

**ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ**  
**VAL DE LOIRE RECHERCHE EN MANAGEMENT**  
**VALLOREM – E.A6296**

**THÈSE** présentée par :  
**Sylvie Géraldine CODO**

soutenue le **5 octobre 2012**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'Université François – Rabelais de Tours**  
en **Sciences de Gestion**

**LE STRESS PROFESSIONNEL DES MANAGERS**  
**INTERMÉDIAIRES ET DES MANAGERS DE**  
**PROXIMITÉ : *Une application au secteur public***

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur DESMAZES Jean** Professeur, Université de La Rochelle

**CO-ENCADRANT :**

**Monsieur MOKOUNKOLO René** Maître de conférences, Université François - Rabelais de Tours

**RAPPORTEURS :**

**Monsieur ALIS David** Professeur, Université Rennes 1

**Monsieur ROUSSEL Patrice** Professeur, Université Toulouse 1 Capitole

---

**JURY :**

**Monsieur ALIS David** Professeur, Université Rennes 1

**Madame DESMARAIS Céline** Maître de conférences, Université de Savoie

**Monsieur DESMAZES Jean** Professeur, Université de La Rochelle

**Madame FOUQUEREAU Evelyne** Professeur, Université François - Rabelais de Tours

**Monsieur MOKOUNKOLO René** Maître de conférences, Université François - Rabelais de Tours

**Monsieur ROUSSEL Patrice** Professeur, Université Toulouse 1 Capitole



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

## R E M E R C I E M E N T S

Ma première et sincère gratitude s'adresse à mes deux directeurs de thèse. Monsieur Jean Desmazes grâce à qui j'ai découvert le champ du management public et les méthodes quantitatives de recherche. Je lui suis reconnaissant aussi pour son regard critique, son soutien constant, ses conseils judicieux et pertinents. J'adresse également ma profonde gratitude à Monsieur René Mokoukolo, pour sa très grande disponibilité, sa bienveillance, sa rigueur et ses conseils avisés depuis le Master 1 de psychologie jusqu'à ce jour.

Ils ont tous les deux témoigné de leur confiance et leurs grandes qualités humaines en acceptant, sans condition, de diriger mon mémoire de master 2 recherche et ma thèse. Je les remercie de m'avoir enseignée et prouvée par leur collaboration que les sciences de gestion et la psychologie sociale du travail et des organisations sont deux disciplines qui ne devraient pas s'ignorer, mais se nourrir réciproquement. Sans cette ouverture d'esprit de leur part, rien n'aurait été possible.

Je remercie les professeurs David Alis et Patrice Roussel de m'avoir fait l'honneur d'accepter de rapporter ma thèse, malgré leurs nombreuses occupations. J'espère que le présent travail sera à la hauteur de leurs attentes. Leurs expertises contribueront sans aucun doute à son approfondissement et à son enrichissement.

Je remercie Madame Céline Desmarais et le professeur Evelyne Fouquereau, également membres de mon jury de thèse pour avoir accepté d'apporter leurs compétences à l'évaluation de cette recherche.

Les travaux de recherches de Madame Céline Desmarais m'ont été très utiles depuis la définition de mon projet de thèse jusqu'à sa finalisation. Je suis très honorée de la savoir dans mon jury. Je tiens à lui exprimer toute ma gratitude et espère bénéficier de son expertise pour approfondir mes études sur les managers du secteur public.

Je suis très honorée d'avoir dans mon jury le professeur Evelyne Fouquereau. Elle m'a autorisée à présenter mes travaux de recherche dans son laboratoire E.A.2114 psychologie des âges de la vie, notamment dans le « programme B : changements, transitions et processus adaptatifs dans le contexte du travail ». Ses analyses très constructives et les remarques des différents chercheurs du laboratoire E.A.2114 m'ont aidée à délimiter le sujet de ma thèse qui était alors trop « ambitieux ». J'espère que le présent travail aura le mérite de répondre à leurs différentes attentes.

Je remercie infiniment Monsieur Jérôme Dupuis, Président de l'Association pour la Recherche et l'Expertise en Management Public Territorial (AREMPT), pour m'avoir permise d'accéder à mon premier terrain de recherche. Il m'a ainsi facilité l'accès à d'autres collectivités terrains.

Je tiens à remercier très chaleureusement tous les managers supérieurs : directeurs régionaux, directeurs généraux de services, directeurs et responsables des ressources qui ont accepté de me rencontrer et permis la collecte des données dans leur organisation.

Je remercie tous les managers intermédiaires et managers de proximité qui ont accepté de participer à cette recherche doctorale avec grand intérêt. Puisse ce travail, contribuer à éclairer une part de leur vécu professionnel qui n'est pas toujours facile, et qui est rarement reconnu comme tel.

Cette recherche n'aurait pas pu prendre l'ampleur qu'elle a prise sans l'accompagnement continu des membres de deux laboratoires de recherche : le VALLOREM et le NIMEC-Rouen.

Je souhaite remercier tous les membres du laboratoire VALLOREM, qui ont, à différentes étapes de cette recherche, apporté leurs contributions à son avancement et à son financement. Je pense en premier à la responsable du laboratoire, le professeur Véronique des Garets, pour ses encouragements et pour avoir financé une année de ma thèse en me confiant la responsabilité administrative du laboratoire. Ma reconnaissance s'adresse en second lieu au professeur Franck Brillet pour le rappel des exigences des sciences de gestion parmi les autres disciplines des sciences humaines et sociales. Je n'oublie pas le professeur Daniel Leroy qui m'a fait confiance en m'associant à la gestion administrative du projet de recherche relatif à la compétitivité régionale et l'Emploi, qu'il a dirigé. Ce projet n'a pas seulement permis le financement d'une partie de mes études doctorales, il m'a aussi donné l'occasion d'acquérir des expériences utiles. Je remercie aussi tous les enseignants-chercheurs du laboratoire qui ont significativement contribué à la clarification de mon sujet, notamment lors des présentations de laboratoire. Je pense à Madame Eline Nicolas et au professeur Frédérique Chédotel.

Ma reconnaissance s'adresse également à mes amis du laboratoire VALLOREM, de l'Université de Tours, et tous ceux qui m'ont manifestée d'une manière ou d'une leur amitié : Adama, Annabelle, Aristide, Arnaud, Aurélie, Elise, Romaric et Suzanne pour leur soutien. Je n'oublie pas Amélie, Christophe, Denis, Eric-Alain, Isabelle, Nadège, Nicole, Fabrice, Patricia, Prescillia et Régis.

Je remercie tous les membres du laboratoire NIMEC-Rouen, notamment le directeur de l'IAE, Monsieur Christian Hurson, pour m'avoir fait confiance durant deux années en me confiant des enseignements en qualité d'attachée temporaire d'enseignement et de recherche. Je remercie aussi le professeur Eric Rémy, de m'avoir autorisée à participer aux réunions de laboratoire. J'ai beaucoup appris et enrichi ma réflexion pendant ces réunions. Ma reconnaissance s'adresse également au professeur Pierre-Antoine Sprimont pour m'avoir donnée l'occasion d'approfondir mes connaissances en méthodes quantitatives ; Madame Caroline Cintas pour son regard critique sur mon travail et son aide. Je n'oublie pas Madame Bérangère Gosse et Thierno Bah pour leurs divers soutiens.

Je suis reconnaissante et redevable envers mes amis de NIMEC-Rouen : Alexandre, Alina, Baptiste, César, Espérance, Evelyne, Joseph, Julie, Marie, Marina et Thu ha, pour m'avoir accueillie dans leur "groupe" pendant deux années. J'ai noué avec chacun d'eux une relation singulière et enrichissante. Ils m'ont apporté une sérénité que je n'aurais pu acquérir nulle part. Je ne serai plus assidue au 4<sup>ème</sup> étage dans le bureau C428. Cependant, je n'oublierai jamais nos échanges sur les difficultés de la thèse et les moments de joies partagés.

Je remercie aussi mes autres amis du 4<sup>ème</sup> étage de la faculté de droit, d'économie et des sciences sociales de Rouen : Amandine, Ali, Diadié, Malick, Pap, Yac.

Que soient ici remerciés tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'amélioration de la qualité de cette thèse : le professeur Serge Perrot, le professeur Marcel Lourel, Monsieur Philippe Chauvet, Madame Véronique Cousineau, Richard Soparnot et Grégor Bouville.

Je n'oublie pas de remercier tous ceux qui ont exprimé leur inquiétude face à mon projet de recherche au cours de mes diverses présentations dans des laboratoires de recherche et dans des colloques. Leurs commentaires et critiques ont permis d'améliorer significativement la qualité de ce travail.

Je n'oublierai pas de remercier tous ceux qui m'ont encouragée pendant mes premières années d'études en France : Monsieur Jacques Wozniak, Monsieur et Madame Calentier.

Je pense également à Amadou, Charbelle, Denis, Hippolyte, Noël, Edgard, Narcisse, Raoul, Sarah, Zouhour, qu'ils soient remerciés de leur sens de l'amitié.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous mes proches, Ambroisine, Arnaud, Joël, Laétitia, Nassiatou. Ils m'ont accompagnée durant la thèse. Cette dernière m'a géographiquement et temporairement éloignée d'eux. Je voudrais qu'ils sachent que cette distance était provisoire et n'entachait en rien nos relations familiales. Puisse la fin de mes études doctorales, me permette de les retrouver comme avant et ne plus jamais les quitter.

Ma plus profonde gratitude s'adresse à ma mère. D'abord, pour m'avoir donnée la chance de faire des études supérieures. Ses exigences m'ont permise de réussir mes études. Je comprends à présent que si elle n'était pas là, je n'en serai pas là aujourd'hui. Je lui dis merci de n'avoir jamais reculé, pour tous les sacrifices consentis, ceux que j'ai vus et ceux qui sont passés inaperçus. Je mesure la grandeur de sa générosité, de son courage et de sa confiance. J'espère que cette thèse serait à ses yeux la preuve du respect de mon engagement de résultat.

A mon grand-frère Blaise, qui ne m'a jamais abandonnée durant cette épreuve doctorale. Je voudrais lui dire toute ma profonde gratitude pour sa bienveillance et son "hyper-protection". Ses conseils m'ont permise d'aller jusqu'au bout de ce projet. Il m'a toujours dit : « *ma petite ! Tiens bon ! Tu vas réussir ! C'est moi qui te le dis* ». Je ne sais pas s'il y croyait lui-même ! Qu'il sache à présent que cette phrase d'encouragement et d'espérance m'a guidée pendant toute la thèse et a renforcé mon endurance face aux obstacles. Je n'ai pas encore totalement réussi. Néanmoins, j'ai franchi une étape décisive, que je n'aurais jamais pu atteindre s'il n'était pas présent, attentif et dévoué.

Je n'oublie pas Cosme pour sa compréhension, sa patience incommensurable et son indulgence.

*A la mémoire de mon père*

*« Les morts ne sont vraiment morts que lorsque  
les vivants les ont oubliés » (proverbe malgache)*

# **Le stress professionnel des managers intermédiaires et des managers de proximité : *une application au secteur public***

## **Résumé**

Les managers intermédiaires et les managers de proximité sont considérés comme des acteurs clefs de la gestion des risques psychosociaux. Néanmoins, à l'heure actuelle, peu de recherches font état de leur propre stress au travail, alors qu'ils n'en sont pas à l'abri.

L'objectif de cette recherche est d'étudier les facteurs organisationnels et individuels qui affectent le stress des managers dans le secteur public, notamment dans des collectivités territoriales (secteur public non marchand) et au sein des établissements de la SNCF (secteur public marchand). Pour cela, elle s'inscrit dans une approche théorique multifactorielle (Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Dolan et Arsenault, 1980 ; Kahn et Byosière, 1992) combinant ainsi les approches interactionniste (Bakker et Demerouti, 2006 ; Chanlat, 1999 ; Kahn et al., 1964) et transactionnelle (Lazarus et DeLongis, 1983 ; Lazarus, DeLongis, Folkman et Gruen, 1985 ; Lazarus et Folkman, 1984) du stress.

Les résultats de la recherche menée auprès de 407 managers du secteur public révèlent d'abord le rôle de l'âge, du type d'organisation (marchand vs non marchand) et du niveau hiérarchique dans la perception de leur stress. Ainsi, le degré de stress ressenti est plus élevé en première partie de carrière (âge < 45 ans) qu'en seconde partie de carrière (âge ≥ 45 ans). Il est aussi plus élevé dans les établissements de la SNCF que dans les collectivités territoriales. Et, à l'intérieur de ces dernières, les managers intermédiaires (cadres) semblent plus affectés que les managers de proximité (non-cadres). Ensuite, les résultats confirment d'une part, l'influence directe des tensions de rôles, du soutien social perçu des supérieurs puis des subordonnés et de l'engagement au travail sur le stress perçu. Ils montrent d'autre part, des inégalités de perception du stress en fonction des dimensions de ces variables. Enfin, ils révèlent que le rôle atténuateur du stress perçu escompté du soutien social perçu en période de tensions de rôles n'est effectif que chez des managers de proximité et dans des situations bien précises. Le rôle exacerbant du stress perçu attendu de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice face aux tensions de rôles est vérifié chez certains managers publics territoriaux et pas chez les dirigeants de proximité à la SNCF. Enfin, notre recherche montre que malgré les risques psychosociaux auxquels les managers sont exposés, ils restent très attachés à leur travail. Cette situation montre le paradoxe de leur engagement au travail.

En conclusion, les considérations théoriques et méthodologiques de la recherche sont discutées dans le sens d'une approche multifactorielle. Ses implications pratiques orientent vers la promotion d'un style de management alternatif et différencié du stress des managers.

**Mots clés :** Managers du secteur public, tensions de rôles, soutien social perçu, engagement au travail, stratégie de coping centré sur l'émotion, stress perçu.



# **The professional stress of middle managers and proximity managers: *an application to public sector***

## **Abstract**

Middle managers and proximity managers are seen as key actors in the management of psychosocial risks. However, at present, little research reported on their own stress at work, so they are not immune.

The objective of this research is to study the organizational and individual factors who affect manager's stress in the public sector, including local administrations (non-profit sector) and establishments in SNCF (profit public sector) In that sense, it uses a theoretical approach multifactorial (Bruchon Schweitzer, 2002; Dolan and Arsenault, 1980; and Byosiere Kahn, 1992) combining the interactionist approach (Bakker and Demerouti, 2006; Chanlat, 1999, Kahn et al ., 1964) and transactional stress (Lazarus and DeLongis, 1983; Lazarus, DeLongis, Folkman and Gruen, 1985; Lazarus & Folkman, 1984).

The results of research conducted among 407 public sector managers reveal the role of age, type of organization (profit and non-profit) and hierarchical level in stress perception. Thus, the degree of perceived stress is higher in the first half of their career (age < 45 years) than in the second half (age  $\geq$  45 years). It is also higher in establishments of the SNCF in local administration. And, within them, middle managers (executives) seem more affected than proximity managers (non-executives). Then, the results confirm, on the one hand, the direct influence of role tension, perceived social support from superiors and subordinates and work engagement on perceived stress. They show, on the other hand, inequality of stress perception depending on the size of these variables. Finally, they reveal that the role of perceived stress attenuator attributed to perceived social support under role tensions is not fully validated. It plays this role only for the local managers and in some specific situations. The exacerbation of the role of perceived stress assigned to the emotion-focused coping strategy of self-accusation under role tensions is partially verified among territorial public managers but is not observed among proximity managers SNCF. To finish, our research shows that despite the experience psychosocial risks, managers surveyed remain strongly engaged to their work, hence the paradox of their work engagement.

In conclusion, the theoretical and methodological contributions of the research are discussed within the meaning of a multifactorial approach. Its practical implications of moving towards promoting an alternative management style and differential stress managers.

**Key words:** public sector managers, role tensions, perceived social support, work engagement, emotion-focused coping self-accusation strategy, job stress.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
1. Le stress professionnel et ses enjeux .....	2
2. Cadre conceptuel de la recherche .....	4
3. Présentation du terrain de recherche : les organisations du secteur public.....	14
4. Présentation de la population des managers intermédiaires et des managers de proximité .....	19
5. Formulation de la problématique .....	27
6. Méthodologie de la recherche .....	30
7. Contributions attendues de la recherche.....	31
8. Architecture de la thèse .....	31
<b>PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>34</b>
<b>Introduction de la partie I .....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre 1 : Stress professionnel des managers intermédiaires et des managers de proximité .....</b>	<b>38</b>
Introduction du chapitre 1 .....	38
Section 1 : Les managers : définitions et mutations des rôles .....	39
Section 2 : Les managers intermédiaires et managers de proximité : les invariants de la fonction managériale .....	55
Section 3 : Du stress physiologique au stress perçu .....	62
Conclusion du chapitre 1 .....	78
<b>Chapitre 2 : Stress professionnel, rôle des antécédents organisationnels .....</b>	<b>80</b>
Introduction du chapitre 2 .....	80
Section 1 : Caractéristiques des organisations et le stress perçu .....	81
Section 2 : Caractéristiques de rôle et stress professionnel .....	90
Section 3 : Impact du soutien social sur le stress professionnel .....	107
Conclusion du chapitre 2 .....	125
<b>Chapitre 3 : Stress professionnel, rôle des antécédents individuels .....</b>	<b>127</b>
Introduction du chapitre 3 .....	127

Section 1 : Importance de l'évaluation et des stratégies de coping dans le stress perçu .....	128
Section 2 : Engagement au travail et stress professionnel.....	136
Section 3 : Etapes de la carrière et stress professionnel .....	162
Conclusion du chapitre 3.....	168
<b>Chapitre 4 : Stress perçu, intérêt des approches intégratives et multifactorielles .....</b>	<b>170</b>
Introduction du chapitre 4 .....	170
Section 1 : Modèles multifactoriels de la santé mentale au travail .....	170
Section 2 : Rappel des hypothèses et modèle hypothétique global de notre recherche.....	177
Conclusion du chapitre 4.....	183
<b>Conclusion de la partie I.....</b>	<b>184</b>
<b>PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE .....</b>	<b>186</b>
<b>Introduction de la partie II.....</b>	<b>187</b>
<b>Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>188</b>
Introduction du chapitre 5 .....	188
Section 1 : Posture épistémologique .....	189
Section 2 : Démarche générale de la recherche adoptée .....	195
Section 3 : Présentation des outils de mesure et des méthodes d'analyse des données.....	206
Conclusion du chapitre 5.....	263
<b>Chapitre 6 : Résultats de la recherche .....</b>	<b>265</b>
Introduction du chapitre 6 .....	265
Section 1 : Analyses descriptives et vérification des relations directes .....	266
Section 2 : Vérification du rôle modérateur du soutien social perçu dans la relation entre les tensions de rôles et le stress professionnel (H3).....	292
Section 3 : Etude du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion (COEMA) dans la relation entre les tensions de rôles et le stress professionnel (H4.2) .....	337
Conclusion du chapitre 6.....	359
<b>Chapitre 7 : Discussion des résultats .....</b>	<b>363</b>
Introduction du chapitre 7 .....	363

Section 1 : Analyse des effets directs des facteurs organisationnels et individuels sur la perception du stress par des managers .....	364
Section 2 : Analyses des effets du soutien social perçu et de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice sur la perception du stress induite par des tensions de rôles .....	383
Conclusion du chapitre 7 .....	395
<b>Chapitre 8 : Apports, limites et perspectives de recherche .....</b>	<b>397</b>
Introduction du chapitre 8 .....	397
Section 1 : Apports de la recherche.....	397
Section 2 : Limites de la recherche et perspectives de recherche.....	422
Conclusion du chapitre 8.....	427
<b>Conclusion de la partie II .....</b>	<b>428</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>432</b>
1. Rappel de la problématique de la recherche.....	432
2. Rappel des principaux résultats de la recherche.....	432
3. Rappel des apports théoriques.....	435
4. Rappel des apports méthodologiques .....	436
5. Rappel des apports managériaux.....	436
6. Rappel des limites de la recherche .....	441
7. Rappel des perspectives de recherche .....	441
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>443</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>i</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Comparaison entre managers intermédiaires et managers de proximité.....	43
Tableau 1.2 : Niveaux hiérarchiques de management et statuts .....	46
Tableau 1.3 : Représentation simplifiée des identités au travail (Kuty, 1998 : 265) .....	59
Tableau 1.4 : Stress et termes associés (Ayyagari, Grover et Purvis, 2011 : p.834).....	66
Tableau 1.5 : Approches directes et indirectes du stress.....	76
Tableau 2.1 : Relations entre les types de mode de gestion, le stress professionnel et la santé au travail (d'après Chanlat, 1999, p.45) .....	85
Tableau 2.2 : Description des quatre types de tensions de rôles (Royal et Brassard, 2010 : p.28).....	99
Tableau 2.3 : Dimensions du soutien social selon les auteurs et la terminologie utilisée (Beauregard et Dumont, 1996 : p.57).....	109
Tableau 2.4 : Types de soutien et nature de l'aide apportée (Beauregard et Dumont, 1996 : p.62).....	110
Tableau 3.1 : Conditions de vérification des effets de médiations.....	136
Tableau 3.2 : Le comportement de type A (Légeron, 2003 : p. 220).....	139
Tableau 3.3 : Synthèse des approches de l'engagement au travail .....	146
Tableau 3.4 : Liens statut, sexe âge et stress perçu (Poirot, 2004 : p. 2653) .....	165
Tableau 3.5 : Âge et perception du stress chez des managers.....	166
Tableau 5.1 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2003 : pp. 14-15).....	191
Tableau 5.2 : Démarches ou méthodes de recherche (adapté de Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003 ; Evrard et al., 2009) .....	192
Tableau 5.3 : Questions de recherche et méthodes d'analyses .....	195
Tableau 5.4 : Caractéristiques des terrains et grades des managers.....	204
Tableau 5.5 : Caractéristiques de la population des managers étudiés .....	205
Tableau 5.6 : Synthèse de la présentation du questionnaire et des les échelles de mesures utilisées.....	225

Tableau 5.7 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach (De Vellis, 2003) .....	229
Tableau 5.8 : Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Barlett .....	230
Tableau 5.9 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle d'ambiguïté de rôle (après rotation varimax) .....	231
Tableau 5.10 : Indice KMO et test de Bartlett .....	232
Tableau 5.11: Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle d'ambiguïté de rôle (dimensions retenues après rotation varimax).....	233
Tableau 5.12 : Indices de cohérence interne de l'échelle d'ambiguïté liée à l'étendue de rôle .....	234
Tableau 5.13 : Indices de cohérence interne de l'échelle d'ambiguïté liée aux comportements .....	234
Tableau 5.14 : Indice KMO et test de Bartlett .....	235
Tableau 5.15 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle des stratégies de coping (après rotation varimax) .....	236
Tableau 5.16 : Indices de cohérence interne de la stratégie de coping centré sur l'émotion .	237
Tableau 5.17 : Indices de cohérence interne échelle stratégies coping centré sur le problème .....	237
Tableau 5.18 : Indice KMO et test de Bartlett .....	238
Tableau 5.19 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion (échelle unidimensionnelle retenue) .....	238
Tableau 5.21 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle de l'engagement au travail (après rotation varimax) .....	240
Tableau 5.22 : Indices de cohérence interne de l'échelle de dévouement au travail .....	241
Tableau 5.23 : Indices de cohérence interne de l'absorption au travail .....	241
Tableau 5.24 : Indice KMO et test de Bartlett .....	242
Tableau 5.25 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du conflit inter-émetteurs (après rotation varimax).....	243
Tableau 5.26 : Indices de cohérence interne de l'échelle du conflit inter-émetteurs .....	244
Tableau 5.27 : Indice KMO et test de Bartlett .....	244

Tableau 5.28 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle des conflits (surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat), après rotation varimax.....	245
Tableau 5.29 : Indices de cohérence interne surcharge de rôles .....	246
Tableau 5.30 : Indices de cohérence interne conflit individu-rôle.....	246
Tableau 5.31: Indices de cohérence interne conflit individu-climat .....	247
Tableau 5.32 : Indice KMO et test de Bartlett .....	247
Tableau 5.33 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du soutien social perçu des subordonnés (après rotation varimax).....	249
Tableau 5.34 : Indices de cohérence interne de l'échelle du soutien social d'estime des subordonnés (items à formulation positive).....	250
Tableau 5.35 : Indices de cohérence interne de l'échelle du soutien social d'estime perçu des subordonnés (items à formulation négative) .....	250
Tableau 5.36 : Indice KMO et test de Bartlett .....	251
Tableau 5.37: Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs (après rotation varimax) .....	252
Tableau 5.38 : Indices de cohérence interne du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs .....	253
Tableau 5.39 : Indices de cohérence interne soutien social d'estime perçu des supérieurs ...	253
Tableau 5.40 : Indice KMO et test de Bartlett .....	254
Tableau 5.41 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du stress professionnel (après rotation varimax) .....	255
Tableau 5.42 : Indice KMO et test de Bartlett .....	255
Tableau 5.43 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du stress professionnel (version unidimensionnelle retenue, après rotation varimax) .....	256
Tableau 4.44 : Indices de cohérence interne de la mesure du stress psychologique.....	257
Tableau 5.45 : Objectifs de recherche et tests d'analyse.....	257
Tableau 5.46: Echelles de mesure exclues et échelles de mesure retenues.....	264
Tableau 6.1 : Corrélations entre les variables mesurées sur l'ensemble des managers .....	268
Tableau 6.2 : Variation des tensions de rôles selon la nature des organisations publiques ...	270

Tableau 6.3 : Variation du soutien social perçu selon la nature des organisations publiques	271
Tableau 6.4 : Variation de l'engagement au travail selon la nature des organisations publiques .....	272
Tableau 6.5 : Variation de l'utilisation de la stratégie de coping centré sur l'émotion et de la perception du stress selon la nature des organisations publiques.....	273
Tableau 6.6 : Variation des tensions de rôles selon le niveau hiérarchique de management.	274
Tableau 6.7 : Variation du soutien social selon le niveau hiérarchique de management.....	275
Tableau 6.8 : Variation de l'engagement au travail selon le niveau hiérarchique de management .....	275
Tableau 6.9 : Variation de perception des stratégies de coping centré sur l'émotion et du stress professionnel selon le niveau hiérarchique de management .....	276
Tableau 6.10 : variation des tensions de rôles selon l'étape de la carrière .....	277
Tableau 6.11 : Variation du soutien social perçu selon l'étape de la carrière.....	278
Tableau 6.12 : Variation de l'engagement au travail selon l'étape de la carrière .....	278
Tableau 6.13 : Variation du soutien social perçu, de l'engagement au travail, la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice et du stress perçu selon l'étape de la carrière.	279
Tableau 6.14 : Impact des tensions de rôles sur le stress perçu (cas des MSp) .....	280
Tableau 6.15 : Impact des tensions de rôles sur le stress perçu (cas des MIIt) .....	281
Tableau 6.16 : Impact des tensions de rôles sur le stress perçu (cas des MPt) .....	282
Tableau 6.17 : Impact des tensions de rôles sur le stress perçu (cas des DPx) .....	284
Tableau 6.18 : Impact du soutien social perçu sur le stress perçu (cas des MSp).....	286
Tableau 6.19 : Impact du soutien social perçu sur le stress perçu (cas des MIIt) .....	287
Tableau 6.20 : Impact du soutien social perçu sur le stress perçu (cas des MPt) .....	287
Tableau 6.21 : Impact du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs sur le stress perçu (cas des DPx).....	288
Tableau 6.22 : Impact de l'engagement au travail sur le stress ressenti (cas des MSp) .....	289
Tableau 6.23 : Impact de l'engagement au travail sur le stress perçu (cas des MIIt).....	290
Tableau 5.24 : Impact de l'engagement au travail sur le stress perçu (cas des MPt).....	291



Tableau 6.25 : Impact de l'engagement au travail sur le stress perçu (cas des DPx) .....	291
Tableau 6.26 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MSP).....	293
Tableau 6.27 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MIt).....	294
Tableau 6.28 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt).....	294
Tableau 6.29 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx).....	295
Tableau 6.30 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MSp) .....	296
Tableau 6.32 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt) .....	297
Tableau 6.33 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	298
Tableau 6.34 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp).....	299
Tableau 6.35 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MIt) .....	299
Tableau 6.36 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt) .....	300
Tableau 6.37 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx).....	300
Tableau 6.38 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp).....	301
Tableau 6.39 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MIt) .....	302

Tableau 6.40: Relation entre la surcharge de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt) .....	302
Tableau 6.41 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	303
Tableau 6.42 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSP).....	303
Tableau 6.43 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MIIt) .....	304
Tableau 6.44 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt) .....	304
Tableau 6.45 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	305
Tableau 6.46 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSP) .....	306
Tableau 6.47 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MIIt) .....	306
Tableau 6.48 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt) .....	307
Tableau 6.49 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	307
Tableau 6.50 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSP) .....	308
Tableau 6.51 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MIIt) .....	309
Tableau 6.52 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MPt) .....	309
Tableau 6.53 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	310
Tableau 6.54 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSP) .....	311

Tableau 6.55 : Relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MIt) .....	311
Tableau 6.56 : Relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MPt) .....	312
Tableau 6.57 : Relation entre l’ambiguïté liée aux comportements et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	312
Tableau 6.58 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MSp).....	313
Tableau 6.59 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MIt) .....	314
Tableau 6.60 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MPt).....	314
Tableau 6.61 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	315
Tableau 6.62 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MSp).....	315
Tableau 6.63 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MIt) .....	316
Tableau 6.64 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MPt).....	316
Tableau 6.65 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	317
Tableau 6.66 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MSp).....	317
Tableau 6.67 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MIt) .....	318
Tableau 6.68 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des MPt).....	318
Tableau 6.69 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	319

Tableau 6.70 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp).....	320
Tableau 6.71 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MIIt) .....	320
Tableau 6.72 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MPt).....	321
Tableau 6.73 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des DPx) .....	321
Tableau 6.74 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSP) .....	322
Tableau 6.75 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MIIt) .....	323
Tableau 6.76 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt).....	323
Tableau 6.77 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx) .....	324
Tableau 6.78 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp) .....	325
Tableau 6.79 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MIIt) .....	325
Tableau 6.80 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt) .....	326
Tableau 6.81 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx).....	326
Tableau 6.82 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp).....	327
Tableau 6.83 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MIIt).....	328
Tableau 6.84 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt).....	328

Tableau 6.85 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx).....	329
Tableau 6.86 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp).....	330
Tableau 6.87 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MIIt).....	330
Tableau 6.88 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt).....	331
Tableau 6.89 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx).....	331
Tableau 6.90 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp).....	332
Tableau 6.91 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MIIt).....	333
Tableau 6.92 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt).....	333
Tableau 6.93 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx).....	334
Tableau 6.94 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp).....	334
Tableau 6.95 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MIIt).....	335
Tableau 6.96 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt).....	335
Tableau 6.97 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx).....	336
Tableau 6.98 : Relations entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion (cas des MSp).....	338
Tableau 6.99 : Relations entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (cas des MIIt).....	339

Tableau 6.100 : Relations entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (cas des MPt).....	340
Tableau 6.101 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (cas des DPx).....	341
Tableau 6.102 : Relations entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (cas des MSp) .....	342
Tableau 6.103 : Relations entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MIIt).....	343
Tableau 6.104: Relations entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt).....	343
Tableau 6.105 : Relations entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx).....	344
Tableau 6.106 : Relations entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MSp).....	345
Tableau 5.107 : Relations entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MIIt) .....	346
Tableau 6.108 : Relations entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt) .....	347
Tableau 6.109 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx).....	348
Tableau 6.110 : Relations entre la surcharge de rôles et le stress ressenti : rôle médiateur des stratégies de COEMA (cas des MSp).....	349
Tableau 6.111 : Relations entre la surcharge de rôles et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MIIt) .....	350
Tableau 6.112 : Relations entre la surcharge de rôles et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt) .....	351
Tableau 6.113 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx).....	351

Tableau 6.114 : Relations entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MSp) .....	352
Tableau 6.115 : Relations entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MIIt) .....	353
Tableau 6.116 : Relations entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt) .....	354
Tableau 6.117 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx) .....	355
Tableau 6.118 : Relations entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MSp).....	356
Tableau 6.119 : Relations entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MIIt) .....	357
Tableau 6.120 : Relations entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt) .....	358
Tableau 6.121 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx) .....	359
Tableau 8.1 : Les quatre axes d'interventions pour lutter contre le stress au travail (Légeron, 2008 : p.818) .....	400
Tableau 9.1 : Questions de recherche, hypothèses et résultats.....	433

## Liste des figures et schémas

Schéma 1 : Architecture de la thèse .....	33
Schéma 2 : Structure de la partie I .....	34
Figure 1.1 : Les cinq parties de base des organisations (Mintzberg, 1995 : p.37).....	42
Figure 1.2 : Niveaux de management, statuts et rôles dans les collectivités.....	46
Figure 1.3 : Niveaux de management, statuts et rôles à la SNCF.....	48
Figure 1.4 : Présentation des caractéristiques des managers étudiés .....	49
Figure 1.5 : Démarche de gestion comme un processus autonome et introverti.....	53
Figure 1.6 : Démarche de gestion comme un système ouvert sur l'environnement .....	53
Figure 1.7 : Niveaux hiérarchiques de management, rôles et conséquences .....	61
Figure 1.8 : Confrontation individu/organisation (d'après Vaxevanoglou, 2007 : p.125).....	68
Figure 1.9 : Le rôle de l'évaluation dans le stress (Ogden, 2008 : p. 245) .....	73
Figure 2.1 : Des modes de gestion au stress professionnel (d'après Chanlat, 1999 : p.37)....	83
Figure 2.2 : Influence du type d'organisation publique sur le degré de stress professionnel des managers.....	89
Figure 2.3 : Influence du niveau hiérarchique de management sur le degré de stress professionnel des managers.....	93
Figure 2.4 : Les sources du stress des managers* (Cooper et Marshall, 1979 : p.83) .....	95
Figure 2.5 : Tensions de rôles et stress chez des managers du secteur public, une application du modèle de l'épisode de rôle à notre recherche .....	101
Figure 2.6 : Conséquences des tensions de rôles sur le stress professionnel des managers du secteur public.....	106
Figure 2.7 : Effets direct et tampon du soutien social sur la relation entre les stressés et l'état de santé (Cohen et Wills, 1985 cités par Ramaciotti et Perriard, 2000 : p.16) .....	111
Figure 2.8 : Modèle théorique partiel spécifiant les relations hypothétiques directes entre le soutien social perçu et le stress ressenti .....	115
Figure 2.9 : Modèle demande psychologique et latitude décisionnelle (Theorell et Karasek, 1996 : p.11) .....	117



Figure 2.10 : Modèle exigences-ressources professionnelles (Bakker et Demerouti, 2007 : p.313).....	118
Figure 2.11 : Prédications des effets additifs du modèle exigences ressources professionnelles (Bakker et Demerouti 2007 : p. 317).....	119
Figure 2.12 : Modèle théorique partiel spécifiant les relations hypothétiques indirectes entre le soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés et le stress ressenti .....	124
Figure 3.2 : Modèle théorique du processus de coping* (Lazarus, 1997 : p.1217) .....	129
Figure 3.3 : Effet médiateur des stratégies de coping dans la relation entre les tensions de rôles et le stress professionnel (H4) .....	135
Figure 3.4 : La santé mentale comme résultat d'une organisation du travail qui a un sens (Morin, 2010) .....	153
Figure 3.5 : Modèle de sensemaking (Autissier et Wacheux, 2006 : p.293) .....	154
Figure 3.6 : Le modèle du burnout de Cherniss (cité par Truchot, 2006 : p.317).....	155
Figure 3.7 : Causes de l'usure professionnelle (Rogers, 1984 traduit par Hellriegel, Slocum et Woodman, 2004 : p.545).....	157
Figure 3.8 : Effets de l'implication et l'impatience au travail sur le stress et l'épuisement professionnel (Koleck et al., cités par Bruchon-Schweitzer, 2006 : p.17).....	157
Figure 3.9 : Modèle déséquilibre efforts/récompenses au travail (Siegrist, 1996 : p.30) .....	158
Figure 3.10 : Effet direct de l'engagement au travail sur le stress perçu des managers .....	161
Figure 3.11 : Etapes de la carrière et degré de stress perçu .....	167
Figure 4.1 : Modèle intégratif et multifactoriel en psychologie de la santé (Bruchon-Schweitzer, 2002 : p.51).....	172
Figure 4.2 : Modèle conditionnel du stress (Dolan et Arsenault, 1980 : p.143) .....	174
Figure 4.3 : Modèle du stress de Kahn et Byosière (1992 : p.592).....	176
Figure 4.4 : *Modèle hypothétique global explicatif du stress perçu des managers du secteur public.....	182
Schéma 3 : Structure de la partie II .....	186
Figure 5.1 : Les étapes de la démarche scientifique (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 ; p. 16).....	196

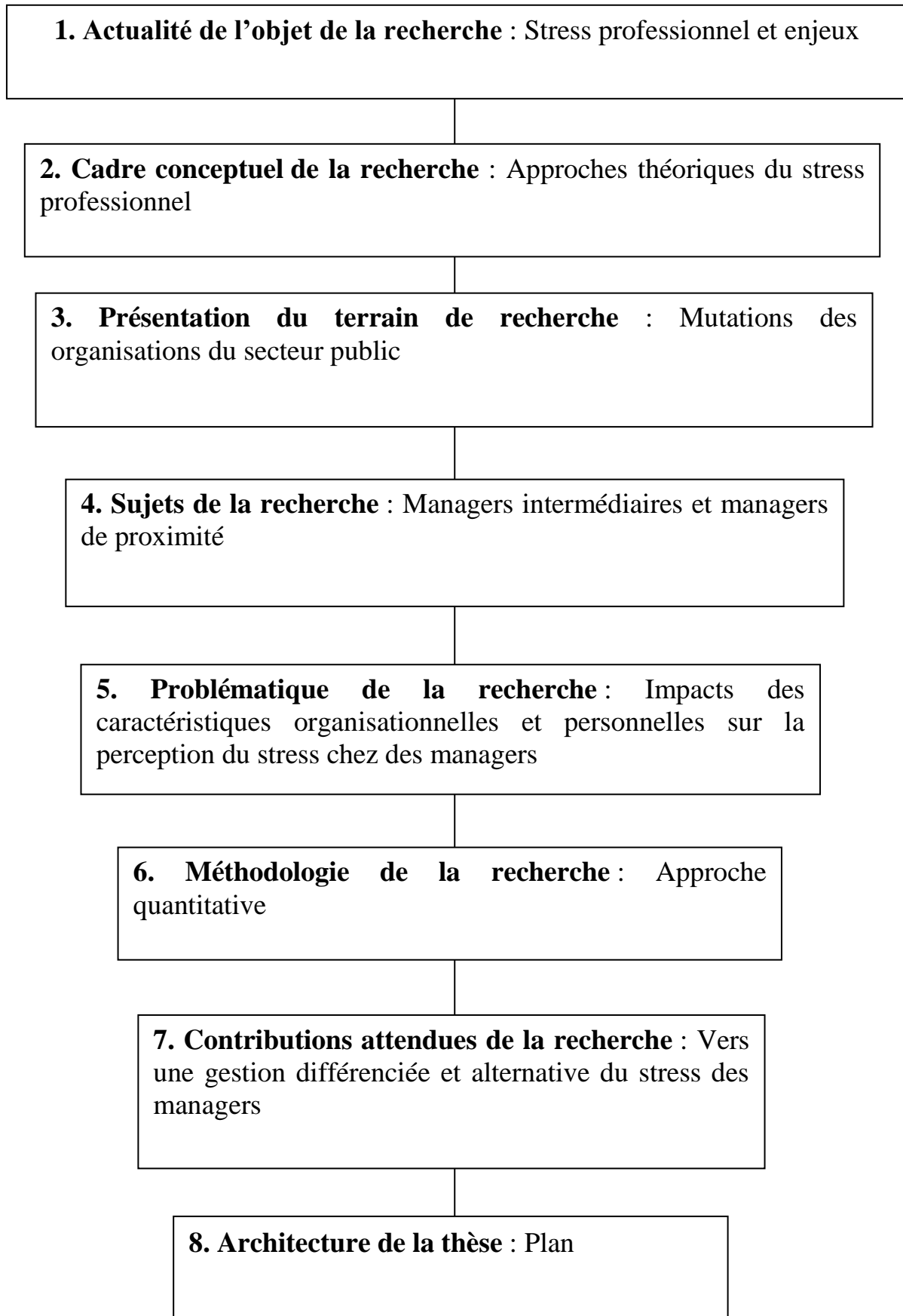
Figure 5.2 : Effets additifs liés à l'introduction d'une troisième variable Z au sein d'une relation causale simple entre deux variable X et Y (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003 : p. 339).....	258
Figure 5.3 : Représentation du calcul de l'effet de modération (à titre d'exemple) .....	260
Figure 5.4 : Représentation du calcul la médiation partielle (à titre d'exemple).....	261
Figure 5.5 : Représentation de la médiation totale (à titre d'exemple).....	262
Figure 5.6 : Calcul du test de Sobel .....	263
Figure 6.1: Processus de restitution des résultats .....	265
Figure 7.1: Plan de discussion des résultats .....	363
Figure 8.1 : Synthèse des apports managériaux .....	421
Schéma 4 : Structure de la conclusion générale .....	431
Figure 9.1 : Vers un management alternatif de la prévention du stress des managers.....	440

## Liste des encadrés

Encadré 1.1 : Les trois phases du syndrome Général d'Adaptation (Graziani et Swendsen, 2004 : p. 20-21) .....	69
Encadré 5.1 : Texte introductif du questionnaire .....	207
Encadré 5.2 : Echelle de likert .....	207
Encadré 5.3 : Consignes pour énumérer les activités.....	208
Encadré 5.4 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure des ambiguïtés de rôle.....	208
Encadré 5.5 : Echelle l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle (sous-dimension de l'ambiguïté de rôle) .....	209
Encadré 5.6 : Echelle de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle (sous-dimension de l'ambiguïté de rôle).....	209
Encadré 5.7 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure des stratégies de coping .....	210
Encadré 5.8 : Echelle des stratégies de coping centré sur le problème (sous-dimension des stratégies de coping).....	210
Encadré 5.9 : Echelle des stratégies de coping centré sur l'émotion (sous-dimension des stratégies de coping).....	211
Encadré 5.10 : Echelle des stratégies de coping centré sur la recherche de soutien (sous-dimension des stratégies de coping).....	211
Encadré 5.11 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure de l'engagement au travail (l'UWES) .....	212
Encadré 5.12 : Echelle de l'absorption au travail (sous-dimension de l'échelle d'engagement au travail).....	213
Encadré 5.13 : Echelle du dévouement au travail (sous-dimension de l'échelle d'engagement au travail).....	213
Encadré 5.14 : Echelle vigueur au travail (sous-dimension de l'échelle d'engagement au travail) .....	213
Encadré 5.15 : Enoncé introduisant les échelles de mesure des conflits de rôles .....	214
Encadré 5.16 : Echelle du conflit inter-émetteurs (échelle élaborée).....	214

Encadré 5.17 : Echelle de la surcharge de rôles (sous-dimension échelle des conflits de rôles)	215
Encadré 5.18 : Echelle du conflit individu-rôle (sous-dimension échelle des conflits de rôles)	216
Encadré 5.19 : Echelle conflit individu-climat (sous-dimension échelle des conflits de rôles)	216
Encadré 5.20 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure du soutien social des subordonnés	217
Encadré 5.21 : Echelle du soutien social matériel perçu des subordonnés (sous-dimension échelle du soutien social des subordonnés)	217
Encadré 5.22 : Echelle Soutien social informatif perçu des subordonnés (sous-dimension échelle du soutien social des subordonnés)	217
Encadré 5.23 : Echelle soutien social d'estime perçu des subordonnés (sous-dimension échelle du soutien social des subordonnés)	218
Encadré 5.24 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure du soutien social des subordonnés	219
Encadré 5.25 : Echelle soutien matériel des supérieurs (sous-dimension échelle du soutien social des supérieurs)	219
Encadré 5.26 : Echelle du soutien social informatif perçu des supérieurs (sous-dimension échelle du soutien social des supérieurs)	219
Encadré 5.27 : Echelle soutien d'estime (sous-dimension échelle du soutien social des supérieurs)	220
Encadré 5.28 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure du stress perçu	223
Encadré 5.29 : Echelle stress professionnel	223
Encadré 5.30 : Procédure d'analyse psychométrique des échelles de mesure	226
Encadré 5.31 : Procédure retenue dans cette recherche pour le test d'un effet médiateur	262

## Schéma 1 : Structure de l'introduction générale



*« Je pense que le mieux que puisse faire un chercheur qui s'est consacré à l'étude du stress est d'en expliquer le mécanisme aussi bien qu'il l'a pu comprendre ; ensuite d'indiquer la manière dont il estime que ces connaissances pourraient s'appliquer aux problèmes de la vie quotidienne... »*

(Selye, 1975 : p.396)

## **INTRODUCTION GENERALE**

---

Le stress professionnel<sup>1</sup> constitue un phénomène psychosocial qui touche toutes les organisations et n'épargne aucune catégorie de personnel (Alis, Dumas et Poilpot-Rocaboy, 2010 ; Chanlat, 1999 ; Cooper, 1988 ; Garnier-Daujard 2001 ; Légeron, 2004). A cet effet, la plupart des recherches portant sur le stress professionnel désignent à tort ou à raison les managers intermédiaires et les managers de proximité comme les premiers acteurs de la prévention du stress et de son éradication dans les organisations (Glée et Mispelblom Beyer, 2011 ; Ruiller, 2011 ; Thévenet, 2011). Cette responsabilisation croissante des managers peut être paradoxale si les managers sont eux-mêmes touchés par le stress. Or, très peu de recherches font état de leur stress professionnel, bien qu'ils n'en soient pas protégés. Notre recherche analyse le stress des managers sur un terrain peu investigué par les chercheurs : le secteur public. Comme nous allons le montrer plus loin, ce secteur peut aussi occasionner du stress professionnel, notamment quand il applique les modes de gestion centrés sur la performance (Abord de Chatillon et Desmarais, 2011 ; Chanlat, 1999 ; Korunka, Scharitzer, Sainfort et Carayon, 2003).

