ne pas fumer pour signifier que même stressés, ils ne souhaitent pas consommer le tabac.

On peut déduire d'après les informations recueillies, qu'il n'existe aucun lien entre le stress et la consommation des cadres du tabac. C'est-à-dire qu'ils ne fument pas parce qu'ils sont stressés mais parce qu'ils aiment ça. La proportion des cadres qui fument n'est pas très importante, la consommation du tabac leur procure un effet stimulant, tranquillisant et relaxant.

b- Le stress et la consommation des boissons stimulantes :

Concernant la question relative à la consommation de café, thé ou autre stimulant. Parmi les quatorze (14) cadres interrogés, dix (10) cadres déclarent consommer soit du café soit du thé.

Parmi ces cadres Lynda nous déclare à ce propos : « *Du café, trop café, je l'aime bien serré et bien sucré. J'aime bien le café* ». [Lynda, 29 ans, chargée d'étude forme de découpe (responsable d'Atelier)].

Dans le même ordre d'idées, Mohamed approuve que : « *Du café, c'est un tonifiant, j'aime 2,3 cafés par jours ce n'est pas exagéré je crois* ». [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication]. A travers ces déclarations les cadres prennent du café ou du thé parce qu'ils ont l'habitude d'en prendre et ne peuvent plus s'en passer. Pour la consommation de tabac, les cadres prennent du café par addiction et non par ce qu'ils sont stressés mais ils vivent une aliénation à la nicotine qui peut avoir un lien avec l'intensité du travail : « *Café, il le faut, quand j'étais étudiant je prenais jusqu'à 20 cafés par jours, et c'est devenu une habitude* ». [Djamel, 39 ans, chef de service technico-commercial].

Da sa part Ali ajoute : « *Je bois beaucoup de café noir sans sucre, par habitude* » [Ali, 59 ans, chef de service méthode].

Mais si la majorité des cadres ne voient pas de lien avec le stress au travail deux (02) enquêtés reconnaissent prendre du café parce qu'ils sont stressés, Arezki nous déclare : « *Des fois du café ou du thé, mais maintenant je ne prends pas trop de café. J'ai carrément arrêté, car une fois je suis arrivé ici pour travailler de 8 heures jusqu'à 20 heures, j'ai compté les gobelets de café et j'ai trouvé 20 gobelets. C'est là que j'ai eu le déclic et que j'ai décidé d'arrêter* ». [Arezki, 39 ans, chef de service informatique]. Arezki prenait beaucoup de café, puisque ses journées au travail étaient doubles car il lui arrive de travailler le jour et la nuit, puis ayant pris conscience qu'il consommait trop de café, il a décidé d'arrêter d'en boire.

L'autre cadre est Cherif qui consomme plus que du café, des bonbons, des gâteaux ce qui lui a d'ailleurs fait prendre 18 kilos depuis qu'il travaille chez Général Emballage : « *Café, thé, grignotage, confiseries, bonbons pour déstresser, d'ailleurs depuis 6 ans j'ai pris 18 kilos* ». [Cherif, 34 ans, agent commercial].

Parmi les cadres consommateurs de café quatre (04) cadres déclarent ne pas consommer de café ou de thé, Naïm est l'un de ces cadres : « *Non ni café, ni thé, ni alcool. J'aime le chocolat c'est tout* ». [Naïm, 32 ans, chef de département maintenance].

Comme son collègue, Hamouche ne consomme pas de café : « *Non, ni café, ni thé, des fois je prends un petit café le weekend pour une virée avec les amis, sinon jamais* ». [Hamouche, 57 ans, directeur finance et comptabilité].

c- Le stress et son impact sur la vie sociale et familiale des cadres :

a –La vie conjugale :

D'après les informations recueillies, sept (07) des cadres interrogés reconnaissent que le stress a un impact sur leur vie conjugale et familiale.

« *Croyez-moi, que pendant 5 ans je n'ai pas pris pas de vacances. Des conflits il y en a, en plus le fait que ma femme tient jusqu'à maintenant c'est déjà ça* ». [Arezki, 39 ans, chef de service informatique].

Dans le même raisonnement, Cherif explique : « *Oui, il a un impact sur ma vie conjugale des fois j'arrive à la maison je ne parle pas à mon épouse, des fois je travaille le weekend, donc je n'ai pas de temps à consacrer à ma femme* ». [Cherif, 34 ans, Agent commercial]. On peut constater que ces cadres consacrent peu de temps à leurs épouses ou leurs familles, parce qu'ils travaillaient beaucoup et ils assument une importante charge de travail due à la nature du poste occupé.

Quant à lui, Ali juge que le stress a un impact plutôt sur sa vie familiale : « *Oui, je suis trop fatigué, ce sont eux mon épouse et mes enfants qui me disent qu'est-ce que tu as. Des fois je m'isole je n'aime pas trop parler quand je rentre chez moi* ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode]. C'est-à-dire qu'il rentre chez lui fatigué et il ne parle à personne.