Nous proposons de structurer l'introduction générale de la thèse en trois temps. Nous présentons d'abord les enjeux du stress professionnel. Nous exposons ensuite le cadre conceptuel de notre recherche, et les mutations que connaissent les organisations publiques dans lesquelles exercent les managers intermédiaires et les managers de proximité, nos sujets d'étude. Nous dévoilons, enfin, la problématique générale, la méthodologie et les contributions attendues de la recherche. Nous terminons l'introduction par un exposé du plan de la thèse.

---

<sup>1</sup> Nous employons dans cette recherche les termes stress professionnel, stress au travail, stress ressenti, stress perçu de manière interchangeable.

# 1. Le stress professionnel et ses enjeux

La première raison de l'intérêt que portent les organisations publiques au stress est liée à ses conséquences néfastes sur les salariés. Le stress est reconnu aujourd'hui comme un indicateur de mal-être dont la persistance peut entraîner des problèmes de santé mentale (épuisement professionnel) et physique (maladies) voire des suicides (Dejours et Bègue, 2009 ; Truchot, 2006). Les suicides enregistrés à France Télécom ces dernières années ont accentué la prise en compte de la problématique de la santé au travail par les autorités politiques et les partenaires sociaux. Les conséquences du stress en milieu professionnel ont fortement incité les décideurs à tous les niveaux à mettre en place des dispositifs de prévention dans toutes les organisations. Des experts (Alter, Debout, Font Le Bret, Larose et Lourel, 2011) recommandent d'ailleurs la création d'un observatoire des suicides au travail afin de mieux comprendre le rôle des facteurs, notamment sociaux, dans le mal-être des agents.

Remarquons que cette prise en considération du stress et d'autres risques psychosociaux a été tardive dans la fonction publique. Ainsi, le premier accord sur la santé et la sécurité au travail n'y a été signé que le 20 novembre 2009 (transposition de l'accord européen de 2004 sur le stress au travail). Cet accord vise à contribuer à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans toutes les fonctions publiques par l'amélioration des conditions de travail. Ainsi, la problématique du stress au travail n'épargne aucun secteur d'activités ni aucune catégorie socioprofessionnelle (Légeron, 2004). Pour preuve, l'accord national interprofessionnel du 20 novembre 2009 relatif à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique comporte un volet prévention des risques psychosociaux.

Au même titre que les organisations privées, la loi oblige désormais les organisations publiques à garantir la santé et la sécurité au travail de leurs salariés. Cette obligation est encadrée dans la fonction publique territoriale par le rapport du 20 novembre 2009 et le texte de loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 qui en découle. Dans les entreprises privées et publiques, c'est l'accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 (transposition de l'accord européen de 2004 sur le stress au travail qui encadre la prévention du stress au travail). Par exemple, la SNCF s'appuie sur cet accord pour conduire son programme de santé mentale au travail. La non-prise en compte du stress n'entraîne pas seulement des dégâts au niveau individuel ou un risque de condamnation pour non respect de la loi, elle a également un coût au niveau organisationnel. Par conséquent, les directions des organisations accordent

de plus en plus une attention particulière aux risques psychosociaux, notamment au stress (Pépin et Dionne-Proulx, 1996 ; Thébaud-Mony, Robotel, 2009). En effet, il peut générer des risques de procès, des coûts financiers et des problèmes de fidélisation et d'attractivité des ressources humaines (Lefebvre et Poirot, 2011).

La deuxième raison qui motive la prise en compte du stress concerne ses conséquences organisationnelles. En effet, le stress induit des conséquences économiques en termes d'absentéisme, de dépenses de soins et de diminution de la production. Toutes ces conséquences contribuent à la baisse de la performance organisationnelle (Abord de Chatillon, 2005 ; Morin, 2010), alors qu'aujourd'hui les organisations publiques sont incitées à l'accroître. Selon l'INRS<sup>2</sup> (2007), le coût annuel du stress au travail en France est estimé à près de 3 milliards d'euros (évaluation à minima).

La troisième et dernière raison de la prise en compte du stress concerne ses conséquences liées à la fidélisation et à l'attractivité des ressources humaines. La population des agents du secteur public est vieillissante. L'absence ou l'insuffisance de la gestion du stress peut entraîner le départ des talents ou leur refus de promotion au poste de manager (Thévenet, 2011), la dégradation de leur image et par conséquent une baisse du nombre de candidats désireux d'intégrer les organisations publiques. Même si la politique actuelle du gouvernement français est de remplacer un fonctionnaire sur deux qui partent à la retraite, il y a nécessairement le besoin de candidats compétents et motivés par le service public pour accompagner ses réformes.

Si le stress est largement reconnu comme un risque psychosocial susceptible de perturber l'équilibre psychologique et physique des salariés, d'une part, et d'augmenter des coûts financiers d'autre part, très peu de recherches ont porté sur ces conséquences dans les organisations publiques. L'enquête ANACT/CSA<sup>3</sup> (2009) révèle que « *les salariés du secteur public apparaissent plus stressés (43 %) que ceux du secteur privé (40 %)* ». Selon la même source les cadres sont plus touchés par le stress que les autres catégories de salariés. Ces résultats renforcent la conclusion de Légeron (2004) selon laquelle en matière de stress aucun secteur d'activité, ni aucune catégorie socioprofessionnelle n'est à l'abri. « *Alors qu'il est source d'une importante souffrance des individus, le stress professionnel est*

---

<sup>2</sup> Etude réalisée par Trontin, Lassagne, Boini, et Rinal (2007)

<sup>3</sup> [http://www.aquitaine.aract.fr/pdf/sondage\\_stress\\_resultats09.pdf](http://www.aquitaine.aract.fr/pdf/sondage_stress_resultats09.pdf)



*malheureusement encore trop souvent un sujet tabou dans le monde du travail. Il peut s'agir d'une incompréhension du phénomène, voire d'un véritable déni. Souvent aussi le stress effraye les entreprises qui craignent, en abordant ce sujet, d'ouvrir "la boîte de Pandore" » des revendications qu'elles ne sauront pas contrôler. Pourtant la politique de l'autruche face au stress n'est évidemment pas souhaitable. Le stress doit aujourd'hui être abordé efficacement, c'est-à-dire sans banalisation et sans dramatisation » (Légeron, 2008 : p.817).*

## **2. Cadre conceptuel de la recherche**

Quatre remarques peuvent retenir l'attention de tout chercheur qui s'intéresse au stress. Dans un premier temps, le stress demeure dans son usage courant une "notion-enveloppe" (Aubert et Pagès, 1989), une notion floue ou un mot "valise". Dans un deuxième temps, le débat stress positif vs stress négatif est encore d'actualité malgré l'accroissement des travaux dénonçant les conséquences du stress (Davezies, 2009 ; Lacouture, 2010). Dans un troisième temps, la question de sa mesure divise également les chercheurs qui s'y intéressent. Dans un quatrième temps enfin, le stress renvoie à des modèles théoriques multiples qui tentent de l'expliquer ou de le comprendre.

- **Le stress professionnel : nature, définition et mesure**

Le stress est aujourd'hui reconnu comme un risque psychosocial parmi d'autres (Kalimo, 1988 ; Lefebvre et Poirot, 2011 ; Levi, 1988 ; Robatel, 2009). Cox et Griffiths (1995 cités par Ruiller, 2008 : p.32) définissent les risques psychosociaux (RPS) comme « *les aspects de la conception, de l'organisation, et du management du travail ainsi que leurs contextes sociaux et environnementaux qui ont le potentiel de causer un dommage psychologique, social ou physique* ». Et pourtant, le stress est tantôt considéré comme un « piment de la vie » tantôt comme un "coup fatal" (selon la commission européenne<sup>4</sup>, 2002). Dans le premier cas, il constitue une tension utile pour la performance et permet aux individus de s'adapter : c'est le stress positif (Dolan et Arsenault, 2009 ; Légeron, 2009 ; Rosay-Notz, 2006 ; Selye, 1975). Dans le second cas, il renvoie à une tension nuisible à la santé (Abord de Chatillon, 2003 ;

---

<sup>4</sup> <sup>4</sup> [http://www.parc-pilat-ecoacteurs.fr/IMG/doc/1585Piment\\_de\\_la\\_vie.pdf](http://www.parc-pilat-ecoacteurs.fr/IMG/doc/1585Piment_de_la_vie.pdf) (rapport commission européenne, 2002)

Lemyre et Tessier, 200). La popularité du concept de stress contribue également au foisonnement des conceptions théoriques qui tentent de le définir (Aubert et Pagès, 1989). Ainsi, deux approches coexistent actuellement : l'une est indirecte et l'autre directe.

Dans l'approche indirecte, le stress perçu est défini à partir de ses facteurs explicatifs (Bakker et Demerouti, 2007 ; Caplan, Sidney Cobb, John et French, 1975 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996). Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail<sup>5</sup>, « *le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. Bien que le stress soit perçu psychologiquement, il peut également porter atteinte à la santé physique* ». Il est le résultat d'une perturbation de l'équilibre entre les exigences auxquelles des salariés sont soumises et les ressources dont ils disposent (Bakker et Demerouti, 2007). Les deux modèles explicatifs les plus connus à savoir le modèle demande psychologique/latitude décisionnelle/soutien social (Karasek et Theorell, 1990) et le modèle de déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996) peuvent être classés dans cette approche. Le premier repose sur l'hypothèse selon laquelle une demande psychologique forte (intensité, rapidité, quantité de travail, contrainte temporelle, interruptions et contradictions), combinée à une faible latitude décisionnelle (liberté de contrôle, utilisation et développement des compétences) et à un faible soutien social provoquent du stress et augmentent le risque de développement des problèmes de santé mentale. Le second postule que, c'est le manque de réciprocité entre les efforts (contraintes professionnelles et surinvestissement de l'employé) et les récompenses (reconnaissance, salaire, estime des collègues et de la hiérarchie) qui est à l'origine du stress.

Contrairement à l'approche indirecte (Bakker et Demerouti, 2007 ; Caplan, Sidney Cobb, John et French, 1975 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996) qui définit le stress à travers les conditions de son apparition, l'approche directe du stress propose une définition centrée sur le contenu et les manifestations du stress. Dans cette conception, le stress renvoie à une « *réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques ainsi qu'aux émotions (agréables ou désagréables) qui nécessitent une adaptation (élément de la théorie du syndrome général d'adaptation)* » (dictionnaire le Grand Robert, 2011). Selon la commission européenne (2002 : p.7), « *on peut définir le stress lié au travail comme un état fait de réactions émotionnelles, cognitives, comportementales et physiologiques aux aspects*

---

<sup>5</sup> [http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/definitions_and_causes)

*néfastes et nocifs de la nature du travail, de son organisation et de son environnement. Cet état est caractérisé par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et, souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir* ». Dans la même logique (Lemyre et Tessier, 2003 : p.1166), le stress perçu ou psychologique renvoie à un « *état de tension, de préoccupation ou d'activation rapporté par une multitude de gens* » et « réfère plutôt à un ensemble de manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales se situant à l'intérieur de l'intégrité fonctionnelle ». Ces définitions à la différence de celles s'inscrivant dans l'approche indirecte ont l'avantage de distinguer le stress des stressseurs.

Comme sa définition, la mesure du stress renvoie également à deux approches : indirecte et directe. Dans l'approche indirecte le stress est mesuré à partir de stressseurs comme les tensions de rôles, le manque de soutien ou de reconnaissance, etc. (Caplan et al., 1975 ; Cohen et Williamson, 1988 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996). Dans l'approche directe, il est mesuré à partir de son contenu ou manifestation (Lemyre et Tessier, 1988 ; 2003).

Dans cette recherche, nous considérons d'une part, le stress comme un état négatif qu'il faut réguler (Guinchard et Arnaud, 2011). En effet, Vézina (2007) propose de différencier la stimulation (excitation) du stress (état pathologique). D'ailleurs, aucune étude n'a démontré les retombées positives du stress en milieu professionnel (Robatel, 2009). Nous privilégions d'autre part, une approche directe du stress. A cet effet, nous retenons la définition et la mesure proposées par Lemyre et Tessier (2003) qui estiment qu'il est plus pertinent de mesurer un concept par ses propres indicateurs plutôt que par ses causes. En l'espèce, le stress est un phénomène subjectif et les mêmes causes (stressseurs) ne produisent pas toujours le même effet (sentiment d'être stressé) chez tous les sujets. Par exemple, un manager peut être constamment sollicité (dérangé) dans son travail et ne pas ressentir du stress. C'est pourquoi, l'approche directe du stress perçu différenciant ses causes et ses manifestations est retenue dans la présente recherche.

Les controverses autour du concept de stress ne sont pas que d'ordre définitionnel et opérationnel, elles sont également présentes dans ses différents modèles explicatifs et modèles visant à le comprendre.

- **Les modèles théoriques du stress professionnel**

Vézina (2007) distingue deux approches différentes mais complémentaires du stress dans la littérature : les approches « centrées sur l'analyse de l'activité » et les « approches stimulus-réponse ».

Les approches centrées sur l'analyse de l'activité considèrent « *le travail comme un système sous tension dont l'objectif principal est la production de biens ou de services. Ainsi, la santé est l'un des résultats possibles mais non la principale finalité de ce système* » (Vézina, 2007 : p.56). L'approche ergonomique et l'approche psycho-dynamique du travail constituent les deux principales approches centrées sur l'analyse de l'activité. L'approche ergonomique considère que la santé mentale est le résultat de la confrontation entre les attentes d'un individu et l'organisation du travail (Vaxevanoglou, 2007). Selon l'approche psychodynamique, « *la santé mentale au travail est le résultat d'un équilibre dynamique (donc instable) entre le besoin d'accomplissement de l'individu, les normes sociales dont il dépend et finalement, le travail qui impose une productivité dans des contraintes connues* » (Vézina, 2007 : p.56). Parallèlement aux approches centrées sur l'activité subsistent les approches stimulus-réponse. Trois approches fondamentales peuvent être distinguées : l'approche physiologique, l'approche interactionniste ou causaliste et l'approche transactionnelle.

L'approche physiologique (Selye, 1975) considère le stress comme une réaction de l'organisme fortement induit par les caractéristiques de l'environnement des individus. Selon l'approche interactionniste, le stress est la conséquence d'un décalage perçu entre le contenu du travail ou le milieu de travail et la personne qui en fait l'expérience (Chanlat, 1999 ; Cherniss, 1980 ; Kahn et Byosièrè, 1992 ; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal, 1964 ; Kaplan, Bardwell et Slakter, 1993 ; Hobfoll, 1989, 2001). Enfin, d'après l'approche transactionnelle (Lazarus et DeLongis, 1983 ; Lazarus, DeLongis, Folkman et Gruen, 1985 ; Lazarus et Folkman, 1984), le stress résulte d'un processus d'échanges entre les stressseurs (demandes de l'environnement) et l'individu qui y est confronté. L'évaluation subjective et les stratégies de faire face (coping) sont alors déterminantes dans la perception du stress.

Dans l'approche causaliste, on peut distinguer des travaux qui mettent l'accent sur les modes de gestion et le contexte organisationnel qu'ils considèrent comme des stresseurs potentiels (Abord de Chatillon, 2003 ; Chanlat, 1999 ; Cooper et Marshall, 1979 ; Kahn et Byosière, 1992). Pour Chanlat (1999), ce sont les modes de gestion des organisations qui déterminent largement le niveau de stress des salariés. Il élabore 4 types de gestion : le mode de gestion taylorien et néo taylorien (1), le mode gestion technobureaucratique (2), le mode de gestion fondé sur la compétitivité (3) et le mode de gestion participatif (4). Dans le premier cas, les salariés ont une charge de travail importante et ne disposent pas d'une autonomie et d'une reconnaissance conséquente. Dans le deuxième cas les salariés sont fortement contraints par des règles de fonctionnement rigides. Néanmoins, Fournel, Pilleron, Lemery, Millot et Gisselmann (2008), ont relevé chez certains agents d'un conseil régional un faible niveau de stress. Le troisième mode de gestion caractérise une culture axée sur la performance, l'urgence et le dépassement de soi-même. Enfin, dans le quatrième mode de gestion, la charge de travail est attribuée en fonction des capacités individuelles. Aussi les salariés bénéficient-ils de l'autonomie et de la reconnaissance. Pour l'auteur, le niveau de stress est plus élevé dans les organisations employant les trois premiers modes de gestion que dans les organisations qui pratiquent un mode de management participatif.

*In fine*, les organisations régies par des normes et des règles strictes peuvent favoriser le développement du stress parce qu'elles laissent peu de marge de manœuvre aux initiatives individuelles. De même les organisations libérales peuvent occasionner du stress dans la mesure où elles prônent le culte de l'excellence. Cependant, les individus sollicités peuvent être confrontés aux limites de leurs compétences ou efforts, au-delà desquels ils ne sont plus en mesure de répondre aux exigences organisationnelles. Cette situation est assimilable au principe de Peter (Amiel, Bonnet et Jacob, 1998) selon qui chaque salarié finit par atteindre son « seuil d'incompétence ».

D'autres travaux mettent en exergue le rôle des mutations des organisations (contexte organisationnel) dans le stress des salariés (Holmes et Rahe, 1967). Le stress vécu au niveau individuel peut résulter de la signification que les individus accordent aux changements organisationnels engendrés par le contexte dans lequel les organisations évoluent (De Zanet, Hansez, Bossut, Vandenberghe et De Keyser, 2004 ; Mack, Nelson et Quick, 1998 ; Moyle et Parkes, 1999). Dans cette logique les salariés qui acceptent de manière positive les mutations sont moins stressés que ceux qui le rejettent ou ceux qui sont préoccupés par les conséquences

du changement. On peut ainsi noter qu'en dehors des sources organisationnelles, le stress peut provenir des caractéristiques intrinsèques du travail, et notamment des rôles et des éventuelles tensions de rôles. Ainsi, des recherches montrent que le stress résulte d'un niveau de tensions de rôles élevé (Cooper et Marshall, 1979 ; Kahn et al., 1964 ; Kahn et Byosière, 1992).

Katz et Kahn (1978) définissent les tensions de rôles comme le « *sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes les attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent* » (traduction de Royal et Brassard, 2010 : p.27). Deux formes de tensions de rôles sont distinguées : l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôles (Kahn et al., 1964). Selon Perrot (2001), l'ambiguïté de rôle est liée à l'incertitude de l'individu à propos des activités et des comportements que son entourage attend de lui ; tandis que les conflits de rôles renvoient à l'incompatibilité entre plusieurs rôles. L'ambiguïté de rôle est aujourd'hui reconnu comme un phénomène multidimensionnel pouvant être lié à l'absence de clarté relative à l'étendue d'un rôle, aux comportements associés à ce rôle, etc. (Beauchamp, Bray, Eys et Carron, 2002 ; Bosselut, 2007). Il en est de même pour les conflits de rôles. Ils peuvent être liés notamment, d'une part à l'incompatibilité perçue entre les demandes des émetteurs de rôle et les attentes des destinataires et/ou entre des valeurs individuelles et organisationnelles, et, d'autre part au sous-emploi des compétences et à la surcharge de rôles, etc. (Kahn et al., 1964 ; Perrot, 2001).

Le modèle de l'épisode de rôle (Kahn et al., 1964) constitue le modèle de base des approches du stress perçue centrées sur les tensions de rôles. D'après ce modèle, les personnes occupant une position intermédiaire (personnes focales) dans une organisation sont singulièrement exposées au stress. Ainsi, les managers occupant une position charnière « entre direction et opérationnels » sont exposés à d'importantes tensions de rôles qui sont susceptibles à leur tour d'engendrer du stress professionnel. Le modèle de l'épisode de rôle postule que la position focale d'un individu dans l'organisation peut renvoyer à des attentes multiples de la part des pourvoyeurs de rôle (supérieurs, subordonnés et autres). Ces pourvoyeurs ou émetteurs de rôle nourrissent à l'encontre des personnes focales (managers) des prévisions de comportements qui vont ensuite influencer la teneur des messages ou pressions qu'ils vont transmettre aux managers. La perception de certaines attentes de rôle par les managers peut donc conduire à des tensions de rôles (conflits et ambiguïtés de rôle). En fin de compte, ces managers peuvent réagir en adoptant des comportements de stress et des stratégies de faire face.

Les facteurs de stress des managers ne diffèrent pas de ceux qui sont à l'origine du stress de leurs collaborateurs. Néanmoins, les déterminants liés aux tensions de rôles sont plus accentués chez les agents en position d'encadrement que chez d'autres catégories de personnels (Cooper et Marshall, 1979 ; Kahn et al., 1964). Si pour certains auteurs, les tensions de rôles constituent les principales sources de stress, d'autres considèrent le stress comme le résultat d'un déficit de ressources professionnelles, notamment du soutien social.

Les modèles du soutien social perçu soulignent l'influence des aides perçues de l'entourage professionnel sur le stress ressenti. Pour Cutrona et Russel (1989), le soutien social désigne l'ensemble des provisions sociales dont bénéficie un individu. Le soutien social perçu renvoie à l'évaluation subjective qu'une personne fait du soutien qu'elle reçoit d'un tiers (Bruchon-Schweitzer et Siksou, 2008). Dans le cadre professionnel, le soutien social perçu renvoie à plusieurs composantes : le soutien matériel, le soutien informatif, le soutien d'estime... provenant des membres de l'organisation (Caron, 1996 ; Cutrona et Russel, 1987). Le soutien social perçu diffère donc du soutien organisationnel perçu. Selon Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986), le soutien organisationnel perçu désigne le sentiment qu'a l'individu de la prise en compte par l'organisation de son bien être et de son apport à l'efficacité de cette dernière. De manière générale, le soutien social perçu est analysé comme une variable qui atténue la perception du stress.

Caron et Gay (2005) distinguent deux modèles des effets du soutien social perçu sur le stress : les modèles des effets directs et les modèles des effets indirects. Selon les modèles des effets directs, le soutien social perçu constitue une ressource qui réduit le niveau de stress professionnel (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll et Shirom, 1993 ; Hobfoll et Shirom, 2001). Ces auteurs défendent à travers la théorie de la conservation des ressources que le stress résulte de l'insuffisance des ressources, de la menace de leur perte ou de leur perte effective. Comme les modèles des effets directs, les modèles des effets indirects considèrent que le soutien social atténue le stress, principalement quand les exigences professionnelles sont élevées (Cassel, 1976 ; Cobb, 1976 ; Cohen et Wills, 1985 ; Kaplan et al., 1993 ; Karasek et Theorell, 1990).

Notons, en définitive, que les modèles des effets directs insistent sur les effets aggravants du sentiment de déficit du soutien social sur le stress, alors que ceux des effets indirects considèrent que le soutien social perçu joue un rôle tampon particulièrement quand les demandes professionnelles sont fortes. D'après les modèles des effets indirects ou

d'atténuation du stress, nous pouvons considérer que le soutien social est assimilable à un parapluie qui protège un individu des gouttes d'eau pendant la pluie ; quand il ne pleut pas ou quand la pluie cesse, le parapluie n'est plus utile.

Finalement, les modèles des effets directs et des effets indirects considèrent le soutien social perçu comme une ressource protectrice pour les individus qui ont le sentiment d'en bénéficier en période de stress. Pour certains, le stress des managers résulte d'un déséquilibre entre les exigences professionnelles (charge de travail, tensions de rôles) et les ressources disponibles (autonomie, soutien social et reconnaissance, formation au métier de manager). Cette hypothèse est largement soutenue par de multiples travaux (Bellini, 2005 ; Clot, 2005 ; Théry, Bourdon, Daniellou, Davezies, Dugué, Gaudart, Guillaume, Mezzarobba et Olivier, 2010). Pour comprendre la survenue du stress chez un individu, il convient également d'interroger en plus des caractéristiques situationnelles, les caractéristiques individuelles.

Plusieurs auteurs (Dolan et Arsenault, 1980 ; Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Cooper et Marshall, 1979 ; Kahn et al., 1964 ; Kahn et Byosière 1992), conçoivent le stress comme la résultante de l'interaction entre des variables organisationnelles (contexte organisationnel, tensions de rôles, soutien social...) et des variables personnelles (statut matrimonial, lieu de contrôle, traits de personnalité, âge, stratégies de coping, centralité du travail, engagement au travail, etc.).

Une attention particulière est accordée dans notre recherche à trois caractéristiques individuelles : l'âge, les stratégies de coping et l'engagement au travail. En effet, ces trois catégories de variables sont très peu investiguées à notre connaissance, dans les recherches consacrées au stress des managers.

Contrairement, aux variables psychosociales, les relations entre l'âge des individus et leur degré de stress perçu n'ont pas fait à notre connaissance, l'objet d'une modélisation. Néanmoins, des recherches y ont été consacrées, donnant lieu à des résultats mitigés. Pour certains (Cohen et Williamson, 1988 ; Hamarat, Thompson, Zabrucky, Steele, Matheny et Aysan, 2001), le niveau de stress perçu diminue avec l'âge. Pour d'autres c'est le contraire. Ainsi, selon un rapport de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> [http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C\\_OSH\\_in\\_figures\\_stress\\_at\\_work](http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work)



(2000 ; 2005), il semble que le degré de stress perçu est plus élevé chez les salariés d'âge intermédiaire que chez les jeunes âgés de moins de 24 ans et les salariés âgés de plus de 55 ans. Ces résultats sont confirmés par de rares travaux (Molinié, 2003 ; Poirot, 2004 ; Roger et Roques, 1994 ; Van Daele, 2005). Par ailleurs, d'autres recherches pointent la perception des situations et la manière dont les individus les gèrent comme constituant les principaux facteurs explicatifs de leur stress.

Cette approche est principalement défendue par Lazarus et Folkman (1984) dans le modèle transactionnel du stress. Ils conçoivent le stress comme le résultat d'un processus d'échange entre les caractéristiques de la situation, l'évaluation subjective et les stratégies de coping mises en place par un individu pour gérer ou éviter des tensions professionnelles. Lazarus et Folkman (1984) définissent le coping comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, destinés à gérer les demandes externes et/ou internes perçues comme consommant ou excédant les ressources de la personne* » (traduction de Bruchon-Schweitzer, 2001 : p.70). Trois catégories de stratégies de coping peuvent être distinguées : les stratégies de coping centré sur le problème, les stratégies de coping centré sur la recherche du soutien social et les stratégies de coping centré sur les émotions (Cousson, Bruchon-Schweitzer, Quintard, Nuissier et Rasclé, 1996). Pour les tenants de l'approche transactionnelle, les individus privilégiant des stratégies centrées sur la résolution du problème ou la recherche du soutien social sont moins stressés que les personnes qui font recours à des stratégies centrées sur l'émotion (Bruchon-Schweitzer, 2001). Au même titre que les stratégies de coping, l'engagement au travail relève des caractéristiques personnelles (St-Onge, Deschênes et Renaud, 2010). Par conséquent, il peut être également une source potentielle de stress pour l'individu qui accorde une place importante au travail dans sa vie.

Selon Schaufeli et Bakker (2004 : p. 295), l'engagement au travail renvoie à « *un état affectivo-cognitif persistant et envahissant qui n'est pas polarisé sur un objet, un événement ou un comportement particulier* » (traduction Truchot, 2006 : p.328). Pour ces auteurs, il se manifeste par le « dévouement » ou le sens du travail, la « vigueur » et l'« absorption au travail ». A cet effet, l'engagement au travail diffère de l'engagement organisationnel (implication organisationnelle) qui renvoie à la relation qu'un salarié noue avec son organisation et à son intention de la quitter ou non (Allen et Meyer, 1996). Des recherches indiquent que l'engagement ou l'implication peut rendre les salariés vulnérables au stress perçu.

Ainsi, Cherniss (1980) montre que les individus qui s'investissent davantage dans leur travail sont plus affectés par le stress et l'épuisement professionnel que ceux qui s'engagent moins. Dans le même ordre d'idées, Davezies (1993) et Thévenet (2000 ; 2002) constatent que le sentiment d'implication peut cohabiter avec le sentiment de stress chez un même individu.

Ainsi, pour plusieurs auteurs (Bouffartigue, 2001 ; Buscatto, Lorient et Weller 2008 ; Courpasson et Thoenig, 2008 ; Delaye et Boudrandi, 2010) malgré les situations stressantes auxquelles les cadres peuvent être exposés, certains d'entre eux adoptent des attitudes et des comportements complexes pouvant aller du sur-engagement au désengagement. Cousin et Mispelblom Beyer (2011) décrivent la coexistence de l'engagement au travail et des contraintes organisationnelles sous le vocable du « paradoxe de l'engagement ». Selon eux, les cadres s'engagent pour les valeurs managériales et fournissent des efforts en vue de leur application. Cependant, ils se plaignent de la manière dont leur organisation les applique. Malgré les conflits suscités par ces pratiques organisationnelles, les cadres continuent de s'engager dans leur travail tout en se plaignant des conditions de son exercice. Dans le même prolongement, Desmarais, Abord de Chatillon, Carrier Vernhet, Deloche et Dubouloy (2010) remarquent chez les cadres en difficultés que leur engagement organisationnel peut accentuer leur niveau de stress perçu. Par ailleurs, Doniol-Shaw (2009) décrit le même phénomène d'« engagement paradoxal » chez des aides ménagères. Il remarque que, malgré des situations de travail difficiles, voire repoussantes, ces femmes maintiennent leur engagement professionnel auprès des personnes âgées.

Si certaines études considèrent que l'engagement au travail peut constituer un facteur de stress, d'autres expliquent que ce dernier résulte plutôt de la perte ou de la crise du sens du travail (Dejours, 2008 ; Laughrea et Renard, 2004 ; Morin, 2010). Le sens du travail constitue une dimension de l'engagement au travail (Schaufeli et Bakker, 2004). Il résulte d'« *un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail* » (Morin et Forest, 2007 : p.33). Pour Siegrist (1996), le stress survient chez un individu lorsqu'il y a un déséquilibre entre l'engagement au travail (efforts) et les récompenses qu'il en tire en retour.

De nombreux auteurs proposent d'intégrer les différentes approches explicatives du stress afin de mieux le cerner. En effet, le stress professionnel renvoie à un état complexe dépendant à la

fois de caractéristiques organisationnelles et de caractéristiques individuelles (Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Dolan et Arsenault, 1996 ; Kahn et Byosière, 1992). En conséquence, cette recherche s'appuie sur une double approche théorique : l'approche interactionniste et l'approche transactionnelle pour rendre compte du rôle des facteurs organisationnels et personnels sur le niveau de stress exprimé par des managers exerçant dans des organisations appartenant au secteur public marchand et non marchand.

### **3. Présentation du terrain de recherche : les organisations du secteur public**

- **La nouvelle gestion publique centrée sur la performance**

Depuis les années 80, les organisations publiques<sup>7</sup> sont engagées dans de profondes réformes. Le système de gestion qui en résulte s'inspire des pratiques développées dans le privé (Chemla-Lafay, 2008 ; Giauque, 2003 ; Giauque et Emery, 2008 ; Lemire et Rouillard, 2005). Ainsi, la frontière qui séparait le secteur public du secteur privé devient de moins en moins visible. Les sociologues parlent d'isomorphisme institutionnel pour qualifier ce phénomène (Di Maggio et Powel, 1983). L'objectif officiellement visé par ces réformes est double : réduire le coût des services publics pour l'Etat et assurer l'efficacité des services rendus aux usagers et aux clients (Giauque et Emery, 2008).

En effet, selon l'INSEE, la dette<sup>8</sup> publique française s'alourdit et s'élève à 1688,9 milliards d'euros, soit 81,7 % du produit intérieur brut (PIB) au troisième trimestre de l'année 2011. Selon Huteau (2008), la dégradation des finances publiques est un facteur motivant la nouvelle gestion publique. La réforme de la procédure budgétaire est au cœur de cette nouvelle gestion. Ainsi, les organisations publiques adoptent de plus en plus une démarche de gestion centrée sur la recherche de la performance. Cette injonction est au cœur des mutations engagées dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Pour l'auteur, la « *performance est la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Elle peut être exprimée en termes d'efficacité socioéconomique, de*

---

<sup>7</sup> L'ensemble formé par des structures sous l'autorité des pouvoirs publics (administrations et/ou entreprises publiques)

<sup>8</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques : <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=40etdate=20111228>

*qualité de service ou d'efficience de la gestion (performance stratégique) ou de qualité de l'activité, de coût et de délai de réalisation (performance de gestion) » (Huteau, 2008 : p. 647).*

Trois éléments déterminent désormais la nouvelle gestion publique : une stratégie, des objectifs et des indicateurs de performance. La responsabilité et l'autonomie des acteurs sont au cœur de la logique de gestion par objectifs. Par conséquent, ils sont tenus de rendre des comptes « *devant leur hiérarchie pour les administratifs, devant le citoyen pour les élus et devant l'administration pour les partenaires des collectivités publiques* » (Huteau, 2008 : p.196). C'est dans ce cadre que des managers de la fonction publique d'Etat font face depuis 2001 aux mutations engendrées par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF).

Selon les pouvoirs politiques, les dépenses publiques sont en forte croissance. Cependant, les citoyens se déclarent insatisfaits<sup>9</sup> des services publics offerts pour des raisons de lourdeur administrative et d'incapacité du système à toujours répondre efficacement à leurs préoccupations. Par conséquent, le secteur public est contraint de contrôler ses dépenses et de fournir des prestations de qualité à ses usagers et clients. Pour ce faire, il est demandé aux organisations publiques de se référer aux pratiques de gestion développées dans les entreprises privées pour trouver des solutions.

Les organisations publiques qu'elles soient de type non marchand ou marchand sont désormais confrontées aux nouvelles règles de gestion publique. Si la fonction publique d'Etat est contrainte par la LOLF, la fonction publique territoriale n'y est pas soumise. C'est ainsi que les collectivités territoriales sont fortement incitées par l'Etat à contrôler leurs dépenses et à fournir aux usagers des services de qualité. La fonction publique territoriale fait alors face à des changements de tous ordres allant de la réduction des effectifs à la recherche de la performance (Guérard et Scaillez, 2010). Deuxième employeur des fonctionnaires derrière la fonction publique d'Etat, la fonction publique territoriale emploie environ 1 844 000 agents publics<sup>10</sup> dont 9 % d'agents de catégorie A, 14 % d'agents de catégorie B et 77 % d'agents de catégorie C. Elle présente une double spécificité : la première est relative à sa proximité avec les usagers du service public et la seconde concerne la proximité de ses agents

---

<sup>9</sup> Selon un sondage BVA réalisé en 2010 sur la perception des services publics par les usagers : <http://www.bva.fr>

<sup>10</sup> Selon le guide des métiers territoriaux, éditions 2011.

avec les élus de terrain. Comme le soulignent Emery et Giauque (2005 : p.692), « *les organisations publiques se trouvent dans une situation managériale contraignante puisqu'elles doivent rendre compte économiquement et politiquement de leurs activités. Les critères d'évaluation des prestations offertes par les services administratifs sont donc plus complexes et largement plus formels que dans le secteur privé* ».

Les collectivités territoriales sont engagées dans une démarche de réduction de leurs dettes<sup>11</sup> estimées à 126 milliards d'euros fin 2008 (soit 6,4 % du PIB). D'ailleurs le rapport Gissler<sup>12</sup> du 3 novembre 2008 incite à limiter par le biais d'une charte de bonne conduite les capacités d'emprunt des collectivités auprès des banques, d'où une baisse des opportunités de crédits. Afin de poursuivre les efforts de désendettement, les collectivités sont depuis incitées par l'Etat à une gestion centrée sur les résultats (efficacité et efficience). Elles sont contraintes dans les limites de l'autonomie que leur confèrent les lois de la décentralisation de 1982.

D'après Boudet (2009), en dehors des dépenses obligatoires, il est interdit aux collectivités d'engager certaines dépenses dites "facultatives" (exemple : financer toute activité ne rentrant pas directement dans le cadre de l'intérêt local, ou subventionner des associations politiques et financer des activités de culte). Notons que les collectivités ont pris des mesures de maîtrise de leurs dépenses<sup>13</sup>, se traduisant notamment par la baisse des recrutements par rapport à l'année 2010. Comme les élus locaux dans leur fonction médiatrice (Mokoukolo, 2011), les managers doivent trouver un équilibre entre les moyens financiers et humains dont ils disposent d'une part, et les exigences administratives, politiques et les demandes des usagers en forte croissance, d'autre part (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008).

A l'instar des organisations non marchandes (fonctions publiques), les organisations marchandes publiques (entreprises publiques) sont également confrontées à d'importantes mutations. Desmazes (2011 : p.1) constate que « *le contexte international, la pression de la concurrence, l'exigence de performance et l'impossibilité de recourir à des finances publiques désormais exsangues est la conjonction des raisons mises en avant pour justifier la privatisation de bon nombre d'entreprises publiques. Outre la réforme de la propriété du capital, c'est bien entendu la transformation du management s'opérant dans ces entreprises qui est visée* ». C'est ainsi que la

---

<sup>11</sup><http://www.maire-info.com/article.asp?param=10388etPARAM2=PLUS>

<sup>12</sup> Rapport confié à Gissler (Inspecteur Général des Finances) par le gouvernement sur les pratiques d'emprunts des collectivités auprès des banques.

<sup>13</sup> <http://www.cnfpt.fr/site/fr/actualites/espace-presse/1067/0>

Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) est soumise à d'importantes évolutions. De par son statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), la SNCF est à la fois contrainte par des obligations commerciales et des obligations de service public. Le chiffre d'affaires<sup>14</sup> du groupe auquel elle appartient est en forte croissance. Il est évalué à 30,466 milliards d'euros en 2010 contre 24,882 milliards d'euros en 2009 (17,8 milliards d'euros pour l'EPIC). Dans le même temps son endettement augmente. Il est passé de 7,172 milliards d'euros au 31 décembre 2009 à 8,499 milliards d'euros au 31 décembre 2010. Le groupe prévoit une diminution de sa dette de 4 milliards d'ici 2015. Pour ce faire, il met en œuvre plusieurs stratégies dont la réduction de ses effectifs. D'après son bilan social (publié en 2010), de 2009 et 2010, son personnel a diminué de 2,2 %. Cependant, l'effectif des agents contractuels à temps complet augmente de 6 %. Aujourd'hui, l'EPIC emploie environ 154 933 agents contre 160 693 agents en 2008. Les agents d'exécution représentent 53,2 %, la maîtrise 23,2 % et les cadres 17,5 %.

Les contraintes auxquelles les organisations publiques sont confrontées ne sont pas uniquement d'ordre économique, mais concernent également le vieillissement démographique de leur personnel. Elles doivent alors remplacer ceux qui partent à la retraite tout en veillant à la transmission des compétences détenues par ces derniers aux nouvelles recrues. Il y a parallèlement la question du non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux qui partent à la retraite.

- **Vieillesse démographique dans le secteur public**

Selon une étude réalisée en 2009 par l'observatoire<sup>15</sup> de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, « *un tiers des agents aura atteint l'âge moyen de départ à la retraite de son cadre d'emploi en 2016 ; ils seront près de 48 % en 2020* ». Conformément aux dispositifs de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, certains agents (à l'exception des métiers réputés pénibles) seront maintenus dans l'emploi jusqu'à 62 ans. Les départs massifs prévisibles posent sans doute la question de la gestion des fins de carrière et du transfert des compétences.

---

<sup>14</sup> [http://medias.sncf.com/resources/fr\\_FR/medias/MD0006\\_20110722/file\\_pdf.pdf](http://medias.sncf.com/resources/fr_FR/medias/MD0006_20110722/file_pdf.pdf)

<sup>15</sup> <http://www.cnfpt.fr/documents/112009/241109172212Dmographietudesynthse.pdf>

A la différence du secteur privé, le secteur public <sup>16</sup> se singularise par un âge moyen élevé des agents. Il se caractérise par l'entrée tardive des agents en fonction, la promotion interne et le maintien des séniors dans l'emploi. A l'opposé, le secteur privé se particularise par l'entrée précoce des salariés sur le marché de l'emploi et le recours au dispositif de préretraite dans la gestion de la carrière des salariés. *In fine*, dans le secteur public, le nombre de salariés âgés est supérieur à celui du privé. Cette différence notable « *s'explique par le rythme des entrées-sorties passées et par le principe de carrière* » (Baëhr<sup>17</sup>, 2008 : p.2). L'enquête emploi réalisée par l'INSEE en 2005 confirme cette tendance. Elle montre que « *les plus jeunes sont relativement plus nombreux dans le privé tandis que les plus âgés pèsent plus dans le public : 23 % de salariés de moins de 30 ans dans le privé contre 15 % dans le public, et 28 % de 50 ans et plus dans le public contre 21 % dans le privé* » (Baëhr, 2008, p.2). L'étude de l'INSEE ne prend pas en compte les entreprises publiques.

Comme dans la fonction publique territoriale, la SNCF fait face au vieillissement démographique des agents. La part des moins de 25 ans, des 25-34 ans et des 45-54 ans était respectivement de 4,9 %, 24,7 % et 39,4 % en 2009. En 2010, ces effectifs diminuent et sont de 4,7 % pour les moins de 25 ans, 24 % pour les 25-34 ans et 37,3 % pour 45-54 ans. Par ailleurs, la part des 35-44 ans et des plus de 55 ans continue d'augmenter. Ainsi, les plus de 55 ans représentent 5,2 % des effectifs en 2010 contre 4,1 % en 2009 et 2,7 % en 2008. L'âge moyen<sup>18</sup> à la SNCF est de 41 ans 8 mois.

La politique de gestion des ressources humaines dans les organisations publiques explique en partie le vieillissement de son personnel. En effet, la politique de maintien des agents dans l'emploi public favorise le développement d'emplois stables. Par conséquent, les agents mènent dans ces structures une carrière de type « organisationnel » (Bastid et Bravo, 2006). Pour ces auteurs, la carrière organisationnelle renvoie au schéma classique de déroulement de la carrière où le salarié grâce à une succession de postes parvient à gravir les niveaux hiérarchiques à l'intérieur d'une même organisation, par le biais de la promotion, ou de la mobilité.

---

<sup>16</sup> « Ensemble des organisations gérées directement ou indirectement par l'Etat » (Bartoli, 2005 p.53),

<sup>17</sup> [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point\\_stat/pointstat\\_vieillessement-FP.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point_stat/pointstat_vieillessement-FP.pdf)

<sup>18</sup> [http://medias.sncf.com/resources/fr\\_FR/medias/MD0106\\_20110722/file\\_pdf.pdf](http://medias.sncf.com/resources/fr_FR/medias/MD0106_20110722/file_pdf.pdf)

La majorité des agents publics fait toute sa carrière dans la même organisation. Très peu d'agents font une carrière nomade à l'instar de certains salariés du privé. Contrairement à la carrière organisationnelle, la carrière nomade traduit un type nouveau de développement de la carrière. Elle définit une évolution professionnelle non linéaire et ouverte sur des opportunités d'emploi au-delà des frontières d'une organisation (Defillippi et Arthur, 1996 ; Cadin, 1997 ; Sullivan, 1999).