Mohamed soutient la même idée que son collègue : « *Bien sûr que le stress a un impact sur ma famille. Quand j'arrive à la maison fatigué. Là c'est bien sur ma femme et mes*

enfants qui subissent ma mauvaise humeur. Cet état du stress et de la fatigue. » [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication].

D'autres cadres témoignent que le stress n'a aucun effet sur leur vie conjugale : « *Il n'en a pas, moi le stress je le laisse ici au travail, donc il n'a pas d'effet sur ma vie privée.* » [Zahir, 34 ans, chef de service onduleuse et transformation].

La même chose pour Kaissa qui déclare : « *Non, je fais la part des choses entre ma vie privée et mon travail. Si j'ai un problème au travail je le laisse ici, ce qui se passe dans l'entreprise doit rester ici.* » [Kaissa, 35 ans, chef de service finance].

b –La vie familiale :

D'après les informations recueillies auprès de nos enquêtés, la famille a une grande importance dans la vie sociale, mais ils n'accordent pas beaucoup de leur temps en raison de l'importante charge de travail qu'ils doivent assumer au quotidien et suite aux plannings décalés avec ceux de leurs enfants. Certains cadres sacrifient du temps à la famille particulièrement les jeunes parents ou les célibataires.

Le peu de temps accordé à la famille est dû à un travail à plein temps chez les cadres de cette entreprise : « *Quand ils étaient petits mes enfants je leur consacrer du temps. Avant j'étais dans une entreprise publique, mais depuis que je suis chez Général Emballage je ne leur consacre plus de temps.* » [Ali, 59 ans, chef de service méthode].

Dans le même raisonnement d'idées, Arezki ajoute : « *J'essaye de faire du mieux que je peux. Ce n'est pas évident quand tu sors d'ici la tête comme ça (il désigne sa tête avec ses mains). Je vous laisse imaginer la suite, mais j'essaye d'être là pour eux quand je le peux.* » [Arezki, 39 ans, chef de service informatique].

Nabil fait partie de ces cadres qui ne suivent pas leurs enfants : « *Non pas vraiment, mes filles sont à l'école, donc durant la journée je les vois pas et le soir quand je rentre la journée est déjà terminée.* » [Nabil, 40 ans, chef de département achat].

Cherif est du même avis : « *Je leur accorde peu de temps, parce que je suis très débordé. Franchement.* » [Cherif, 34 ans, Agent commercial].

Mais Six (06) des cadres interrogés avouent accorder du temps à leurs enfants ou à leurs neveux : « *Bien sûr, il y a toujours la fin de la journée que je consacre à mon fils* ». [Kaïssa, 35 ans, chef de service finance].

Zahir déclare lui aussi : « *Oui, c'est souvent le soir que je peux consacrer du temps à mes enfants* ». [Zahir, 34 ans, chef de service onduleuse et transformation].

Djamel est aussi jeune Papa et il accorde le temps que ses enfants lui réclament. Il nous explique à cet effet : « *Oui, beaucoup on ne dort pas jusqu'à 23 heures du soir. Ma fille est encore petite donc elle ne va pas à l'école mais dès qu'elle veut jouer, je joue avec elle. Quand à mon fils il est encore un bébé ma femme a accouché depuis peu* ». [Djamel, 39 ans, chef de service technico-commercial].

D'après les déclarations de nos enquêtés, on peut déduire que le stress a un impact partiel sur la vie familiale des cadres. Malgré la fatigue, la pression qu'imposent la charge de travail et le stress, ils trouvent du temps à leurs enfants.

c- Les loisirs :

La majorité des cadres interrogés ont déclarés qu'ils consacrent déclarent consacrer peu ou pas du tout de temps aux loisirs, sauf pour des sorties avec des amis. On a constaté que le manque d'intérêt pour les loisirs est dû d'abord à un manque de lieux de loisirs : « *On n'a pas de loisir ou plutôt de lieux de loisirs ici dans cette ville(Akbou). Des fois je fais un Barbecue de temps en temps avec des amis ou boire un petit coup avec eux, si non rien* ». [Nabil, 40 ans, chef de département achat].

Koceyla est du même raisonnement que son collègue : « *Uniquement la télé, j'essaie de reprendre le sport et puis on n'a pas de lieux de loisirs et où aller* ». [Koceyla, 33 ans, chef de service force de vente et d'études commerciales].

De sa part, Kaïssa soutien le même argument que ses collègues : « *Des fois quand j'ai le temps, déjà les loisirs on n'a pas vraiment ici dans la ville d'Akbou. On peut juste se promener ou un peu de télévision* ». [Kaïssa, 35ans, chef de service finance].