Si traditionnellement la carrière organisationnelle relève des organisations bureaucratiques et la carrière nomade des entreprises privées, force est de constater que la frontière entre ces deux types de secteur s'estompe progressivement. Précisons que la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique tend désormais à encourager la carrière nomade dans la fonction publique. Ainsi, *« elle offre aux fonctionnaires les moyens de construire de véritables parcours professionnels<sup>19</sup>, notamment en leur garantissant des droits nouveaux en matière de mobilité et un accompagnement professionnel réel. Elle permet également aux administrations de disposer plus facilement des ressources humaines répondant à leurs besoins et à leurs évolutions au cours des prochaines années, dans un souci constant de qualité et de continuité du service »*.

#### **4. Présentation de la population des managers intermédiaires et des managers de proximité**

Les managers intermédiaires et de proximité sont au cœur de la mise en œuvre des dispositifs issus de la nouvelle gestion publique qui prône la performance organisationnelle. Compte tenu des modes de gestion (Chanlat, 1999), l'objet de cette recherche est d'établir dans quelle mesure, les managers intermédiaires et les managers de proximité peuvent être confrontés au stress professionnel.

Les managers ne constituent pas une catégorie de salariés comme les autres. Avant de présenter leurs spécificités liées à leur positionnement et aux rôles qui leur sont assignés, analysons d'abord le contenu du terme « manager ».

---

<sup>19</sup> <http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique244.html>



Selon le dictionnaire Le Petit Robert (2011), le verbe « manager » signifie « manier, diriger ». Il attribue un double sens à la notion. Dans un premier temps, il le définit comme une « *personne qui veille à l'organisation matérielle de spectacles, concerts, matchs, ou qui s'occupe particulièrement de la vie professionnelle et des intérêts d'un artiste, d'un sportif* ». Dans un second temps, un manager renvoie à un « *chef, dirigeant d'une entreprise, cadre, décideur, gestionnaire, patron, responsable* ». A la lecture des deux sens attribués au terme « manager », on remarque qu'il s'agit d'une personne chargée de diriger un événement, une personne ou une entreprise. Remarquons que si le second sens attribué au terme de « manager » semble être admis dans le secteur privé, son utilisation dans les organisations publiques ne fait pas l'unanimité (Falcoz et Becuwé, 2009). D'aucuns réservent cette notion aux entreprises privées et préfèrent employer les termes de cadres et d'agents de maîtrise dans le secteur public. Ces appellations sont fondées sur le statut et ne permettent pas de distinguer les encadrants des non-encadrants surtout dans le cas des cadres (Bellini, 2007). En effet, tous les cadres n'ont pas de responsabilités d'encadrement. Etant donné que nous nous intéressons plus aux encadrants qu'aux non-encadrants, nous préférons employer le terme de manager. Nous entendons par manager tout agent cadre ou non-cadre qui encadre le travail d'autres agents (Barabel et Meier, 2010 ; Desmarais, 2003a ; Lamarzelle, 1999 ; Lethondal, 1997 ; Livian, 1996 ; Mintzberg, 1995 ; Trouvé, 1997). Comme l'indique cette définition, leur catégorie ne constitue pas un ensemble homogène.

On distingue généralement trois niveaux hiérarchiques de management dans tous les secteurs d'activités : le management supérieur, le management intermédiaire et le management de proximité (Barabel et Meier, 2010 ; Desmarais, 2002 ; Desmis, De Terssac et Blatter, 2004 ; Fournier-Laurent, 2006 ; Huteau, 2008 ; Lethondal, 1997 ; Mintzberg, 1995 ; Steinvillie et Rousseau, 2003). Le management supérieur ou le management de troisième niveau dirige les structures en relation avec les instances de décisions. Le management intermédiaire, appelé aussi management de deuxième niveau, dirige des services fonctionnels ou opérationnels. Enfin, le management de proximité, ou management de premier niveau conduit et contrôle le processus et la réalisation d'activités techniques.

Les deux derniers niveaux de management sont situés à un échelon intermédiaire entre directions, services et collaborateurs. Quels que soient leur statut et leur position dans la hiérarchie, ils sont confrontés à l'évolution de leur rôle (Bellini et Labit, 2005). Pour Huteau (2008 : p.367), « *le manager n'est plus 'le plus ancien dans le grade le plus élevé', règle*

*d'où il tirait sa légitimité, mais le savoir-être prend le dessus sur le traditionnel savoir-faire, la capacité à donner du sens importe plus que la capacité à faire appliquer une directive, la compétence est davantage évaluée à l'aune du leadership que des connaissances techniques* ». Les managers voient ainsi leur rôle évoluer des activités de contrôle à celles d'animation, voire de gestion des ressources humaines (Bellini et Labit, 2005 ; Bertaux, Hirlet, Prépin et Streicher, 2006 ; Bouffartigue, 2001 ; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 ; Livian, 1996 ; Peretti, 2006).

De même, pour Desmarais et Abord De Chatillon (2010), le rôle central des managers dépasse le rôle traditionnel de la transmission des ordres et de contrôle de leur exécution. Pour ces auteurs, « la traduction » constitue l'essentiel de leur rôle. Cette traduction « *consiste à articuler les différentes règles, attentes et prescriptions dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible. La traduction va bien au-delà du sens commun de reformulation des consignes hiérarchiques, reformulation destinée à faciliter leur compréhension et leur appropriation : elle consiste à articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions* » (Desmarais et Abord De Chatillon, 2010 : p.77).

Dans toutes les organisations, l'engagement des managers est considéré comme un atout stratégique (Chiha, 2006 ; Falcoz et Becuwé, 2009 ; Mahieu, 2010 ; Semache, 2009). C'est pourquoi, leurs supérieurs hiérarchiques attendent d'eux qu'ils donnent du sens aux actions organisationnelles auprès de leurs collaborateurs. Du fait de leur positionnement (entre décideurs et opérationnels), ils sont perçus par leurs supérieurs comme les vecteurs de l'application des décisions et de la création des connaissances à l'intérieur des organisations (Nonaka et Takeuchi, 1997). Les managers paraissent donc comme des acteurs incontournables dont « *les activités et les rôles sont au cœur de la performance et des changements des organisations* » (Desmarais et Abord De Chatillon, 2010 : p.71). Le portrait idéal-type et les attentes des managers qui ressortent alors des discours des dirigeants des organisations les assimilent à des piliers ou à des moteurs des actions organisationnelles (Diridollu, 1995). Ils interviennent également le processus de gestion des ressources humaines (Alves, 2009).

Dans le secteur public, les managers forment aujourd'hui un maillon essentiel (Aucoin, 1989) sans lequel les efforts de modernisation du secteur public seraient voués à l'échec. Ainsi, ils sont en première ligne et ont un rôle déterminant à jouer dans le nouveau management public centré sur l'économie et l'efficacité (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008 ; Noguera, 2010 ; Urio, 1998). Ils doivent gérer au mieux les ressources de plus en plus insuffisantes pour répondre aux exigences sans cesse croissantes des usagers des services publics, des clients, des politiques et de leur hiérarchie.

Dans la recherche de la performance, certaines organisations n'hésitent pas à former leurs managers ou à faire le choix du renouvellement de leurs managers. A titre d'exemple, la SNCF a beaucoup investi ces dernières années dans la formation de ses managers (Fournier-Laurent, 2006). Pour Desmarais (2003b), certaines organisations privilégient le recrutement de jeunes diplômés, abandonnant progressivement la promotion interne. Cette pratique de renouvellement des encadrants « traditionnels » par des encadrants « modernes » dans la perspective de transformer certaines communes n'a pas produit les résultats attendus. En effet, « *les jeunes encadrants n'adoptent pas davantage que leurs aînés de nouvelles conduites et de nouveaux rôles* » (Desmarais, 2003b : p.630).

Nonobstant ces pratiques managériales (formation ou renouvellement), certains décideurs se plaignent de leur encadrement et se considèrent envahis par des demandes qui auraient dû être résolues par les managers. Il semble donc que les managers éprouvent des difficultés croissantes pour répondre aux attentes des organisations dans cette période de grandes transformations organisationnelles (Trouvé, 2009). Dans ces circonstances, il convient alors de s'intéresser au rapport que les managers entretiennent avec leur travail, et notamment aux tensions professionnelles que peuvent susciter ces évolutions.

Les travaux consacrés à la relation des cadres et des managers avec leur travail ne sont pas homogènes. Ils peuvent être classés en deux catégories : les approches considérant les cadres et les managers comme des salariés « privilégiés » et celles les considérant comme des salariés « vulnérables ».

Pour les tenants des premières approches (Crozier et Friedberg, 1977 ; Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg, Leclerc, 2000), la fonction de manager (cadre) offre à son détenteur de nombreux avantages (autonomie, pouvoir, marge de manœuvre, récompenses) qui peuvent

potentiellement le protéger des conditions de travail stressantes contrairement aux catégories (non-cadre) qui ne l'offre pas. A l'instar de la conduite de changement, les managers sont alors désignés comme des acteurs de la prévention du stress de leurs collaborateurs (rapport Dab, 2008 ; rapport Dériot, 2010). Pour certains, les cadres sont des privilégiés dans la mesure où ils ont une espérance de vie supérieure à celle des ouvriers (Henriet et al., 2006). Les catégories supérieures seraient moins exposées au stress que les catégories subalternes. Delmas (2011) indique que cette hypothèse est notamment soutenue par des études épidémiologiques et souligne que la souffrance des cadres révélée par certains médias et presses spécialisées n'est pas conforme aux conclusions issues de ces enquêtes sur la santé au travail.

Pour les tenants des secondes approches fondées sur la vulnérabilité des cadres et des managers, l'exercice de cette fonction ne protège pas contre le stress au travail (Desmarais, 2006 ; Salengro, 2005 ; Tessier, 2006 ; rapport d'études de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 2000 ; l'Usine Nouvelle<sup>20</sup> et le cabinet Stimulus, 2004). D'ailleurs, l'enquête ANACT/CSA<sup>21</sup> (2009) révèle que « 47 % des catégories socioprofessionnelles supérieures et 57% des cadres supérieurs se disent stressés contre 41 % de l'ensemble des salariés ». D'après cette enquête, l'encadrement devient un métier délicat qui ne permet pas d'échapper au stress. Desmarais (2006 : p.159) remarque d'après certaines recherches des encadrants « *seraient en crise, soumis à un stress élevé... frustrés, pleins de désillusions, disposant d'un pouvoir insuffisant et sans espoir sérieux de progression de carrière. Aux pressions classiques liées à l'activité d'encadrement s'ajoutent de nouvelles pressions, liées à la globalisation, la recherche croissante de flexibilité et de réactivité dans la plupart des organisations, y compris publiques* ».

Pour Salengro (2005), « l'image d'Epinal de privilégiés » et celle de cadres « inoxydables » attribuées à l'encadrement ne sont plus à la mode. Elles correspondent de moins en moins à leur vécu professionnel. Cousin (2004) souligne que la catégorie des cadres est banalisée et leur positionnement peut les exposer à des tensions diverses occasionnant parfois leur désengagement (Bouffartigue, 2001 ; Buscatto, Loriol et Weller 2008 ; Courpasson et Thoenig, 2008 ; Delaye et Boudrandi, 2010). Pour sa part, Tessier (2006) précise que ce sont

---

<sup>20</sup> L'usine Nouvelle (2004). *Lutte contre le stress : mais qu'attendent les entreprises ?* (Étude de STIMULUS). N° 2906, 26 février.

<sup>21</sup> [http://www.uci-fo.com/NET/img/upload/1/1742\\_Synthese-sondage-stress-au-travail.pdf](http://www.uci-fo.com/NET/img/upload/1/1742_Synthese-sondage-stress-au-travail.pdf)

les attentes croissantes à l'égard des cadres qui accentuent leur vulnérabilité face au stress professionnel.

« Être manager » dans une organisation renvoie à des attentes de rôle parfois ambiguës et contradictoires de la part des supérieurs hiérarchiques, des collaborateurs, des collègues managers, et d'autres personnes situées à l'extérieur de l'organisation (Loubès, 1997). Les supérieurs hiérarchiques des managers leur transmettent parfois des injonctions paradoxales (Théry et al., 2010) et ne souhaitent pas toujours recevoir des informations provenant du terrain. En effet, pour certains managers supérieurs un bon cadre n'est pas celui qui fait remonter les informations, mais celui qui les résout. C'est ainsi que les directions dont dépendent les managers intermédiaires et les managers de proximité nourrissent à leur égard des attentes relatives à la qualité des services ou à la productivité et à la mobilisation des équipes (Barabel et Meier, 2010), oubliant parfois de prendre en compte les difficultés de leur rôle.

A côté des exigences des supérieurs, les managers intermédiaires et les managers de proximité font également face aux préoccupations personnelles, professionnelles et parfois aux provocations de leurs collaborateurs (Bourion, 2006 ; Le Saout et Saulnier, 2002). Au sens de Bourion (2006), la provocation désigne un incident déclenché volontairement par les subordonnés pour rendre critique une situation, notamment le désaveu de leur manager auprès de la direction (N+2 par exemple). La provocation à la différence d'un incident est intentionnelle et a pour but de déstabiliser le manager (N+1). Au final, la transmission de ces nombreuses attentes sous forme de demandes ou de pressions peut affecter négativement les managers. Ces situations sont décrites sous le vocable de « malaise de l'encadrement intermédiaire » (Buscatto, 2002 ; Deye, 1999 ; Rouleau, 1999) et peut prendre la forme du stress (Bouffartigue, 2001 ; Buscatto, Loriol et Weller 2008). Si la plupart des recherches menée dans le secteur privé montre que les managers ne sont pas des salariés privilégiés que le stress épargnerait, peu de recherches en revanche, ont été consacrées à cette question dans le secteur public.

- **Justification du choix des managers intermédiaires et des managers de proximité du secteur public comme “sujets” de recherche**

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux managers intermédiaires et aux managers de proximité du secteur public. Notre intérêt pour ce secteur se justifie d’abord par la volonté d’étudier leur stress dans le contexte actuel de mutations (substitution de la gestion des moyens par la culture du résultat). En effet, à notre connaissance, relativement peu de chercheurs en sciences humaines, et notamment en sciences de gestion se sont intéressés à ce sujet. Ce moindre intérêt laisse le champ libre à deux visions stéréotypées et contradictoires du secteur public. Dans la première, il est présenté comme un environnement immobile, et peu exposé aux problèmes de GRH, et notamment au stress professionnel. Les fonctionnaires sont ainsi considérés comme des privilégiés par rapports aux salariés du secteur privé. La nouvelle gestion publique apparaît alors comme un système réparateur des inefficacités et injustices de l’ancien système de gestion. Ce leitmotiv oriente la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) en matière de GRH : d’où la réduction des effectifs des fonctionnaires et la priorité accordée au recrutement des agents sous le statut du droit privé.

A l’inverse, la seconde vision considère les fonctionnaires comme des agents dévoués, exerçant des missions de service public (Aschieri, Drevon, Féray, Horus, Marin, et Rallet, 2009 ; Bitoun, 2001). Pour ces auteurs, le fonctionnariat ou tout statut assimilé favorise l’engagement dans les activités relevant d’une mission de service public. Les agents sous statut ne sont pas des « archaïques » qu’il faudrait coûte que coûte remplacer mais des agents dévoués au service public. Les réformes introduites en vue de la modernisation du secteur public résultent de la volonté des politiques de précariser les services d’intérêt général au nom de la nécessité de réduire les dépenses alors “que rien ne presse”.

Notre intérêt pour les organisations publiques de type non marchand (les collectivités territoriales) et marchand (la SNCF) relève du projet d’identifier les variables qui influent sur le stress au travail chez des managers dans ces deux formes d’organisations qui obéissent à des modèles économiques différents. Rappelons ici que les collectivités territoriales sont des entités administratives (à but non lucratif) qui prennent en charge les activités relevant de l’intérêt général des citoyens se situant sur leur territoire. Si certaines collectivités territoriales font encore l’apprentissage de la nouvelle gestion publique centrée sur l’obligation de

résultats, la SNCF avec son statut d'entreprise publique en fait l'expérience depuis plusieurs années. Même si les décisions centrées sur sa performance n'emportent pas toujours l'adhésion des agents (c'est ce qu'indiquent les mouvements de grève). La SNCF, à la différence des collectivités a en plus de l'obligation de service public, celle de la rentabilité. Depuis sa création<sup>22</sup> en 1938, la SNCF subit de profondes transformations : « *l'adaptation à un environnement de plus en plus concurrentiel, le renforcement de la ligne managériale et l'amélioration de la qualité de vie au travail* » (communiqué<sup>23</sup> n° 23 du 07 juin 2011 de l'entreprise).

Enfin, l'intérêt de centrer cette recherche sur la population des managers intermédiaires et des managers de proximité est essentiellement porté par les controverses qui entourent leur rapport au travail. En la matière, deux approches s'opposent : l'approche relative à la non vulnérabilité des managers face au stress et l'approche relative à la vulnérabilité des managers face au stress.

La première considère les managers comme des salariés privilégiés par rapport aux autres (Crozier et Friedberg, 1977 ; Niedhammer et al., 2000) et qu'il faudrait former à la prévention du stress de leurs collaborateurs (Dab, 2008 ; Dériot, 2010).

La seconde les considère comme des salariés tout aussi vulnérables au stress que les autres. A cet effet, Thévenet (2011 : p : 11) remarque qu'après le diagnostic au travail des trois "S" «Stress-Souffrance-Suicide, et quand on se pose la question de savoir ce qui peut être fait, on en revient toujours à "c'est au management de faire"... Chaque fois qu'il y a quelque chose qui ne va pas, c'est de la faute des managers ou c'est aux managers de prévenir, d'anticiper, de repérer les fragilités, etc. D'ailleurs dans les entreprises, il n'y a plus beaucoup de gens qui veulent être managers maintenant. Cela pose quand même un problème : jusqu'où va la responsabilité du manager ? Jusqu'où peut-on aller pour leur en mettre sur les épaules ? ». A l'image de l'analyse de Thévenet (2011) relative à la sur-responsabilisation des managers, cette seconde approche les considère comme des salariés particulièrement vulnérables (enquête ANACT/CSA ; Kahn et al., 1964 ; Salengro, 2005 ; Tessier, 2006). Pour Cousin (2004), la catégorie des cadres est donc banalisée et leur engagement inconditionnel vis-à-vis

---

<sup>22</sup>[http://sncf.com/fr\\_FR/html/media/CH0001-Le-groupe/BR1114-Laventure-du-rail/MD0005\\_20101124-100-ans-avant-SNCF.html](http://sncf.com/fr_FR/html/media/CH0001-Le-groupe/BR1114-Laventure-du-rail/MD0005_20101124-100-ans-avant-SNCF.html)

<sup>23</sup> [http://www.sncf.com/resources/de\\_DE/press/kits/PR0001\\_20110608.pdf](http://www.sncf.com/resources/de_DE/press/kits/PR0001_20110608.pdf)

de leur organisation (loyauté) s'en trouve affecté. A la lumière du vécu professionnel des managers, la réalité de leur rôle stratégique peut être questionnée, puisque leur organisation n'est plus en mesure de leur garantir les avantages traditionnels (reconnaissance, confiance, assurance d'un emploi garanti).

Notre intérêt pour l'étude des managers intermédiaires et des managers de proximité se justifie par le besoin de vérifier s'ils sont exposés ou non au stress. C'est une catégorie de salariés que certains dirigeants responsabilisent sans toujours vérifier s'ils sont capables de répondre efficacement à leurs demandes. Si le travail des managers du secteur public ne diffère pas radicalement de celui des managers du secteur privé, ils ne partagent pas tout à fait la même signification de rôle (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008) et ne sont pas confrontés aux mêmes contraintes (Emery et Giaucque, 2005). Pour les managers du privé, le rôle de « traduction » renvoie à l'autonomie tandis que pour les managers du secteur public, il renvoie à la protection des règles administratives contre les attentes contradictoires des usagers. S'agissant des exigences organisationnelles, les managers du secteur public sont plus limités dans leur marge de manœuvre du fait des contraintes administratives, que ne le sont les managers du secteur privé.

Nous avons constaté que de nombreux travaux traitent du malaise et de la souffrance des cadres. Or, bien que les modes de gestion des secteurs public et privé tendent à s'harmoniser, les managers du secteur public. Dans le contexte actuel de mutations organisationnelles que connaît ce secteur, cette question est devenue incontournable. En effet, « *l'analyse objective des évolutions de l'activité et la position des encadrants montre de nombreux aspects pathogènes* » (Desmarais, 2006).

## **5. Formulation de la problématique**

- **Construction de la problématique générale de la recherche**

La littérature consacrée aux managers souligne les liens existants entre les tensions de rôles, la perte du sens de l'action, l'insuffisance de soutien social, et le stress professionnel ; ce qui favorise les difficultés d'adaptation des managers aux nouvelles contraintes organisationnelles (Kahn et al., 1964 ; Roger et Roques, 1995, 2004 ; Rogers, 1977 ; Tessier, 2006). La quasi-totalité de ces résultats ont été observés dans des organisations privées. Or, même si les



managers du secteur public bénéficient d'un environnement professionnel plus stable que celui des managers du secteur privé, le travail des premiers ne diffère pas fondamentalement de celui des seconds (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008). Par conséquent, la question du stress qui se pose aux managers du secteur privé peut également toucher ceux du secteur public, notamment dans la période actuelle de mutations qu'elle traverse. Il nous a donc semblé utile d'engager une recherche dans ce secteur public.

Cependant, notre recherche ne vise pas la comparaison entre les managers des deux secteurs. Elle s'inscrit uniquement dans le secteur public non marchand et marchand. Plus précisément, elle analyse l'impact des facteurs organisationnels et individuels sur le stress ressenti par les managers intermédiaires et les managers de proximité. A cet effet, la problématique générale de la recherche peut être formulée comme suit :

### **Problématique générale de la recherche :**

**Dans le contexte actuel de mutations des organisations publiques, dans quelles mesures des antécédents organisationnels (type d'organisation publique, niveau hiérarchique de management, tensions de rôles et soutien social perçu) et des antécédents individuels (stratégies de coping, engagement au travail et étape de la carrière) peuvent-ils affecter la perception du stress chez des managers intermédiaires et des managers de proximité ?**

Huit questions de recherche découlent de cette problématique générale.

#### **• Questions de recherche**

Les cinq premières questions traitent de l'impact des antécédents organisationnels sur le stress professionnel des managers. Cette recherche s'intéresse à trois antécédents organisationnels, les caractéristiques de l'organisation (type d'organisation), le niveau hiérarchique de management (management intermédiaire, management de proximité), les exigences du travail (tensions de rôles) et les ressources au travail (soutien social). A cet effet, cinq questions de recherche se dégagent de l'analyse de ces sources potentielles de stress :

1° Le degré de stress professionnel varie-t-il selon le type d'organisation publique (non marchand ou marchand) dans lequel les managers exercent ?

2° Le stress professionnel varie-t-il selon le niveau hiérarchique de management (intermédiaire ou de proximité) dans le secteur public ?

3° De quelles manières des tensions de rôles affectent-elles le stress perçu chez des managers du secteur public ?

4° De quelles manières le soutien social (des supérieurs et des subordonnés) affecte-t-il le stress perçu chez des managers du secteur public ?

5° Le soutien social (des supérieurs et des subordonnés) atténue-t-il l'impact des tensions de rôles sur le stress perçu chez des managers du secteur public ?

Les trois dernières questions portent sur les effets des antécédents personnels sur le stress professionnel. Notre recherche s'intéresse à trois caractéristiques individuelles, à savoir les stratégies de coping mis en place pour faire face aux tensions de rôles, l'engagement au travail et l'étape de la carrière (définie par l'âge chronologique). Les deux premières variables individuelles sont considérées, tantôt comme des exigences personnelles, et tantôt comme des ressources personnelles. Nous nous intéressons à l'impact l'étape de la carrière (définie par l'âge chronologique), dans la mesure où l'âge de départ à la retraite<sup>24</sup> a été augmenté (de 60 à 62 ans, variable selon les cas) par la loi N° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

S'agissant des caractéristiques individuelles, notre recherche se focalise sur les trois questions suivantes :

6° Les stratégies de coping mises en place par des managers du secteur public atténuent-elles ou intensifient-elles les relations entre leurs tensions de rôles et le stress perçu ?

7° L'engagement au travail affecte-t-il le degré de stress perçu des managers du secteur public ?

---

<sup>24</sup> <http://www.toutsurlaretraite.com/documents/retraites-2010-reforme-loi-2010-1330-9-novembre.pdf>

8° Le degré de stress professionnel varie-t-il selon l'étape de la carrière (première partie de carrière vs seconde partie de carrière) ?

Pour traiter ces huit questions, nous avons privilégié une approche multifactorielle du stress perçu (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Dolan et Arsenault, 1980 ; Kahn et Byosière, 1992). Steiler et Rosnet (2011) parlent d' « approche composite » pour signaler la prise en compte simultanée dans un questionnaire des stressseurs, des contraintes ainsi que des dimensions médiatrices et modératrices qui affectent les relations entre les stressseurs et les contraintes. Dans notre recherche, il s'agit précisément de combiner les approches stimulus-réponse du stress (Vézina, 2002), notamment des approches interactionniste et transactionnelle. En effet, nous estimons qu'un cadre conceptuel singulier (interactionniste ou transactionnel) ne permettrait pas d'avoir une vision globale du stress perçu des managers. Ces approches sont certes différentes mais ne sont pas contradictoires dans la mesure où elles éclairent chacune une facette du stress perçu. C'est la raison pour laquelle nous avons recours à des modèles interactionnistes (Bakker et Demerouti, 2007 ; Chanlat, 1999 ; Cherniss, 1980 ; Hobfoll, 1989 ; Kahn et Byosière, 1992 ; Kahn et al., 1964) et transactionnels (Lazarus et al., 1985 ; Lazarus et DeLongis, 1983 ; Lazarus et Folkman, 1984) pour tenter d'expliquer le stress professionnel. Rappelons que les approches interactionnistes ciblent l'écart entre la situation et l'individu comme générateur du stress alors que les approches transactionnelles insistent sur le processus ou la manière dont le stress surgit chez un individu. Une recherche quantitative a été menée pour vérifier les hypothèses sous-jacentes à ces approches.

## **6. Méthodologie de la recherche**

Notre recherche s'est déroulée entre 2009 et 2010 et s'est appuyée sur une méthodologie quantitative. Après avoir réalisé un pré-test du questionnaire auprès d'une vingtaine de managers (au total 21), nous avons interrogé par voie de questionnaire 407 managers du secteur public dont 180 managers intermédiaires et 133 managers de proximité dans quatre collectivités territoriales et 94 dirigeants de proximité dans huit établissements de la SNCF dans une région.

La quasi-totalité des outils de mesure utilisés dans le questionnaire ont fait l'objet de validations antérieures. La collecte des données a été réalisée en petits groupe sur le lieu de

travail des managers en notre présence. Les données ont été traitées sous le logiciel SPSS (version 17).

## **7. Contributions attendues de la recherche**

L'objectif de cette recherche est double. Sur le plan théorique cette recherche ambitionne de tester un modèle explicatif du stress chez des managers intermédiaires et des managers de proximité dans le contexte actuel de mutations du secteur public. Le modèle global qui en résulte propose d'explorer la variation du niveau du stress professionnel et des facteurs qui l'affectent en fonction du type d'organisation publique, du niveau hiérarchique des managers et de leur étape de carrière. Le second objectif est d'analyser dans quelle mesure les réponses managériales couramment proposées peuvent-elles s'appliquer aux managers du secteur public ? Dans le cas contraire, quelles politiques de ressources humaines spécifiques développer en vue de prévenir leur stress.

Sur le plan pratique, nous escomptons contribuer à une meilleure prise en compte des caractéristiques organisationnelles, des caractéristiques propres au rôle et des caractéristiques individuelles dans la prévention du stress chez des managers. Nous estimons que ces variables sont susceptibles d'accroître leur stress des managers. Par conséquent, leur capacité à conduire les mutations actuelles que connaît le secteur public marchand ou non-marchand risque d'être compromise.

## **8. Architecture de la thèse**

Le contexte de la recherche, les questions qu'il suscite ainsi que notre proposition de recherche ont été précédemment exposés. La thèse est structurée en deux parties :

- **La première partie de la recherche s'articule autour de la revue de la littérature et du cadre théorique.**

Nous abordons dans le premier chapitre les caractéristiques de la catégorie des managers intermédiaires et des managers de proximité ainsi que les tensions, notamment le stress que suscite leur position focale au sein des organisations.

Le deuxième chapitre est consacré aux caractéristiques organisationnelles et de rôle qui peuvent potentiellement générer du stress professionnel chez des managers.

Le troisième chapitre porte sur les caractéristiques individuelles qui peuvent influencer la perception du stress professionnel chez les managers.

Le quatrième chapitre présente l'intérêt de la prise en compte simultanée des facteurs organisationnels et individuels dans les modèles explicatifs du stress. Nous terminons ce chapitre par le rappel des hypothèses émises et la présentation du modèle global de la recherche.

- **La seconde partie présente la recherche empirique.**

Nous exposons dans le cinquième chapitre le cheminement suivi dans le cadre de la réalisation de cette recherche. Il présente notre posture épistémologique, mais aussi la démarche mise en place pour vérifier nos hypothèses.

Dans le sixième chapitre, nous traitons des résultats de la recherche obtenus au sein des collectivités territoriales et des établissements de la SNCF. Les résultats de la recherche sont présentés en trois temps. Nous restituons dans un premier temps les résultats de la recherche sans distinction du type de secteur public (marchand et non-marchand confondus) et de niveau hiérarchique (manager intermédiaire vs manager de proximité). Nous présentons dans un deuxième temps, les résultats de la recherche menée dans les collectivités territoriales, puis dans un troisième, ceux relatifs aux établissements de la SNCF. *In fine*, nous comparons les résultats observés.

Dans le septième chapitre, les résultats de la recherche sont discutés au regard des modèles théoriques mobilisés.

Le huitième et dernier chapitre est consacré aux apports et limites ainsi qu'aux perspectives de recherche que la présente recherche contribue à ouvrir dans le but d'approfondir l'étude du stress professionnel parmi les managers intermédiaires et les managers de proximité.

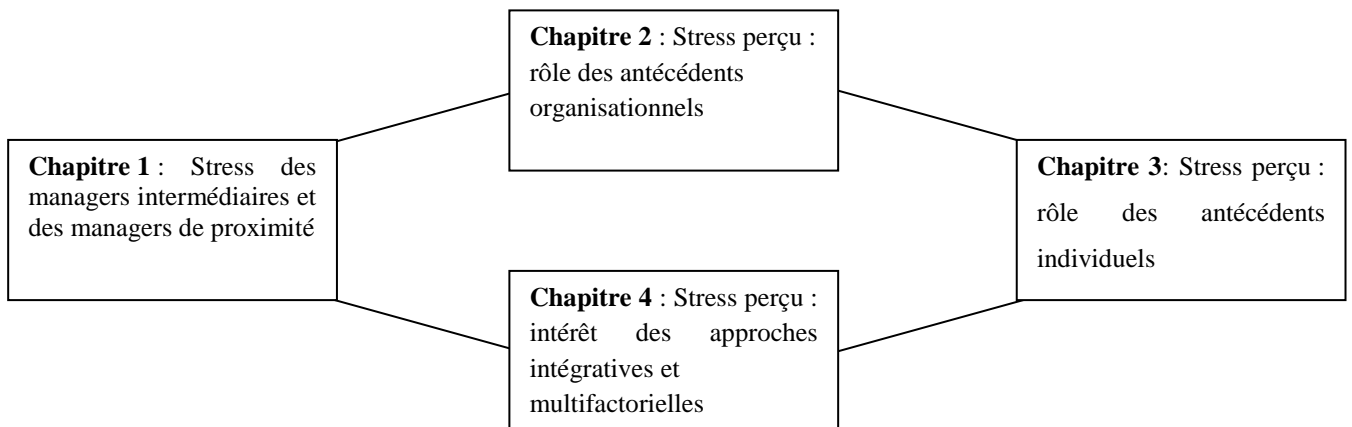
L'organisation de la recherche est représentée par la figure ci-dessous :

## Schéma 1 : Architecture de la thèse

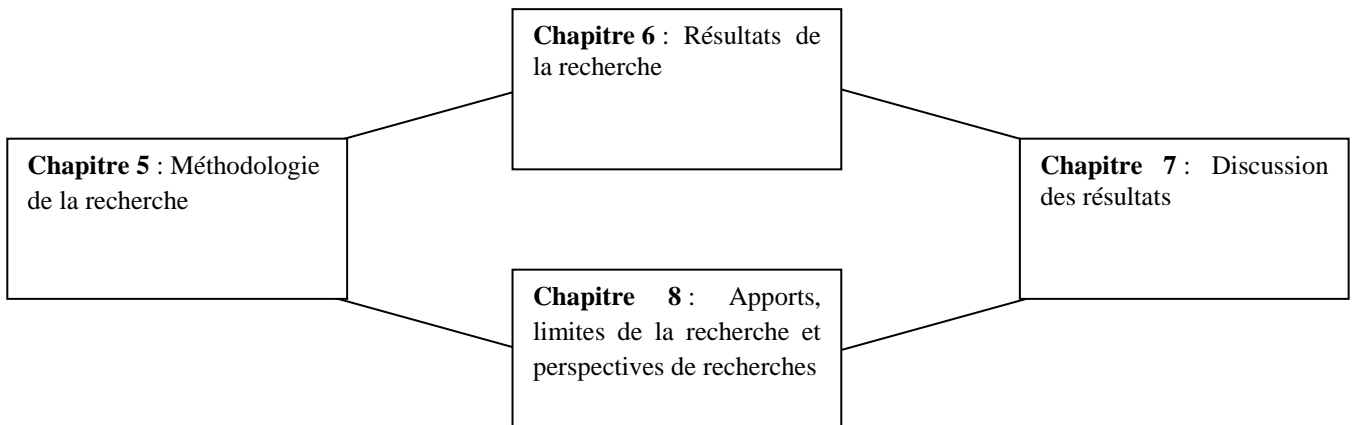
### Introduction générale

1. Le stress et ses enjeux	2. Cadre conceptuel	3. Secteur public : terrain de recherche	4. Managers : population étudiée	5. Problématique de la recherche	6. Méthodologie quantitative adoptée	7. Contributions attendues de la recherche
-------------------------------	------------------------	---	-------------------------------------	-------------------------------------	---	---

### Partie I : Revue de la littérature et cadre théorique



### Partie II : Recherche empirique



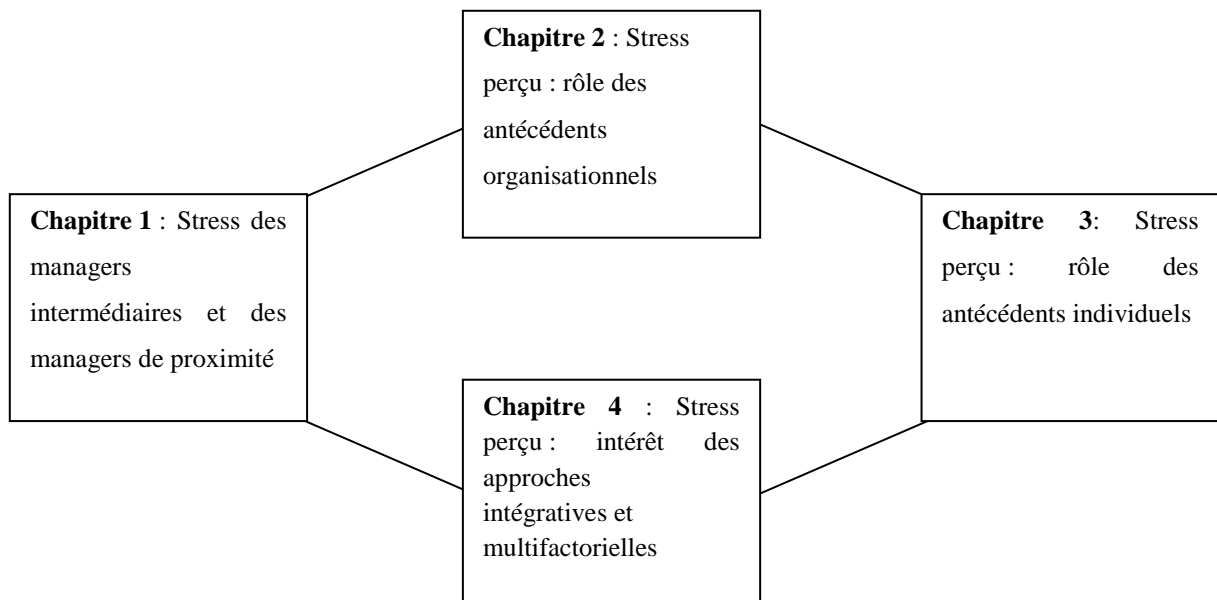
### Conclusion générale

1. Rappel de la problématique	2. Rappel des résultats principaux	3. Rappel des apports théoriques	4. Rappels des apports méthodologiques	5. Apports managériaux	6. Limites de la recherche	7. Perspectives de recherche
----------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	---	---------------------------	-------------------------------	---------------------------------

# PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

---

Schéma 2 : Structure de la partie I



# Introduction de la partie I

---

Les organisations sont confrontées à l'obligation d'améliorer les conditions de travail des salariés. En France, la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 portant sur la modernisation sociale, oblige les responsables d'établissement à prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé « *physique et mentale* » des salariés. *L'article L. 230-2 du code du travail stipule que « le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».*

Cet article est de plus en plus renforcé par la jurisprudence<sup>25</sup> en France. Elle confirme qu'en matière de santé mentale, l'employeur n'a pas seulement une obligation de moyens, mais également une obligation de résultat. Cette responsabilisation des chefs d'établissements dans la fonction publique est récente.

Dans la fonction publique, c'est l'accord du 20 novembre 2009 qui pose les bases de la prise en compte de la santé mentale des fonctionnaires et des non-fonctionnaires qu'elle emploie. Suite à cet accord, l'article 16-II de la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social désigne le CHSCT (le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) comme un garant de la santé des agents. D'après cette loi, le CHSCT « *a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents dans leur travail, à l'amélioration des conditions de travail et de veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières* ».

---

<sup>25</sup> La Cour de Cassation, Chambre sociale, a ordonné le 5 mars 2008 la suspension d'un projet de réorganisation de la société « SNECMA Moteurs » en arguant que ce projet mettait en danger la santé et la sécurité des salariés. Cette décision du Tribunal de Grande Instance constitue une avancée fondamentale (une première) en France de l'obligation de résultat en matière de santé au travail. En l'espèce, elle fait désormais autorité et montre que la direction des organisations ne peut sacrifier la santé et la sécurité des salariés. Le pouvoir des dirigeants est ainsi encadré par l'arrêt SNECMA.

<http://www.bibliobaseonline.com/notice.php?NUMERO=96282etOLD=97545%7C92737>



Tout comme la santé physique, la santé mentale est donc au cœur de la réglementation relative à la protection des salariés. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé<sup>26</sup> (1946), « *la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Parmi les indicateurs de la santé mentale figurent les risques psychosociaux, dont le stress professionnel.

Le stress, comme nous allons le voir, renvoie à un phénomène complexe : difficile à définir, à comprendre et à expliquer. Les directions des organisations étant désormais responsables au regard de la loi de la santé des salariés, les managers sont considérés comme des acteurs naturels de la gestion du stress au travail.

Par conséquent, ils sont parfois désignés à tort ou à raison comme des vecteurs de stress (agent stresseur) qu'il faudrait à tout prix former et responsabiliser (Dab, 2008 ; Dériot, 2010 ; Lachmann, Larose et Penicaud, 2010 ; Nasse et Légeron, 2008). Ils sont en effet perçus comme les chargés de la conception, de l'application et du contrôle de l'exécution des tâches. Ils sont alors compétents pour rendre le travail moins stressant. Pour d'autres, les managers sont des agents stressés au même titre que leurs collaborateurs (Kahn et al., 1964 ; Kahn et Byosiére, 1992 ; Salengro, 2005 ; Thévenet, 2011). Car, ils sont exposés aux mêmes contraintes.

Face à ces controverses, nous avons choisi d'étudier dans la présente recherche la catégorie des managers intermédiaires et des managers de proximité sous l'angle de leur vulnérabilité au stress. En effet, si les managers rencontrent des contraintes similaires à celles de leurs subordonnés, pourquoi seraient-ils moins touchés qu'eux ? Précisons que notre objectif n'est pas de comparer le niveau de stress des managers à celui de leurs collaborateurs.

Notre recherche vise plutôt à identifier les facteurs organisationnels et individuels qui peuvent affecter le stress des managers du secteur public. En effet, des recherches montrent que la survenue du stress dépend des caractéristiques de l'entreprise, du contenu du travail, des caractéristiques personnelles et des relations interpersonnelles (Chanlat, 1985 ; Légeron, 2004 ; Roger et Roques, 1995).

---

<sup>26</sup> <http://www.who.int/suggestions/faq/fr/index.html>

Nous présentons dans le premier chapitre l'objet de notre recherche : le stress des managers intermédiaires et des managers de proximité. Ensuite nous détaillons dans le deuxième chapitre le rôle des antécédents organisationnels dans leur perception du stress : la nature de l'organisation publique (marchande vs non-marchande) et des variables situationnelles (niveau hiérarchique de management, tensions de rôles et soutien social perçu). Le troisième chapitre aborde l'importance des caractéristiques individuelles (stratégies de coping, engagement au travail et étape de la carrière) dans la survenue de leur stress. Dans les chapitres 2 et 3, nous formulerons des hypothèses de recherche et présenterons les modèles partiels auxquels elles renvoient. Enfin, le quatrième chapitre est consacré à l'intérêt de la prise en compte simultanée des facteurs organisationnels et individuels dans l'explication du stress à travers des modèles intégratifs de recherche. Nous terminons ce chapitre par le rappel de toutes les hypothèses émises et une présentation du modèle global hypothétique de la recherche. Ce dernier résulte de la combinaison des modèles partiels présentés dans les chapitres 2 et 3.

# Chapitre 1 : Stress professionnel des managers intermédiaires et des managers de proximité

---

## Introduction du chapitre 1

L'usage du terme de « manager » est récent en France. Les notions d'encadrement et de maîtrise sont les plus couramment utilisées pour désigner les personnes qui dirigent le travail d'autres personnes. Les managers<sup>27</sup> ne renvoient pas à une catégorie homogène. On y distingue plusieurs niveaux hiérarchiques : managers supérieurs, managers intermédiaires et managers de proximité. De même, les rôles exercés à chaque niveau hiérarchique sont différents, même si la fonction d'encadrement demeure la même (Barabel et Meier ; 2010 ; Desmarais, 2003 ; Lethondal, 1997 ; Mintzberg, 1995).

Les deux derniers niveaux sont présentés dans la littérature comme le maillon essentiel du fonctionnement des organisations (Aucoin, 1989). Dans le même temps, ils sont confrontés à d'importantes tensions liées à leur position d'entre-deux (entre direction et collaborateurs notamment). L'aplatissement des niveaux hiérarchiques n'a pas entraîné la disparition des fonctions de management intermédiaire et de proximité. Ainsi, contrairement à leur disparition annoncée, les managers voient le champ de leurs rôles se renouveler (Bellini et Labit, 2005). Ils sont désormais appelés, en plus des activités techniques, à gérer le personnel dont ils ont la charge et à donner du sens à la stratégie organisationnelle auprès de leurs collaborateurs, même si ces derniers ne le comprennent pas toujours (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010 ; Kletz et Lenay, 2008 ; Lachmann, Larose et Penicaud, 2010 ; Peretti, 2006).

Le renouvellement du rôle des managers et des cadres s'accompagne aussi des mutations de leur rapport au travail (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). Ces auteurs notent chez eux un engagement paradoxal. En même temps qu'ils accompagnent les efforts de modernisation de leur organisation, ils se trouvent profondément affectés par les dégradations de leurs conditions de travail. Ces travaux viennent actualiser ceux de Crozier (1955) selon qui les catégories supérieures (dont les managers) sont plus impliquées dans leur travail que les

---

<sup>27</sup> Selon les auteurs que nous citons, nous employons les termes de cadres, agents de maîtrise ou managers.

catégories qui sont en bas de la hiérarchie. Pour Sainsaulieu (1988), les relations des cadres à leur travail (identités) diffèrent de celles des non-cadres. A la différence des seconds, les premiers semblent négocier leurs relations professionnelles sur un mode individuel et non collectif.

Nous exposons dans un premier temps les définitions et l'évolution de la catégorie des managers. Dans un deuxième temps, nous traitons des invariants de la fonction managériale et, dans un troisième temps, du stress professionnel, comme l'une des conséquences possibles de l'exercice du rôle de manager.