A cela, s'ajoute le manque de temps qui est dû au fait qu'ils soient tout le temps occupés par le travail. Une autre raison citée par les cadres pour expliquer leur manque

d'intérêt pour les loisirs. C'est dans ce sens que Ali nous dit : « *On n'a pas le temps, en 3 ans pas de vacances, sur ces 3 ans j'ai pris uniquement 15 jours. Parce qu'il y a toujours du travail et si je pars en vacances à mon retour le travail sera toujours là et personne ne le fera à ma place. Si ce n'est plus de travail encore, donc je préfère travailler et pas prendre de vacances, on est surchargés au travail, par la suite il y a un manque d'efficacité* ». [Ali, 59 ans, chef de service méthode].

D'après Nathalie St-Amour : « *La difficulté de concilier les responsabilités professionnelles et familiales a également été associée à l'augmentation des symptômes psychosomatiques comme la fatigue, le manque d'appétit et la tension nerveuse* ». ¹¹ On peut dire que cette difficulté de concilier le travail et la famille se répercute aussi sur la vie conjugale, la vie familiale, c'est-à-dire qu'elle se répercute sur la vie en générale.

Dans le même raisonnement, Arezki explique : « *L'année passée je suis parti durant une journée à la montagne et l'été je n'ai pas de congés alors j'envoie les enfants et madame en vacance, moi je travail je sais que je ne vais pas avoir de congés durant l'été alors ils en profitent au moins* ». [Arezki, 39 ans, chef de service informatique].

Le travail semble prendre énormément de place dans la vie de nos enquêtés, ce qui se traduit par un important stress qui affecte leur vie, au point d'oublier de prendre du temps pour se reposer et décompresser : « *Non, wallah j'ai complètement oublié ce mot. Lorsque je me suis marié je suis parti à Tunis c'es tout, si non depuis 3ans je n'ai pas pris de vacances, boulot, boulot c'est tout* ». [Cherif, 34 ans, Agent commercial].

Lynda est du même avis : « *Non, ça fait longtemps que je n'ai pas pris de vacances, des fois il m'arrive de travailler le weekend mais sinon, le weekend c'est repos à la maison c'est sacré pour moi* ». [Lynda, 29 ans, chargée d'étude forme de découpe (responsable d'Atelier)].

Zahir nous confie lui aussi : « *On n'a pas le temps pour les loisirs, on a juste le temps de rentrer à la maison et de revenir travailler* ». [Zahir, 34 ans, chef de service onduleuse et transformation].

¹¹St-Amour Nathalie et al, *la difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*, mars 2005, [http://www.inspq.qc.ca/pdf/publication/375-conciliation travail-famille.pdf](http://www.inspq.qc.ca/pdf/publication/375-conciliation%20travail-famille.pdf), pp13-14, consulter le 26/03/2013.

Un cadre seulement déclare sacrifier du temps à son loisir préféré le sport : « *Bien sûr, trois fois par semaine le sport* ». [Naïm, 32 ans, chef de département maintenance].

d- Avis et propositions des cadres :

- Avoir une bonne communication, c'est ce qu'il nous manque. [Ali, 59 ans, chef de service méthode].
- Etablir des fiches de poste claires, réduire un peu la charge de travail, en plus c'est à cause du stress que je me suis fais opérer d'un goitre, c'est mon médecin qui me la dit. [Arezki, 39 ans, chef de service informatique].
- Il faut écouter les cadres, c'est eux l'avenir, donné de l'importance au côté humain et social. [Djamel, 39 ans, chef de service technico-commercial].
- Mettre un planning pour les congés, mettre tous les moyens nécessaires à la réalisation de ses tâches, mettre en place d'avantage de formations pour les personnes qui le nécessitent et mettre un planning pour gérer les carrières. [Cherif, 34 ans, Agent commercial].
- Je pense que le stress il vient du volume du travail qui est très important, il faudrait renfoncer les équipes pour partager la charge de travail. [Mohamed Lamine, 32 ans, directeur de la logistique].
- D'abord il faut que le temps soit bien réparti, chacun dans sa tâche, cela va réduire le stress, il est nécessaire que l'entreprise établisse des fiches de poste claires qui indiquent à chacun ce qu'il est censé faire dans son poste. [Ahmed, 64 ans, -chef de service fabrication et rénovation].
- L'entreprise est exigeante vis-à-vis d'elle-même, il y a des objectifs assez élevés, elle doit avoir des objectifs réalisables. [Koceyla, 33 ans, chef de service force de vente et d'études commerciales].
- A l'échelle individuelle il faut planifier son travail .On est stressé parce que généralement on est dépassé par son travail, pourquoi dépasser parce que on est mal organisé il faut donc planifier sa journée, sa semaine, son mois et je crois que ça ira mieux. [Mohamed, 47 ans, directeur de la communication].
- Changer de mentalité, en haut bien sur c'est-à-dire les supérieurs, les formés sur la manière de gérer et prendre des décisions. [Zahir, 34 ans, chef de service onduleuse et transformation].

- Il suffit d'afficher une bonne humeur avec les autres, même s'il y a quelque chose en dehors du travail qui vous tracasse. [Hamouche, 57 ans, directeur finance et comptabilité].

4. Les résultats de la recherche :

a -Les résultats de la première hypothèse :

L'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain correspondant à la première hypothèse émise au départ est qui suppose que « L'instabilité des conditions de travail de Général Emballage accentue le syndrome du stress chez les cadres », ont conduit aux résultats suivant :

- Les cadres de l'entreprise Général Emballage assument une charge et un rythme de travail trop important du au type de fonction qu'ils occupent, car la plupart d'entre eux sont chefs de département. Ils ont une grande conscience professionnelle, ainsi qu'une grande maîtrise de leur travail à cause de la longue expérience professionnelle.
- Pour certains cadres le style de management de leurs supérieurs hiérarchiques est jugé autoritaire et manque de communication. Lorsque par exemple ils reçoivent l'information de préparer une commande dans les cinq jours pour un client, alors que c'est un travail d'une semaine ou deux, les dirigeants savent que c'est impossible. Une gestion qualifiée à certain moment d'archaïque surtout en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, tel que par exemple les recrutements et les promotions qui se font des fois de façon informelle, absence d'une gestion des carrières.
- Le bruit fait continuellement partie de la vie des cadres, ils sont habitués à ce bruit mais comme nous l'avons déjà montré durant notre analyse, un bruit à forte dose fini par provoquer du stress.

Après la présentation des résultats ci-dessus, il nous est possible de confirmer notre première hypothèse qui dit que : « L'instabilité des conditions de travail de Général Emballage accentue le syndrome du stress chez les cadres ».

b -Les résultats de la deuxième hypothèse :

L'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain relatif à la deuxième hypothèse qui prédit que : «La nature des relations et de l'environnement socioprofessionnels de Général Emballage évitent l'épuisement mental et physique chez les cadres », ont conduit aux résultats suivants :

➤ Par rapport à l'ambiance au sein du milieu de travail, les cadres de Général Emballage qualifient cette ambiance de très bien, puisqu'elle crée entre eux un climat de bonne entente. Quelque soit le stress qu'ils vivent, le climat de travail évite aux cadres d'atteindre l'épuisement mental et physique. C'est une ambiance qui favorise un travail collaboratif entre eux, ainsi que le développement de leurs compétences.

➤ Les relations au travail des cadres sont jugées bonnes par l'ensemble des cadres de l'entreprise, le sentiment d'être une équipe favorise aussi les bons rapports entre collègues. Ce sont ces bonnes relations au travail qui les encouragent à continuer à travailler malgré la pression qu'ils peuvent vivre dans leur travail. C'est grâce à cet état des relations au travail des cadres avec leurs collègues qu'on remarque l'absence de conflits de valeur ou d'intérêts, tous ont le même but à faire avancer l'entreprise et parvenir à atteindre les résultats et les objectifs fixés par l'entreprise.

Après la présentation des résultats ci-dessus, il nous est possible de confirmer notre deuxième hypothèse : «La nature des relations et de l'environnement socioprofessionnels de Général Emballage évitent l'épuisement mental et physique chez les cadres ».

Conclusion

Nous avons pu à travers ce chapitre, exposer les témoignages de nos enquêtés qui nous ont ainsi permis de récolter, des réponses pour pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

En effet, comme nous l'avons constaté le stress existe bel et bien au sein de l'entreprise Général Emballage, mais à des degrés différents. L'environnement de travail dans lequel évoluent les cadres de cette entreprise, constitue pour eux la principale source de leur stress. Néanmoins, il semble que l'ambiance de travail et les relations socioprofessionnelles qu'entretiennent les cadres au sein de leur milieu de travail, les empêchent d'atteindre le stade d'épuisement physique et mental.

Conclusion

A la lumière des résultats obtenus au cours de notre enquête et des données recueillies, nous avons pu vérifier que la perception des cadres de Général Emballage sur le stress dans leur milieu du travail est plutôt positive, un point qu'on a décelé durant notre recherche bibliographique et qu'on a voulu vérifier auprès des cadres de cette entreprise.

En effet dans les études antérieures qu'on a choisies, le stress au travail est dans la plupart des cas perçu par les cadres de façon très négative, seule une étude fait état d'un stress aux vertus positives auprès des cadres, un point qu'on a souhaité exploiter durant notre enquête. Nous pouvons confirmer que les cadres de Général Emballage perçoivent le stress positivement est ce pour différentes raisons ; Tout d'abord le stress constitue un vecteur de performance et de vigilance durant leur travail, surtout lorsqu'il s'agit de travail de concentration. Mais aussi parce que le stress bouscule les situations routinières et les rend beaucoup plus intéressantes.