## **Section 1 : Les managers : définitions et mutations des rôles**

Cousin et Mispelblom Beyer (2011) attribuent la substitution des termes de « cadre » et d' « agent de maîtrise » par celui de manager à l'introduction à partir de 1950 des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les organisations. A cet effet, les managers, contrairement aux encadrants traditionnels « mobilisent des méthodologies de management, des prêts-à-penser-à-parler-et-à-faire » en matière d'encadrement. Ces méthodes ont été apprises durant des formations, des séminaires, elles sont consignées dans des livres, des manuels et des classeurs, elles sont faites d'un bric-à-brac plus ou moins savant d'outils, de trucs et de recettes, mais aussi de bon nombre d'éléments des sciences sociales et humaines » (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 : p.52). Certains managers préfèrent s'appuyer sur ces méthodes de gestion, plutôt que de confier leurs difficultés à leur entourage professionnel ou personnel.

Nous présentons successivement les définitions de la notion de manager et ses différentes évolutions.

### **1.1 Définitions de la catégorie des managers**

Les appellations pour désigner le personnel d'encadrement sont diverses : petit chef, chef d'atelier, contremaître, superviseur, chef d'équipe, responsable, agent de maîtrise, cadre, cadre moyen, cadre intermédiaire, manager intermédiaire, manager de proximité... Selon Trouvé (1997), la catégorie des agents de maîtrise n'est pas aussi connue que la catégorie des cadres

et des ouvriers. Pour notre part, ce constat est aussi valable pour la catégorie des managers intermédiaires.

Nous présentons d'abord les définitions du terme « managers », ensuite les spécificités des managers du secteur public.

### **1.1.1 Managers : qui sont-ils ?**

Le management est tantôt défini par son statut, tantôt par sa position hiérarchique et/ou par sa fonction principale. Pour ces raisons, il n'est pas aisé de définir clairement la fonction de management. Dans tous les cas, l'encadrement constitue une catégorie très composite qui comprend des agents aux statuts différents comme des agents de maîtrise, des ingénieurs, des techniciens et des cadres (Létondhal, 1997).

En France, le terme « cadre » est couramment utilisé pour désigner les managers. Le cadre est défini en fonction de trois caractéristiques principales (Henriet et al., 2006) : la participation à l'exercice du pouvoir, l'exercice de responsabilité et le niveau de formation.

Dans certains pays dont la Grande Bretagne, la notion de cadre n'existe pas. On parle de « manager » pour désigner tous ceux qui exercent une activité d'encadrement. En revanche, en France les cadres ne sont pas nécessairement responsables d'équipe et tous les responsables d'équipes n'ont pas le statut de cadre. Cette distinction nous paraît utile dans la mesure où, dans certaines organisations, le statut hiérarchique ne renvoie pas toujours au rôle exercé par les agents. C'est le cas des agents de maîtrise ouvrière qui sont considérés en France comme des « encadrants non-cadres » (Henriet et al., 2006). A la différence des cadres, les encadrants non-cadres ont moins de pouvoir dans l'organisation et « sont toujours suspects de pactiser avec les salariés au bas de l'échelle » (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 : p.52). Selon Letondhal (1997), il est nécessaire d'aller au-delà de l'appellation agents de maîtrise et parler d'encadrement de proximité pour se rendre compte de l'importance des rôles que jouent les managers de proximité en matière de management des équipes et de gestion du changement.

Comme Bellini (2007), nous avons choisi d'employer le terme « manager » au lieu d'encadrant, parce qu'en France l'encadrement désigne à la fois un statut et une fonction. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus à la fonction qu'au statut.

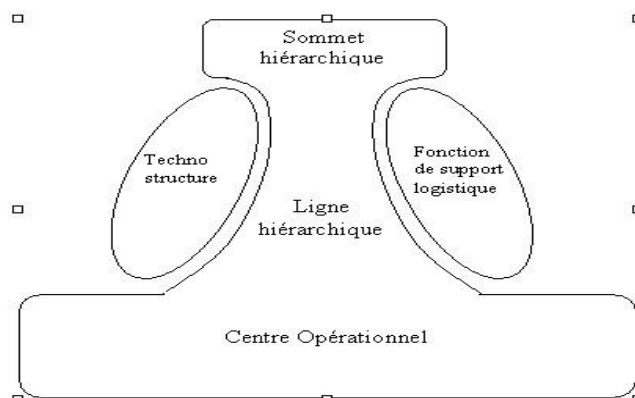
Pour Barabel et Meier (2010), un manager est un membre d'une organisation qui a sous sa responsabilité une partie de l'organisation dont il assure l'atteinte des objectifs et détient un pouvoir de commandement. A la différence d'un simple employé, un manager a reçu de la part du chef d'entreprise une délégation de pouvoir. Il a la responsabilité des résultats de son équipe et supervise les employés dont il a la charge.

Dans leur typologie des managers, Barabel et Meier (2010) distinguent 4 types de manager : les managers de proximité, les managers intermédiaires, les managers dirigeants et les managers de projet. Les managers de proximité ont la responsabilité d'une équipe au quotidien. La mission des managers de proximité ou des managers de premier rang, c'est la gestion quotidienne de l'équipe (réalisation de planning, contrôle des activités...). Ils se chargent de négocier les besoins de leurs subordonnés auprès de la direction et de traduire les décisions stratégiques en décisions opérationnelles. Encore appelés managers de première ligne, ils sont « *le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 : p.1). Livian (1996) définit l'encadrement de proximité ou le management de proximité comme le personnel situé à deux niveaux en dessous du directeur général et à un niveau au dessus des agents opérationnels.

Les managers intermédiaires ont la responsabilité d'équipes élargies (département, projet, unité, service...). Ils sont situés à deux niveaux au dessus du management de premier niveau et servent d'intermédiaire entre l'organisation et son environnement. Les managers dirigeants encadrent une équipe élargie de managers et font partie du comité de direction. Les managers de projet qui ont à peu près les mêmes responsabilités que les autres coordonnent les activités d'acteurs variés. A la différence des autres managers, la durée de vie de la structure et de l'équipe dont ils ont la charge a une durée de vie limitée.

Mintzberg (1995), quant à lui parle de ligne hiérarchique pour désigner les managers (cadres, contremaîtres) qui joignent le sommet au centre opérationnel (figure 1.1).

**Figure 1.1 : Les cinq parties de base des organisations (Mintzberg, 1995 : p.37)**



Le sommet stratégique regroupe les propriétaires et/ou l'administration garants du fonctionnement de l'organisation. Le centre opérationnel est constitué par les opérationnels qui produisent les biens et service.

Lethondal (1997) pour sa part, distingue deux types de manager : les managers spécialistes et les managers généralistes. Les premiers ne font pas partie de la ligne hiérarchique et interviennent pour des activités ponctuelles, les seconds font partie de la ligne hiérarchique. Desmarais (2003a ; 2003b) distingue les managers traditionnels (expérimentés) des managers modernes (diplômés). Les premiers sont relativement âgés, peu diplômés et ont accédé au grade par promotion interne. Les seconds sont jeunes, diplômés et ont accédé au grade par recrutement externe. Qu'ils soient issus du marché interne ou du marché externe de l'entreprise, les managers de proximité exercent la même fonction (le management) et sont confrontés à l'évolution de leur fonction ainsi qu'à l'accroissement de leurs responsabilités.

Au regard de la littérature précédemment exposée, nous retenons deux critères pour définir les managers. Ce sont des salariés situés entre la direction et l'équipe des opérationnels, qui sont désignés comme les responsables des résultats d'un service ou d'une équipe, qu'ils aient ou non le statut de cadre. Dans cette catégorie, nous distinguons le management intermédiaire du management de proximité. Le premier désigne les responsables de service (deuxième niveau d'encadrement) et le second les responsables d'équipes (troisième et dernier niveau de l'encadrement).

A l'issue de notre revue de la littérature, nous pouvons dresser un tableau comparatif des deux catégories de managers (tableau 1.1).

**Tableau 1.1 : Comparaison entre managers intermédiaires et managers de proximité**

	Managers intermédiaires	Managers de proximité
<b>Fonction</b>	Management de personnes	
<b>Synonymes : autres appellations</b>	Encadrement intermédiaire Middle managers Managers de deuxième niveau	Agents de maîtrise Managers de première ligne Managers de premier niveau
<b>Responsabilités</b>	Service ou unité opérationnelle	Equipe
<b>Accès à la fonction</b>	Recrutement	Promotion
<b>Statut</b>	Cadres (souvent), non-cadres	Non-cadres (souvent), cadres
<b>Position sur la ligne hiérarchique</b>	Milieu ou maillon intermédiaire de l'encadrement	Finale ou dernier maillon de l'encadrement
<b>Formation</b>	Diplômés ou peu diplômés	
<b>Rôle ordinaire</b>	Application	Exécution
<b>Rôle en période de changement imposé</b>	Acteurs de changement	Destinataires et agents de changement : vecteurs du changement
<b>Rôle en période de changement participatif</b>	Acteurs de changement	

Cette recherche s'intéresse aux managers du secteur public. Nous commencerons donc par exposer leurs spécificités par rapport aux managers du secteur privé.

### **1.1.2 Managers du secteur public : quelles spécificités ?**

L'utilisation du terme de « manager » dans les organisations publiques ne fait pas l'unanimité. D'aucuns réservent cette appellation aux entreprises privées et préfèrent employer les termes de « cadres supérieurs », « cadres intermédiaires » et « agents de maîtrise ». Nous entendons par manager du secteur public tout agent public cadre ou non-cadre n'appartenant pas à la direction générale d'une organisation publique et qui encadre le travail d'autres agents (Desmarais, 2003a).

Selon Desmarais et Abord de Chatillon (2008a), contrairement aux idées reçues, les rôles des managers du secteur public et ceux du secteur privé tendent à s'harmoniser. Ils précisent que les écarts sont plus accentués à l'intérieur de chaque secteur qu'entre les deux. Ces managers jouent des rôles semblables (traduction et régulation des relations sociales, pilotage des



performances et adaptation des ressources). Cependant, des différences subsistent au niveau des représentations de certains rôles (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008a). Ainsi, pour les managers du secteur privé, le rôle de traduction renvoie à l'autonomie tandis que pour les managers du secteur public, il renvoie à la protection des règles administratives contre les attentes contradictoires des usagers.

Contrairement aux managers du secteur privé qui sont sous contrat de droit privé, la plupart des managers du secteur public ont un statut de fonctionnaire. Bien que le fonctionnariat leur garantisse une sécurité d'emploi, il peut limiter leur marge de manœuvre du fait des contraintes bureaucratiques (Chanlat, 1999). De même, pour Emery et Giauque (2005 : p. 692), « les organisations publiques se trouvent dans une situation managériale contraignante puisqu'elles doivent rendre compte économiquement et politiquement de leurs activités. Les critères d'évaluation des prestations offertes par les services administratifs sont donc plus complexes et largement plus formels que dans le secteur privé ». Ainsi, les managers du secteur privé semblent être plus autonomes que ceux du secteur public qui sont plus contraints par des normes (Chanlat, 1999). Dans cette recherche, nous nous intéressons aux managers du secteur public, : les managers publics territoriaux et les managers publics cheminots (de la SNCF).

### **1.1.2.1 Spécificités des managers publics territoriaux**

Selon l'INSEE<sup>28</sup> « Les collectivités territoriales sont des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Sont définies comme collectivités territoriales :

- les communes ;
- les départements auxquels s'ajoutent les quatre départements d'Outre-Mer ;
- les régions auxquelles s'ajoutent également quatre régions d'Outre-Mer ;
- les collectivités à statut particulier ;
- les collectivités d'outre-mer ».

Les managers publics territoriaux sont donc des managers qui travaillent dans des administrations communales, départementales ou régionales. Afin de réduire les incohérences (écarts) entre le statut hiérarchique et le rôle exercé par ces managers, le Centre National de la

---

<sup>28</sup> <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/collectivite-territoriale.htm>

Fonction Publique Territoriale<sup>29</sup> (CNFPT) distingue trois catégories de management : le management supérieur, le management intermédiaire et le management de proximité.

Le premier niveau (management supérieur) renvoie aux « niveaux de direction en relation directe avec les élus et les instances de décisions. Les activités du management supérieur concourent à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la collectivité et des modes de gestions dans une finalité de service public...». Le deuxième niveau (management intermédiaire) comporte « les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels. En relation et en cohérence avec les objectifs de la direction générale, les activités du management intermédiaire concourent à décliner les politiques publiques en planifiant les différentes ressources allouées, en pilotant des projets et des opérations...». Enfin, le troisième et dernier niveau (management de proximité) consiste à « conduire et à contrôler un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure, conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé et de sécurité au travail... ».

Le CNFPT (voir référentiel de management, 2009, annexe 1 et annexe 2) n'a pas précisé dans sa typologie des managers le statut des agents qui correspond à chaque type de manager. Pour les besoins de notre recherche, nous avons établi la correspondance ci-dessous avec le statut des agents (tableau 1.2).

---

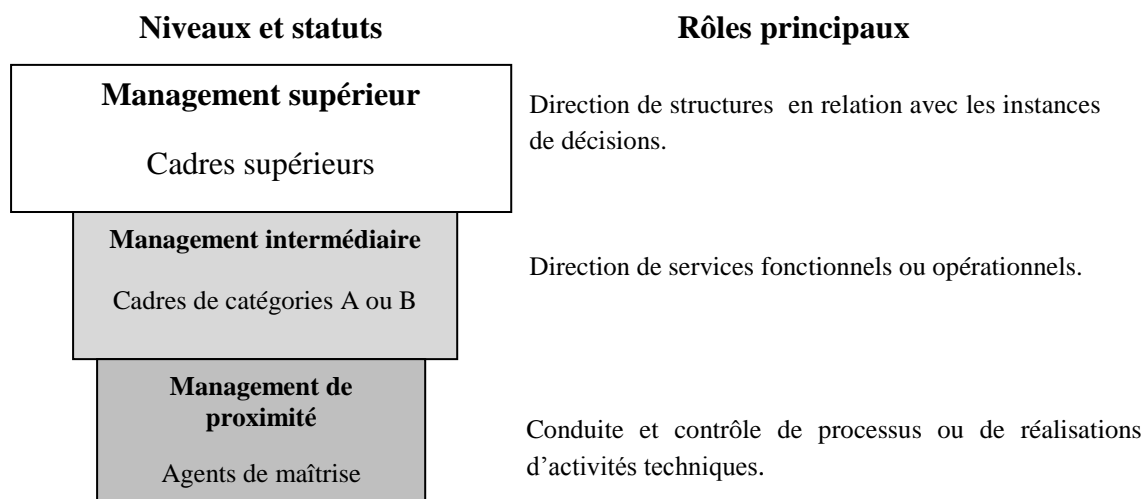
<sup>29</sup> CNFPT, « référentiel management/encadrement », <http://www.cnfpt.fr>.

**Tableau 1.2 : Niveaux hiérarchiques de management et statuts**

Catégories du CNFPT	Eléments de définitions du CNFPT	Statuts
<b>Managers supérieurs</b>	« Le management supérieur comprend les niveaux de direction en relation directe avec les élus et les instances de décisions. Les activités du management supérieur concourent à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la collectivité et des modes de gestions dans une finalité de service public. Elles visent à superviser, arbitrer, organiser les moyens et les ressources, à piloter et à adapter le projet d'organisation de la collectivité en déclinant les objectifs par directions et services».	<b>Cadres A+</b>
<b>Managers intermédiaires</b>	« Le management intermédiaire comprend les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels. En relation et en cohérence avec les objectifs de la direction générale, les activités du management intermédiaire concourent à décliner les politiques publiques en planifiant les différentes ressources allouées, en pilotant des projets et des opérations. Elles visent à optimiser les procédures, à contrôler et à évaluer l'emploi des ressources, à mobiliser et à faire évoluer sur un plan collectif les compétences professionnelles des agents».	<b>Cadres A Cadres B</b>
<b>Managers de proximité</b>	« Les activités du management de proximité consistent à conduire et à contrôler un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure, conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé et de sécurité au travail. Elles visent à planifier les tâches des équipes et des agents et à s'assurer de la qualité des services faits».	<b>Agents de maîtrise (catégorie C)</b>

La figure 1.2 synthétise ces niveaux de management, les statuts et établit des correspondances avec les rôles

**Figure 1.2 : Niveaux de management, statuts et rôles dans les collectivités**



Nous nous intéressons aux managers intermédiaires et aux managers de proximité. Au-delà de l'exercice de leur fonction, ces managers sont souvent confrontés à des tensions de rôles liées à leur positionnement entre direction et collaborateurs (Grima, 2004). La catégorisation des managers publics territoriaux ne diffère pas fondamentalement de celle des managers de la SNCF.

### **1.1.2.2 Spécificités des dirigeants de la proximité de la SNCF**

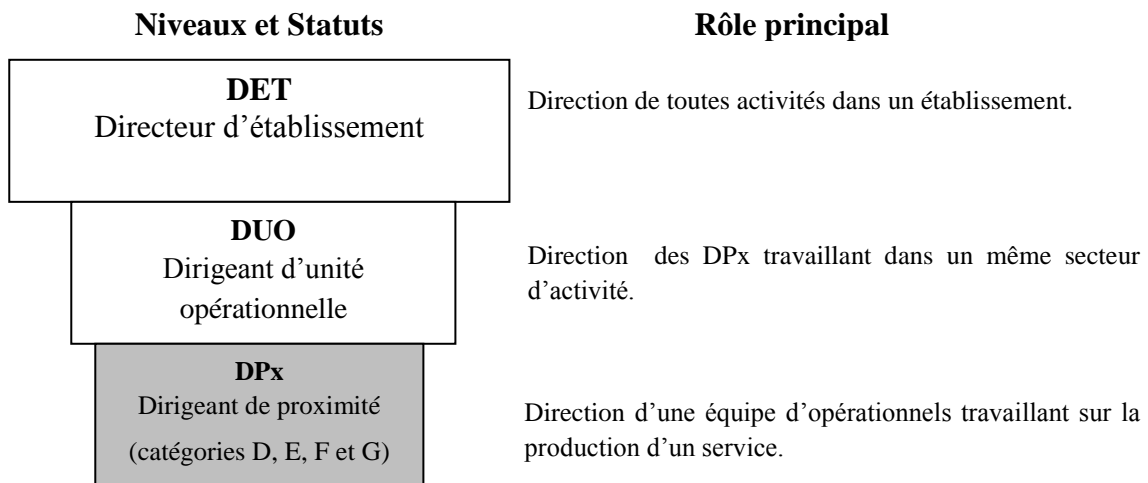
Rappelons qu'à la différence des collectivités territoriales, la SNCF est une entreprise publique. Elle a engagé depuis l'an 2000 une profonde réforme managériale (Fournier-Laurent, 2006) qui s'inscrivait dans un vaste programme de modernisation de l'entreprise en vue de sa préparation à la concurrence. Elle a mis en place un dispositif managérial permettant d'accompagner ses managers (Steinville et Rousseau, 2003). Ce dispositif vise à professionnaliser et renforcer la légitimité des managers opérationnels, autrefois basée sur leurs compétences techniques.

A l'instar d'autres organisations du service public, la SNCF a été souvent présentée comme une organisation peu confrontée à des contraintes économiques et dont les agents jouissaient d'une sécurité de l'emploi. Cependant, force est de constater que cette entreprise évolue d'une situation de monopole à une ouverture sur le marché (Guélaud, 2002). Alors, pour faire face à la concurrence, la SNCF a beaucoup investi dans la formation de ses managers. Ils sont d'ailleurs considérés au sein de l'organisation comme de véritables acteurs stratégiques et sont placés au cœur des changements organisationnels (Desmis, De Terssac et Blatter, 2004).

On distingue actuellement dans un établissement de la SNCF trois niveaux de management : la direction d'établissement, la direction d'unité opérationnelle et la direction de proximité (Fournier-Laurent, 2006 ; Steinville et Rousseau, 2003). Le directeur d'établissement assure la cohérence des contributions des unités de son établissement avec le projet de l'entreprise. Le dirigeant d'unité opérationnelle (DUO) est généralement responsable d'une unité de production. Il est spécialisé dans un métier précis. Le dirigeant de proximité (DPx) communément appelé agent de maîtrise constitue le dernier niveau de management. Il est chargé de la gestion d'une équipe d'opérationnels sur le terrain et assure la circulation des informations.

Ces niveaux de management (figure 1.3) résultent d'une profonde transformation du management de la SNCF. A la différence de la maîtrise dans certaines industries et collectivités territoriales, les dirigeants de proximité ont un niveau d'instruction de plus en plus élevé (au moins le baccalauréat).

**Figure 1.3 : Niveaux de management, statuts et rôles à la SNCF**



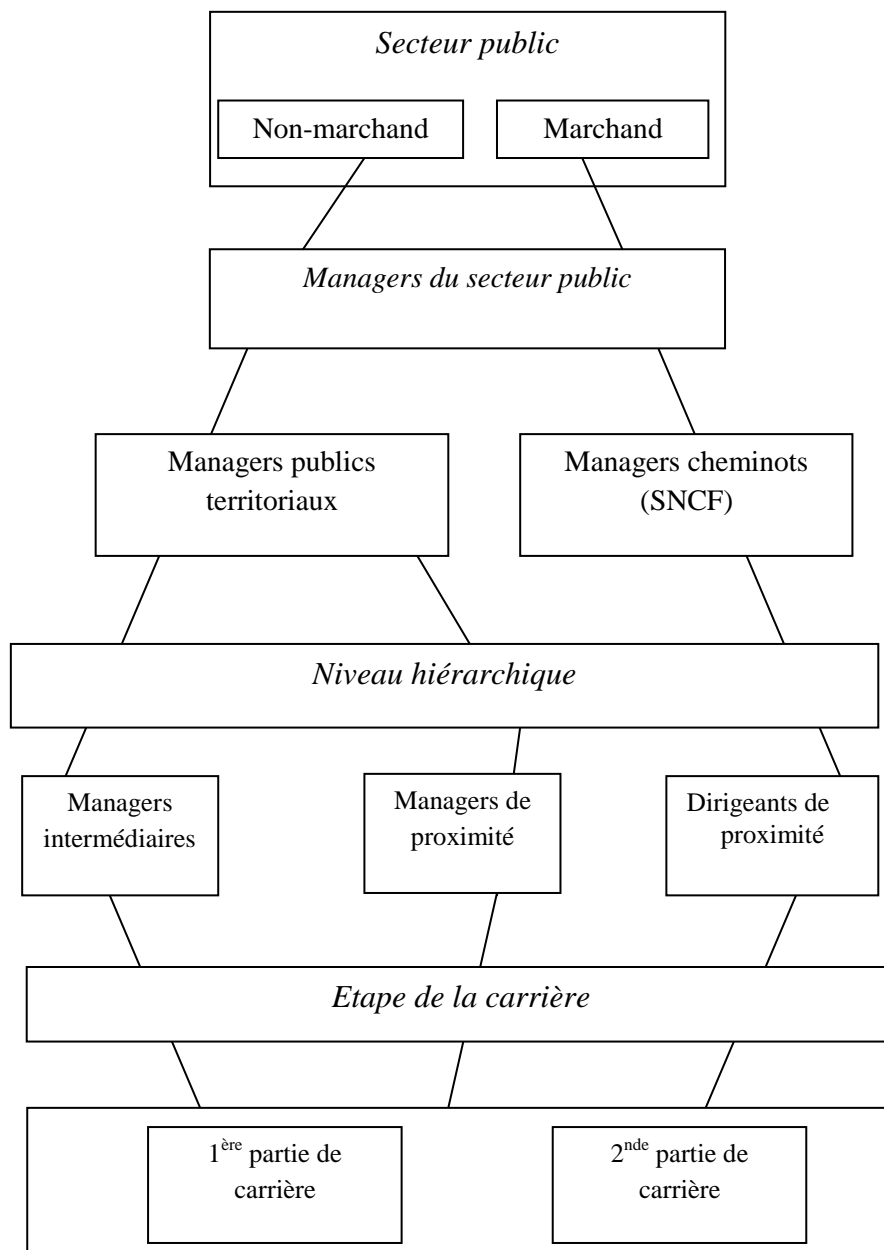
Si le management se renouvelle, ses attitudes et comportements demeurent peu connus. En général, la population des managers de proximité est souvent décrite comme une catégorie sous tensions (Bellini, 2005 ; Bouffartigue, 2001 ; Bourion, 2001 ; Desmarais et Abord de Chatillon, 2008 ; Kahn et al., 1964 ; Livian, 1996 ; Loubes, 1997 ; Mahieu 2010 ; Mintzberg, 1993 ; Tessier, 2006 ; Rouleau, 1999). Ces dernières sont attribuées aux caractéristiques spécifiques du rôle de management parmi lesquelles on peut distinguer la position charnière (entre la hiérarchie et le terrain), la polyvalence, l'importance des responsabilités et le rôle stratégique attribué aux managers en période de changement. Ces conditions d'exercice du rôle managérial peuvent générer des tensions de rôles et du stress chez les managers (Kahn et al., 1964).

Il n'est pas aisé de distinguer les managers intermédiaires des managers de proximité. A cet effet, nous allons employer la notion de manager intermédiaire et de manager de proximité en fonction des critères de désignation des organisations étudiées. Ainsi, notre choix a été guidé par les catégorisations définies par le CNFPT pour les collectivités et par la SNCF (Fournier-Laurent, 2006 ; Steinvillie et Rousseau, 2003).

Dans les collectivités territoriales, le management intermédiaire inclue les cadres des catégories A et B, et le management de proximité les agents de maîtrise de catégorie C. A la SNCF, nous intéressons au dernier niveau (le plus bas) de l'encadrement : les dirigeants de proximité. Cette catégorie correspond théoriquement à celle des managers de proximité, puisqu'il s'agit du dernier niveau de la ligne hiérarchique.

Nous pouvons présenter la catégorie des managers étudiés dans la figure 1.4 :

**Figure 1.4 : Présentation des caractéristiques des managers étudiés**



La recherche prend ainsi en compte les managers à toutes les étapes de leur carrière (définie par l'âge chronologique). Nous nous intéressons aux managers qu'ils soient en première partie de leur carrière (moins de 45 ans) ou en seconde partie de leur carrière (45 ans et plus).

## **1.2 Evolution de la fonction managériale**

Nous tentons de présenter les différentes mutations qui touchent le management intermédiaire et le management de proximité.

### **1.2.1 Evolution des rôles des managers intermédiaires**

Pour Henriët et al. (2006), l'évolution des rôles des cadres peut être appréhendée au travers de leur style de management. « *Le cadre est censé déposer le costume de l'autorité au profit d'un management participatif et finalisé, axé sur les résultats et la performance* » (Henriët et al., 2006 : p.512). D'où l'apparition d'appellations comme celles de manager et d'animateur visant à symboliser l'atténuation des relations de pouvoir et à promouvoir une autorité basée sur le leadership. Ces auteurs évoquent la crise de confiance entre ces managers et leur organisation. Il existe traditionnellement entre les cadres et leur organisation un contrat moral (des privilèges en échange de la loyauté). Ils bénéficient en général d'avantages matériels et immatériels : un salaire élevé, une délégation de pouvoir, un grand espace de travail, une sécurité de l'emploi, une bonne carrière et une retraite assurée... En contrepartie de ces nombreux avantages, ils doivent manifester leur engagement vis-à-vis de l'organisation. C'est cet échange entre les cadres et leur organisation que les auteurs désignent sous le vocable de « contrat implicite ».

L'évolution de leur rôle s'accompagne de l'accroissement des exigences. Et les managers « *deviennent des factotums qui doivent remplir des exigences toujours plus variées et nombreuses* » (Gegoux cité par Desmarais, 2006). C'est le chômage des cadres dans les années 80 qui a montré la crise de confiance entre les cadres et le patronat (Henriët et al., 2006). Ils souhaitent profiter de la réduction du temps de travail pour travailler moins. Ils se rapprochent de plus en plus de la catégorie des non-cadres en matière de mouvement social (revendications) et de rémunération. Le modèle de la carrière traditionnelle « ascendante et verticale » est en voie de disparition.

Leur rôle évolue en même temps que les organisations. Ils constituent à la fois les acteurs de changement (chargés de la diffusion et de l'application du changement) et les objets de ces transformations (Desmarais, 2003b). Henriet et al. (2006) définissent trois caractéristiques de du rôle des encadrants :

- la participation à l'exercice du pouvoir sur délégation des dirigeants de l'organisation ;
- l'exercice de responsabilités ;
- le niveau de formation généralement supérieur à celui des autres catégories de personnel.

Cousin et Mispelblom Beyer (2011) soulignent trois mutations sensibles dans le rapport au travail des cadres. La première résulte du nouveau style de management dont les principes de base sont : « l'autonomie, l'initiative, la liberté et l'expression de la singularité ». Ce modèle s'oppose à « l'ancien modèle, perçu dorénavant comme rigide et obsolète » (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 : p.47). Le nouveau modèle dit « modèle productif » est centré sur la responsabilisation des salariés, notamment des cadres. Ils s'imposent des exigences d'excellence, de dépassement de soi (auto-imposition et auto-contrôle) pour répondre aux attentes organisationnelles. L'obligation de résultats les affecte profondément. Ils sont de ce fait confrontés au stress et à la menace du chômage. Dans des périodes de difficultés professionnelles, certains commettent des actes désespérés : tentatives de suicide voire suicides.

La deuxième mutation porte sur les réorganisations (restructurations, fusions et acquisitions) et les modes d'organisation du travail en réseaux et projets par opposition à l'ancien modèle qui s'appuie sur la planification et aux relations pyramidales. Le management par objectif domine désormais dans les organisations modernes, d'où la permanence des attentes de performance et l'omniprésence de l'évaluation des résultats (Aubert et Gaujelac, 1991 ; Dejours, 2006 cités par Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 ; Ehrenberg, 1991).

La troisième mutation résulte des conséquences des deux premières. Elle concerne les difficultés de compréhension des stratégies et politiques mises en œuvre dans les organisations. Ainsi, la perte des repères provoque un brouillage dans les relations entre les cadres et leurs directions. Les multiples acteurs engagés de près ou de loin dans la vie de l'entreprise contribuent fortement à cette perte de repère. Les directeurs ne sont pas toujours les décideurs : il faut désormais composer avec les clients, les banques, les concurrents et les

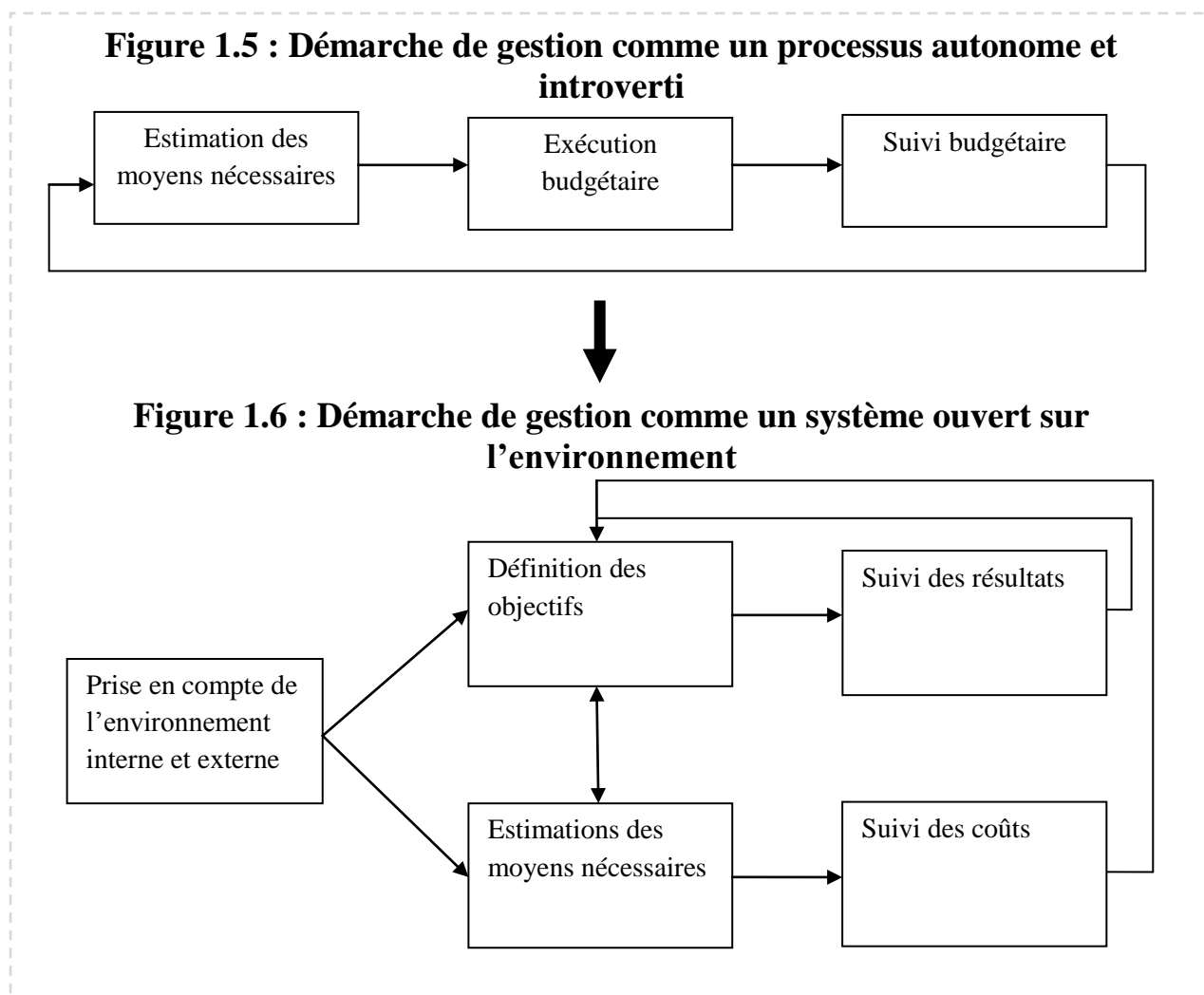


actionnaires. Rappelons que tous ces acteurs ont des attentes multiples vis-à-vis des organisations. Ces attentes peuvent être contradictoires. La relation des cadres avec leur organisation se trouve alors affectée : « de porteurs de la modernité, ils semblent être devenus ses victimes » (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 : p.48).

Ces auteurs préfèrent parler de durcissement et de systématisation des rapports de contrainte et de contrôle entre employeurs et cadres que de rupture. La crainte et l'ambiguïté que suscite le nouveau style de management perturbent certes le rapport au travail mais ne le rompent pas. En effet, leur défiance fait suite à l'écart qu'ils constatent entre les principes du management et leur mise en œuvre par l'organisation. Cette dernière prône à travers le discours de ses dirigeants les principes de la "bonne gestion". Cependant, l'organisation empêche leurs applications ou les applique mal. Les auteurs citent parmi de nombreux exemples l'individualisation des rémunérations. Les cadres plébiscitent et souhaitent ce traitement fondé sur l'équité. Néanmoins, ils reprochent à leur organisation de ne pas tenir suffisamment compte de la part invisible et indispensable de leur travail. Ils aspirent à un système de rémunération idéal grâce auquel toutes les dimensions de leur travail sont reconnues : engagement, contraintes et négociations permanentes...

Malgré ces plaintes, Cousin et Mispelblom Beyer (2011) notent dans leur rapport au travail un engagement paradoxal (double discours). Lequel paradoxe naît de l'engagement au travail et de l'adhésion à la culture néo managériale d'une part et des difficultés d'application au quotidien des principes et des valeurs résultant du nouveau management d'autre part. A cet effet, ils se plaignent des dégradations et de la perte de sens de leur travail.

Pour Huteau (2008), les managers du secteur public font face à la nouvelle gestion publique. La nouvelle gestion publique prône le développement de la performance. L'auteur propose deux schémas explicatifs du glissement des politiques publiques introverties (centrées sur la gestion budgétaire : figure 1.5) vers des politiques de gestion sensibles à l'environnement interne et externe (gestion par la recherche de l'efficacité et de l'efficience : figure 1.6).



La « performance est la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Elle peut être exprimée en termes d'efficacité socioéconomique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion ou de qualité de l'activité, de coût et de délai de réalisation » (Huteau, 2008 : p. 647). Pour l'auteur, l'ancienne gestion publique centrée sur l'estimation des moyens, l'exécution budgétaire et le suivi budgétaire tend vers une nouvelle gestion publique centrée sur une stratégie, des objectifs et des indicateurs de performance. Dans ce nouveau management public, les managers à tous les niveaux sont de plus en plus responsabilisés et sont tenus de rendre compte de l'utilisation des moyens mis à leur disposition. Comme les managers intermédiaires, les managers de proximité connaissent également le renouvellement de leurs rôles

## 1.2.2 Evolution des rôles des managers de proximité

Bellini et Labit (2005) remarquent que l'évolution du management de proximité s'est opérée de manière progressive dans le temps. Pour ces auteurs, l'évolution de l'encadrement de

proximité dans les industries peut être étudiée selon trois périodes. Les agents de maîtrise, aujourd'hui managers de proximité ont vu leur rôle de commandement et de contrôle évoluer vers des rôles d'animation, et au milieu de cette évolution une période de dévalorisation de leurs rôles.

Dans la première période qui va de la fin du XIXe siècle au début XXe siècle, l'agent de maîtrise est investi par la direction des pouvoirs de préparation du travail, de contrôle de l'exécution du travail, et de perfectionnement des méthodes.

Ensuite dans la deuxième période qui va du début du XXe siècle aux années soixante-dix, suite à la taylorisation, les agents de maîtrise perdent leurs pouvoirs de commandement suite à la normalisation et à la standardisation. Leur autonomie de management atteint ses limites. Le malaise des agents de maîtrise fait son apparition avec un risque de suppression de leur catégorie (Barabel et Meier, 2010).

Enfin, la troisième et dernière période va des années quatre-vingt à nos jours. On assiste ici, au retour de l'agent de maîtrise mais sous une nouvelle appellation : manager de proximité. Du commandement des ouvriers, l'agent de maîtrise est passé à l'animation des équipes. Les rôles traditionnels du manager deviennent plus centrés sur l'humain, plus élargis et plus intenses. Le manager de proximité doit intervenir sur tous les aspects de la performance de l'organisation : management de l'équipe, gestion de la qualité, gestion technique, formation des opérationnels.

L'évolution des rôles des managers de proximité peut être lue à travers l'extension de leurs responsabilités. Les rôles des managers se renouvellent sans cesse. Tandis que certains auteurs parlent de transformation des rôles du management, d'autres parlent d'évolution et montrent ainsi que les rôles ne sont pas aussi nouveaux et qu'ils ont toujours existé. Pour Labit (2002), les rôles actuels des managers de proximité concernent surtout les fonctions d'économie budgétaire, de formation, d'implication du personnel, de qualité, de sécurité et d'environnement autrefois négligées dans les industries tayloriennes.

Afin d'obtenir une performance globale, les managers de proximité doivent améliorer et assurer de façon permanente toutes ces nouvelles fonctions. C'est pour cela qu'ils ont l'impression de devoir remplir de plus en plus de fonctions liées à la normalisation de leurs

pratiques : démarches de certification, de la qualité, et de prévention qui laissent peu d'autonomie aux managers chargés de les appliquer ou de les faire appliquer.

Les managers de proximité sont aujourd'hui appelés, sans y être toujours préparés à partager certaines fonctions de ressources humaines. Ils sont appelés à mobiliser et à améliorer l'efficacité des personnes dont ils ont la charge (Peretti, 2006). Bellini (2005) remarque que les rôles des managers de proximité se sont accrus, sont devenus plus intenses et plus exigeants.

## **Section 2 : Les managers intermédiaires et managers de proximité : les invariants de la fonction managériale**

Malgré la diversité des appellations employées pour désigner les managers, il existe un quasi consensus sur les caractéristiques et les conséquences inhérentes à leurs rôles dans les organisations. On distingue dans la littérature consacrée aux managers privés ou publics quatre principales caractéristiques liées à leur occupation d'une position charnière et aux conséquences qu'elles entraînent.

Après un exposé des caractéristiques du rôle de manager, nous abordons les conséquences inhérentes à l'exercice de la fonction managériale.

### **2.1 Caractéristiques du rôle de manager**

La première caractéristique des managers réside dans leur position charnière entre directions et collaborateurs (Desmarais, 2003a ; Livian 1996 ; Mintzberg, 1995). Kahn et al. (1964), parlent de position focale. Crozier et Friedberg (1977) pour leur part assimilent cette position charnière à celle d'un « marginal-sécant ». Ce positionnement implique le rôle traditionnel d'agent de liaison. Les managers constituent la « courroie de transmission » des objectifs des directions et dans le même temps le relais des attentes provenant du terrain (la base). Ils constituent de par leur position hiérarchique, les garants de la communication entre les décideurs et les exécutants.

La deuxième caractéristique concerne la polyvalence des managers. Par exemple, Colin, Grasser et Oiry (2009) parlent de « métier valise » pour rendre compte des multiples activités

que recouvre le métier d'agent de maîtrise. Malgré la diversité des appellations et des voies d'accès à la fonction de management dans les organisations, on constate que les objectifs assignés à cette fonction sont quasiment identiques. Le premier et principal objectif des managers consiste à contribuer à la performance organisationnelle. Cet objectif central se décline en plusieurs activités : la mobilisation des équipes, la qualité des services et la productivité (Barabel et Meier, 2010) puis la satisfaction des usagers. C'est ainsi que les managers interviennent sur deux principaux aspects de l'organisation : l'aspect rationnel (technique) et l'aspect relationnel (humain). A cet effet, les directions des organisations nourrissent de fortes attentes à leur égard.

La troisième caractéristique de cette fonction est liée à sa nature. Le management n'est pas seulement une fonction polyvalente, elle est avant tout une fonction de responsabilités (Barabel et Meier, 2010). A la différence d'un salarié ordinaire, un manager reçoit de la part de l'organisation une délégation de pouvoirs. Les nouvelles responsabilités des managers en matière de bien-être des collaborateurs, de leur mobilisation et de conduite du changement organisationnel les obligent aujourd'hui à adopter une position d'animateur ; c'est ainsi qu'ils négocient avec son équipe et abandonnent le "costume de chef" qui impose des idées à leurs subordonnés. Le niveau d'instruction des subordonnés contraint aujourd'hui les managers à adopter un leadership moins autoritaire.

Hautefeuille (2008 : p.831) constate qu'aujourd'hui, le cadre « *se doit donc d'apparaître toujours en action, bardé de la panoplie indispensable du cadre d'excellence : ordinateur portable, téléphone portable, BlackBerry, tout cela fonctionnant ensemble, donnant une image d'hyperoccupation synonyme d'hypercabilité où le temps serait la seule chose qui manquerait à notre cadre modèle. Cet attirail est également un signe de modernité et de pouvoir. Coups de téléphone évidemment urgents, mail auxquels il faudrait répondre dans la minute, information demandée par un collègue participant de la démonstration de son utilité, de son efficacité et de son pouvoir. Avec une durée moyenne du temps de travail (ou tout au moins de présence) passant en 20 ans de 44 heures à 53 heures par semaine, le cadre moderne est également constamment dérangé dans sa concentration. On estime qu'un cadre moyen est dérangé toutes les 3 à 4 minutes par des collègues en quête d'information* ». Ce « zapping professionnel » est perçu comme indissociable de l'image du cadre et de son stress.

La quatrième caractéristique renvoie au rôle d'acteur stratégique attribué aux managers (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008b). Les managers publics sont en première ligne lorsque l'organisation s'engage dans un processus de changement (modernisation ou restructuration). Ils constituent durant ces périodes, les alliés dont les directions ne peuvent se priver pour réussir un changement organisationnel. Leur rôle est stratégique parce que l'application ou l'exécution des directives sur le terrain passe par leur engagement (Mahieu, 2010 ; Noguera, 2010). Quand les managers n'adhèrent pas aux décisions, elles peinent à s'appliquer sur le terrain. Desmarais et Abord de Chatillon (2008a) remarquent que les rôles des encadrants deviennent complexes : traduction des décisions, régulation des relations sociales, pilotage des performances, et adaptation des ressources.

Les caractéristiques énumérées affectent le rapport au travail des managers. Cependant, les conséquences de ces caractéristiques font l'objet de controverses parmi les chercheurs.

## **2.2 Conséquences de rôle : rapport au travail des managers**

Comme toute activité relationnelle, le management est une fonction susceptible de rendre vulnérables ceux qui l'exercent. Cousin et Mispelblom Beyer (2011) analysent la dimension personnelle et politique des activités de management. Pour ces auteurs, le management constitue une épreuve pour les cadres. Le succès du manager (atteindre les objectifs fixés, faire face à l'adversité et aux subordonnés résistants) signe la preuve de leur loyauté (dimension personnelle) et permet aux directions de leur faire confiance (dimension politique).

Selon Lefebvre et Poirot (2011), l'accumulation des rôles et des tâches fatigue les managers. Ils estiment que pour un manager, *« l'une des manières de pouvoir faire face à des tâches accumulées et contradictoires est d'augmenter son implication quantitative (temps passé à travailler) et qualitative (implication subjective). Ce phénomène met les managers en surcharge et favorise l'hyperactivité... L'hyperactivité devient un calmant à l'angoisse, permettant d'intégrer la gestion des paradoxes. Les managers deviennent dès lors incapables de pouvoir prendre le recul suffisant pour accompagner convenablement leurs collaborateurs en période de changement »* (Lefebvre et Poirot, 2011 : p.64). Le rapport au travail des managers, notamment des cadres à été largement décrit.

Dans des recherches consacrées « aux petits fonctionnaires », Crozier (1955) note que le niveau de satisfaction au travail est plus élevé chez les agents des catégories les plus basses (femmes mécanographes et vérificatrices) que chez les agents appartenant aux catégories élevées (cadres). Il constate que plus le niveau hiérarchique est élevé, plus les plaintes s'accroissent dans l'administration étudiée. Il en déduit que la position de retrait des petits fonctionnaires constitue un facteur explicatif de leur niveau élevé de satisfaction. En effet, ils sont peu impliqués dans le processus de décisions organisationnelles, ont une faible ambition de progresser dans la hiérarchie et se contentent du climat social dans le collectif de travail (bonne ambiance entre collègue et relations non conflictuelles avec le supérieur hiérarchique). Ils se réfèrent aux règlements, à leurs hiérarchies et aux syndicats pour accéder aux informations. A cet effet, ils sont « dans une position d'extériorité par rapport aux jeux de pouvoir dans l'organisation (Dubar et Tripier, 2005 : p. 158). A l'opposé, les catégories sociales élevées sont plus exposées. Elles sont généralement mues par une progression dans la hiérarchie et sont en quête de pouvoir. Leur positionnement leur offre la possibilité d'accéder aux informations et d'être impliquées dans les jeux de pouvoir. Dans leur conquête du pouvoir, elles « se heurtent à l'opacité des décisions et aux réflexes de protection des supérieurs » (Dubar et Tripier, 2005 : p. 159), d'où leur faible degré de satisfaction d'après les travaux de Crozier (1955).

Sainsaulieu (1988) s'est intéressé à l'identité des cadres au travail. Il a montré que leurs relations varient d'une identité de fusion à une identité de retrait. Pour lui, « *l'identité exprime cette quête de force que l'on trouve dans les ressources sociales du pouvoir pour arriver à la possibilité de se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre... Le concept d'identité désigne donc à la fois la permanence des moyens sociaux de la reconnaissance et la capacité pour le sujet à conférer un sens durable à son expérience* » (Sainsaulieu, 1988 : p.333). L'identité au travail résulte des possibilités d'accès au pouvoir dans les jeux d'interactions au travail (Alter et Laville, 2004) et en dehors du travail (Kuty, 1998). Sainsaulieu (1988) dégage des recherches réalisées dans de nombreuses organisations administratives et industrielles quatre modèles d'identité : fusion, négociation, affinités, et retrait. Ces formes d'identité définissent les relations que chaque individu entretient avec son travail en fonction de son statut. Kuty (1998) propose un tableau récapitulatif des travaux de Sainsaulieu (tableau 1.3).

**Tableau 1.3 : Représentation simplifiée des identités au travail (Kuty, 1998 : 265)**

		Pouvoir au travail	
		Oui	Non
Pouvoir hors travail	Oui	Négociation	Retrait
	Non	Affinité	Fusion

Le modèle fusionnel fait référence à la situation des salariés qui ont très peu de pouvoir et qui pour se faire entendre ont recours au groupe. Ce modèle est souvent associé aux ouvriers et aux employés de bureau.

A l'opposé du modèle fusionnel, le modèle de négociation définit la situation des salariés très qualifiés qui fondent leur pouvoir sur leurs compétences et responsabilités. Ils négocient directement leurs conditions de travail avec leur organisation. Le modèle affinitaire renvoie à des relations professionnelles non solidaires et à une préférence pour des positions individuelles et interpersonnelles. Les salariés (agents techniques, ouvriers diplômés, cadres autodidactes) donnent la priorité à leur carrière (promotion ou ascension rapide) et privilégient des rapports affectifs avec un nombre restreint de collègues ou de supérieurs. Le modèle de retrait renvoie à ce que Sainsaulieu nomme le modèle « absence-présence ». Il est repéré chez des salariés (femmes, immigrés, jeunes ou ouvriers spécialisés) qui, tout en gagnant leur vie grâce au travail ne s'investissent pas dans les rapports de travail qu'ils soient collectifs ou interindividuels. Leur centre d'intérêt se trouve hors du travail.

Les managers forment une catégorie composite dans leur positionnement, dans les rôles qui leur sont attribués et dans la manière dont ils les vivent. A cet effet, des travaux montrent que les managers occupent une position charnière qui suscite de nombreuses attentes (polyvalence, responsabilités, loyauté, confiance...) à leur égard. Ces attentes ou exigences ne s'accompagnent pas nécessairement des moyens pouvant permettre leurs réalisations. Cette situation peut entraîner deux principaux types de conséquences.

Pour les uns, la position intermédiaire des managers les protègent des difficultés professionnelles. Elles leur offrent des opportunités pour s'octroyer une marge de manœuvre (Crozet et Desmarais 2005 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Mispelblom Beyer, 2010 ; Reynaud, 1988 ; Sainsaulieu, 1988). En effet, les managers tirent leur pouvoir de leur position



intermédiaire. Elle leur permet d'avoir une vue d'ensemble sur les situations et leur permet *in fine* de cristalliser les points de vue des directions et des collaborateurs. Ainsi, la divergence des demandes leur ouvre la voie du choix des moyens d'actions et leur offre l'opportunité d'être des acteurs de leur vie professionnelle et non des sujets qui la subissent unilatéralement. Cette liberté de décision peut être compromise lorsque les parties prenantes (directions, collaborateurs...) ont une vision partagée des attentes des managers (Mispelblom Beyer, 2010).

Pour d'autres, la fonction managériale est particulièrement « stressogène » voire pathogène (Desmarais, 2006). Leur position charnière les expose à un malaise. Dans le même ordre d'idées, Hautefeuille (2008 : p.827) constate que « *la compétition dans le monde du travail est devenue de plus en plus rude. Interface particulièrement exposée, le cadre se trouve en première ligne. Une perte du sens de son activité, une demande illimitée de sa disponibilité et de sa performance font que certains se sentent obligés de repousser sans cesse leurs propres limites. Comme le sportif de haut niveau, ils peuvent alors être tentés de s'aider* » par l'absorption de certains produits censés leur apporter l'énergie qui leur fait défaut, la concentration qu'ils espèrent et la productivité qu'ils recherchent ». D'après cet auteur, certains cadres ont recours au dopage pour gérer leur stress. Ce dernier est associé à l'implication des cadres dans le « fonctionnement social moderne » et aux exigences qui en découlent. Ainsi, l'auteur distingue deux facteurs de stress chez des cadres : la « concurrence invisible » et la « pseudo-convivialité ».

Hautefeuille (2008) observe qu'il y a quelque temps, la concurrence était une chose visible. Aujourd'hui, elle est devenue invisible. En effet, les efforts fournis par les cadres ne sont pas toujours égaux ou supérieurs à ceux d'autres concurrents inconnus. La menace est abstraite et les cadres se trouvent en situation de stress permanente jusqu'à l'épuisement.

Il explique la pseudo-convivialité par l'obligation faite aux managers de se conformer au cadre idéal. Ainsi, « Dans l'entreprise moderne, tout le monde se côtoie dans une apparente convivialité. Bien souvent, le tutoiement est de rigueur, on s'appelle par son prénom, on s'inquiète de la vie familiale de ses collègues, et comble de la liberté individuelle, le port de la cravate est remis, timidement certes, en cause. Mais au-delà de cette apparente décontraction, ce qui semble peser très fortement, c'est l'obligation de ressembler à l'image du cadre idéal : souriant, efficace, toujours affairé. Cette image peut d'ailleurs être différente d'un pays à un

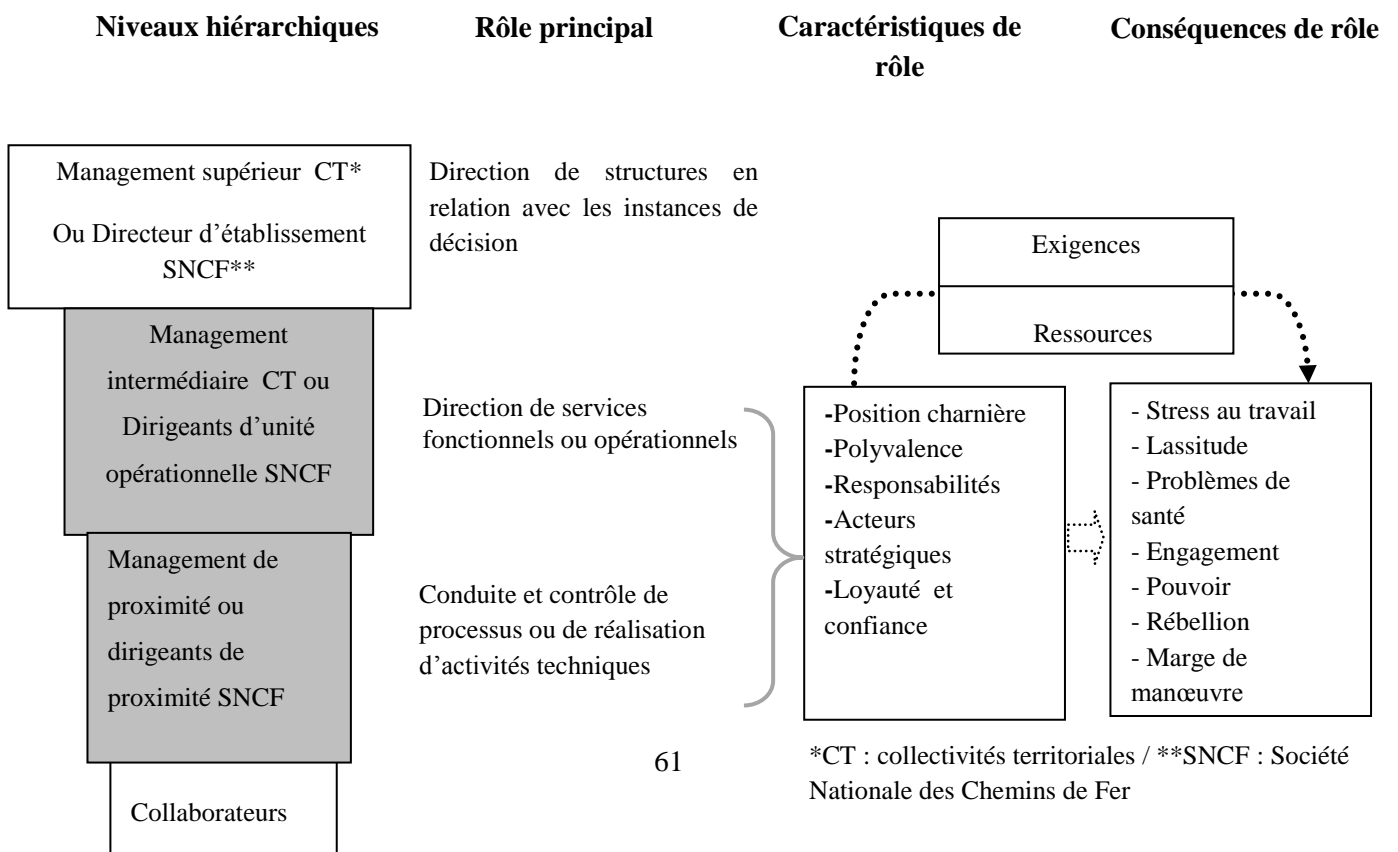
autre : en France, un cadre surbooké est un bon cadre ; en Allemagne, un cadre surbooké est un cadre qui ne sait pas s'organiser » Hautefeuille (2008 : p.831).

Plusieurs métaphores sont utilisées pour illustrer les difficultés liées à la sensibilité de la fonction de manager, conformément à l'approche qui considère les managers comme des salariés aussi vulnérables que d'autres : « entre le marteau et l'enclume », « en sandwich », « en tenaille », « entre deux feux... », « assis entre deux chaises » (Bourion, 2006 ; Deye, 1999 ; Rouleau, 1999). Ces situations sont également décrites sous le vocable de « malaise de l'encadrement intermédiaire ». Lequel malaise peut prendre des formes multiples : tensions de rôles et stress professionnel (Loubes, 1997).

Les tensions de rôles sont évoquées dans deux cas : lorsque les managers ne comprennent pas les attentes d'autres acteurs (on parle d'ambiguïté liée au rôle) et quand ils sont confrontés aux demandes difficilement compatibles, ce sont les conflits de rôles. Ces formes de tensions auxquelles les managers sont exposés peuvent générer de la souffrance silencieuse, du stress au travail, de la rébellion, du désengagement et du burn-out (Bouffartigue, 2001 ; Buscatto, Loriol et Weller 2008 ; Courpasson et Thoenig, 2008 ; Delaye et Boudrandi, 2010).

Au total, la figure 1.7 présente une synthèse de notre revue de la littérature sur les managers.

**Figure 1.7 : Niveaux hiérarchiques de management, rôles et conséquences**



Certains managers peuvent présenter des états de stress, réduire leur engagement, se rebeller, et/ou avoir des problèmes de santé à cause de l'étroitesse de leur autonomie et de leur marge de manœuvre. Dans le secteur public, il leur serait davantage difficile de gérer des situations contradictoires. En effet, « l'autonomie et les marges de manœuvre que se reconnaissent les managers du public sont significativement moindres que dans le privé et ce pour tous les types d'organisations » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008 : p. 778). Avant de traiter des facteurs explicatifs du stress managérial, examinons ce que recouvre le concept de stress au travail.

### **Section 3 : Du stress physiologique au stress perçu**

Les premiers travaux consacrés au stress relèvent d'une approche physiologique (Selye, 1975) tandis que les approches qui lui ont succédé relèvent de la psychosociologie et de la biopsychosociologie (Karasek et Theorell ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Lemyre et Tessier, 2003 ; Siegrist, 1996). Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois (2003 : p. 809) remarquent que : « *le stress est une notion populaire dans le champ de la médecine, et aussi parmi le grand public. On confond souvent stress et facteurs de stress et on ne distingue pas toujours stress d'origine physique et stress psychosocial* ». In fine, il n'est pas aisé de définir le phénomène du stress. Comme nous allons le voir, très peu de chercheurs ont proposé une définition du stress. La majorité des « définitions » actuelles renvoie plus aux facteurs susceptibles d'engendrer du stress (qu'est ce qui cause le stress, comment apparaît-il) qu'à sa réelle définition (qu'est-ce que le stress, comment se manifeste-t-il ?).

Dans cette section, nous proposons d'abord de situer le stress par rapport aux autres risques psychosociaux auxquels il est souvent assimilé, ensuite de passer en revue ses principales définitions et d'analyser sa nature. Nous explicitons enfin notre propre choix.

#### **3.1 Le stress et les autres risques psychosociaux (RPS)**

Le stress est aujourd'hui admis comme une facette des risques psychosociaux. Pour Robatel (2009 : p. 48), « *les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés* ». Besseyre Des Horts (2011 : p. 486) les conçoit comme « *des tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise* ».

Le ministère français du travail, de l'emploi et de la santé<sup>30</sup> indique que « *les risques psychosociaux sont souvent résumés par simplicité sous le terme de stress* » qui n'en est, en fait, qu'une manifestation. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variée, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle "psychosociaux" car ils sont à l'interface de l'individu (le "psycho") et de sa situation de travail ».

Selon le ministère du travail, les risques psychosociaux renvoient à quatre catégories de facteurs :

- « *les exigences du travail et son organisation : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires* » ;
- « *le management et les relations de travail : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle* » ;
- « *la prise en compte des valeurs et attentes des salariés : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique* » ;
- « *les changements du travail : conception des changements de tout ordre, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations...* ».

D'après la même source, le stress et les violences font partie intégrante des risques psychosociaux. Cette classification a l'avantage de prendre en compte de nombreux aspects de la santé au travail, dans la mesure où elle traite à la fois du harcèlement au travail, du malaise professionnel, de la souffrance au travail... Cependant, elle ne permet pas de prendre en compte les caractéristiques de chaque phénomène. En effet, critères de la classification sont employés de manière interchangeable. Cet usage indifférencié ne permet pas une mesure efficace de chaque risque, bien que les RPS désignent globalement les situations d'inadaptation ou d'inadéquation entre les individus et leur travail. Ils méritent donc d'être distingués.

En plus du stress professionnel, plusieurs autres risques psychosociaux peuvent être distingués : le malaise professionnel, la souffrance au travail, le harcèlement moral, la

---

<sup>30</sup> <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html>

détresse psychologique, etc. (Légeron, 2008). Ces diverses notions sont parfois utilisées de comme des synonymes et pourtant elles ne renvoient pas à une même réalité psychosociale. Afin de mieux saisir le contenu du concept de stress, précisons le sens attribué aux concepts qui lui sont assimilés.

Pour Guérin, Wils et Lemire (1996), le malaise professionnel renvoie à l'ensemble des tensions ou insatisfactions que les professionnels éprouvent sur huit dimensions du travail à savoir : « la nature du travail, l'autonomie, la participation, le style de gestion du supérieur, les conditions de travail, le développement de carrière, la reconnaissance et l'éthique » (Guérin et al., 1996 : p. 71). Pour ces auteurs, le malaise procède de la confrontation entre les cultures professionnelles et les cultures organisationnelles.

Quant à la souffrance au travail, elle « surgit lorsque le sujet, après avoir épuisé ses ressources personnelles, se heurte à des obstacles insurmontables » (Pezé, 2009 : p. 17). Pour Dejours (2000), la souffrance mentale au travail émerge de l'affrontement entre les aspirations des travailleurs et de l'organisation du travail (division du travail, contenu de la tâche, système hiérarchique, management, relations de pouvoir, responsabilités...). Alderson (2004 : p. 249) retient des travaux de Dejours que la souffrance psychique constitue un « état de lutte que vivent les travailleurs pour demeurer dans la normalité et ne pas sombrer dans la maladie... Un état de mal-être lié, par exemple, à l'ennui, la monotonie, la peur, l'anxiété, l'angoisse, la déception, l'insatisfaction, la colère, etc. Il traduit également la perte du plaisir, de la coopération, de la solidarité et de la convivialité au travail ».

Le harcèlement moral au travail quant à lui renvoie à « *toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...)* qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail » (Hirigoyen, 2001 : p. 13). Il ajoute que le harcèlement moral constitue « une violence à petites touches, qui ne se repère pas, mais qui est pourtant très destructrice. Chaque attaque prise séparément n'est pas vraiment grave, c'est l'effet cumulatif des microtraumatismes fréquents et répétés qui constitue l'agression ». En ce qui concerne la détresse psychologique, Morin (2010 : p. 38) précise que « la colère ou l'irritabilité, l'anxiété et l'épuisement sont des états typiques de la détresse psychologique ». L'examen des définitions de ces risques psychosociaux ne permet pas d'établir une frontière nette entre eux. En effet, le contenu de chaque concept renvoie à une dimension d'un autre

concept. Néanmoins, nous pouvons retenir que dans tous les cas, il s'agit d'une situation d'incompatibilité entre les attentes des individus et les caractéristiques de leur environnement de travail. Laquelle incohérence ne laisse pas les individus insensibles : elle peut être déstabilisante.

Le stress professionnel doit également être distingué de l'une de ses conséquences : l'épuisement professionnel ou le burn-out. Il résulte de l'appauvrissement ou de la perte totale des ressources (Pines et Aronson, 1988 ; Truchot, 2006). Le burn out <sup>31</sup>désigne « la conséquence d'un engagement trop intense dans une activité professionnelle trop exigeante » (Truchot, 2006 : p.313).

### **3.3 Les principales définitions du stress**

Le stress renvoie à un concept polysémique et est donc défini selon des approches différentes. En matière de santé au travail, Vézina (2007) distingue deux approches complémentaires du stress : les approches centrées sur l'analyse de l'activité et les approches de type stimulus-réponse.

#### **3.3.1 Le stress : un concept polysémique**

Le concept de stress revêt un double sens (Aubert et Pagès, 1989 ; Gintrac, 2011 ; Lemyre et Tessier, 2006 ; Luminet, 2008). Il renvoie aux facteurs qui peuvent l'engendrer (stresseurs) et aux réponses faites à ces facteurs (manifestations). Le stress désigne, pour Laborit (1986 : p. 22) « *la description des mécanismes et des conséquences d'une agression avant tout psychosociale* ». Cette confusion est le résultat de la complexité des liens existant entre le stress et les facteurs qui en sont à l'origine (Nasse et Légeron, 2008). En effet, les stresseurs et le stress sont en perpétuelles interactions, et un modèle de causalité unidirectionnel ne permet pas de rendre compte du caractère « *circulaire ou systémique* » du stress et de ses déterminants (Nasse et Légeron, 2008 : p. 7).

Le stress renvoie à un processus (Lazarus et Folkman, 1984) dont les phases sont structurées par des stresseurs et les réponses du sujet soumis à ces derniers (Ayyagari, Grover et Purvis,

---

<sup>31</sup> « Le verbe to burn out signifie « griller » (quand on parle d'une lampe), brûler, se consumer. Un professionnel atteint de burnout n'a plus de ressources, il a consommé toute son énergie ».

2011). Un agent stressant ou un stresseur renvoie à « toute demande faite au corps ou à l'esprit. Ce sont tous les stimuli que l'organisme perçoit comme une menace à sa préservation ou à la satisfaction des besoins physiques ou psychologiques. Les agents stressants sont négatifs ou positifs, plaisants ou désagréables. Les événements heureux de la vie peuvent causer autant de stress que les événements pénibles » (Rabatel, 2009 : p. 47). Le stress perçu renvoie au ressenti individuel. Selon Ogden (2008 : p. 240), « les définitions contemporaines du stress considèrent le stress externe ou environnemental comme un ensemble de stresseurs (ex : problèmes au travail), tandis que la réponse aux stresseurs constitue le stress ou la détresse (c'est-à-dire le sentiment de tension ou d'excitation). Cette confusion a été également relevée par Lancry et Ponnelle (2004 : p. 300) qui relèvent qu' « *on ne dit plus aujourd'hui que l'on est préoccupé, ni surchargé, ni encore que l'on est surmené ; on est stressé !* ».

Le tableau 1.4 résume la définition des notions de stress, stresseurs et stress perçu.

**Tableau 1.4 : Stress et termes associés (Ayyagari, Grover et Purvis, 2011 : p.834)**

Stress	L'ensemble du processus transactionnel (the overall transactional process)
Stresseurs (stressors)	Les événements ou les propriétés d'événements (stimuli) rencontrés par les individus (the events or properties of events -stimuli- encountered by individuals)
Stress perçu (strain)	Réaction psychologique de l'individu à des facteurs de stress (the individual's psychological response to the stressors)

Examinons à présent les différentes définitions du stress.

### **3.3.2 Approches centrées sur l'analyse de l'activité**

Les approches centrées sur l'analyse de l'activité considèrent « *le travail comme un système sous tension dont l'objectif principal est la production de biens ou de services. Ainsi, la santé est l'un des résultats possibles mais non la principale finalité de ce système* » (Vézina, 2007 : p. 56). Les approches centrées sur l'analyse de l'activité sont supportées par l'approche ergonomique et l'approche psychodynamique du travail.

La psychodynamique considère le travail comme « producteur de santé » (Vézina, 2007). Elle distingue trois théories (théorie du sujet, théorie de l'activité, théorie sur la société) permettant

de comprendre la « *dynamique entre le sujet, l'univers du travail et le champ social* » (Vézina, 2007 : p.56). Il y a la « théorie du sujet », selon laquelle tout individu « sain d'esprit » est en quête d'accomplissement personnel et de challenge. Le travail en mettant à l'épreuve la performance individuelle (capacités, créativité) participe à l'élaboration du sens et à la construction de l'identité. En s'inspirant de l'ergonomie, la « théorie de l'activité » aborde l'étude de la santé au travail comme le produit de la différence entre un travail prescrit et un travail réel. Le travail n'étant pas toujours exécuté comme prévu, le sujet doit sans cesse inventer des stratégies d'ajustement pour atteindre les objectifs fixés. Sa santé se trouve affectée lorsque la stratégie qu'il met en place ne lui permet pas de faire face au travail tel qu'il a été prescrit (Vézina, 2007 : p.56)

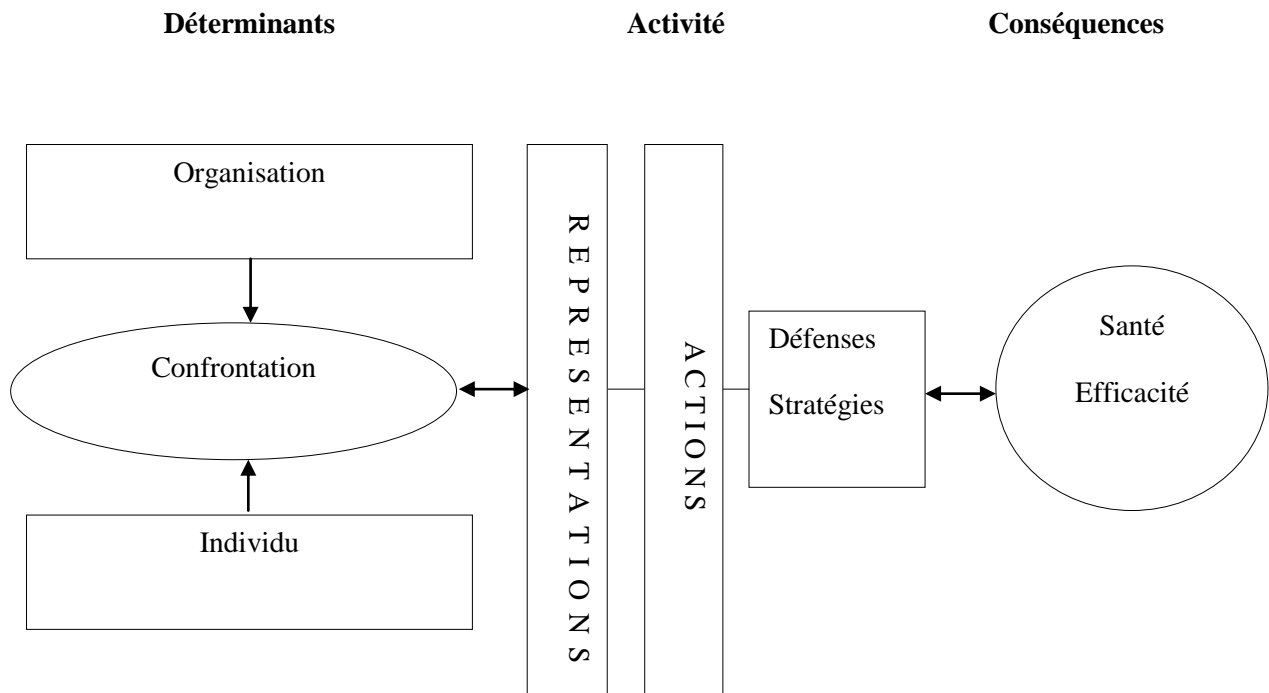
La « théorie sur la société » met l'accent sur l'importance du regard d'autrui dans la formation de l'identité (Vézina, 2007). L'évaluation de l'environnement social (pairs, supérieurs) est déterminante dans la construction de la santé mentale pour un individu appartenant à une communauté ayant des règles de fonctionnement précises. L'individu peut à la fois compter sur le soutien de la communauté pour gérer des difficultés professionnelles, et dans le même temps chercher à s'affirmer en prenant des initiatives susceptibles de faire progresser les normes du groupe auquel il appartient. L'absence de reconnaissance par les autres membres de l'organisation des tensions vécues est déstabilisante pour le sujet (doutes, faible estime de soi, dépression). Dans le cas où le sujet n'accorde pas d'importance au regard des autres, il cultive le sentiment d'injustice.

Enfin, pour la psychodynamique, « *la santé mentale au travail est le résultat d'un équilibre dynamique (donc instable) entre : le besoin d'accomplissement de l'individu, les normes sociales dont il dépend et finalement, le travail qui impose une productivité dans des contraintes connues* » (Vézina, 2007 : p. 56).

Selon les sciences ergonomiques (figure 1.8) la santé mentale est le résultat de la « confrontation entre l'individu et l'organisation » (Vaxevanoglou, 2007 : p.123).



**Figure 1.8 : Confrontation individu/organisation (d'après Vaxevanoglou, 2007 : p.125)**



« Ce n'est ni la connaissance de la réalité objective (l'organisation, les tâches, les moyens, les conditions) ni celle de la réalité subjective (les représentations, l'expression du vécu) qui permettent d'accéder à la compréhension des liens entre le travail et la santé. C'est la connaissance de la confrontation, inévitable et dynamique, entre ces deux réalités, qui se traduit dans l'activité de l'agent (opérateur ou sujet) à la fois en tant qu'accomplissement du travail, expression de sa subjectivité, et reflet du fonctionnement collectif et qui permet de cerner les relations entre le travail et la santé » (Vaxevanoglou, 2007 : p.123). Le stress résulte d'un processus dynamique déterminé par une succession de représentations, d'actions, de mécanismes de défense et de stratégies mis en place par le sujet.

On peut retenir des approches centrées sur l'analyse de l'activité (Vézina, 2007) que le travail peut être l'occasion d'apprentissage et/ou générateur de conflits. Ces derniers peuvent être dus à des contradictions entre les parties du système qui sont mues par des rationalités composites (économique, individuelle et sociale). A cet effet, les individus ont besoin de marge de manœuvre pour trouver un équilibre dans l'exercice de leur travail. Ces approches privilégient des études qualitatives pour comprendre le processus par lequel la santé des salariés peut être affectée par l'organisation du travail. A la différence de ces approches, les approches stimulus-réponse s'attachent à identifier les facteurs qui peuvent être source de stress.

### 3.3.3 Les approches stimulus-réponse

Trois approches fondamentales peuvent être distinguées dans les approches en termes de stimulus-réponse : l'approche physiologique, l'approche causaliste ou interactionniste et l'approche transactionnelle (Vézina, 2007).

#### 3.3.3.1 Approche physiologique du stress

L'approche physiologique constitue le modèle de base des travaux consacrés au stress. Dans cette approche, « *le stress est l'usure que la vie inflige à la machine humaine* » (Selye, 1975 : p.9) ou « *la réponse non-spécifique de l'organisme à toute sollicitation* » (Selye, 1975 : p.11). Le stress est la réaction d'un organisme à une agression provenant de son environnement. Il favorise l'adaptation de l'organisme qui est soumis à cette demande et permet de rétablir l'équilibre rompu par la sollicitation. Cet auteur décrit le stress comme un Syndrome Général d'Adaptation se déroulant en trois phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement (Graziani et Swendsen, 2004). Le modèle développé par Selye (1975) est le résultat d'expérimentations sur des animaux. Son approche s'appuie sur une vision mécanique du stress : une excitation physiologique déclenche des activités hormonales (encadré 1.1).

#### **Encadré 1.1 : Les trois phases du syndrome Général d'Adaptation (Graziani et Swendsen, 2004 : p. 20-21)**

- **La phase d'alarme** : dans cette phase, l'organisme mobilise toutes ses ressources pour faire face à l'agression. Dans un premier temps (phase de choc) il y a la surprise de l'agression soudaine et la présence de symptômes d'altération passive de l'équilibre fonctionnel. Dans un deuxième temps (phase contre-choc) il y a la mise en place de moyens de défense active, le cortex surrénal augmente de volume et présente une activité élevée. Il y a involution aigüe et inversion de la plupart des signes de la phase de choc.
- **La phase de résistance** : elle commence environ 48 heures après l'agression. Les signes d'alarme disparaissent et sont souvent remplacés par des signes inverses (par exemple hémodilution, hyperchlorémie et anabolisme avec retour au poids normal des tissus). Cette phase de résistance prolonge et atténue la phase de choc.
- **La phase d'épuisement** : en fonction du niveau de gravité et de sévérité de l'agression, l'organisme peut entrer dans cette dernière phase. Elle peut apparaître quelques semaines, voire plusieurs mois après le début de l'agression. L'adaptation peut ainsi disparaître si l'agent agressif est suffisamment important et présent pendant assez longtemps. Cette phase reproduit en partie les réactions physiques de la phase de choc.

Cette approche suscite de nombreuses critiques. Elle est critiquée pour sa vision mécaniste du stress. On lui reproche notamment de n'avoir pas suffisamment pris en compte les facteurs psychologiques comme sources des différences de réactions entre des individus exposés aux mêmes stressors. Ces critiques sont à l'origine du développement des approches psychosociologiques, qui à la différence du modèle de Selye mettent « *l'accent sur l'importance des facteurs psychologiques et sociaux dans les réactions de stress* » (Aubert et Pagès, 1989 : p.39). Selye (1980 : p.15) ne nie pas le rôle de la subjectivité dans le stress des individus. Il observe que « *de nombreuses controverses tendent à déterminer qui, des cadres dirigeants ou des subordonnés sont plus sujets aux maladies cardio-vasculaires induites par le stress. Mais il n'y a pas de réponse juste en tout lieu et en tout temps à cette question. Le facteur décisif, c'est de savoir si une personne considère comme plus stressant d'avoir à donner des ordres ou de devoir obéir. Au fond, toutes conditions restant égales par ailleurs, la motivation personnelle et la personnalité jouent un rôle décisif* ».

### **3.3.3.2 Approche interactionniste ou causaliste**

L'approche causaliste « *accorde une primauté à l'environnement objectif, en cherchant à identifier les situations qui dépassent les capacités d'adaptations d'un grand nombre d'individus, tout en prenant en compte certaines de leurs caractéristiques individuelles. Ainsi, plutôt que d'analyser le problème sous un angle strictement individuel et de se limiter aux seules perceptions qu'a un individu de l'importance du problème et des ressources dont il dispose, on cherche à établir à l'aide d'un questionnaire ou des perceptions communes, un constat collectif de la dangerosité ou des perceptions communes, un constat collectif de la dangerosité du milieu, compte tenu des ressources disponibles dans le milieu tant en termes de temps que de moyens* » (Vézina, 2007 : p.50).

Les modèles de l'approche causaliste ou interactionniste (Chanlat, 1999 ; Cherniss, 1980 ; Hobfoll, 1989 ; Kahn et al. 1964 ; Kahn et Byosière, 1992 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996) postulent que le stress est la conséquence d'un décalage perçu entre une situation et la personne qui en fait l'expérience.

### 3.3.3.2.1 *Approches psychosociologiques du stress*

Ces approches insistent sur l'importance des événements dans le développement du stress. Ce dernier est étudié comme le résultat d'une mauvaise adaptation aux événements. Ainsi, Holmes et Rahe (1967) conçoivent le stress comme une maladie d'adaptation aux « événements de la vie ». Ces derniers renvoient à des faits agréables ou désagréables qui surviennent dans la vie d'une personne : naissance, divorce, fêtes, maladie, conflits au travail, entrée dans le monde professionnel, etc. Des difficultés d'adaptation à l'accumulation de ces événements de vie occasionnent du stress chez des personnes qui y sont confrontées et génèrent des problèmes de santé (Holmes et Rahe, 1967 ; Vinokur et Selzer, 1975).

Selon Aubert et Pagès (1989), l'étude du stress à travers les événements de vie ne tient pas compte de l'expérience subjective que peuvent faire les individus des faits objectifs. En effet, « si certains événements peuvent affecter l'état de santé d'un individu, d'autres, en revanche, peuvent être considérées comme bénéfiques. De même, les individus affrontant de nombreux événements sources de stress peuvent rester en bonne santé tandis que d'autres, ayant à faire face à peu d'événements, sont enclins à tomber malades » (Aubert et Pagès, 1989 : pp. 4-42).

Dans l'approche « cognitive et conditionnelle du stress au travail » (Dolan et Arsenault, 1980 ; Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996), le stress est défini comme une « *discordance entre les aspirations d'un individu et la réalité de ses conditions de travail. Il y a stress quand un individu est incapable de répondre de façon adéquate ou efficace aux stimuli en provenance de son environnement, ou quand il n'arrive à le faire qu'au prix d'une usure prématurée de son organisme. Le stress occupationnel est la réaction individuelle du travailleur à une situation menaçante reliée à son travail. Le stress occupationnel provient, par conséquent, d'une mésadaptation entre l'individu et son milieu de travail* » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996 : p.487). Le stress renvoie aussi à « *une discordance entre les capacités d'une personne et les exigences de sa tâche d'une part, et une discordance entre les besoins de la personne et ceux pouvant être satisfaits par l'environnement d'autre part* » (French, Rogers et Cobb, 1974 cités par Aubert et Pagès, 1989 : p. 43).

Dans la même logique, Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli (2001) appréhendent le stress comme le résultat d'une perturbation de l'équilibre entre les exigences auxquelles des salariés sont soumises et les ressources dont ils disposent. Dans le même ordre d'idées,

l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail<sup>32</sup> indique que « le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences ». Cette définition semble aujourd'hui faire l'unanimité et est également retenue dans l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail en France (en 2008, transposition de l'accord cadre européen de 2004 sur le stress). Dans cet accord, « *un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé* » (ANI<sup>33</sup>, 2008 : p.118).

Clot et Davezies (2011 : p.1) notent que « *cette définition, sous son apparence scientifique, possède un important potentiel d'égarement* ». En effet, elle fait du stress une affaire avant tout personnelle : il y aurait des individus qui ne s'adapteraient pas aux exigences professionnelles. A la différence des approches psychosociales, les approches biopsychosociales abordent le stress comme un phénomène psychosocial et biologique (réaction de l'organisme).

### **3.3.3.2.2 Approches biopsychosociales du stress**

Cette approche aborde le stress comme une réaction physique et psychologique induite par des stressseurs. Lancry et Ponnelle (2004 : p. 301) définissent le stress « *comme étant un état de souffrance physique et/ou psychologique, consécutif à l'échec des réactions de tous ordres émises en réponse à une agression de l'environnement physique, social ou professionnel* ».

Lemyre et Tessier (1988 ; 2003) définissent le stress psychologique comme un « *état de tension, de préoccupation ou d'activation rapporté par une multitude de gens. Parfois extrême, parfois tonique, il s'agit d'une notion qui suit une distribution normale et est*

---

<sup>32</sup> [http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/definitions_and_causes)

<sup>33</sup> [http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2009/0002/CCO\\_20090002\\_0002\\_0020.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2009/0002/CCO_20090002_0002_0020.pdf)

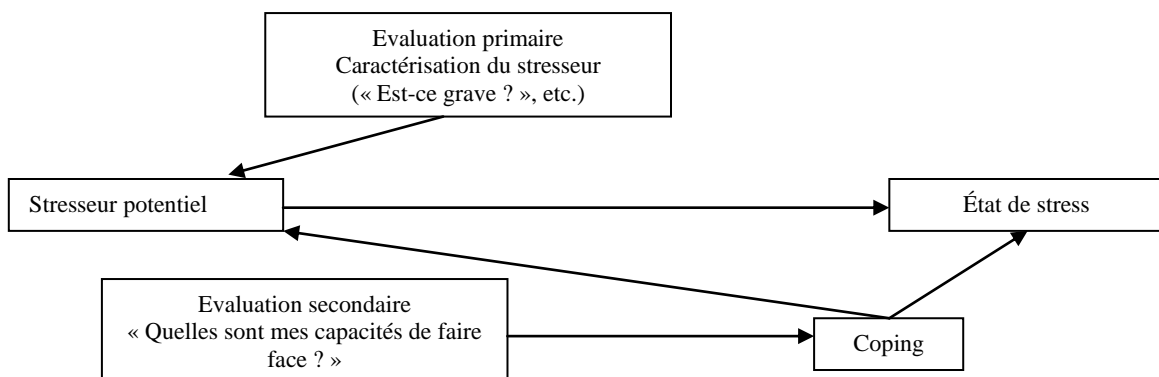
considérée comme un facteur de vulnérabilité dans le développement de pathologies diverses, physiques et mentales. Il se distingue cependant des notions de détresse ou de psychopathologie, elles, dysfonctionnelles et morbides » (Lemyre et Tessier, 2003 : p.1166). Pour eux, le stress psychologique se « réfère plutôt à un ensemble de manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales se situant à l'intérieur de l'intégrité fonctionnelle » (Lemyre et Tessier, 2003 : p. 1166).

In fine, pour Vézina (2007), les approches interactionnistes permettent de quantifier la souffrance et de l'objectiver. Elle permet également d'identifier les facteurs de risques et de protection du stress.

### 3.3.3.3 Approche transactionnelle

A la différence des approches physiologique et interactionniste, l'approche transactionnelle constitue une approche dynamique du stress (Lazarus et Folkman, 1984 ; Rascle et Irachabal, 2001). Dans cette approche, on considère que « le stress est une transaction spécifique entre la personne et l'environnement qui est évaluée par le sujet comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être » (Lazarus et Folkman, 1984 cités par Spitz, 2002 : p.282). D'où le stress perçu concerne « une évaluation subjective de l'importance avec laquelle des situations de la vie sont perçues comme menaçantes, non prévisibles, incontrôlables et pénibles » (Spitz, 2002 : p.282). Le stress résulte alors d'un processus d'évaluation ou de perception d'un événement (Lazarus, 1997 ; Lazarus, DeLongis, 1983 ; Lazarus, DeLongis, Folkman et Gruen, 1985 ; Lazarus et Folkman, 1984). Il apparaît lorsque que l'individu qui en fait l'expérience le perçoit comme menaçant ou déstabilisant. Ogden (2008) propose une figure synthétique du rôle de l'évaluation dans l'approche transactionnelle (figure 1.9).

**Figure 1.9 : Le rôle de l'évaluation dans le stress (Ogden, 2008 : p. 245)**



Selon Vézina (2007 : p.48), « *l'approche transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984), s'appuie sur deux concepts clés : celui de la représentation ou d'évaluation et celui de coping ou stratégie d'adaptation* ». En effet, « *ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, ce sont les jugements qu'ils portent sur les choses* » (Epitete, cité par Delbrouck, 2008 : p.131). Pour les défenseurs de l'approche transactionnelle (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Koleck et al., 2000 ; Lazarus et Folkman, 1984), le stress résulte d'un processus d'échange entre les caractéristiques de la situation et les évaluations individuelles ainsi que des capacités d'ajustement personnelles (coping).

Cette approche « *accorde peu de place aux interventions visant l'organisation du travail, comme si on présupposait que ces conditions sont là pour rester, que la personne doit apprendre à composer avec elles et qu'en somme, elle est la seule responsable de ses réactions. Dans ce contexte, on s'intéresse davantage aux déterminants de l'adaptation de l'individu* » (Vézina, 2007 : p.50).

Aubert et Pagès (1989) recommandent de prendre en compte dans la définition du stress les conditions organisationnelles et la « *complicité du système psychique individuel* ». À cet effet, ils proposent de définir le stress organisationnel comme « *une perturbation de l'individu pouvant être reliée à sa situation dans l'organisation ou à une modification de celle-ci, requérant l'adaptation de l'individu à des demandes nouvelles. Cette perturbation se traduit par des tensions psychiques et/ou des troubles organiques* » (Aubert et Pagès, 1989 : pp. 56-57). Ils concluent à la fin de leurs recherches que « *ce n'est pas la multitude ni l'intensité des facteurs de stress qui engendre un processus pathologique de stress... c'est la possibilité ou non d'agir sur les sources d'agression potentielle, de les absorber au fur et à mesure et ainsi de maîtriser le processus de stress qui est déterminante* » (Aubert et Pagès, 1989 : p.262). En conséquence, le stress est « *éprouvé comme un vécu d'impuissance : "être coincé", voire "arriver à un obstacle sans l'éviter"* » (Aubert et Pagès, 1989 : p.262). Il naît de l'impuissance à agir, à faire correctement son travail, à répondre aux demandes de l'organisation : c'est le « *stress de premier degré* ». Il peut aussi prendre sa source dans l'impuissance à se réaliser soi-même au travail : c'est le « *stress de second degré* » (Aubert et Pagès, 1989 : p.263).