Mais cela n'empêche que les cadres constatent que le stress, dans le milieu du travail a des effets négatifs, cela est dû tout d'abord aux exigences de leur travail ainsi que la charge de travail. Cela est aussi dû à une perception négative du style de management des dirigeants de l'entreprise, à la communication et à la gestion des ressources humaines.

En revanche, il est très important de souligner que les bonnes relations entre les cadres et leurs subordonnés atténuent de façon significative le stress. Seule conséquence néfaste qu'on a pu déceler est le manque de temps accordé à la famille ainsi qu'à la vie de couple. Ceci perturbe et provoque parfois un état de stress intense du conjoint.

A travers les résultats de notre enquête, cette étude se présente comme un constat de l'environnement de travail des cadres de l'entreprise et même pour l'ensemble des supérieurs hiérarchiques pour qu'ils puissent prendre conscience des sources de stress (des cadres et des dirigeants). En conséquence nous, espérons voir améliorer tous les aspects physiques de l'environnement de travail de Général Emballage ainsi que tous les aspects psychologiques de l'environnement, tels que la communication entre cadres et supérieures hiérarchiques. C'est-à-dire la communication verticale, sans oublier l'amélioration des pratiques de la gestion des ressources humaines.

Liste Bibliographique

A. Ouvrage :

1. AKTOUF Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1987.
2. ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbah, Alger, 1997.
3. BERNOUX Philippe, *La sociologie des entreprises*, Edition le Seuil 3^{ème} Edition, Paris, 2009.
4. GHIGLIONE Rodolphe, MATALON Benjamin, *les enquêtes sociologiques, théories et pratique*, Edition Armand Colin, 6^{ème} Edition paris 2008.
5. GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des Sciences Sociales*, Edition Dalloz, 11^{ème} Réédition, Paris, 2001.
6. LALLEMENT Michel, *Sociologie des relations professionnelles*, Edition La Découverte, Paris, 1996.
7. LANDIER Hubert et al, *Evitez le stress de vos salariés*, Edition d'Organisation, 2009.
8. MASSOUDI Kooroshe, *Le stress professionnel*, Edition Peter Lang SA, Edition Scientifiques Internationales, 2009.
9. SALENGRO Bernard, *Le stress des cadres*, Edition L'harmattan, Paris 2005.

B. Revues et Articles

1. BERRETIMA Abdel-Halim, « Stratification Sociale Et Catégorisation Des Risques : la vis entre risque dimensionnel et risque professionnel », *Revista Pos Ciências Sociais -Sao Luis*, vol 5, n°9 2008.
2. BOUDARENE Mahmoud, KELLOU Chafia, « Le stress professionnel, enquête préliminaire dans une entreprise des hydrocarbures », *Revue francophone du stress et du trauma*, 2005, vol. 5, n°3, pp. 141-151, Princeps, Issy-les-Moulineaux, France.
3. ROUILLEAULT Henri, « Analyser la charge de travail », *Revue de la qualité de la vie au travail ; travail est changement*, n° 298, édition réseau Anact, Octobre/ Novembre 2004.

C. Dictionnaires:

1. AKOUN Andre et ANSART Pierre, Dictionnaire de Sociologie, Edition le Robert/seuil, 1999.
2. BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Edition Ellipses, 2005.
3. GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, Edition Dalloz, 7^{ème} Edition, 2000.
4. MARTINE Alain-Charle et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, Edition Dalloz, 5^{ème} Edition, 2000.

D. Journées d'études

1. Pr Belmihoub Keltoum, *Le stress professionnel chez les psychologues cliniciens praticiens dans les structures hospitalières*, présenté durant une journée d'études : Souffrance et santé au travail : le salariat algérien en question, Lundi 28 novembre 2011, Auditorium Aboudaou, Université A. Mira.

E. Sites web:

1. AGENCE européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Les conséquences du bruit au travail*, 2005, <https://osha.europa.eu/fr/publications/factsheets/57>.
2. BOURON Gaël et al, *Quand les cadres parlent du stress au travail-Etat des lieux 2009*, jd. apec. Fr/Emploi stage/content/.../2/...20744yh3q3eecop1x.pdf.
3. *Bruit - Portail Santé Environnement Travail*, www.sante-environnement-travail.fr/IMG/pdf/16_bruit_v3.pdf.
4. BRUN Jean-Pierre, MARTEL Josée, *Les causes du problème ; les sources de stress au travail*, Bibliothèque nationale du Québec, 2003, <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf>.
5. <http://www.aravati.fr/le-stress-et-la-souffrance-au-travail->, document mis en ligne en Novembre 2006.
6. <http://fr.viadeo.com/fr/groups/detaildiscussion/?containerId=0021na95847wz5mw&forumId=00213trjqkwp964l&action=messageDetail&messageId=002szq8p1an4v3>.
7. <http://sante.lefigaro.fr/mieux-etre/stress/syndrome-depuisement/quels-symptomes-burn-out>.
8. LEGERON Patrick, CRISTOFINI Romain, *Enquête sur le stress professionnel, Rapport complet*, www.sante.public.lu/.../enquete-stress-professionnel/enquete-stress-...

Liste des annexes

Annexe n^o	titres
Annexe n^o1	Guide d'entretien
Annexe n^o2	Organigramme : général de l'entreprise Général Emballage d'AKBOU : SIEGE ET UNITES
Annexe n^o3	Organigramme : Direction qualité développement des Ressources Humaines
Annexe n^o4	Fiche de poste
Annexe n^o 5	Fiche d'une demande de recrutement

Le stress professionnel chez les cadres : Le cas de l'entreprise Général Emballage d'Akbou

Guide d'entretien :

*Ce guide d'entretien est destiné aux cadres permanents de l'entreprise
General Emballage d'Akbou*

I) informations général :

1. Age
2. Sexe
3. Niveau d'instruction
4. Niveau de qualification
5. Poste occupé
6. Ancienneté
7. Situation matrimoniale

II) Condition de travail des cadres

8. Quelles sont vos responsabilités dans l'entreprise ?
9. Combien de personnes avez-vous sous votre responsabilité ?
10. Etes vous motivé(e) dans l'exercice de votre métier ?
11. Vos subordonnés acceptent-ils facilement vos ordres ?
12. Vous arrive-t-il d'avoir des difficultés dans l'application de vos décisions ?
13. Etes-vous satisfait(e) dans l'exercice de votre métier ?
14. Es-ce-que vous entretenez de bonnes relations avec vos subordonnés ?
Si oui, comment ?
15. Quel est le type de vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques ?

16-Trouvez-vous le style de management de vos supérieurs en adéquation avec les exigences demandées ?

17. Pendant l'exercice de votre activité, êtes-vous confronté au bruit ou à la nuisance ?

a-Si oui, de quelle nuisance et bruit s'agit-il ?

18. Comment est l'ambiance au sein de votre milieu de travail ?

19. Vous arrive-il d'aller en mission en Algérie ou à l'étranger?

a- Si oui, pourquoi ?

20. Avez-vous bénéficié d'une promotion au sein de votre entreprise ?

a- Si, oui comment était-elle cette promotion ?

b- Cette promotion a-t-elle accentué la charge de votre activité ?

Si, oui comment ?

III) La perception du stress chez les cadres de l'entreprise

21. Comment évaluez-vous le stress dans votre entreprise ?

22. Quels sont les facteurs qui peuvent provoquer le stress chez vous ?

23. Pensez-vous que le stress a un impact sur votre performance individuelle ?

a- Si oui, pourquoi ?

24. Vos collègues subissent-ils le même stress que vous ?

a-Si oui, comment ?

25. Lors des réunions de travail avec le directeur général ressentez-vous de la pression ?

Si oui, pourquoi ?

IV) Situation extraprofessionnelle du stress

26. Consommez-vous du tabac ?

Si oui, pourquoi ?

27. Consommez-vous du café, du thé ou autres stimulants ?

a- Les quelles ? Et pourquoi ?

28. Quel est l'impact du stress sur votre relation conjugale ?

29. Consacrez-vous du temps à vos loisirs ?

30 Consacrez-vous du temps à vos enfants et à leur scolarité ?

31. Vous arrive-il de ramener du travail à la maison ?

a- Si oui, le soir ou le week-end ?

32. Est-ce qu'il vous arrive de sortir avec vos amis après le travail ?

33. Est- ce que vous envisagez de changer de poste de travail ?

Si oui, pourquoi ?

34. Quels sont d'après vous les mesures qui peuvent réduire le stress au travail ?

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et vous garantissons que ces informations seront traitées dans la plus grande discrétion