Le stress organisationnel (stress professionnel) diffère du stress des organisations ou des entreprises. Pour Morgan (1999), certaines organisations peuvent être assimilables à des êtres vivants. Ainsi, lorsqu'elles sont confrontées aux changements (fusion, acquisition, restructuration) et à des difficultés, elles peuvent être stressées au même titre que les individus qu'elles emploient : c'est le stress des entreprises (Smida et Gomez-Mejia, 2010). D'après ces auteurs, le stress des entreprises diffère du stress individuel ou du stress professionnel. On dit qu'une entreprise est stressée lorsqu'elle « *subit l'action ou la présence d'une force (agent stressueur) interne ou externe qui la menace risquant de provoquer des déséquilibres ou des dysfonctionnements. En conséquence, le stress d'une entreprise est un phénomène qui peut être étudié à partir de la nature des agents stressueurs, qui agissent sur elle à un moment donné. Les agents stressueurs peuvent être liés aux objectifs, aux moyens ou à l'environnement de l'entreprise* » (Smida et Gomez-Mejia, 2010 : p.137).

### **3.3.4 Approche directe vs approche indirecte du stress**

Certaines définitions (ANI, 2008 ; Bakker et Demerouti, 2007 ; French, Rogers et Cobb, 1974 ; Folkman, 1980 ; Holmes et Rahe, 1967) relèvent plus des déterminants du stress (approche indirecte du stress) que du contenu du phénomène lui-même. Il convient donc de distinguer ce risque psychosocial des autres. Au total, le tableau 1.5 synthétise les différentes approches du stress.



**Tableau 1.5 : Approches directes et indirectes du stress**

Approches	Conceptions du stress	Approche directe vs approche indirecte
<b>Approche interactionniste</b> <b>Approche transactionnelle</b>	Stress → conséquence d'une mauvaise adaptation aux stressors, résultat d'un déséquilibre entre demandes et ressources  Lazarus et Folkman (1984) Karasek et Theorell (1990) Siegrist (1996)	<b>Approche indirecte du stress</b> : définition du stress à partir des facteurs de risque ou description du processus de stress
<b>Approches centrées sur l'analyse de l'activité</b>	Stress → résultat de la confrontation individu/organisation  Vaxevanoglou (2007)	
<b>Approche physiologique</b> <b>Approche biopsychosociale</b>	Stress → résultat des stressors (réaction)  Selye (1975) Lemyre et Tessier (1988 ; 2003)	<b>Approche directe du stress</b> : définition du stress par ses manifestations

Les travaux de Lemyre et Tessier (1988 ; 2003) et de Selye (1975) permettent d'opérer cette distinction et s'inscrivent dans une approche directe du stress. Ils le définissent comme une réaction pouvant résulter de l'exposition aux stressors.

Le concept du stress ne renvoie pas seulement à des conceptions différentes. La nature du phénomène fait également controverse.

### **3.3.5 La nature du stress : existe-t-il un bon ou un mauvais stress ?**

Existe-t-il un bon stress ou un stress positif par opposition à un mauvais stress ou un stress négatif ? La nature du stress ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs, les praticiens et tous ceux qui s'y intéressent (Davezies, 2009 ; Lacouture, 2010). Sa connotation populaire « *est d'ailleurs elle-même ambiguë, à la fois négative et positive : négative en ce qu'elle recouvre une idée de souffrance, de malaise, une sorte de maladie imprécise où se mélangent l'anxiété, la dépression et des symptômes physiques aussi nombreux que variés ; positive en ce qu'elle possède aussi une connotation stimulante, excitante, accordée au rythme de la vie moderne* » (Aubert et Pagès, 1989 : p.32).

Selon Selye (cité par Dolan et Arsenault, 2009), « *l'eustress est un stress positif, une source de motivation, d'enthousiasme et d'énergie ; la détresse (distress) en revanche, est un stress*

*négalif qui écrase et opprime l'individu et qui porte les événements au-delà de leurs limites rationnelles* » (Dolan et Arsenault, 2009 : p. 47). Le stress positif ou l'eustress renvoie alors à « un état plutôt agréable et parfois euphorique » (Rosay-Notz, 2006 : p.118).

Guinchard et Arnaud (2011 : p.78) rappelle nt qu'« *il est important de cesser de parler du bon stress et du mauvais stress dans le monde professionnel. Le stress, s'il est bon, n'est rien d'autre que la tension pulsionnelle de base. S'il est mauvais, c'est qu'il provient de l'envahissement des parts mortifères de la pulsion de travail, ou de la disparition des parts vivantes de cette même pulsion. Et cette dernière possibilité est dangereuse pour les sujets du travail, au point de les amener à un point d'évanescence parfois incontrôlable* ». Vézina (2007), propose de substituer le terme « bon stress » par le terme « stimulation » et de réserver le terme « stress » à l'état pathologique.

En France, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS<sup>34</sup>) indique qu'« *il n'y a scientifiquement ni bon ni mauvais stress, mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. On peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé. L'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après. L'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée : c'est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé (INRS)* » (Robatel, 2009 : pp.48-49).

Pour sa part, Légeron (2008 : 812) observe que l'excès de stress nuit à l'efficacité et à l'harmonie individuelle et qu'une absence de stress est négative. Il argumente : « *un artiste ou un sportif savent très bien qu'un trop faible stress nuira à leur performance. C'est pourquoi il est absurde de parler d'un monde sans stress, d'une part parce que c'est un leurre et que nous ne pourrons jamais supprimer les stressseurs qui font partie de notre environnement*

---

<sup>34</sup> <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress.html>

*professionnel, et d'autre part parce que, si nous arrivions à inhiber en nous toute réaction de stress, nous serons démunis et incapables de nous adapter ».*

Plusieurs auteurs (Abord de Chatillon, 2003 ; Lemyre et Tessier, 2003) n'attribuent aucune vertu au stress professionnel. Le stress est la conséquence d'une « pathologie organisationnelle ». Abord de Chatillon (2003 : p.126), conteste « *l'idée du stress positif, idée qui fait beaucoup de dégâts dans les organisations, légitimant une pression continue et abusive sur les salariés* ». Il montre que « *le concept de stress positif ou bon stress, très répandu dans les entreprises publiques et privées est une illusion. Le stress se définissant comme une situation dans laquelle l'individu se sent incapable d'affronter les exigences du milieu de travail. On ne voit pas comment cette situation pourrait être positive pour l'individu (qui ne peut qu'en être affecté négativement) comme pour l'organisation (qui ne peut profiter de l'activité de salariés alors diminués)* » (Abord de Chatillon, 2005 : p.168). Comme ses définitions, le stress fait l'objet de mesures multiples et variées.

Notre recherche s'intéresse au stress chronique des managers. En effet, comme nous l'avons précédemment exposé, ils sont soumis à des tensions professionnelles récurrentes à cause de leur position charnière. De plus en plus de travaux tendent à montrer que les tensions de rôle génèrent à leur niveau du stress. Le stress au travail a « *un impact considérable, tant en terme de détresse humaine que d'entrave à la performance économique. Outre ses graves conséquences sur la santé mentale et physique des travailleurs, l'effet négatif du stress est évident dans les symptômes organisationnels tels que l'absentéisme et la rotation du personnel, les faibles performances en matière de sécurité, le manque d'enthousiasme des salariés, la perte d'innovation et la faible productivité. Le phénomène de stress touche tous les acteurs de l'entreprise, du salarié au dirigeant en passant par l'encadrement*» (Légeron, 2008 : p. 810).

## **Conclusion du chapitre 1**

On peut noter dans l'évolution de la fonction managériale, l'intensification et la diversification des rôles des managers intermédiaires et des managers de proximité. Nous retenons dans le cadre de cette recherche qu'un manager est une personne cadre ou non-cadre qui encadre le travail d'autres agents. Nous n'envisageons pas d'étudier les trois catégories de managers identifiées : managers supérieurs, managers intermédiaires et managers de

proximité. Nous accordons une attention particulière au management intermédiaire et au management de proximité.

Sans perdre de vue les avantages liés à leur position dans l'organisation, nous considérons qu'il est nécessaire d'étudier leur stress professionnel ainsi que les facteurs qui sont susceptibles de l'occasionner ; notamment dans le contexte actuel où ils sont fortement mobilisés dans la lutte contre les risques psychosociaux. Or, à notre connaissance, on sait peu de choses sur leur propre perception de ces risques. A cet effet, compte tenu des différentes approches existantes sur le rapport au travail de la catégorie des managers (privilegiés vs vulnérables), nous avons choisi d'investiguer l'approche qui les considère comme des salariés exposés au stress professionnel tout comme leurs collaborateurs (Cooper et Marshall, 1979 ; Kahn et al., 1964).

Les « approches centrées sur l'analyse des activités » et les approches « stimulus-réponse », comme nous les avons soulignées présentent chacune des particularités. Notre recherche porte sur l'explication du stress professionnel et non sur la compréhension de la santé mentale au travail. Par conséquent, les approches centrées sur les activités ne sont pas retenues comme cadre conceptuel, mais seulement comme constituant une référence susceptible d'éclairer, par analogie, la compréhension du stress professionnel. L'approche centrée sur l'analyse des activités partage avec l'approche transactionnelle quelques processus de base : l'échange entre l'individu et son organisation et les stratégies de coping. C'est la centralité de la notion de confrontation dans la première approche qui distingue les deux approches.

Le stress est tantôt défini par l'intermédiaire des facteurs qui l'engendrent (approche indirecte), tantôt par ses manifestations (approche directe). Pour notre part, l'approche indirecte du stress relève plus des déterminants du stress que du contenu du phénomène lui-même. Il convient donc de distinguer ce risque psychosocial des autres risques telles que les exigences professionnelles (tensions de rôles) et des ressources insuffisantes (manque d'autonomie et de soutien) qui en sont les antécédents (Lemyre et Tessier, 1988 ; 2003).

Une approche directe du stress permet de mieux éclairer la nature du phénomène (bon ou mauvais stress ou stress négatif ou positif). Néanmoins, nous ne retenons pas l'approche physiologique du stress, car nous considérons que le stress au travail relève plus du domaine de la subjectivité que du domaine de l'objectivité. Nous n'excluons pas que des

caractéristiques objectives de l'environnement puissent être sources de stress. En effet, la nature et la mesure du stress professionnel qui nous intéressent dans cette recherche relèvent du ressenti ou de la perception des individus. Par conséquent, nous avons retenu dans le cadre de notre recherche la définition selon laquelle le stress est un état de tension renvoyant à des manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales (Lemyre et Tessier, 2003). Comme ces auteurs, nous concevons le stress comme un état négatif, distinct des stressseurs potentiels qu'il convient de réguler.

## **Chapitre 2 : Stress professionnel, rôle des antécédents organisationnels**

---

### **Introduction du chapitre 2**

D'après Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli (2003), chaque emploi présente deux caractéristiques majeures : des exigences professionnelles et des ressources professionnelles. Les exigences professionnelles renvoient globalement aux efforts physiques, psychosociaux et organisationnels qu'implique tout travail. Les demandes psychologiques et émotionnelles (ambiguïtés de rôle, conflits de rôles, charges de travail...) relèvent des exigences professionnelles. Les ressources professionnelles concernent les moyens physiques, psychosociaux et organisationnels permettant aux employés d'atteindre les objectifs professionnels. Elles sont liées à la rémunération, l'autonomie, la reconnaissance, la sécurité de l'emploi, la liberté de contrôle, la participation à la prise de décision, l'utilisation et la possibilité de développer des compétences, ainsi qu'aux différentes formes de soutien (soutien organisationnel perçu et soutien social perçu). Pour Bakker et Demerouti (2007), ces ressources professionnelles ont pour fonction de minimiser les coûts associés aux exigences professionnelles.

Chanlat (1999) précise que la nature des organisations conditionne l'intensité de la perception de ces caractéristiques professionnelles. Selon Brun (2003) les organisations centralisées favorisent plus le développement des exigences professionnelles et du stress que les organisations décentralisées.

Notre recherche s'intéresse aux tensions de rôles et pour ressources professionnelles, au soutien social perçu. Notre choix est notamment guidé par les travaux portant sur le stress des managers. En effet, le stress des managers est dû aux tensions de rôles et au manque de soutien de leur supérieur hiérarchique, de leurs collègues ou de leurs collaborateurs (Cooper et Marshall, 1979 ; Kahn et al., 1964 ; Rogers, 1977 ; Tessier, 2006).

Comme nous allons le voir plus loin, les concepts de tensions de rôles et de soutien social perçu renvoient à des construits multidimensionnels (plusieurs dimensions). Les caractéristiques organisationnelles que sont les tensions de rôles et le soutien social n'affectent pas le stress professionnel de la même manière. Les tensions de rôles sont considérées comme des exigences professionnelles qui accroissent la perception du stress tandis que le soutien social perçu est appréhendé comme une ressource susceptible de réduire le stress perçu.

Nous exposons dans le chapitre 2 les caractéristiques organisationnelles (type d'organisation, caractéristiques de rôle et soutien social perçu) qui peuvent affecter la perception du stress chez des managers. Dans la section 1, nous étudions l'impact des modes de gestion (par l'entremise du type d'organisation) sur la perception du stress professionnel. Nous abordons dans la section 2, l'influence des caractéristiques de rôle (niveau hiérarchique de management et tensions de rôles) sur la perception du stress professionnel. La section 3 est consacrée aux effets directs et indirects du soutien social perçu sur le stress professionnel.

## **Section 1 : Caractéristiques des organisations et le stress perçu**

Nous exposons la conception du stress fondée sur les modes de gestion ainsi que leur impact sur la perception du stress. Nous terminons cette section par la formulation de notre hypothèse exploratoire.

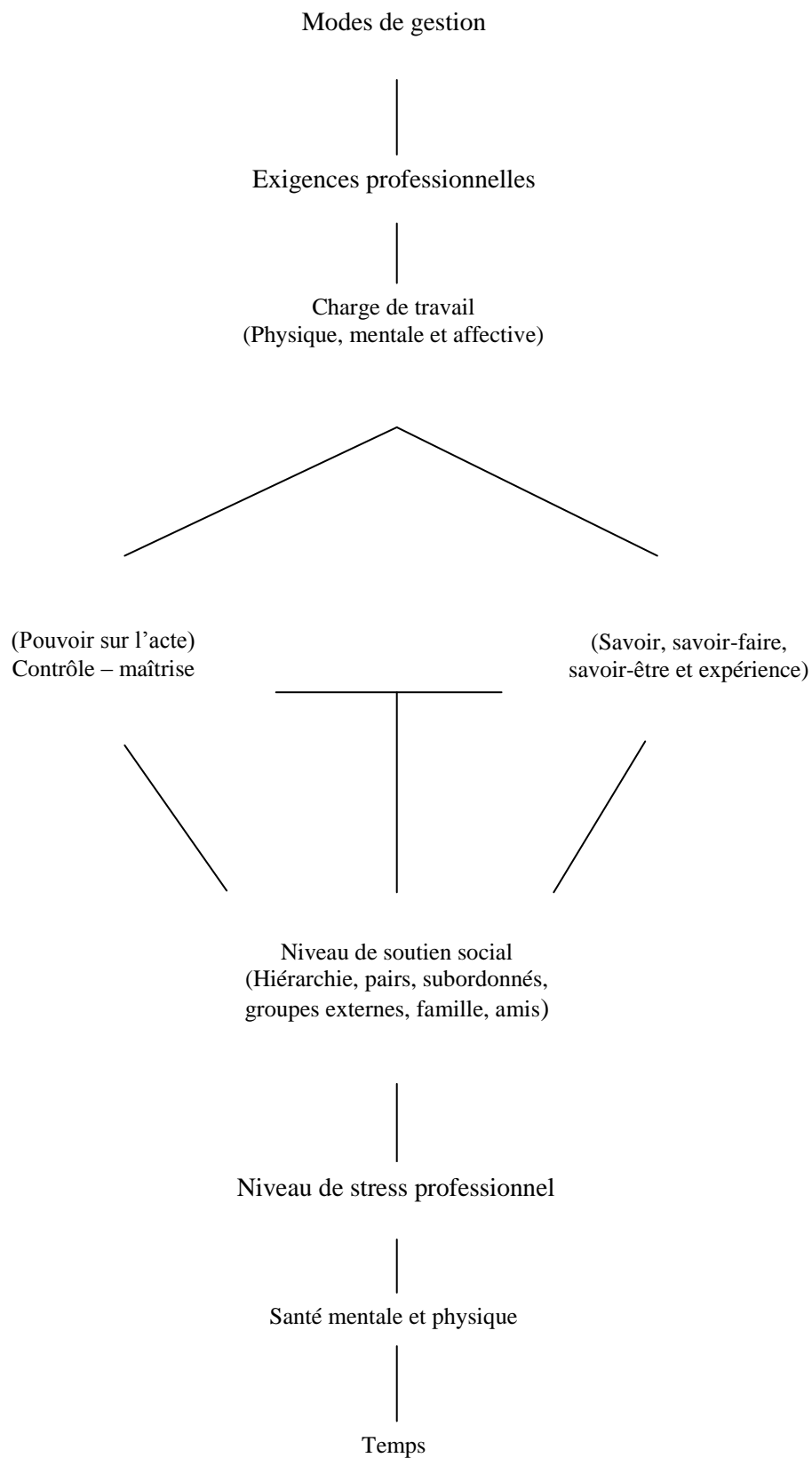
## 1.1 Modes de gestion des organisations et stress professionnel

Un mode de gestion renvoie à « *l'ensemble des pratiques managériales mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. C'est ainsi qu'un mode de gestion comprend l'établissement des conditions de travail, l'organisation du travail, la nature des rapports hiérarchiques, le type de structure organisationnelle, les systèmes d'évaluation et de contrôle des résultats, les politiques en matière de gestion du personnel, et les objectifs, les valeurs et la philosophie de gestion qui l'inspirent* » (Chanlat, 1999 : p.35).

Pour cet auteur, deux composantes constituent un mode de gestion : un mode de gestion prescrit et un mode de gestion réel. La première composante est « abstraite, prescrite, formelle et statique » tandis que la seconde est « *concrète, réelle, informelle et dynamique* » (Chanlat, 1999 : p.35). Le stress professionnel et les problèmes de santé résultent principalement de l'écart entre ces deux composantes. Cet écart se manifeste notamment dans les interactions existant entre les acteurs. Chanlat propose un modèle explicatif du processus selon lequel les modèles de gestion affectent la santé mentale des salariés (figure 2.1)

Il affirme que les tâches sont distribuées aux acteurs selon le mode de gestion privilégié par la structure. Les tâches comportent une charge de travail qui peut être physique, mentale et/ou affective. Néanmoins, l'organisation laisse une plus ou moins grande part d'autonomie (contrôle ou maîtrise) aux acteurs afin qu'ils gèrent la charge de travail qui leur est attribuée. Dans le même temps, l'organisation reconnaît peu ou prou les compétences (savoir, savoir-faire, savoir être et expérience) des acteurs.

**Figure 2.1 : Des modes de gestion au stress professionnel (d'après Chanlat, 1999 : p.37)**





Une relation négative entre la charge de travail, l'autonomie et la reconnaissance des compétences (charge de travail forte, autonomie et reconnaissance faibles) des compétences provoque du stress. A long terme, ce dernier génère des problèmes de santé. En revanche, une relation positive entre ces trois éléments induit une expérience positive du travail. Pour l'auteur, le niveau de stress dans les organisations est tributaire du type de mode de gestion qui s'y applique. Ce type mode de gestion est fortement caractérisé par les trois facteurs précédemment évoqués : la charge de travail, le degré de contrôle et le degré de reconnaissance des compétences. Le soutien social de l'entourage réduit la perception du stress (Chanlat, 1999). Sur la base de ces hypothèses, Il distingue 4 types d'organisations fondées les modes de gestion.

## **1.2 Différences de niveau de stress professionnel selon les « modes de gestion »**

Chanlat (1999) distingue quatre principaux « modes de gestion » :

- le mode de gestion taylorien et néo-taylorien ;
- le mode de gestion techno-bureaucratique ;
- le mode de gestion fondé sur l'idée de compétitivité ;
- le mode gestion participatif.

L'auteur n'exclut pas la coexistence de ces modes de gestion dans une même organisation. Ce cas peut être observé quand les pratiques organisationnelles diffèrent du discours des dirigeants. Il dresse un constat (tableau 2.1) des principales caractéristiques de chaque mode de gestion et de la conception de l'homme et de l'organisation qui y est véhiculée. Les secteurs d'activités, de même que les problèmes de santé sous-jacents à ces modes de gestion sont précisés.

**Tableau 2.1 : Relations entre les types de mode de gestion, le stress professionnel et la santé au travail (d'après Chanlat, 1999, p.45)**

<i>Type de mode de gestion</i>	<i>Taylorien, néo-taylorien et fordien</i>	<i>Techno-bureaucratique</i>	<i>Fondé sur l'idée de compétitivité</i>	<i>Participatif</i>
Principales caractéristiques	Division du travail parcellisée, répétitive, et sous contrainte de temps Division entre conception et exécution Surveillance et contrôle étroits Salaire au rendement Hiérarchie rigide Droit d'expression très limité, voire interdit	Division du travail élaboré basée sur l'expertise Omniprésence de la procédure écrite Hiérarchie stricte et étendue Centralisation du pouvoir Impersonnalité Droit d'expression réduit et formalisé	Discours particulier Hiérarchie réduite Flexibilité des structures Gestion de la qualité Mobilité et polyvalence de la main-d'œuvre Autonomie dans le travail Embauche et salaires élevés Carrière individualisée	Participation à l'organisation du travail Participation au pouvoir Participation à l'avoit Participation aux résultats Droit d'expression étendu
Hypothèse centrale				
L'être humain	Une machine musculaire, un rouage	Un être sans passions	Un être prêt au dépassement	Un être compétent et responsable
L'organisation	Une grande machine	Une machine rationnelle	Une famille de battants	Une équipe coopérative
Industries	Secteur secondaire Secteur tertiaire	Grande taille Secteur tertiaire	Grandes et moyennes entreprises de pointe	Coopératives, entreprises autogérées, entreprises privées fortement participatives
Problèmes de santé physique les plus fréquents	Fatigue chronique Ulcères Maladies cardiovasculaires Maladies musculo-squelettiques Insomnies	Fatigue chronique Insomnie Ulcères Maladie cardiovasculaires	Épuisement professionnel Insomnies Migraines Maladies cardiovasculaires (« karoshi »)	
Problèmes de santé mentale les plus fréquents	Névroses Dépression Fatigue nerveuse	Épuisement professionnel	Névrose professionnelle	
Hypothèse quant au niveau de stress professionnel	Très élevé	Élevé à très élevé	Très élevé	Satisfaisant

### **1.2.1 Impact du type de mode de gestion taylorien sur le stress professionnel**

Les modes de gestion taylorien et néo taylorien s'inspirent des principes de gestion de Taylor (cité par Chanlat, 1999). Le taylorisme s'appuie sur la division scientifique du travail et la récompense du travail sur le rendement. La conception de l'homme est celle d'un être essentiellement motivé par l'aspect économique du travail (rémunération). L'organisation est une « grande machine » dont les membres en constituent les « rouages ». La finalité de ce type d'organisation du travail repose sur la standardisation, la minimisation des coûts de production et la maximisation du profit. Ce mode de gestion est renforcé par l'informatisation, d'où le terme de néo taylorisation.

Les conditions de travail dans un mode de gestion taylorien exposent les salariés à de nombreuses pathologies mentales et physiques. La pénibilité (charge importante de travail), la faible autonomie puis une faible reconnaissance du travail effectué dans ce mode de gestion amènent Chanlat (1999) à faire l'hypothèse d'un niveau de stress très élevé dans les industries qui le pratiquent.

### **1.2.2 Impact du mode de gestion technobureaucratique sur le stress professionnel**

Le mode de gestion technobureaucratique est répandu dans les organisations administratives mais également dans les organisations privées et trouve ses origines dans les travaux de Max Weber (cité par Chanlat, 1999). Il se « *caractérise principalement par une pyramide hiérarchique développée, une division du travail parcellisée, une réglementation écrite omniprésente, une grande importance accordée aux experts et aux techniciens, des contrôles très élaborés, une communication difficile entre les paliers, une concentration du pouvoir, une autonomie relativement faible pour les paliers inférieurs, un droit d'expression très limité et une éthique du bien commun* » (Chanlat, 1999 : p.39). Les individus employés dans les organisations de type technobureaucratique sont considérés comme des êtres « sans passions » dont les activités sont fortement cadrées par des règles. Ces dernières visent notamment à contrôler l'incertitude et à réduire l'arbitraire (Crozier cité par Chanlat, 1999). L'organisation est perçue comme une « machine rationnelle ». Selon Crozier, la rigidité des normes qui régissent les organisations bureaucratiques limite l'autonomie du personnel et les empêche d'agir face aux situations imprévisibles. L'omniprésence des règles associées à la

modernisation des organisations publiques, les compressions budgétaires et le manque de reconnaissance peuvent constituer des sources de stress professionnel. Les agents des services publics et parapublics sont parfois confrontés à un « *message contradictoire, difficile à surmonter, à savoir faire bien ce qu'on a à faire tout en étant empêché de le faire* » (Chanlat, 1999 : p.48). Ainsi, l'écart entre le prescrit et le réel engendre des problèmes de santé, de la tricherie (transgression des règles) et une baisse de performance (Caron, Coppi, Théry et Vasselín, 2011). Ces situations s'observent notamment chez les agents qui ont des possibilités d'adaptation restreintes. Les subalternes sont ainsi, plus affectés et présentent plus de risques de maladies cardio-vasculaires que leurs supérieurs (Marmot et al., cités par Chanlat, 1999).

L'auteur fait l'hypothèse d'un degré de stress professionnel qui peut varier d'un niveau élevé à un niveau très élevé dans les organisations qui emploient un mode de gestion technobureaucratique.

### **1.2.3 Impact du mode de gestion fondé sur l'idée de la compétitivité sur le stress professionnel**

Comme le présente Chanlat (1999), ce mode de gestion s'appuie sur les principes de management qui permettent de faire face à la concurrence. Par conséquent, les salariés sont fortement incités à se dépasser (à être les meilleurs), à se mobiliser et à s'adapter de manière continue. En contrepartie, ils ont la promesse de l'assurance d'une autonomie et d'une reconnaissance à la hauteur de leurs efforts. L'organisation est considérée comme « une famille de battants ».

Si le mode de gestion fondé sur la compétitivité semble accorder une place centrale à la reconnaissance des efforts et laisser une marge de manœuvre aux salariés, il n'en demeure pas moins stressant. Il l'est particulièrement quand les salariés doivent faire face de manière permanente aux mutations de l'environnement. Ainsi, les salariés sur-engagés (les « drogués » de l'entreprise) deviennent vulnérables lorsque l'organisation n'est plus en mesure de récompenser leurs efforts à cause des contraintes organisationnelles ou socio-économiques (Aubert et Gaujelac, cités par Chanlat, 1999).

Les conséquences de pareilles ruptures s'observent dans les organisations qui adoptent de nouveaux styles de management compétitifs et fondés sur la flexibilité : le personnel perd ses

repères (ébranlement de l'attachement vis-à-vis de l'organisation). Les salariés les plus précaires sont ainsi plus exposés aux risques psychosociaux et physiques que les autres catégories. C'est pourquoi, Chanlat (1999) fait l'hypothèse d'un degré de stress très élevé dans des organisations mobilisant un style de gestion fondé sur la compétitivité. Face aux risques psychosociaux, un mode de gestion participatif semble être une solution de lutte efficace.

#### **1.2.4 Impact du mode de gestion participatif sur le stress professionnel**

La participation du personnel (partage du pouvoir, autonomie et initiative) est au cœur de ce mode de gestion. Ce mode de gestion participatif considère l'homme comme « *une personne responsable à qui l'on doit donner toute l'autonomie nécessaire à la réalisation de la tâche, voire l'intégrer dans la gestion plus globale de l'entreprise* » (Chanlat, 1999 : p.43). L'organisation est conçue comme une équipe coopérative. Contrairement aux trois modes de gestion précédents, le mode de gestion participatif semble moins stressant, puisque les exigences professionnelles tiennent compte des capacités individuelles. Aussi le degré d'autonomie et de reconnaissance est-il élevé dans les organisations pratiquant un tel style de gestion.

Notre recherche s'interroge sur la perception du stress dans deux modes de gestion : le mode de gestion technobureaucratique et le mode de gestion fondé sur l'idée de compétitivité.

#### **1.2.5 Question et hypothèse exploratoire de recherche**

1° Le stress professionnel varie-t-il selon le type d'organisation publique (non-marchand vs marchand) dans lequel les managers exercent ?

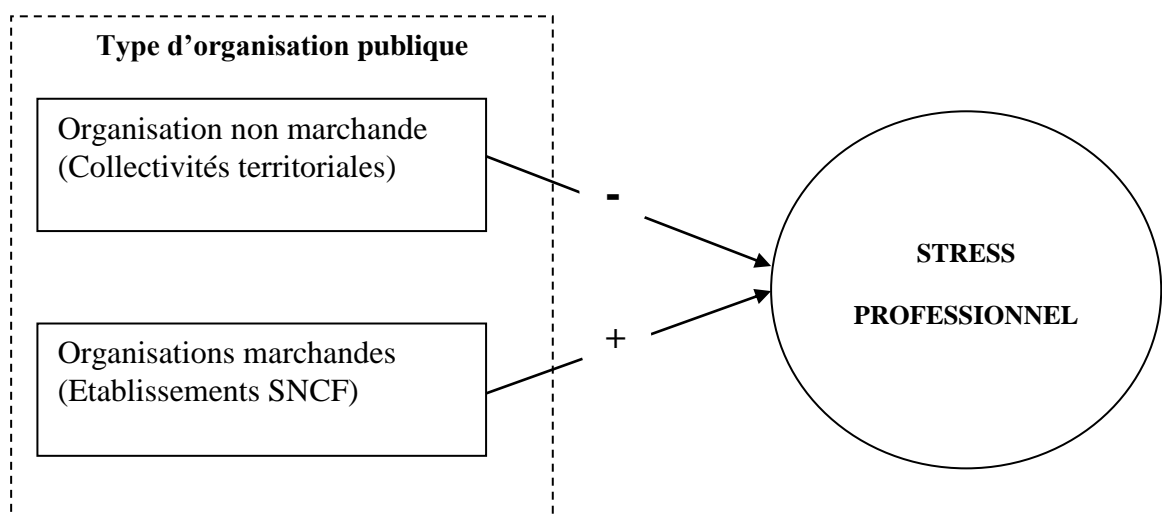
La première question invite à explorer la variation du stress professionnel selon le type d'organisation publique. Le contexte socio-économique, la structure, les modes de gestion des organisations (Abord de Chatillon, 2003 ; Chanlat, 1999 ; Cobb, 1976 ; Cooper et Marshall, 1979), et les mutations organisationnelles (De Zanet et al., 2004 ; Mack et al., 1998 ; Moyle et Parkes, 1999) peuvent favoriser le stress des individus.

Selon l'approche du stress professionnel fondée sur les modes de gestion (Chanlat, 1999), les organisations employant un mode de gestion fondé sur l'idée de la compétitivité peuvent induire un niveau de stress très élevé chez les individus tandis que le mode de gestion technobureaucratique peut occasionner un niveau de stress élevé. Dans notre cas, nous considérons que les collectivités territoriales relèvent des modes de gestion bureaucratique et les établissements de la SNCF, des modes de gestion fondés sur l'idée de la compétitivité. Comme nous l'avons précédemment évoqué, la SNCF traverse une période de mutations plus profondes que celle que connaît la fonction publique territoriale du fait des restructurations managériales et de son ouverture à la concurrence. A cet effet, nous faisons l'hypothèse selon laquelle la SNCF est une entreprise stressée (Smida et Gomez- Mejia, 2010) dans la mesure où elle est contrainte de s'adapter aux exigences de son environnement interne (résistance des cheminots) et externe (concurrence) avec les ressources limitées. A notre connaissance, l'impact du type d'organisation publique sur le stress n'a pas été empiriquement testé. C'est pourquoi, nous établissons l'hypothèse exploratoire (P1) suivante :

**P1 : Le degré de stress perçu par les managers est moins élevé dans les organisations publiques non-marchandes (collectivités territoriales) que dans les organisations publiques marchandes (établissements de la SNCF).**

Cette hypothèse exploratoire peut être schématisée comme suit :

**Figure 2.2 : Influence du type d'organisation publique sur le degré de stress professionnel des managers**



## **Section 2 : Caractéristiques de rôle et stress professionnel**

Les notions de statut et de rôle participent à la compréhension du stress des managers. Le statut et le rôle sont généralement étudiés en sciences sociales et humaines comme des notions interdépendantes. Ainsi, pour Rocheblave (1963 : p. 306), le rôle renvoie à « *un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel* ». L'occupation d'une position (statut) dans une organisation entraîne des attentes de l'entourage à l'égard du tenant de rôle (Kahn et al., 1964).

Selon Rocheblave (1963), la notion de rôle peut prendre trois sens : le rôle dramatique, le rôle personnel et le rôle social. Le premier renvoie à des conduites assignées par l'auteur d'une scène à un acteur. Le second concerne l'ensemble des conduites que l'individu s'est attribué. Enfin, la troisième porte sur les conduites fonctionnelles dictées par le groupe auquel appartient le destinataire de rôle. Nous nous intéressons dans le cadre de cette recherche au troisième sens attribué à la notion de rôle. En effet, le rôle de manager est attribué à un salarié par ses responsables hiérarchiques. Ces derniers leur indiquent de manière informelle ou formelle, à travers une fiche de poste les attitudes et les comportements qu'ils doivent adopter dans l'exercice de leur fonction.

Dans cette section, nous analysons l'impact du niveau hiérarchique, puis l'influence des tensions de rôles et du soutien social perçu sur le stress professionnel. Nous terminons chacun de ces trois points par une formulation d'un énoncé ou d'une hypothèse de recherche.

### **2.1 Niveau hiérarchique et stress professionnel**

Garnier-Daujard (2001) remarque à son tour que, deux catégories de salariés peuvent être identifiées en matière de stress : les salariés exerçant des métiers où le stress est « a priori immédiatement perceptible » et les salariés exerçant des activités où le stress « semble inexistant » et difficilement identifiable. Dans la première catégorie, on peut citer, en guise d'exemple, les convoyeurs de fonds, les employés de banque, les forces de l'ordre, etc. Dans la seconde catégorie, l'auteure cite les employés de production, les employés administratifs et des encadrants (agents de maîtrise et cadres).

En dehors du métier exercé, des recherches mettent l'accent sur le rôle du niveau hiérarchique la survenue du stress professionnel. Ainsi, la question centrale qui fait controverse est la suivante : la santé mentale est-elle plus ou moins affectée chez les salariés qui sont en bas de la hiérarchie (ouvriers, employés) que chez les salariés qui sont au niveau supérieur dans la hiérarchie (cadres) ? Delmas (2011) montre que les réponses apportées à cette question sont contradictoires et relèvent de la « construction sociale ». Certains travaux mettent en évidence que tous les salariés sont touchés par le stress professionnel quel que soit leur niveau hiérarchique. Pour d'autres, les cadres sont moins touchés que les non-cadres, d'autres encore défendent l'hypothèse contraire.

Selon Cooper (1988) et Légeron (2004), aucun secteur d'activités et aucune catégorie socioprofessionnelle n'est à l'abri du phénomène de stress. Il y a une vingtaine d'années, Cooper (1988 : p.92) constatait qu'à une époque, « *on croyait généralement que les maladies liées au stress, considérées du point de vue de la profession et du travail, se rencontraient surtout chez les cadres et membres des professions "en col blanc", c'est-à-dire que le stress était considéré comme "la maladie des patrons"* ». Néanmoins, il souligne que le stress touche toutes les catégories socioprofessionnelles : les cadres et les non-cadres et quel que soit le métier qu'ils exercent.

Loriol (2006) souligne que les ouvriers et les employés sont plus touchés par le stress et la souffrance au travail que les salariés appartenant aux catégories supérieures. En 2004, l'institut français d'action sur le stress (IFAS<sup>35</sup>) observe que « les managers au sommet de la hiérarchie ont un risque de sur-stress nettement moins élevé que les non-cadres ».

Dans le même ordre d'idées, d'après Légeron (2003 : p.161) « *pour les mêmes raisons, le stress n'augmente pas forcément au fur et à mesure que l'on grimpe dans la hiérarchie. Le mythe du patron plus stressé que ses collaborateurs ne correspond pas toujours à la réalité* ». L'auteur poursuit que les salariés les moins qualifiés (en bas de la hiérarchie) sont plus sujets au stress que les plus qualifiés. Les premiers disposent en effet, d'une marge de manœuvre et d'autonomie moindre. Il constate qu'il y a « *une relation inverse entre la position hiérarchique et le stress mesuré... le stress diminue régulièrement avec l'élévation du niveau hiérarchique* » (Légeron, 2003 : p.162).

---

<sup>35</sup> L'Usine Nouvelle (2004). Lutte contre le stress : mais qu'attendent les entreprises ? (Étude de STIMULUS). N° 2906, 26 février.



Pour d'autres auteurs (Daniellou, Davezies, Desrioux et Théry, 2009 ; Salengro, 2005 ; Tessier, 2006), compte tenu de l'importance des responsabilités des cadres, ils ne sont pas à l'abri du stress. Et, qu'ils seraient plus touchés que les ouvriers et les employés (ANACT/CSA, 2009)

Face à ces résultats contradictoires, nous nous interrogeons sur l'influence du niveau hiérarchique des managers (position dans la hiérarchie) sur leur stress ressenti.

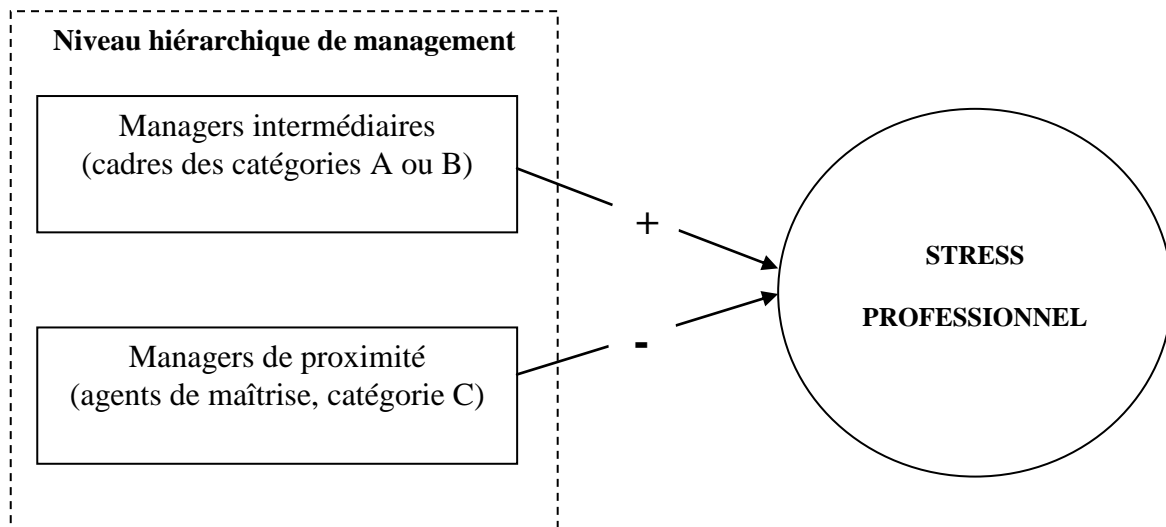
### **2.1.1 Question de recherche et hypothèse exploratoire**

#### **2° Dans le secteur public, le stress professionnel varie-t-il selon le niveau hiérarchique de management (intermédiaire ou de proximité) ?**

Notre deuxième question de recherche consiste à explorer l'influence du niveau hiérarchique de management sur la perception du stress. Comme pour la première proposition (hypothèse exploratoire) nous ne disposons pas suffisamment de travaux de recherche pour construire une hypothèse. Néanmoins, nous avons recours aux résultats de l'enquête ANACT/CSA (2009). D'après cette enquête, le stress affecte 41% des salariés dont 47 % des catégories socioprofessionnelles supérieures (encadrement intermédiaire, supérieur et professions intellectuelles). Nous considérons que les managers intermédiaires partagent avec les 47 % de cadres stressés un dénominateur commun qui est le statut. Même si dans la hiérarchie, les cadres supérieurs sont de manière générale les responsables hiérarchiques des cadres intermédiaires. Les cadres supérieurs jouent un rôle de conception et les cadres intermédiaires un rôle d'application des décisions prises par les premiers. Nous rapprochons les managers de proximité des 41 % des salariés non-cadres parce qu'ils partagent un statut quasi-similaire (non-cadre) et un rôle assez proche (exécution des décisions sur le terrain). Chandra et Sharma (2010) ont observé dans le secteur public que les managers qui relèvent d'un grade supérieur sont plus touchés par le stress que les managers moins gradés. Par conséquent, nous avançons l'hypothèse exploratoire suivante :

**P2 : Dans le secteur public, les managers intermédiaires (cadres) rapportent un degré de stress supérieur à celui des managers de proximité (non-cadres).** Cette hypothèse peut être modélisée comme suit :

**Figure 2.3 : Influence du niveau hiérarchique de management sur le degré de stress professionnel des managers**



La position hiérarchique et le rôle qui lui est rattaché ne sont pas suffisants pour expliquer le stress des managers. Au-delà de la controverse sur la catégorie la plus touchée par le stress, un consensus semble néanmoins s'établir sur l'influence des tensions de rôles sur le stress des managers intermédiaires et des managers de proximité.

## **2.3 Impact des tensions de rôles sur le stress professionnel**

Nous exposons dans un premier temps, les facteurs essentiels de stress chez des managers (Cooper et Marshall, 1979). Dans un deuxième temps nous définissons une source principale de stress chez des managers : les tensions de rôles. Nous présentons dans un troisième temps le modèle de l'épisode de rôle qui établit un lien entre les tensions de rôles et le stress managérial. Nous terminons par une formulation de notre hypothèse de recherche ainsi que le modèle hypothétique qui en découle.

### **2.3.1 Les sources de stress chez les managers**

Cooper et Marshall (1979) identifient sept facteurs majeurs dans le stress des managers (figure 2.4) :

1. les facteurs intrinsèques au travail (contenu) ;
2. le rôle tenu dans l'organisation ;
3. les relations interpersonnelles à l'intérieur de l'organisation ;

4. le développement de la carrière ;
5. la structure et le climat organisationnels ;
6. les sources relatives à l'interface organisation-hors organisation ;
7. les caractéristiques personnelles des managers.

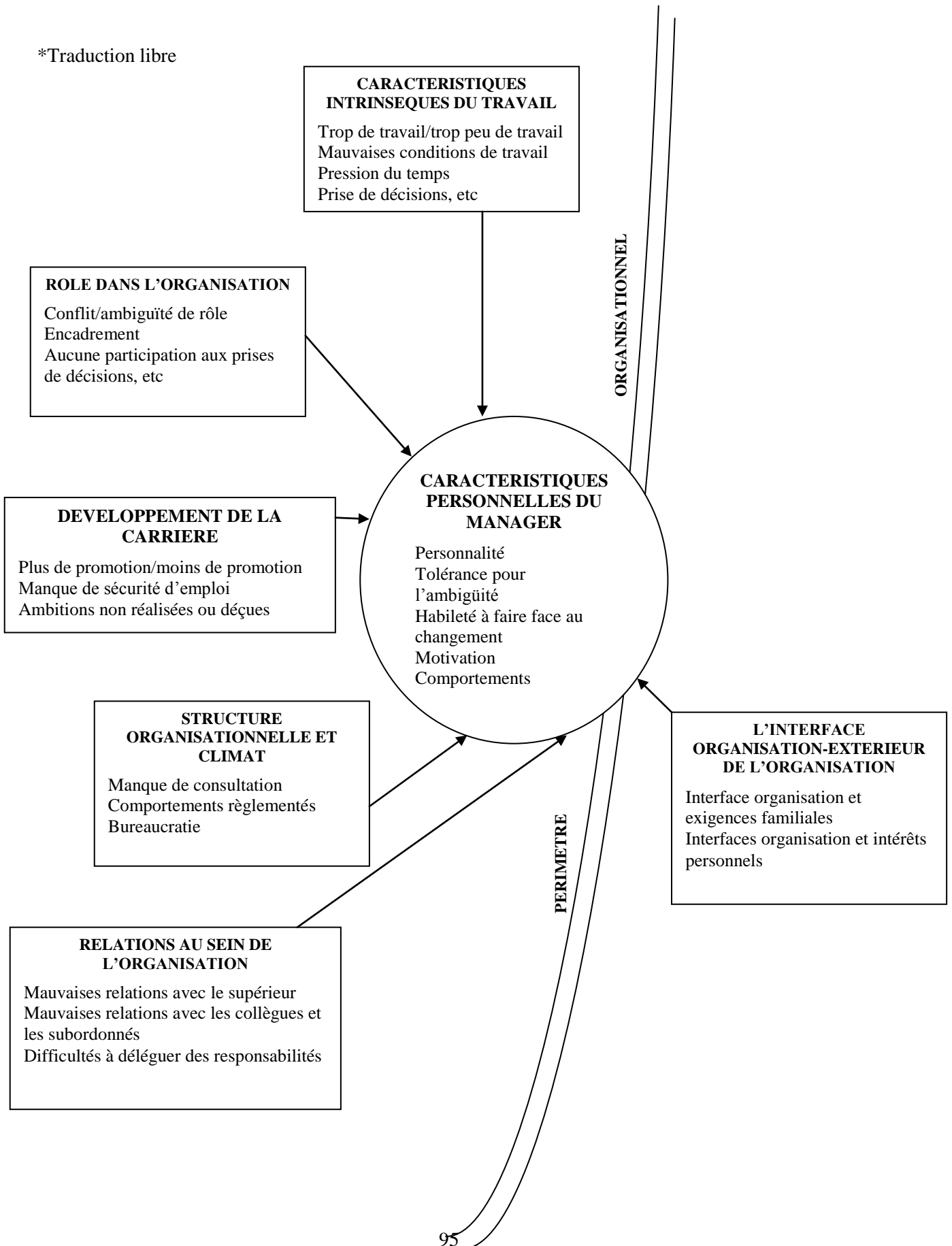
D'après Cooper et Marshall (1979), de nombreuses recherches mettent en évidence que le contenu du travail constitue la première source du stress. Ainsi, les mauvaises conditions de travail (efforts physiques ; tâches répétitives, horaires décalés...) et la charge de travail (surcharge quantitative, surcharge qualitative, sous charge de travail...) augmentent le niveau de stress des managers. La deuxième source de stress est liée au rôle de manager.

Le rôle joué dans l'organisation peut être aussi une source majeure de stress. A cet effet, ils remarquent en accord avec Kahn et al. (1964) que l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, l'encadrement du personnel, l'absence ou la faible participation aux prises de décisions augmentent la perception du stress des managers.

La nature des relations entretenues avec le supérieur, les collègues et les subordonnés constituent la troisième source du stress des managers. Contrairement à la communication inadéquate (méfiance, menace), des relations agréables avec son entourage professionnel réduisent la perception du stress et favorise la santé au travail. Les managers ayant le sentiment d'avoir la considération et le respect de leur supérieur, perçoivent leur travail comme moins stressant que ceux qui ont des sentiments contraires. S'agissant des subordonnés, Cooper et Marshall (1979) remarquent que si l'incapacité à déléguer a longtemps été considérée comme un problème pour les managers, leurs compétences interpersonnelles peuvent constituer une source potentielle de stress.

**Figure 2.4 : Les sources du stress des managers\* (Cooper et Marshall, 1979 : p.83)**

\*Traduction libre



Les managers doivent apprendre à manager par participation (style de management participatif). Si les subordonnés refusent de participer, le manager n'a pas toujours le pouvoir ou l'autorité de leur faire exécuter des tâches. Il peut exister un décalage entre son pouvoir formel et son pouvoir réel. L'absence du soutien des collègues peut aussi générer du stress chez des managers et accroître le sentiment d'isolement.

Le développement de la carrière est identifié par Cooper et Marshall (1979) comme la quatrième source de stress chez les managers. L'absence ou l'insuffisance de promotion, le manque de sécurité d'emploi, la frustration due à la non-réalisation des attentes affectent positivement le stress perçu. Chez les managers d'âge mûr (middle age), la carrière devient problématique. Des managers (la majorité) considèrent que la progression de leur carrière ralentit : les opportunités de promotion sont limitées et les connaissances acquises deviennent obsolètes. Les évolutions technologiques, économiques et sociales amènent certains managers à envisager un changement d'emploi au cours de leur carrière.

La structure de l'organisation et le climat organisationnel constitue la cinquième source potentielle du stress chez des managers. Les organisations fortement réglementées laissant peu d'autonomie aux individus et ne favorisant pas leur implication dans les prises de décision favorisent le développement du stress. Le stress professionnel peut avoir des sources extérieures à l'organisation.

L'interface organisation-hors organisation forme la sixième source de stress des managers. Ainsi, Cooper et Marshall (1979) remarquent que les conflits entre les exigences organisationnelles et familiales peuvent être stressants. Il en est de même pour des problèmes personnels : difficultés financières, absence de soutien des proches (épouse ou amis), divorce... Les managers peuvent également être affectés lorsque les valeurs prônées par leur organisation ne sont pas compatibles avec les leurs.

La septième et dernière source de stress des managers est liée à leurs propres caractéristiques. Certains managers font mieux face au stress que d'autres. Selon Cooper et Marshall (1979), cette différence de résistance au stress est attribuable à plusieurs facteurs : la personnalité, la tolérance à l'ambiguïté, la capacité à faire face au changement, la motivation et les comportements des managers. Une attention particulière est accordée dans la présente recherche aux tensions de rôles.

### 2.3.2 Définitions des tensions de rôles

Selon Katz et Kahn (1978), il arrive qu'un individu soit confronté dans l'exercice de son rôle à des tensions de rôles, c'est-à-dire à des difficultés liées à leur compréhension ou à leur compatibilité. Pour Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964), les tensions de rôles sont à l'origine du stress des personnes occupant une position intermédiaire comme des managers dans les organisations. Ils exposent le processus du développement du stress dans le modèle de l'épisode de rôle. Afin de mieux saisir les postulats et hypothèses de base de ce modèle, il nous semble important de définir le concept de tensions de rôles.

Katz et Kahn (1978) définissent les tensions de rôles comme le « *sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes les attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent* » (traduction de Royal et Brassard, 2010 : p.27).

D'après Kahn et al. (1964), deux formes de tensions de rôles peuvent être distinguées : le conflit de rôles et l'ambiguïté de rôle. Ils définissent l'ambiguïté de rôle, comme le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation, et le conflit de rôles comme la présence simultanée de deux ou plusieurs rôles, la satisfaction de l'un compromettant celle de l'autre.

Perrot (2001) propose une lecture revisitée des concepts d'ambiguïté de rôle et de conflit de rôles. Il considère que la définition de l'ambiguïté de rôle de Kahn et al. (1964) est liée à une cause singulière de l'ambiguïté (le manque d'informations) et ne prend pas en compte son contenu. Il propose alors de définir l'ambiguïté de rôle comme une « incertitude de l'individu, relative aux activités et aux comportements attendus dans son ensemble interactionnel » (Perrot, 2001 : p.88).

Dans la même logique, Beauchamp, Bray, Eys et Carron (2002) distinguent quatre dimensions de l'ambiguïté de rôle : l'ambiguïté liée à l'étendue des rôles, l'ambiguïté relative aux comportements pour remplir les rôles, l'ambiguïté liée à l'évaluation des rôles et enfin celle relative aux conséquences des rôles. La première concerne le manque de connaissance du rôle dans son ensemble. La deuxième renvoie au manque d'informations liées aux comportements à adopter pour jouer convenablement un rôle. La troisième désigne le manque

d'informations liées aux critères d'évaluation des rôles. La quatrième, enfin, exprime l'ignorance ou la méconnaissance par une personne des conséquences du non-accomplissement ou du mauvais exercice de son rôle.

Quant au conflit de rôles, Perrot (2001 : p. 87) le définit comme « une incompatibilité entre, d'une part, les attentes d'un individu et d'autre part, les activités ou les comportements qu'il exerce au sein de son ensemble interactionnel ». Katz et Kahn (1978) distinguent quatre catégories de conflits de rôles : les conflits intra-émetteurs, inter-émetteurs, surcharge de rôles et personne-rôle. Cette typologie est reprise et opérationnalisée par Perrot (2001) qui distingue cinq types de conflits de rôles : le conflit individu-ensemble de rôles ; la surcharge de rôles ; le conflit individu-rôles ; le conflit individu-climat ; le conflit inter-émetteurs.

- Le conflit « individu-ensemble de rôles » : désigne le conflit entre l'individu et son ensemble de rôles. Il concerne les conflits liés à l'atteinte des objectifs comme la réalisation d'une tâche.
- La « surcharge de rôles » : renvoie à la perception d'exigences professionnelles quantitativement élevées et à l'incapacité de les satisfaire dans un délai très court.
- Le « conflit individu-rôles » : décrit la perception d'une incompatibilité entre les compétences, capacités de la personne et le rôle joué dans l'organisation. L'individu peut sous-estimer sa qualification par rapport au poste de travail (je suis moins diplômé pour tenir ce poste) ou surestimer sa qualification par rapport au poste (je suis trop diplômé pour exercer cet emploi).
- Le « conflit individu-climat » : résulte d'une incompatibilité entre les valeurs de l'individu et la culture d'entreprise (fonctionnement de l'entreprise et les relations sociales au sein de l'entreprise).
- Le « conflit inter-émetteurs » : est généré par une incompatibilité d'exigences de deux ou plusieurs personnes vis-à-vis d'une autre personne.

En prenant appui sur de nombreux travaux consacrés aux tensions de rôles (Breugh et Colihan, 1994 ; Katz et Kahn 1978 ; Perrot, 2001), Royal et Brassard (2010) dressent un tableau récapitulatif des différentes formes de tensions de rôles (tableau 2.2).

**Tableau 2.2 : Description des quatre types de tensions de rôles (Royal et Brassard, 2010 : p.28)**

<b>1. LA SURCHARGE</b>	
... quantitative	La personne éprouve le sentiment qu'elle ne dispose pas d'un temps suffisant pour répondre à l'ensemble des attentes qui lui sont formulées, de sorte qu'elle n'arrive pas à assumer tous ses rôles.
... qualitative	La personne se sent trop fortement sollicitée lorsque ses rôles sont exercés dans des situations complexes qui exigent un investissement cognitif et émotif élevé.
<b>2. LES CONFLITS DE ROLES</b>	
... entre émetteurs	La personne doit satisfaire d'autres individus ou groupes qui expriment des attentes incompatibles entre elles.
... chez l'émetteur	La personne doit satisfaire des attentes incompatibles qui lui sont communiquées par une personne.
... entre l'individu et ses rôles	La personne constate que les attentes à son égard sont en contradiction avec ses valeurs et sa propre conception de ses rôles.
... entre les sphères de la vie	La personne éprouve des difficultés à concilier des attentes liées aux rôles dans les différentes sphères de sa vie (vie familiale, vie professionnelle, vie personnelle, études, etc.).
<b>3. L'INCAPACITE DE REMPLIR LES ROLES : INSUFFISANCE...</b>	
... de ressources personnelles	La personne considère qu'elle n'a pas toutes les ressources personnelles (compétences) pour répondre aux attentes à son égard.
... d'informations	La personne juge qu'elle manque d'informations cruciales en lien avec l'exercice de ses rôles.
... d'autorité	La personne perçoit des limites dans sa capacité d'exercer ses rôles en raison d'un manque d'autorité.
... de moyens techniques	La personne estime qu'elle n'a pas les moyens techniques ou les outils qui lui permettraient de répondre aux attentes.
<b>4. L'AMBIGUÏTE DES ROLES : SUR LE PLAN...</b>	
... de la performance	La personne ne connaît pas ou ne comprend pas les standards à atteindre dans l'exercice de ses rôles.
... des procédures	La personne ne connaît pas ou ne comprend pas les procédures et les manières de faire pour exercer ses rôles.
... de la planification	La personne ne connaît pas ou ne comprend l'ordre de priorité des activités ou la prédominance de ses rôles.



Selon Royal et Brassard (2010 : p.29) , un individu subit une forme particulière de tension de rôle quand :

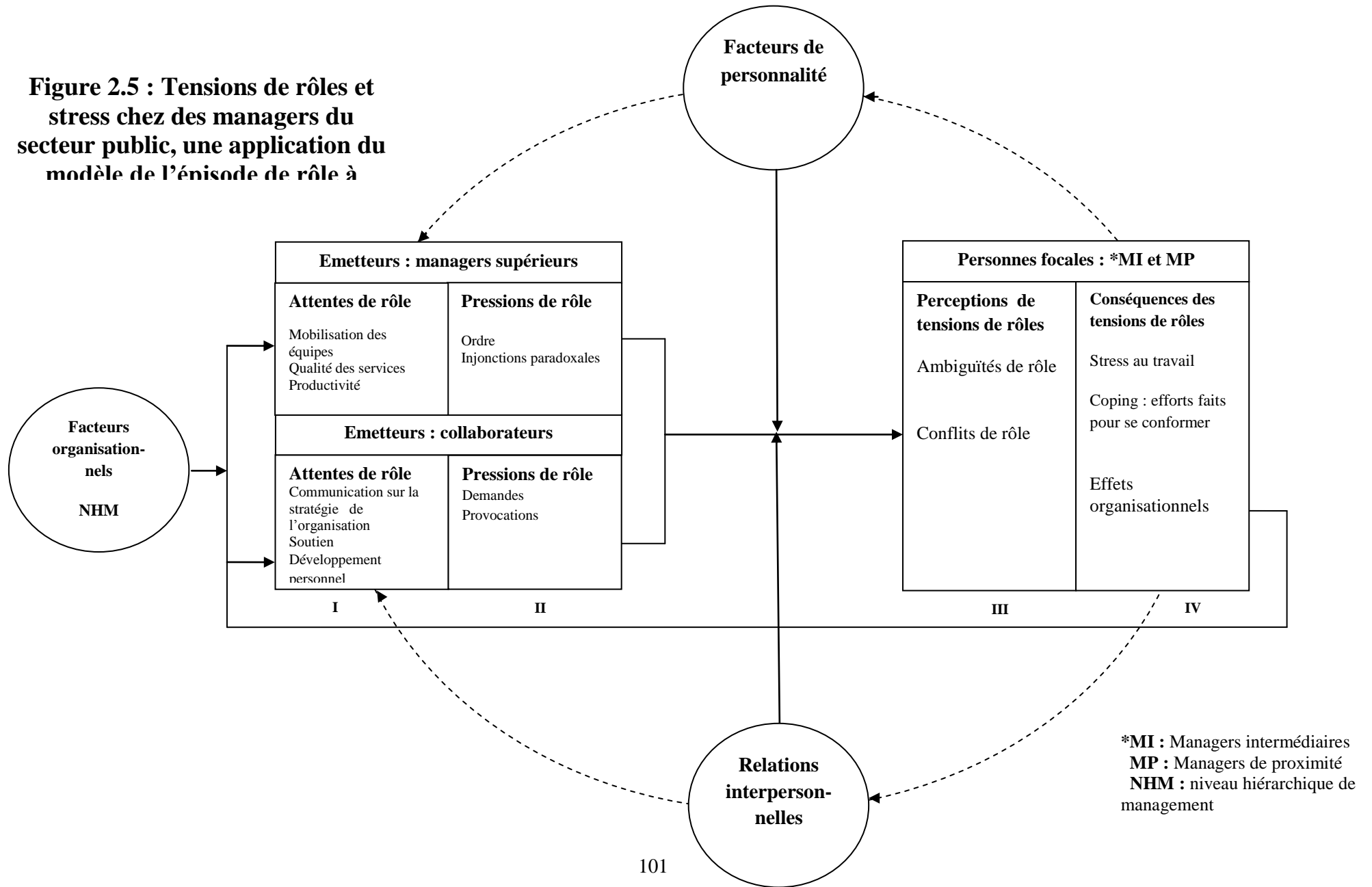
- « *il se sent pressé ou surchargé tant sur le plan professionnel que sur le plan mental ou émotionnel - surcharge quantitative ou qualitative -* » ;
- « *il a l'impression que les attentes formulées à son égard sont conflictuelles - conflits entre les rôles -* » ;
- « *il constate une insuffisance de ressources personnelles ou autres pour faire face à ces attentes - incapacité de remplir les rôles -* » ;
- « *il estime que les attentes sont floues ou que des attentes qui devraient être formulées ne le sont pas - ambiguïté des rôles -* ».
- 

Les individus qui occupent des positions focales (comme des managers) sont exposés à ces tensions de rôles (Kahn et al., 1964) qui peuvent être génératrices de stress. Ces auteurs défendent cette hypothèse à travers le modèle de l'épisode de rôle.

### **2.3.3 Présentation du modèle de l'épisode de rôle**

Ce modèle (figure 2.5) propose une lecture dynamique des relations entre l'assignataire du rôle et le destinataire du rôle (Bosselut, 2008). L'assignataire est la personne qui émet le rôle (émetteur ou pourvoyeur) et le destinataire est celle à qui le rôle est attribué (personne focale, personne cible ou personne visée). Le modèle de l'épisode de rôle analyse les relations entre la personne focale et les émetteurs de rôle sous la forme d'un processus au cours duquel les facteurs individuels, interpersonnels et organisationnels occupent une place importante (Loubes, 1997). Selon ce modèle, à chaque statut (position ou occupation d'un poste) correspond une ou plusieurs « attentes de rôle » (attitudes et comportements attendus de la personne qui occupe un poste).

**Figure 2.5 : Tensions de rôles et stress chez des managers du secteur public, une application du modèle de l'épisode de rôle à**



\*MI : Managers intermédiaires  
 MP : Managers de proximité  
 NHM : niveau hiérarchique de management

Le modèle de l'épisode de rôle est particulièrement pertinent pour appréhender le processus par lequel les managers peuvent être exposés au stress. Nous avons adapté ce modèle à notre recherche en précisant les acteurs impliqués dans le processus de rôle, leurs attentes ainsi que les conséquences de leurs attentes sur des managers. Une organisation est analysée dans le modèle de l'épisode de rôle comme un système de rôles qui peut générer des tensions de rôles chez les personnes focales (managers).

D'après ce modèle, un système de rôle est un processus au cours duquel les membres d'une organisation (émetteurs de rôle) nourrissent à l'égard de leurs collègues (personnes focales) qui occupent un poste central des attentes de rôle (I). Il peut s'agir des prévisions de rôles assignées aux managers, des attentes précises de comportements ou de tâches qu'ils veulent voir les personnes focales réaliser. Nous nous intéressons dans la présente recherche à deux émetteurs de rôle : les supérieurs hiérarchiques des managers et les opérationnels (subordonnés) qu'ils dirigent. Nous avons choisi de nous intéresser à ces acteurs parce que les managers dans leur rôle de communication (agent de liaison) et de traduction sont amenés à avoir des interactions fréquentes. Ils sont tenus de rendre compte à leurs supérieurs hiérarchiques selon qu'ils ont atteint ou non leurs objectifs (Diridollu, 1995). Ils entretiennent avec leurs subordonnés des relations qui peuvent varier selon le style de management qu'ils adoptent. Ces relations peuvent varier du contrôle (supervision rigide) à de l'animation (mobilisation). Comme les supérieurs des managers, leurs subordonnés nourrissent aussi à leur égard des attentes spécifiques. Elles peuvent viser la prise en compte de leurs intérêts au travail via la négociation de la charge de travail, reconnaissance de leurs efforts, voire des provocations (Bourion, 2006). Ces attentes de rôle vont ensuite influencer la teneur des messages que les émetteurs de rôle (supérieurs et subordonnés) vont transmettre aux personnes focales (les managers).

Les supérieurs hiérarchiques des managers formulent et transmettent sous forme de demandes ou de pressions leurs attentes de rôle aux managers (II). Ils leur donnent, selon le cas, des ordres ou des objectifs (Barabel et Meier, 2010). Compte tenu des moyens mis à la disposition des managers, certaines demandes peuvent être pressantes et/ou revêtir un caractère paradoxal (Théry et al., 2010). Quant aux subordonnés, ils transmettent eux aussi à leur manager des demandes. Ces dernières peuvent varier de la sollicitation à la provocation (Bourion, 2006 ; Le Saout et Saulnier, 2002). Pour Bourion (2006), la provocation désigne un incident déclenché volontairement par les subordonnés pour rendre critique une situation, notamment

le désaveu de leur manager auprès de leurs supérieurs. La provocation à la différence d'un incident est intentionnelle et a pour but de déstabiliser les managers. Une fois, ces demandes et provocations transmises aux managers, ils peuvent les percevoir comme des tensions de rôles (conflits de rôle et/ou ambiguïté de rôle). Leur perception varie en fonction des caractéristiques personnelles, interpersonnelles et organisationnelles (III). Les managers peuvent percevoir les exigences qui leur parviennent comme ambiguës (manque de clarté) ou incompatibles. Ces tensions de rôles vont avoir des conséquences néfastes sur leurs attitudes et comportements, notamment sur leur stress.

Les tensions de rôles peuvent augmenter le degré de stress perçu. Par conséquent, les personnes focales ou les managers ont recours à diverses stratégies de type coping pour gérer leur stress. Lorsque les émetteurs de rôle perçoivent ces tensions et leurs conséquences sur les personnes focales, ils peuvent réajuster leurs attentes en clarifiant et/ou en réduisant leurs demandes (IV). Le modèle de l'épisode de rôle ainsi présenté, nous pouvons nous intéresser aux liens entre les tensions de rôles et le stress professionnel.

D'une manière générale, les tensions de rôles contrairement au soutien social et/ou organisationnel accroissent la perception du stress professionnel (Cordes et Dougherty, 1993 ; Jackson et Schuler 1985 ; Schmidt et Neubach, 2007 ; Xie, 2007). Dans la présente recherche, une attention particulière est accordée à deux types d'ambiguïté de rôle (ambiguïté liée à l'étendue des rôles et celle liée aux comportements) et à quatre types de conflits de rôles (conflit inter-émetteurs, surcharge de rôles, conflit individu-rôles et conflit individu-climat). Ces formes de tensions de rôles au regard de la littérature (Bourion, 2006 ; Brasseur, 2005 ; Kahn et al. 1964 ; Loubes, 1997 ; Roger et Roques, 1995 ; Tessier, 2006) semblent prédire le stress professionnel des managers intermédiaires et des managers de proximité.

Les managers intermédiaires et les managers de proximité sont identifiés comme les acteurs chargés de mettre en œuvre les stratégies définies par les organisations. Ils voient ainsi leur rôle évoluer des activités de contrôle à de l'animation (Bellini et Labit 2005 ; Bertaux, Hirlet, Prépin, Streicher, 2006 ; Livian, 1996). Par conséquent, les exigences organisationnelles s'intensifient, cependant que la marge de manœuvre et le soutien organisationnel n'augmentent pas forcément au même rythme (Bellini, 2005 ; Clot, 2005 ; Théry et al. 2010). Ils sont donc souvent confrontés à d'importantes tensions de rôles qui amplifient leur degré de stress perçu (Rogers, 1977). Pour Roger et Roques (1995), le stress de certains cadres est du

au sentiment d'abandon et de manque de clarté des missions exercées. Pour d'autres cadres, il résulte de la surcharge de rôles.

Les managers du secteur public n'échappent pas à ces diverses tensions de rôles (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008b ; Dupuy, 2005). Selon Dupuy (2005), à peine les décisions leur parviennent-elles qu'ils doivent déjà les faire appliquer. Par ailleurs, l'abondance d'informations générées par l'utilisation des nouvelles technologies (e-mail et téléphone portable...) ne leur laisse pas souvent le temps de faire le tri entre le principal et l'accessoire. Cela contribue à augmenter leur degré de stress perçu.

Desmarais (2003b) rappelle que dans les collectivités territoriales, les managers sont au cœur des démarches de changement. Cependant, elle remarque que leur incontestable participation à la performance publique est très peu prise en compte par les directions des collectivités territoriales. Aussi souligne-t-elle que les attentes des décideurs perturbent ces managers dans la mesure où le changement prôné passe par une remise en question de leurs propres pratiques de management : ils sont eux-mêmes objet de changement. Par ailleurs, ces managers apprennent à mieux gérer les ressources de plus en plus limitées pour accomplir des missions sans cesse croissantes. Par exemple, faire plus de choses avec peu de moyens. C'est le cas d'un manager intermédiaire ou d'un manager de proximité territorial qui doit obtenir de meilleurs résultats avec un effectif décroissant suite au non-remplacement des départs à la retraite ou à des absences générées par des arrêts maladies.

En plus de l'insuffisance des moyens accordés pour accomplir leurs missions, les managers publics territoriaux ne disposent pas tous des qualités requises pour faire face à l'évolution de leur rôle. Ainsi, Gambade (2010) souligne que, faute notamment de formation adéquate, les managers sont souvent démunis devant les demandes parfois paradoxales des usagers du service public. Ils sont ainsi assujettis à des conflits de rôles.

Dans la même veine, Tessier (2006) souligne le rôle des modes de gestion des cadres dans leur stress. Elle précise que ce sont les attentes croissantes en termes de résultats, de performance et de comportements que les directions nourrissent à l'égard des cadres qui sont à l'origine de leur stress. Ces modes managériaux accentuent chez les cadres un sentiment d'injustice lorsque l'évaluation des résultats et des comportements attendus glisse vers une évaluation de leur personne.

Pour Tessier (2006), les cadres sont aussi affectés par des tensions liées à un double rôle : gestionnaire et accompagnateur de changement organisationnel. Le premier vise à contrôler et à sanctionner les membres de leur équipe. Le second consiste à mettre en œuvre des mutations engagées au sein de l'organisation. Cependant, pour jouer ce rôle d'accompagnement, ils ne disposent pas toujours des informations nécessaires ou appropriées pour diffuser la stratégie de l'entreprise auprès de leurs collaborateurs. L'exercice de ce double rôle accroît le stress perçu des cadres par l'entremise des tensions qu'il génère.

Notre recherche s'intéresse à l'influence des tensions de rôles sur le stress perçu des managers.

### **2.3.4 Question de recherche et hypothèses**

3° Dans le secteur public, de quelle manière des tensions de rôles affectent-elles ou non le stress perçu chez des managers?

Pour répondre à cette troisième question de recherche, nous avons adopté le modèle de l'épisode de rôle (Kahn et al., 1964). Ce modèle nous semble particulièrement pertinent pour appréhender le processus par lequel l'occupation d'une position focale peut générer du stress chez des managers puisqu'il a été largement confirmé dans les recherches portant sur le stress des cadres (Tessier, 2006) et plus généralement des managers (Cooper et Davidson, 1988 ; Cooper et Marshall, 1979 ; Hellriegel, Slocum et Woodman, 2004 ; Kahn et Byosièrè, 1992). Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante :

**H1 : Les tensions de rôles (ambiguïtés et conflits de rôles) augmentent le degré de stress ressenti.** Cette hypothèse se décline en six sous-hypothèses :

H1a : L'ambiguïté liée à l'étendue de rôle augmente le degré de stress ressenti.

H1b : L'ambiguïté liée aux comportements de rôle augmente le degré de stress ressenti.

H1c : La perception d'un degré élevé de conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress ressenti.

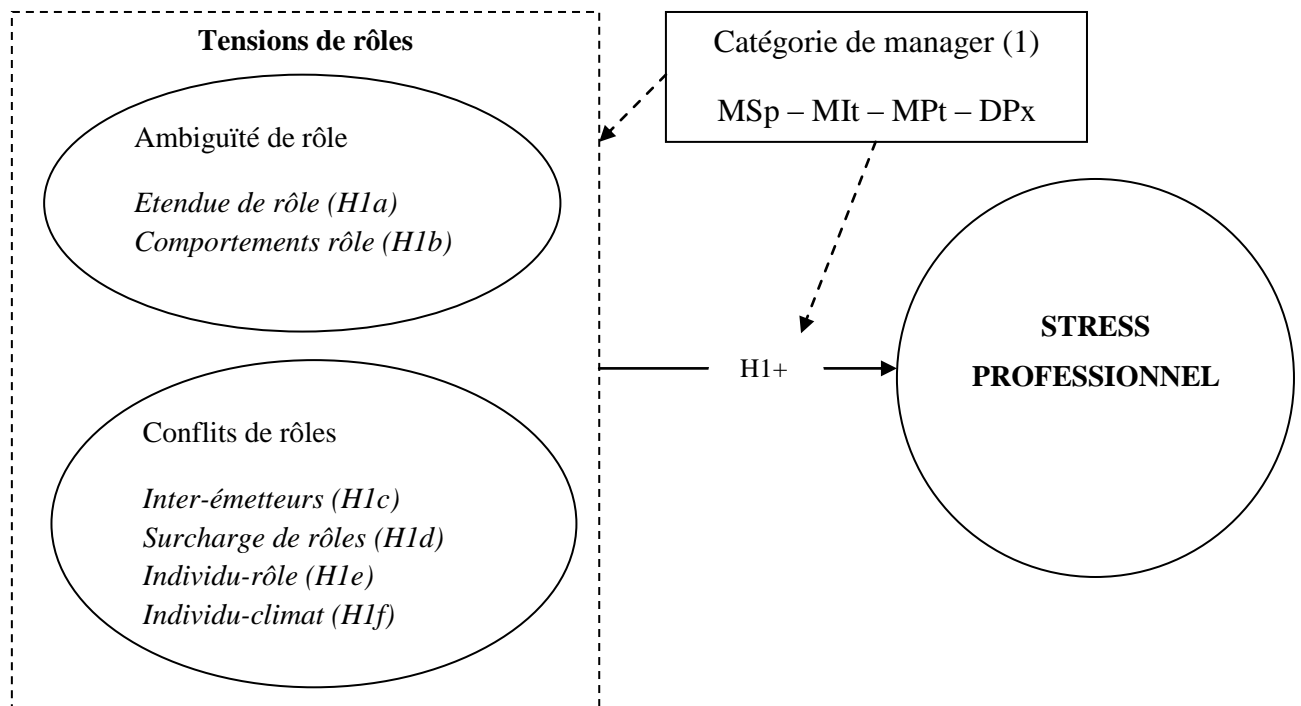
H1d : La perception d'un degré élevé de surcharge de rôles augmente le degré de stress ressenti.

H1e : La perception d'un degré élevé de conflit individu-rôle augmente le degré de stress ressenti.

H1f : La perception d'un degré élevé de conflit individu-climat augmente le degré de stress ressenti.

Ces hypothèses peuvent être schématisées comme suit :

**Figure 2.6 : Conséquences des tensions de rôles sur le stress professionnel des managers du secteur public**



(1) Nous explorons dans cette hypothèse H1, le rôle modérateur de la catégorie de manager dans la relation les tensions de rôles et le stress professionnel. En effet, les managers renvoient à une catégorie composite. Nous souhaitons vérifier successivement l'impact des tensions de rôles sur le stress professionnel :

- Managers du secteur public : tous les managers sans distinction d'organisation d'appartenance et de niveau hiérarchique (MSP) ;
- Managers intermédiaires territoriaux (MIIt) ;
- Managers de proximité territoriaux (MPt) ;
- Dirigeants de proximité de la SNCF (DPx).

## **Section 3 : Impact du soutien social sur le stress professionnel**

Le soutien social en milieu professionnel désigne « l'ensemble des interactions sociales utilitaires qui sont disponibles au travail tant de la part des collègues que des superviseurs » (Vézina, Bourbonnais, Brisson et Trudel, 2006 : p.34). Pour Cutrona et Russel (1989), le soutien social désigne l'ensemble des « provisions sociales » dont bénéficie un individu. Le soutien social perçu renvoie à l'évaluation subjective qu'une personne fait du soutien qu'elle reçoit d'un tiers (Bruchon-Schweitzer et Siksou, 2008). Selon Cohen et Syme (1985), le soutien social désigne « la perception que l'individu a de la disponibilité de son entourage familial, amical et professionnel, par rapport aux difficultés rencontrées et la satisfaction qu'il peut anticiper de ce soutien » (traduction Rascle et Irachabal, 2001 : p.104-105).

Il convient de distinguer le « soutien social perçu » du « soutien organisationnel perçu ». Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986) définissent le soutien organisationnel perçu comme la perception qu'a l'individu de la prise en compte par l'organisation de son bien être et de son apport à l'efficacité de cette dernière. Autrement dit, le soutien organisationnel perçu provient de l'organisation alors que le soutien social perçu provient des membres appartenant à cette organisation. Longtemps considéré comme un construit unidimensionnel, le soutien social est reconnu aujourd'hui comme un concept multidimensionnel. Pour Rascle et Irachabal (2001 : p.104), « l'aspect bénéfique du soutien social serait lié non seulement à sa nature (émotionnelle, matérielle, d'estime, informative, matérielle), mais aussi à son origine sociale : entourage immédiat et quotidien de la personne (membres de la famille, amis ou collègues de travail), personnes ou groupes spécialisés dans l'aide sociale, médicale et psychologique. Mais, plus que le soutien social reçu dans ses diverses modalités, c'est l'évaluation de celui-ci par l'individu qui semble jouer un rôle important face à des événements stressants ».

Cette section est structurée en trois parties. Nous présentons dans un premier temps les différentes dimensions du soutien social perçu avant d'exposer dans un deuxième temps ses liens empiriques directs avec le stress perçu, et dans un troisième temps ses liens indirects avec le stress perçu. Nous concluons la section par une présentation des hypothèses de recherche relatives au soutien social ainsi que le modèle de recherche hypothétique qui en résulte.



### 3.1 Typologies du soutien social

Caron et Guay (2005) distinguent le réseau social personnel de l'intégration sociale. Pour eux, ces concepts doivent également être dissociés du soutien social. Le réseau social d'une personne renvoie à la totalité des liens qu'elle entretient : nombre de personnes appartenant au réseau et densité des interactions. L'intégration sociale renvoie aux diverses participations de l'individu dans un large champ de relations : nombre de rôles joués, leur fréquence et la perception qu'a l'individu de sa propre insertion. Quant au soutien social, il concerne « l'échange de ressources émotionnelles, instrumentales ou d'informations par des non-professionnels, dans le contexte d'une réponse à la perception que les autres en ont besoin. Il s'actualise lors des interactions avec les membres du réseau social » (Cohen et al., cités par Caron et Guay, 2005 : pp.16-17). Pour leur part, Beaugard et Dumont (1996) proposent d'explicitier trois dimensions du soutien social : le réseau de soutien, les comportements de soutien et l'appréciation subjective du soutien. Le tableau 2.3 présente une synthèse des différentes dimensions du soutien social.

Le réseau de soutien constitue une dimension du réseau social à laquelle l'individu peut ou pourrait avoir recours en cas de besoin (Vaux, cité par Beaugard et Dumont 1996). Les comportements de soutien (soutien reçu) renvoient aux actions concrètes de soutien par opposition aux actions potentielles de soutien. Ces actions peuvent prendre la forme d'aides matérielle, informative et émotionnelle. Rascle et Irachabal (2001 : p.104), précisent que « plus que le soutien social reçu dans ses diverses modalités, c'est l'évaluation de celui-ci par l'individu qui semble jouer un rôle important face à des événements stressants ».

L'appréciation subjective (soutien social perçu) constitue une « évaluation cognitive » de l'aide reçue d'autrui. Elle fait référence à l'évaluation que fait un individu du soutien qu'il reçoit. L'évaluation de l'aide concerne « le sentiment d'avoir suffisamment de soutien, la satisfaction à l'égard du soutien reçu, la perception selon laquelle les besoins de soutien sont comblés, la perception de la disponibilité et de l'adéquation du soutien et, enfin, la confiance que le soutien sera disponible en cas de besoin » (Beaugard et Dumont, 1996 : p.60)

**Tableau 2.3 : Dimensions du soutien social selon les auteurs et la terminologie utilisée (Beauregard et Dumont, 1996 : p.57)**

Dimensions	Auteurs	Terminologie
<i>Le réseau de soutien</i>	Barrera (1986) Streeter et Franklin (1992)	L'intégration sociale ( <i>social embeddedness</i> )
	Vaux (1988, 1992) Vaux <i>et al.</i> (1986)	Les ressources du réseau de soutien ( <i>support network resources</i> )
	Pierce, Sarason et Sarason (1996)	Le réseau de soutien ( <i>supportive network</i> )
<i>Les comportements de soutien</i>	Barrera (1986) Streeter et Franklin (1992)	Le soutien reçu ( <i>enacted support</i> )
	Vaux (1988, 1992) Vaux <i>et al.</i> (1986)	Les comportements de soutien ( <i>supportive behavior</i> )
	Pierce, Sarason et Sarason (1996)	Les relations de soutien ( <i>supportive relationships</i> )
<i>L'appréciation subjective du soutien</i>	Barrera (1986) Streeter et Franklin (1992)	La perception du soutien social ( <i>perceived social support</i> )
	Vaux (1988, 1992) Vaux <i>et al.</i> (1986)	L'appréciation du soutien ( <i>support appraisals</i> )
	Pierce, Sarason et Sarason (1996)	La perception du soutien social ( <i>perceived social support</i> )

Chacune des dimensions du soutien renvoie à un type de soutien et à une source de soutien social. Le type de soutien « fait référence à la nature des activités exercées dans le but d'apporter une aide particulière, alors que la source indique la ou les personnes qui fournissent ce soutien » (Beauregard et Dumont, 1996 : p.61).

L'efficacité d'un soutien est dépendante du contexte et du type de soutien fourni. Cependant, il n'est pas aisé de distinguer l'appréciation qu'un receveur de soutien pourrait en faire. Pour Beauregard et Dumont (1996 : p.61), « prêter de l'argent ou fournir un moyen de transport procurent un soutien de type instrumental, mais ils ont aussi le potentiel de donner un soutien émotionnel ». S'agissant de la source du soutien, elle peut être formelle ou informelle (Streeter et Franklin, 1992). Un soutien est dit formel lorsqu'il provient d'une organisation spécialisée, tandis qu'un soutien informel est moins structuré que le premier et provient des amis et de la

famille. Le tableau 2.4 présente une synthèse des différents types de soutien et la nature de l'aide apportée (Beauregard et Dumont, 1996).

**Tableau 2.4 : Types de soutien et nature de l'aide apportée (Beauregard et Dumont, 1996 : p.62)**

Auteurs	Types de soutien	Nature de l'aide apportée
House (1981, dans Tardy, 1985)	Émotionnel	Manifestation de confiance, d'empathie, d'amour, de bienveillance
	Instrumental	Prêt d'argent, assistance technique, transport
	Informationnel	Donner de l'information, des avis et des conseils
	Appréciation	Rétroaction (exemple : <i>tu fais un bon travail</i> )
Barrera (1981)	Assistance physique	Partage des tâches
	Interaction intime	Expression et partage des sentiments et des préoccupations
	Conseil	Avis, " guidance "
	Rétroaction	Information sur soi-même
	Participation sociale	Activités de loisirs
Cohen et Wills (1985)	Estime	Manifestation d'affection, de soutien émotionnel, de sympathie et d'encouragement
	Informationnel	Aide dans la définition et la compréhension d'événements problématiques ; éducation, conseils, références
	Accompagnement social	Activités de loisirs et activités sociales
	Instrumental	Aide financière et matérielle

Dans le but d'opérationnaliser les différents types de soutien social, Cutrona et Russell (1989) distinguent sous le concept de « provisions sociales » six types de soutien social : le support émotionnel, l'intégration sociale, le soutien d'estime, l'aide matérielle, les conseils et les informations et le besoin de se sentir utile. Pour eux, le soutien émotionnel désigne les apports de réconfort et de protection à une personne en difficulté. L'intégration sociale, définit l'appartenance à un groupe dont les membres partagent les mêmes valeurs. Le soutien d'estime fait référence à la rétroaction, à la réassurance sur sa valeur et ses compétences par les proches. L'aide matérielle renvoie à l'aide tangible (technique ou financière). Le soutien informatif concerne les avis, conseils de l'entourage pour faciliter la réalisation des tâches en

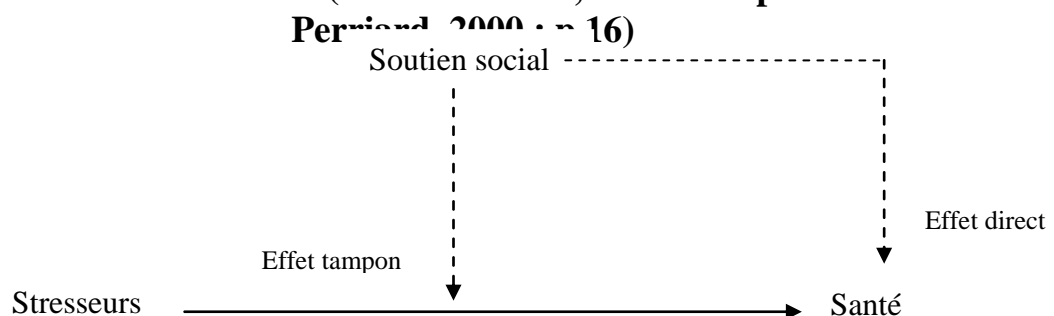
cas de besoin. Le besoin de se sentir utile constitue une forme particulière de provision, dans la mesure où elle ne provient pas d'un tiers. Ce besoin consiste à se rendre utile pour d'autres personnes et de se procurer en retour une estime personnelle (renforcer sa propre estime de soi).

Parmi ces diverses dimensions du soutien social perçu, nous nous intéressons dans la présente recherche à trois types de soutien : le soutien matériel, le soutien informatif et le soutien d'estime. En effet, les travaux portant sur le stress des managers pointent parmi d'autres facteurs le manque de l'un de ces trois types de soutien social (Bourion, 2006 ; Cooper et Marshall, 1979 ; Dupuy, 2005 ; Kahn et al., 1964 ; Tessier, 2006). Nous privilégions dans cette recherche deux principales sources de soutien : les supérieurs et les subordonnés qui constituent les deux principaux acteurs qui déterminent leur position charnière (Desmarais, 2003 ; Kahn et al., 1964 ; Loubes, 1997). De plus, ils sont amenés à avoir avec eux des interactions fréquentes. Les définitions du soutien social perçu présentées, nous abordons son rôle dans la perception du stress professionnel.

### 3.2 Liens entre soutien social et stress professionnel

L'impact du soutien social sur la santé et sur le stress a été abondamment traité dans la littérature (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Ainsi, quelle que soit sa nature, le soutien social est considéré comme une variable qui réduit la perception de stress de manière directe ou indirecte (Cohen et Syme, 1985 ; Rascle et Irachabal, 2001). De même, plusieurs auteurs (Caron et Gay, 2005 ; Ramaciotti et Perriard, 2000) ont dégagé de leurs travaux empiriques un double usage du soutien social dans les modèles explicatifs de la santé mentale : le modèle des effets directs et le modèle des effets indirects ou d'atténuation du soutien social sur la santé, notamment sur le stress professionnel. La figure 2.7 présente une synthèse de ces liens.

**Figure 2.7 : Effets direct et tampon du soutien social sur la relation entre les stressseurs et l'état de santé (Cohen et Wills, 1985 cités par Ramaciotti et**



Le soutien social peut affecter directement ou indirectement la santé au travail.

### **3.2.1 Modèles des effets directs du soutien social sur le stress**

Dans les modèles des effets directs ou des effets principaux du soutien social, le soutien social perçu affecte directement la perception du stress et de manière générale la santé et la performance des individus, qu'ils soient en situation de stress ou non.

Pour Rees (2008), les modèles des effets principaux du soutien social reposent sur l'hypothèse selon laquelle le soutien social favorise le développement de comportements productifs. Ainsi, « appartenir à un réseau social d'un grand soutien peut accroître l'affect positif, ce qui augmente la probabilité d'atteinte de la zone optimale de fonctionnement, qui s'accompagne de la réalisation de performances exceptionnelles » (Rees, 2008 : p. 243). Ce sont principalement les caractéristiques structurelles du réseau social (Cohen et Syme, 1985) qui sont déterminantes dans le développement des résultats positifs, à savoir : l'intégration sociale, la taille du réseau et la fréquence des contacts sociaux. Un individu appartenant à un réseau social qui lui procure des expériences positives et permanentes aura un niveau de bien-être élevé et une bonne estime de lui-même. Certains auteurs soulignent que le soutien social est capital pour la survie des individus isolés et qu'à défaut, leur survie est compromise (Baumeister et Leary, 1995 ; Leary et Downs, cités par Caron et Gray, 2005).

Cohen et Syme (1985) soutiennent que l'absence de soutien social crée des problèmes de santé, mais que sa présence ne garantit pas un bon état de santé. Dans le même ordre d'idées, Marc, Grosjean et Marsell (2011, p.108) considèrent qu'« à une époque où le stress, l'intensification du travail, les contraintes pour le salarié sont évoqués fréquemment à propos du monde du travail, l'isolement et la solitude sont considérés comme des indices parmi d'autres : soit de risque de dégradation de la santé mentale, soit de perte de l'efficacité collective imputables au travail ». L'hypothèse de l'impact de la carence du soutien social sur le stress est également défendue par Hobfoll (1989) dans la théorie de la conservation ou préservation des ressources. Selon cette théorie (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll et Shirom, 1993 ; Hobfoll et Shirom, 2001), les ressources sont au cœur de l'explication et de la compréhension du stress des individus. Les individus travaillent pour capitaliser des ressources matérielles ou

immatérielles. Pour Hobfoll (2001), l'individu est plus sensible aux pertes de ressources qu'aux gains de ressources. Hobfoll (1989) définit les ressources comme tout bien matériel et ou immatériel qu'un individu perçoit comme ayant de la valeur et qui lui permet d'acquérir et de maintenir ce qu'il apprécie. Hobfoll (1998) distingue plusieurs ressources parmi lesquelles, figure le soutien social.