Annexe N° 02



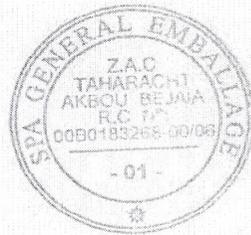
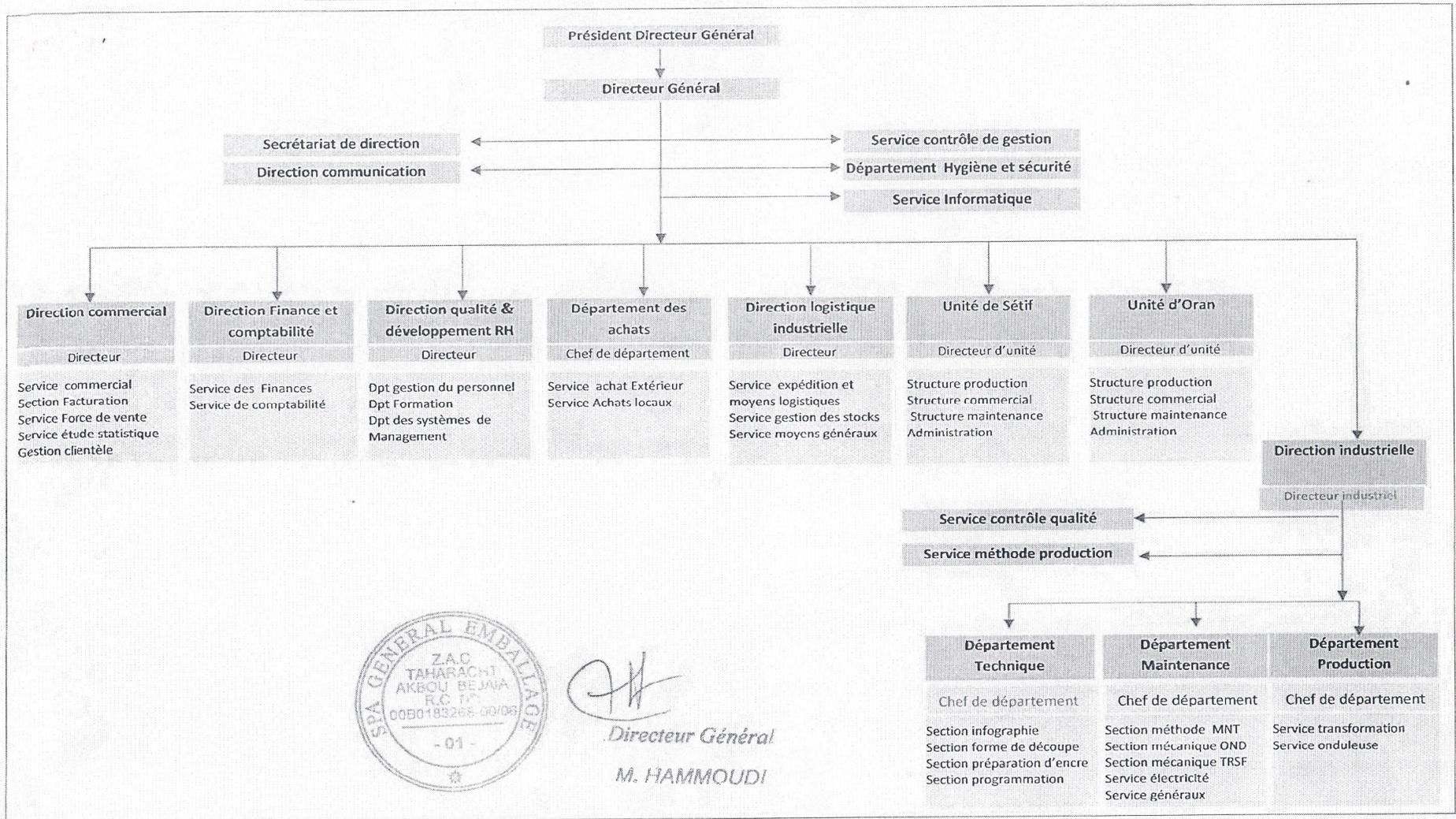
GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Etabli par : S. Boukheddami

Validé par : M. Hammoudi

Date : 30 Janvier 2013

ORGANIGRAMME : SIEGE ET UNITES



M. Hammoudi
Directeur Général
M. HAMMOUDI



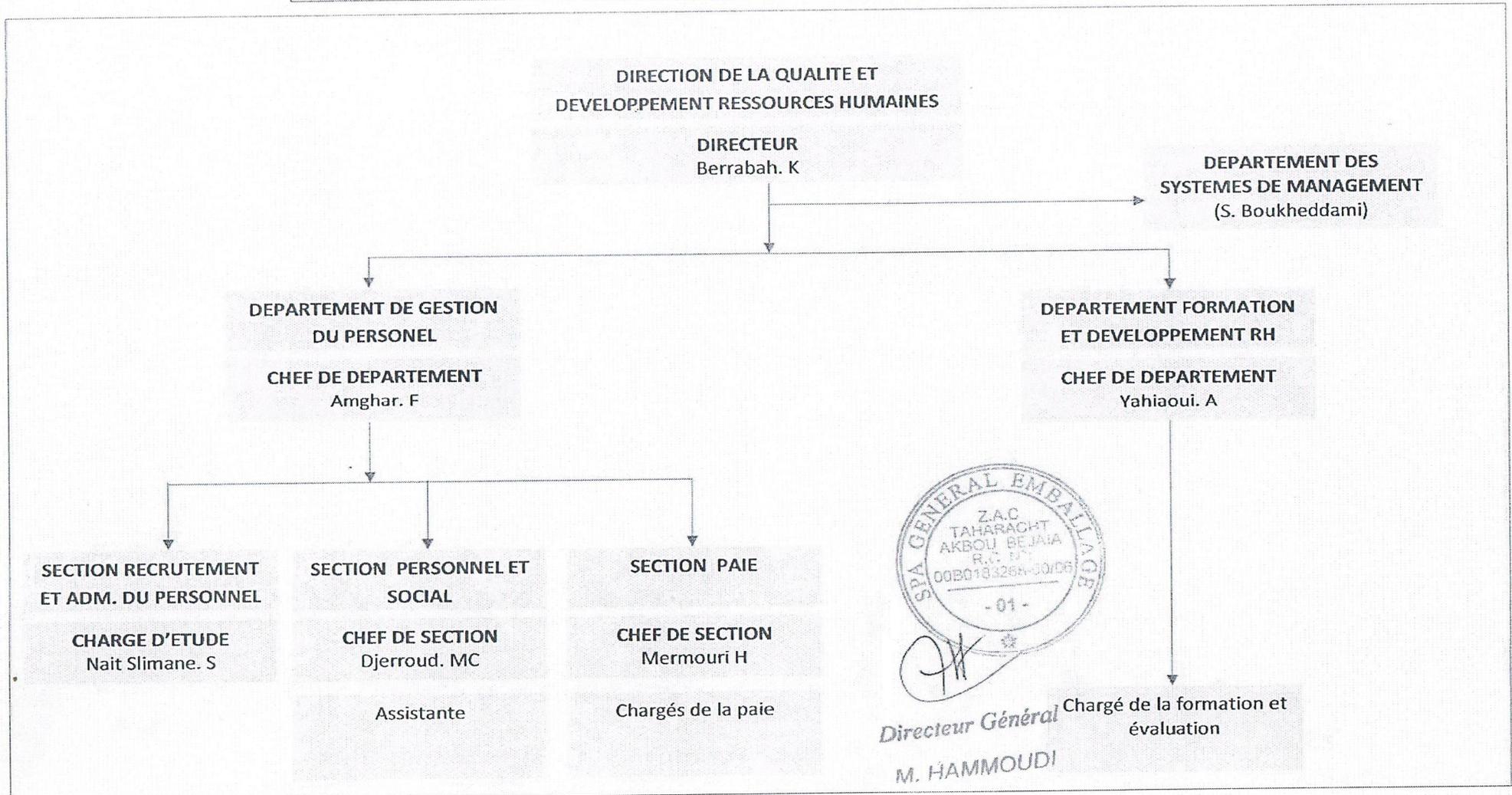
GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Etabli par : S. Boukheddami

Validé par : M. Hammoudi

Date : 28 Janvier 2013

**ORGANIGRAMME : DIRECTION QUALITE ET DEVELOPEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES**



	Spa GENERAL EMBALLAGE Fabrication et Transformation de Carton Ondulé	Réf: IM.S1.C Edition : 01 Révision: 01 Date : 10/04/2011 Page : 1/ 1
	<u>SMQ - ISO 9001v2008</u> FICHE DE POSTE	

1 – Identification du poste :

Poste	
Direction	
Service	

2 – Relations hiérarchiques et fonctionnelles :

Hiérarchique	
Fonctionnelle	

3 Profil requis :

Niveau scolaire / universitaire	
Expérience professionnelle	
Maîtrise de langues	
Lieu de résidence :	
Maîtrise de l'Outil informatique	
Permis de conduire	
Traits de personnalité	

4 – Mission du poste :

--

Rédacteur	Vérificateur	Validation
Nom :	Nom :	Nom :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :



GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Réf: IM.S1.A
Révision: 02
Date : 23/12/2012
Page : 1/1

DEMANDE DE RECRUTEMENT

EMETTEUR

le 13/01/2013

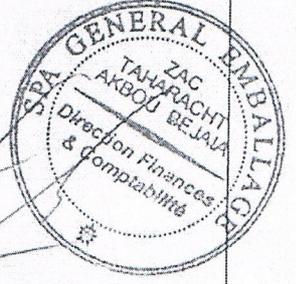
Unité :

Direction : *Direction Finances & Comptabilité*

Fonction : *DFC*

Date de la demande: *06/12/2012*

Visa du demandeur: *[Signature]*



RECRUTEMENT

Motif de recrutement:

Remplacement : *[Signature]*

Nouveau poste :

Poste : *Chef Sec Comptable*

Date souhaitée : *Immédiat*

PROFIL DEMANDE

Nombre : *01*

Diplôme : *Universitaire*

Age : *28 à 45 ans*

Expérience : *03 années*

Résidence souhaitée : *Alger*

Domaine : *Comptabilité Générale*

Autres :

AVIS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DATE ET VISA



14.01.2013

Mr. K. BERRABAH

APPROBATION DE LA DIRECTION GENERAL*

DATE ET VISA



*Poste d'encadrement