D'après le modèle de la conservation des ressources, le stress résulte des trois situations suivantes :

- l'insuffisance des ressources ;
- la menace de la perte des ressources ;
- la perte effective des ressources.

Cette hypothèse est également soutenue par Bakker, Demerouti et Verbeke (2004). Peu de recherches ont étudié dans le cadre du modèle « exigences et ressources professionnelles », l'impact des ressources professionnelles sur la relation entre les exigences professionnelles et le stress.

Nous nous intéressons dans cette recherche à une forme singulière de ressource à savoir le soutien social perçu. Nous pouvons déduire de la théorie de la conservation des ressources que l'insuffisance du soutien social perçu, la menace de sa perte ou sa perte effective augmente le niveau de stress perçu.

Le soutien social affecte directement le stress professionnel (Tessier, Dion et Mercier, 1989). Lorsque le degré du soutien social est élevé, l'état de stress est plus faible ; dans la situation inverse il est plus grand. Cependant, ces auteurs n'attribuent aucun effet atténuateur au soutien social dans la relation entre des situations stressogènes (tensions de rôles par exemple) et le stress perçu.

Dans les travaux de Guillet, Hermand et Mullet (2010), le soutien social perçu prédit mieux le stress professionnel que la demande psychologique et le sentiment de contrôle. Le soutien social perçu des supérieurs réduit l'intensité du stress perçu (François-Philip de Saint-Julien, 2010). Pour certains auteurs, le soutien social perçu provenant du supérieur hiérarchique direct contribue plus significativement à réduire le stress que celui provenant des collègues (Barling, Kelloway Et Frone, 2005 ; Beehr, 1995).

On peut retenir des effets du soutien social perçu sur le stress que sa présence le réduit (modèles des effets directs du soutien) tandis que son absence l'accroît, particulièrement quand les exigences professionnelles sont élevées (modèles des effets indirects du soutien).

Notre recherche vise à vérifier ces liens.

### **3.2.1.1 Question de recherche et hypothèses**

4° De quelles manières le soutien social (des supérieurs et des subordonnés) affecte-il le stress perçu chez des managers du secteur public ?

La quatrième question de cette recherche s'intéresse à l'impact direct du soutien social perçu sur le stress des managers du secteur public. Rappelons que nous nous intéressons à trois dimensions du soutien social perçu : le soutien matériel, le soutien informatif et le soutien d'estime. Ces trois dimensions du soutien sont étudiées selon deux sources : les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés des managers du secteur public.

Sur la base des modèles des effets directs ou essentiels du soutien social et plus précisément de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll 1989 ; Hobfoll et Shirom, 1993 ; Hobfoll et Shirom, 2001) qui postule que les ressources permettent de réduire le niveau de stress, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

**H2 : Le soutien social perçu (supérieurs et subordonnés) réduit le degré de stress ressenti.**

Cette hypothèse est traitée à deux niveaux : le soutien social perçu des supérieurs d'une part et celui des subordonnés d'autre part :

H2a : Le soutien social matériel perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti.

H2b: Le soutien social informatif perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti.

H2.c : Le soutien social d'estime perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti.

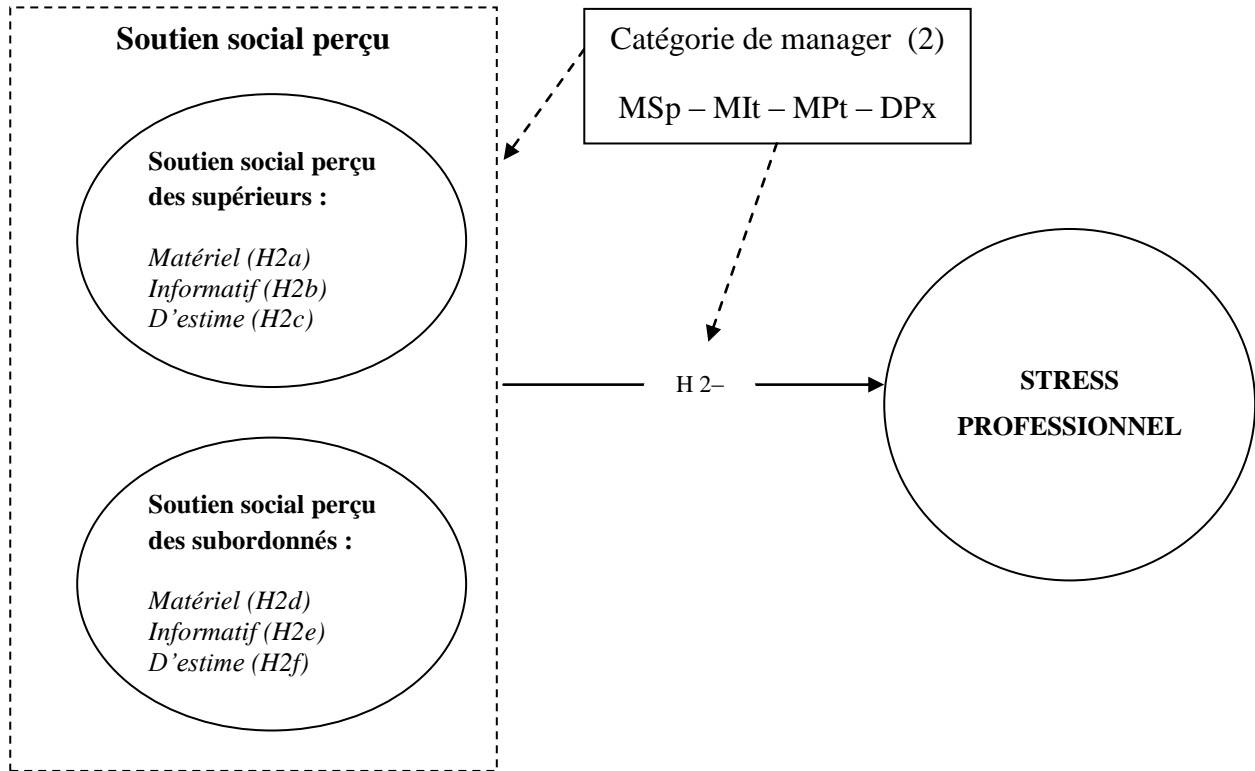
H2d : Le soutien social matériel perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti.

H2e : Le soutien social informatif perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti.

H2f : Le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti.

Les hypothèses peuvent être représentées comme suit :

**Figure 2.8 : Modèle théorique partiel spécifiant les relations hypothétiques directes entre le soutien social perçu et le stress ressenti**



(2) Nous explorons dans cette hypothèse H2, le rôle modérateur de la catégorie de manager dans la relation entre le soutien social perçu et le stress professionnel. En effet, les managers renvoient à une catégorie composite. Nous souhaitons vérifier successivement l'impact du soutien social sur le stress professionnel, chez les managers du secteur public (MSp), les managers intermédiaires territoriaux (MIIt), les managers de proximité territoriaux (MPt) et les dirigeants de proximité de la SNCF (DPx).

### 3.2.2 Modèles des effets indirects du soutien social sur le stress professionnel

Contrairement au modèle précédent, le modèle des effets d'atténuation du soutien social perçu n'attribue pas au soutien social une propriété intrinsèquement protectrice. Le soutien social agit comme une variable modératrice (tampon ou parapluie) protégeant les individus des effets délétères des stressseurs (Cassel, 1976 ; Cobb, 1976 ; Cohen et Wills cités par Caron et Gray, 2005 ; Kaplan et al., 1993). Ainsi, le soutien social permet à l'individu de croire en l'aide de son entourage en cas de difficulté (soutien social perçu), de recevoir effectivement



cette aide concrète de l'entourage en cas de problème (soutien social effectif) et de relativiser le caractère stressant des événements en le rendant moins vulnérable. Ainsi, plusieurs travaux mettent en évidence le rôle d'atténuation du soutien social perçu dans la perception du stress (Bakker et Demerouti, 2007 ; Chanlat, 1999 ; Karasek et Theorell, 1990). Parallèlement à ces recherches, d'autres prétendent que le soutien social peut jouer un rôle médiateur dans la relation stressseurs-santé (Dewe, O'Driscoll et Cooper, 2010 ; Folkman et al., 1986 cités par Truchot, 2004).

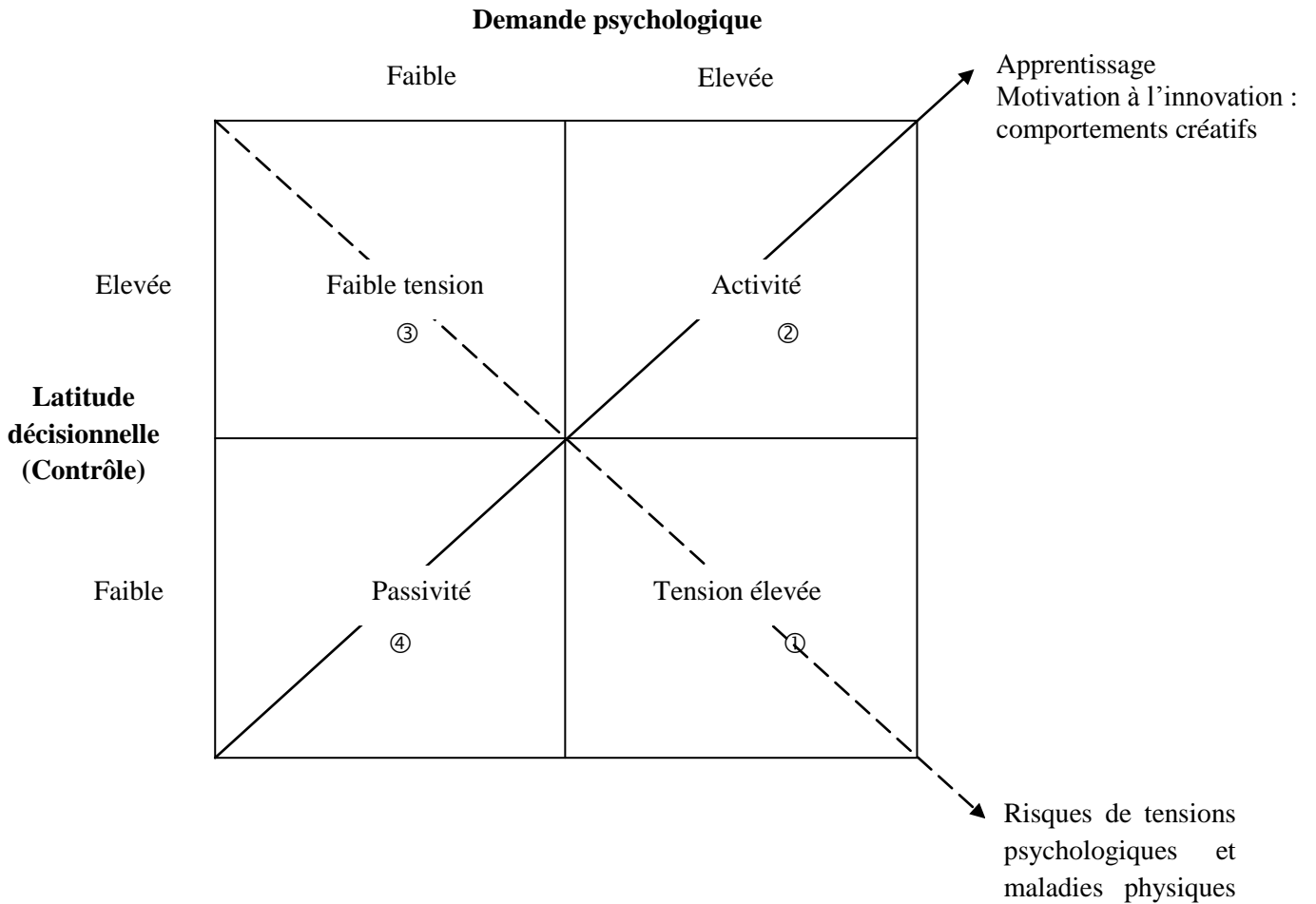
### **3.2.2.1 Modèle demande psychologique-latitude décisionnelle - soutien social**

Theorell et Karasek (1996) identifient quatre situations de travail en combinant la demande psychologique et la latitude décisionnelle. Le soutien social perçu joue un rôle d'atténuation du stress dans ce modèle. Une demande psychologique renvoie à l'intensité, la rapidité, la quantité de travail, la contrainte temporelle, les interruptions, les contradictions et les exigences. Quant à la latitude décisionnelle, elle correspond à la liberté de contrôle, l'utilisation des compétences et le développement des compétences.

La figure 2.9 présente la conception de Theorell et Karasek (1996) du stress professionnel. La première hypothèse du modèle repose sur l'idée selon laquelle une demande psychologique forte combinée à une faible latitude décisionnelle augmentent le niveau de stress (①). Lorsque la personne exposée au stress perçoit du soutien social, le niveau de stress diminue Theorell et Karasek (1996). La seconde hypothèse postule qu'une demande psychologique élevée associée à un contrôle élevé sur les activités menées génèrent des occasions d'apprentissage, de motivation à l'innovation et des comportements créatifs (②).

Dans la troisième hypothèse, une demande psychologique faible combinée à une latitude décisionnelle élevée détermine un faible degré de stress (③). Enfin, selon la quatrième hypothèse, une faible demande psychologique associée une faible latitude décisionnelle occasionnent un travail passif donc sans grand intérêt pour le tenant du poste (④).

**Figure 2.9 : Modèle demande psychologique et latitude décisionnelle  
(Theorell et Karasek, 1996 : p.11)**



Le modèle de Theorell et Karasek (1990 ; 1996) constitue le cadre théorique le plus mobilisé dans les recherches consacrées au stress. Il a l'avantage de combiner trois principales caractéristiques de l'environnement professionnel pour prédire l'état du stress. Néanmoins, le modèle demande psychologique-latitude décisionnelle - soutien social présente une analyse indirecte de la survenue du stress chez des individus. En effet, il ne distingue pas la mesure du stress de ses antécédents. Le modèle exigences-ressources professionnelles semble pallier cette limite.

### 3.2.2.2 Modèle exigences-ressources professionnelles

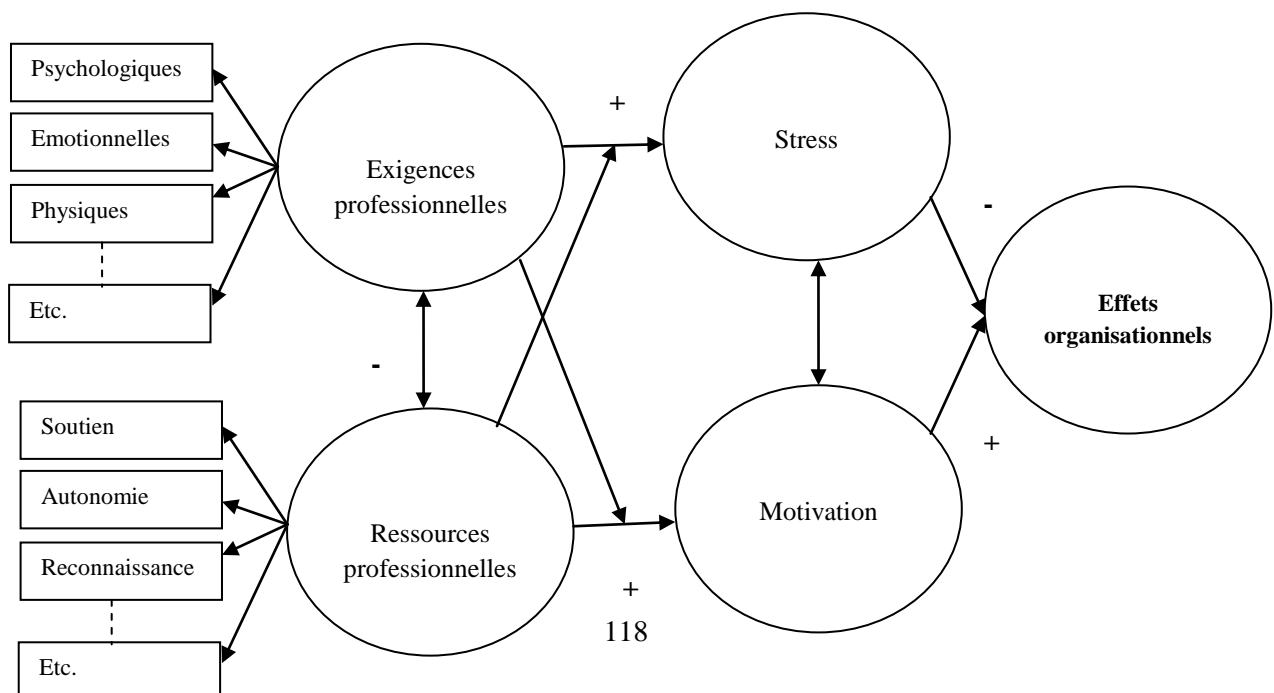
Pour Bakker et Demerouti (2007), le modèle exigences-ressources professionnelles peut être appliqué à un grand nombre de professions et peut servir à gérer le bien-être des salariés ainsi

que leur performance. Bien que ce modèle soit largement exploité dans l'explication de l'épuisement professionnel et de l'engagement, ses auteurs rappellent qu'il peut être aussi mobilisé pour expliquer le stress ainsi que la motivation au travail. Ils retiennent de la littérature que le stress renvoie au résultat de la perturbation de l'équilibre entre les exigences auxquelles les employés sont exposés et les ressources dont ils disposent. Pour les tenants de ce modèle, les exigences et les ressources professionnelles déterminent le stress et la motivation au travail.

Les exigences professionnelles et les ressources professionnelles sont négativement corrélées. A titre d'exemple le conflit au travail et le soutien social sont deux variables opposées. Les exigences professionnelles augmentent la perception du stress, tandis que les ressources professionnelles augmentent la motivation au travail. Les ressources professionnelles modèrent les effets des exigences professionnelles élevées sur le stress. Les ressources professionnelles augmentent le niveau de motivation au travail, particulièrement quand les exigences professionnelles sont élevées. Le stress et la motivation peuvent affecter à leur tour des attitudes et comportements au travail (rendement au travail, satisfaction du client, ventes, maladies, turn over, absentéisme...).

La figure 2.10 présente le modèle exigences-ressources professionnelles appliqué au stress perçu et à la motivation au travail.

**Figure 2.10 : Modèle exigences-ressources professionnelles (Bakker et Demerouti, 2007 : p.313)**



Comme Theorell et Karasek (1996), Bakker et Demerouti (2007) proposent une grille de prédictions du niveau de stress et de la motivation au travail en fonction du degré de perception des exigences et ressources professionnelles (figure 2.11).

**Figure 2.11 : Prédications des effets additifs du modèle exigences ressources professionnelles (Bakker et Demerouti 2007 : p. 317)**

<b>Ressources</b>	Elevées	Stress faible Motivation élevée ③	Stress élevé Motivation élevée ②
	Faibles	Faible stress Faible motivation ①	Stress élevé Motivation faible ④
		Faibles	Elevées

**Exigences**

Dans le premier cas (①), de faibles ressources professionnelles associées à de faibles exigences professionnelles génèrent un faible niveau de stress et un faible niveau de motivation. A l'opposé, dans le deuxième cas (②), des ressources professionnelles élevées associées à des exigences professionnelles élevées entraînent un niveau de stress et de motivation au travail élevé. Dans le troisième cas (③), des ressources professionnelles élevées associées à de faibles exigences favorisent le développement de la motivation et réduisent la perception du stress. Enfin, dans le quatrième cas (④), des exigences professionnelles élevées associées à des ressources faibles augmentent la perception du stress et réduisent le niveau de motivation au travail.

Plusieurs recherches soulignent le rôle du soutien organisationnel perçu, du soutien social perçu des supérieurs et des collègues dans le développement du stress perçu. Aussi le rôle du soutien social des managers dans le stress des salariés a-t-il été largement étudié (Carlson et Perrewé, 1999 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Kokkte et Sharafinski, 1988 ; Moisson et Roques,

2005). Pour ces auteurs, les salariés qui ont le sentiment de bénéficier du soutien social perçoivent moins du stress.

A notre connaissance, peu de travaux ont pris en compte l'effet du soutien des subordonnés sur le stress des managers (Chanlat, 1999 ; Cooper et Davidson, 1988 ; Payne, 1980 ; Rogers, 1977). Les travaux existants soulignent le caractère multidimensionnel du soutien et de ses diverses sources. Néanmoins, il existe peu d'études sur l'impact des dimensions du soutien social perçu et de ses sources (notamment le soutien des subordonnés) sur le stress des managers. Mais comme le souligne Bourion (2006) des relations conflictuelles avec les subordonnés peuvent générer du stress chez des managers. Peut-on alors en déduire que le soutien des subordonnés permet de réduire le degré de stress des managers ? Nous considérons que les subordonnés peuvent représenter ou non pour leurs managers une source informelle de soutien. Les travaux sur le soutien en milieu professionnel mettent plus en exergue le soutien du supérieur au subordonné que l'inverse. Et pourtant la définition du concept du soutien social n'exclut pas les subordonnés. En effet, pour Procidano et Heller (1983), le soutien social perçu renvoie à « l'impact subjectif de l'aide apportée par l'entourage d'un individu et la mesure dans laquelle celui-ci estime que ses besoins et ses attentes sont satisfaits » (traduction Lefebvre et Poirot, 2011 : p.57).

### **3.2.2.3 Impact négatif du soutien social**

Mentionnons que contrairement aux recherches qui montrent que le soutien social perçu réduit la perception du stress, d'autres recherches montrent qu'il peut exacerber la perception du stress (Kaufman et Beer, 1986 ; Truchot, 2004). Ces résultats seraient liés à l'interdit de l'émotion dans certaines organisations et à l'inadéquation des sources du soutien social.

Hautefeuille (2008 : p.831) observe que dans certaines entreprises modernes, « le cadre doit jouer la comédie du bonheur : heureux en tout. Il est interdit de se plaindre, car se plaindre c'est risquer de passer pour un gauchiste ou pire pour un loser ». De même, Roussillon (2003 : p. 2) considère que les émotions ont été longtemps interdites dans les organisations « *au nom de la recherche de rationalité pure et d'objectivité* ». L'émotion « *n'a pas forcément bonne réputation dans les organisations et on peut avoir besoin de se prémunir contre ses effets négatifs. La rationalité et le formalisme servent à exercer le contrôle des émotions. Cacher ses émotions est souvent un des buts de l'éducation ou du*

*moins le critère d'une éducation réussie, et l'on interprète le masque des émotions comme leur absence, ce qui produit dans la vie quotidienne et bien entendu dans le travail de nombreux quiproquos* » (Thévenet, 1999 : p.146).

Lefebvre et Poirot (2011 : p.134) soulignent que *« parler de ce qu'on ressent est généralement peu encouragé dans les entreprises stressées. Cette masculinisation de la culture se retrouve par exemple dans le fait que parler de son propre stress soit mal perçu »*. Truchot (2004 : p.151) remarque : *« face aux situations stressantes ou d'incertitude, les individus ne rechercheraient pas forcément un contact avec des autres similaires (donc des collègues de travail) mais plutôt avec des personnes qui ont des capacités d'aider à résoudre ou à tempérer les difficultés rencontrées. Pour cela les collègues ne sont pas les personnes idoines »*. L'auteur note également que *« dans certains milieux professionnels solliciter de l'aide et, de ce fait, dévoiler ses difficultés équivaut à compromettre sa réputation et à encourir la désapprobation de ses collègues ou de ses supérieurs. En d'autres termes, quand le stress est socialement indésirable, il est probable que la présence d'autrui aggrave la tension ressentie. Les individus peuvent donc préférer rester seuls, éviter l'affiliation. Le support, dans ces situations, représente un embarras supplémentaire »* (Truchot, 2004 : p.151). La quête du soutien peut être vécue par certains comme une révélation de son incompetence ou de son infériorité par rapport aux pairs. Ainsi, certains employés préfèrent accepter le soutien de leurs supérieurs plutôt que celui de leurs collègues (Marcelissen, Winnubst, Buunk et Wolff, 1988).

Truchot (2004) note aussi qu'entre collègues, le soutien social peut avoir un effet négatif si celui qui en bénéficie n'a pas les moyens de rendre un pareil soutien au collègue qui le lui apporte. Néanmoins, *« en règle générale, l'aide apportée par un supérieur paraît certainement plus naturelle, plus normale, et n'engendre pas de sentiment de dette. Aider, apporter un soutien émotionnel, pratique, fait partie du rôle du supérieur »* (Truchot, 2004 : p.153). Pour certains, le soutien du supérieur est plus valorisé que le soutien des collègues et des subordonnés dans la mesure où le supérieur est perçu comme un représentant de l'organisation (Cohen et Wills 1985 ; House, 1981).

Notre recherche s'intéresse également à l'influence du soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés sur le stress perçu en situations de tensions de rôles.

### 3.2.2.4 Question et hypothèse de recherche

#### **5° Le soutien social (des supérieurs et des subordonnés) atténue-t-il l'impact des tensions de rôles sur le niveau de stress perçu par les managers du secteur public ?**

Pour traiter la cinquième question de notre recherche, nous avons recours aux modèles des effets indirects du soutien social perçu sur le stress. Selon ces modèles (Bakker et Demerouti, 2007 ; Cassel, 1976 ; Cobb, 1976 ; Cohen et Wills, 1985 ; Kaplan et al., 1993 ; Karasek et Theorell, 1990), le soutien social perçu atténue particulièrement le stress en période de tensions (exigences ou contraintes). Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H3 : Le soutien social perçu des supérieurs (H3SUP) et des subordonnés (H3SUB) atténue l'effet des tensions de rôles sur le degré de stress ressenti.** Cette hypothèse se subdivise en plusieurs sous-hypothèses :

H3.1 : Le soutien social matériel perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.2 : Le soutien social informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.3 : Le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.4 : Le soutien social matériel perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

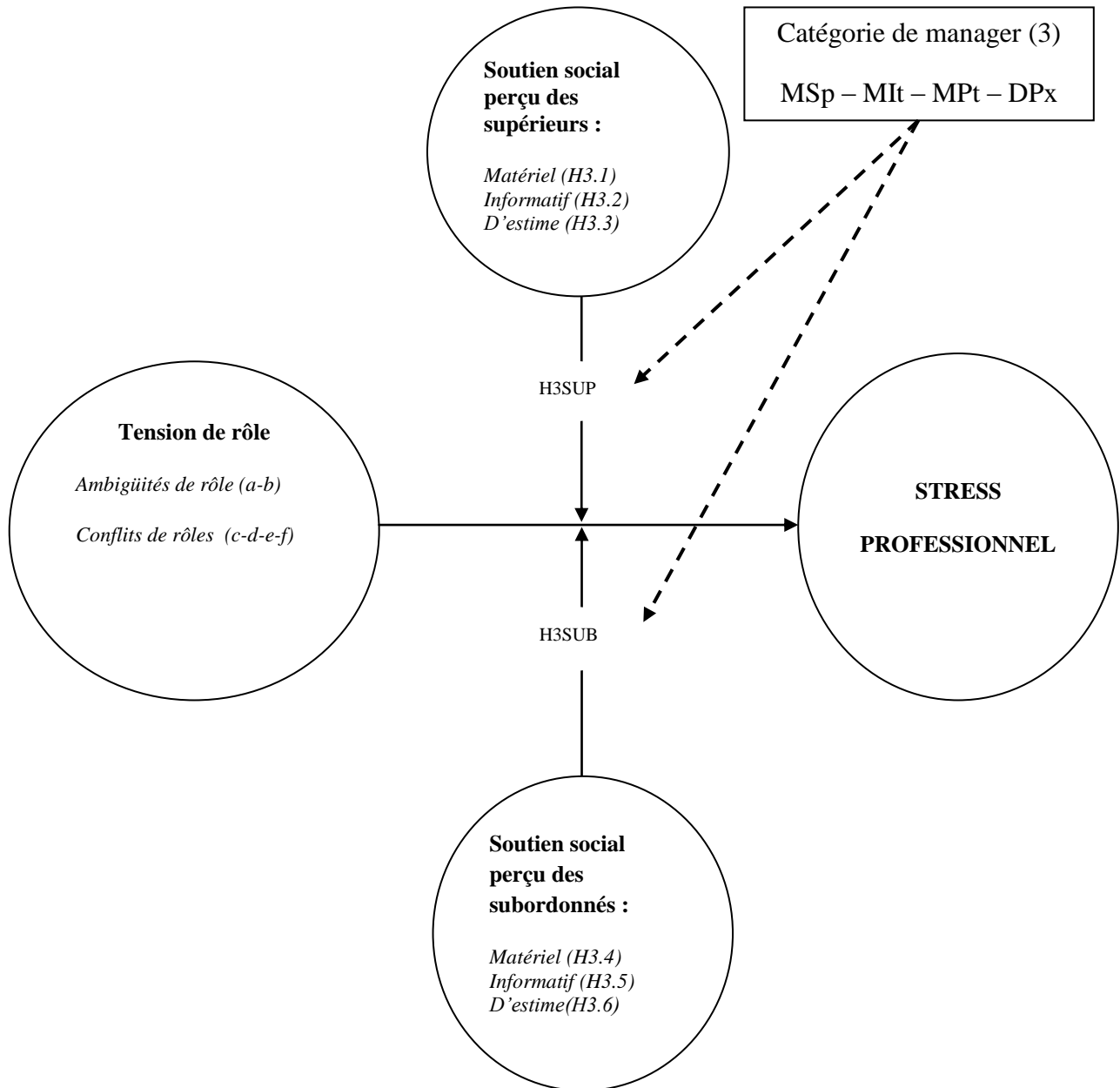
H3.5 : Le soutien social informatif perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.6 : Le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

La figure ci-dessous présente une modélisation de l'hypothèse H3.



**Figure 2.12 : Modèle théorique partiel spécifiant les relations hypothétiques indirectes entre le soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés et le stress ressenti**



(3) Nous souhaitons explorer dans l'hypothèse H3, le rôle de la catégorie de manager dans la relation entre les tensions de rôles-le soutien social perçu et le stress professionnel. Les quatre catégories concernées étant : les managers du secteur public (MSp), les managers intermédiaires territoriaux (MIt), les managers de proximité territoriaux (MPt) et les dirigeants de proximité de la SNCF (DPx).

Le détail des tests de vérification des effets de modération est présenté dans la partie méthodologie.

## **Conclusion du chapitre 2**

L'objectif assigné au deuxième chapitre était d'exposer les travaux portant sur l'impact des facteurs organisationnels (type d'organisation, caractéristiques de rôle et soutien social perçu) sur le niveau de stress perçu par les managers.

Dans les organisations fondées sur un mode de gestion technobureaucratique, les salariés peuvent ressentir un niveau de stress élevé, à cause des règles et normes qui sont contraignantes (Chanlat, 1999). Dans le même temps, l'auteur souligne que les organisations fondées sur l'idée de la compétitivité, bien qu'elles favorisent l'autonomie des salariés, n'en sont pas moins stressantes. En effet, ces organisations en faisant la promotion de la créativité, de la réactivité et de la compétitivité appellent leurs salariés à la perfection. Dans ces conditions, les salariés finissent par éprouver un niveau de stress très élevé à force de repousser, sans cesse, leur propre limite. Sur la base des hypothèses de Chanlat (1999), nous nous attendons à observer un niveau de stress moins élevé dans les collectivités territoriales (organisation de type technobureaucratique) que dans les établissements de la SNCF (organisation de type compétitif). Si la nature de l'organisation peut influencer sur la perception du stress, nous nous interrogeons également sur le rôle du niveau hiérarchique des managers dans leur perception du stress.

Pour certains, plus les individus ont la possibilité d'organiser et de contrôler l'organisation de leur travail, moins ils sont stressés (Karasek et Theorell). A cet effet, les cadres et les managers sont considérés comme les salariés qui jouissent de plus d'autonomie et de contrôle que leurs subordonnés. Par conséquent, ils sont soupçonnés à tort ou à raison, d'une part, d'être à l'abri du stress et, d'autre part, de soumettre leurs collaborateurs à des demandes stressantes. Des recherches réfutent de plus en plus ces idées et montrent que les managers ne sont pas à l'abri du stress (Salengro, 2005), et qu'ils seraient même plus stressés que leurs collaborateurs (enquête ANACT/CSA, 2009). Compte tenu des exigences sans cesse croissantes (accompagnement des changements, mobilisation des collaborateurs et performance des équipes) que les directions des organisations nourrissent à l'égard de leurs managers, nous nous attendons à observer un niveau de stress plus élevé chez les managers

intermédiaires que chez les managers de proximité. Pour certains, les managers sont confrontés au stress quel que soit leur position dans la hiérarchie. Leur stress est dû aux tensions de rôles que suscite leur position charnière (entre direction et leurs collaborateurs).

Les travaux empiriques (Cooper et Marshall, 1979 ; Kahn et al., 1964 ; Kahn et Byosiére, 1992) portant sur les relations entre les tensions de rôles et le stress professionnel convergent vers l'existence de liens positifs entre les deux variables. C'est-à-dire qu'une perception de tensions de rôles quelle qu'en soit la forme (ambiguïté ou conflit) augmente le niveau de stress perçu au travail. En nous inscrivant dans le prolongement de ces travaux, nous nous attendons à observer les mêmes relations entre les tensions de rôles et le stress professionnel. Des recherches soulignent que le stress est plus lié au manque de ressources professionnelles, dont le soutien social, qu'à la perception des exigences professionnelles (tensions de rôles par exemple).

D'après le modèle des effets directs, le soutien social perçu réduit le niveau de stress ressenti (Caron, 1999 ; Hobfoll, 2001). A cet effet, nous faisons l'hypothèse que le soutien social perçu, quel que soit ses dimensions (matériel, informatif et d'estime), diminue le degré de stress professionnel. Selon les modèles des effets indirects du soutien social perçu (Bakker et Demerouti 2007 ; Karasek et Theorell, 1990), il réduit le stress quand les exigences sont élevées. Notre recherche vise également à vérifier cette hypothèse auprès des managers du secteur public

# Chapitre 3 : Stress professionnel, rôle des antécédents individuels

---

## Introduction du chapitre 3

Le stress est aujourd'hui considéré comme un phénomène qui ne résulte pas uniquement de l'environnement du travail mais également de l'évaluation qu'un individu fait des contraintes de l'environnement et des moyens dont il dispose pour y répondre. Les définitions courantes semblent mettre plus l'accent sur les sources extrinsèques du stress que sur celles propres à l'individu lui-même. Certains individus ont tendance à s'investir dans leur travail au-delà des attentes de leur organisation. Ce surinvestissement peut être lié à leur trait de personnalité ou à leur quête de reconnaissance ou de réussite.

Différents modèles soulignent l'importance des caractéristiques individuelles plus ou moins stables dans le stress perçu (Cooper et Marshall, 1979 ; Kahn et al., 1964 ; Kahn et Byosière, 1992). Ils éclairent chacune différentes facettes des caractéristiques individuelles. Ainsi, les approches centrées sur l'analyse de l'activité proposent de s'intéresser à la confrontation entre l'organisation et l'individu par l'entremise de l'activité pour comprendre la santé des travailleurs. Le modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984) met l'accent sur l'évaluation et des stratégies de faire face dans la survenue du stress.

Par ailleurs, les travaux reliant l'engagement au travail et le stress perçu (Cherniss, 1980 ; Cooper, 1988 ; Dejours, 2008 ; Fredrickson 2001 ; Morgan, 1999 ; Morin, 2010), comme nous allons le voir, sont hétérogènes et moins structurés que le modèle transactionnel. Le modèle de développement de la carrière (Hall, 1976 ; Hellriegel et al., 2004 ; Super, 1957) met l'accent sur le rapport au travail selon l'âge des individus. D'autres recherches précisent le rôle de l'âge dans la perception du stress (Cohen et Williamson, 1988 ; Hamarat et al., 2001 ; Poirot, 2004 ; Roger et Roques, 1994).

Ce chapitre est structuré en trois sections. Nous présentons dans une première section les approches centrées sur l'activité et le modèle transactionnel du stress. Nous abordons dans une deuxième section les travaux traitant des liens entre l'engagement au travail et le stress

professionnel. Une troisième section est réservée aux recherches sur l'impact de l'âge sur la perception du stress professionnel.

## **Section 1 : Importance de l'évaluation et des stratégies de coping dans le stress perçu**

Nous exposons dans un premier temps les approches centrées sur l'analyse des activités et dans un second temps l'approche transactionnelle du stress perçu. Nous terminons cette section par la formulation nos hypothèses de recherche ainsi que le modèle de recherche qui en découle.

### **1.1 Approche transactionnelle du stress**

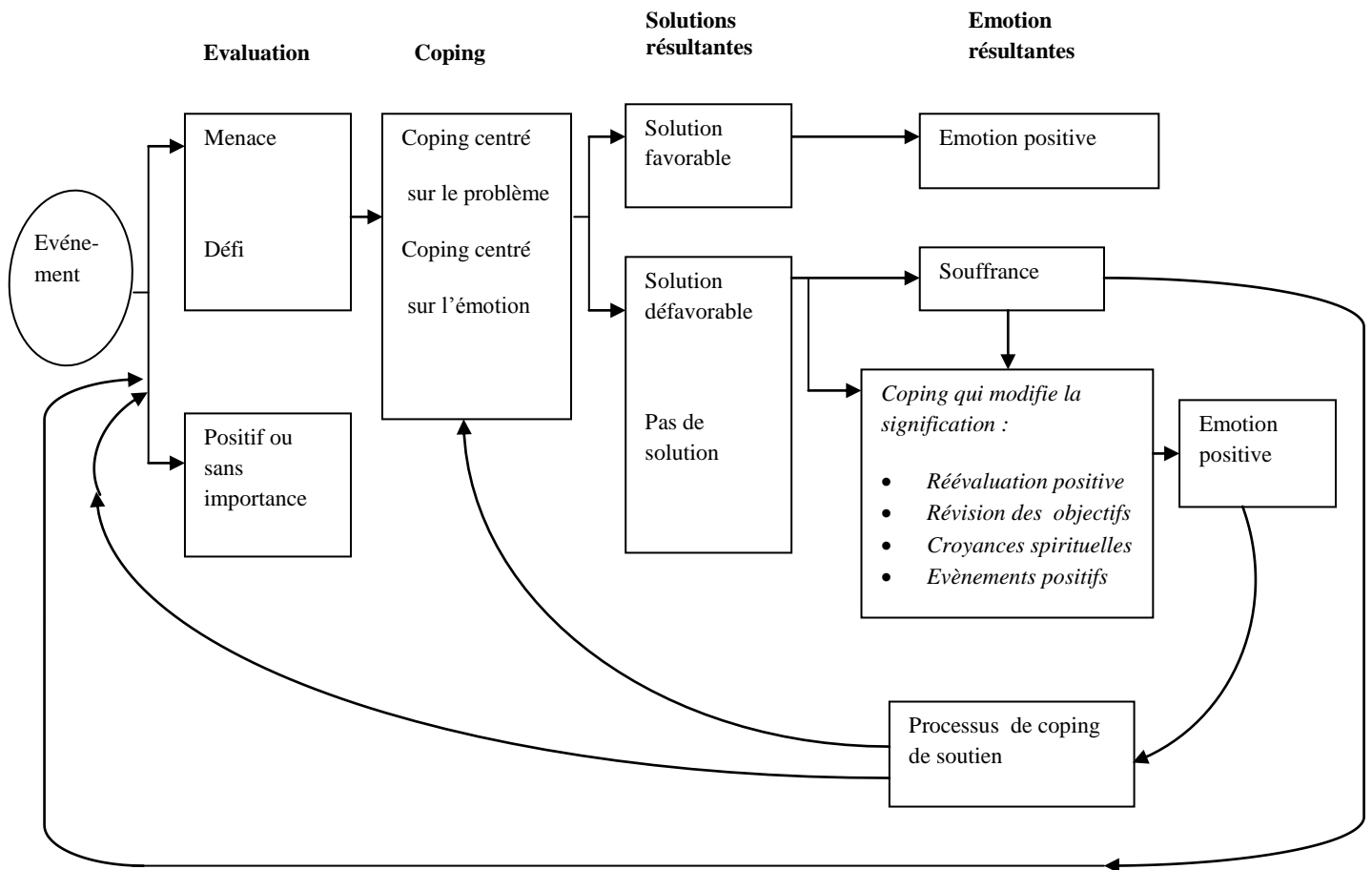
Selon cette approche, la transaction individu-environnement est itérative et se déroule en plusieurs phases (figure 3.2).

Face à une situation stressante, un individu ne reste pas passif par rapport à ce qui lui arrive, mais essaie de faire face ou de s'ajuster (Paulhan, 1992). Ainsi, il procède dans un premier temps à l'analyse des exigences susceptibles de menacer son équilibre personnel. Il s'interroge sur la nature de l'événement (est-ce une menace ou un défi, un événement positif ou négatif, important ou sans importance ?) : c'est l'évaluation primaire.

Ensuite, si l'événement est jugé comme menaçant ou le soumettant à un défi, l'individu analyse les ressources dont il dispose pour gérer ces exigences : c'est l'évaluation secondaire. Après cette évaluation, l'individu met en œuvre des stratégies personnelles pour gérer la situation : il s'agit des stratégies de coping. Le concept de stratégies de coping occupe une place centrale dans ce modèle.

**Figure 3.2 : Modèle théorique du processus de coping\* (Lazarus, 1997 : p.1217)**

\*Traduction libre



Pour Rascle et Irachabal (2001 : p.108), « deux approches distinctes se sont historiquement succédées. L'une envisageait le coping comme une prédisposition stable, l'autre comme un processus dynamique dépendant des situations. Ces deux conceptions coexistent actuellement, montrant l'aspect multidirectionnel du processus adaptatif de coping ». Il n'existe donc pas de consensus sur les déterminants du coping. Bruchon-Schweitzer (2001) distingue une approche dynamique et une approche dispositionnelle dans l'étude du stress. Dans la première approche, le coping renvoie à un processus dynamique, transactionnel, et donc variable selon le contexte. Dans la seconde approche, le coping est conçu comme étant de nature dispositionnelle, et tributaire des traits de personnalité, et par conséquent indépendante du contexte. Dans le second cas, certains auteurs préfèrent utiliser le terme de style de coping ou de style d'ajustement (Endler et Parker, 1990 ; Grebot et al., 2006 ; Ponnelle, 2008 ; Mariage et Schmitt-Fourrier, 2006) pour insister sur la manière générale dont les individus gèrent des

situations stressantes. Pour ces auteurs, les stratégies de coping renvoient plus à des manières spécifiques de faire face. « Pour désigner les stratégies de coping utilisées généralement par un individu face à une grande variété de situations aversives, il vaut mieux parler de style de coping » (Laugaa et Bruchon-Schweitzer, 2005 : p.506).

Lazarus et Folkman (1984) conçoivent le coping comme un processus dynamique. Ils le définissent comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, destinés à gérer les demandes externes et/ou internes perçues comme consommant ou excédant les ressources de la personne* » (traduction de Bruchon-Schweitzer, 2001 : p.70). Une stratégie de coping « *est flexible, consciente, différenciée (spécifique par rapport à un problème qui se pose dans les relations entre individu et environnement), elle est orientée vers la réalité (interne ou externe). Sa fonction est de permettre à l'individu de maîtriser, réduire ou supporter les perturbations induites par cet événement (ou par cette situation)* » (Bruchon-Schweitzer, 2001 : pp.69-70). Les stratégies de coping se distinguent ainsi des mécanismes de défense (Cramer, 2000).

Le mécanisme de défense est défini comme « *une opération par laquelle un sujet confronté à une représentation insupportable la refoule, faute d'avoir les moyens de la lier, par un travail de pensée, aux autres pensées* » (Grand dictionnaire de la psychologie, 1999). Pour Chabrol (2005 : p.31), « *les mécanismes de défense sont des opérations mentales involontaires et inconscientes qui contribuent à atténuer les tensions internes et externes* ». Il est rigide, inconscient, indifférencié, involontaire et irrésistible. Pour Newman (2001) les relations entre les mécanismes de défense et les stratégies de coping ne sont pas claires et il n'est pas aisé de les distinguer. Pour leur part, Plutchik (1995), Grebot, Paty et Girard Dephanix (2006) ont montré que certaines stratégies de coping sont positivement liées à des mécanismes de défense (entre les stratégies de coping centré sur la résolution des problèmes et les mécanismes de défense centrés sur la sublimation et l'anticipation).

Lazarus et Folkman (1984) distinguent deux types de stratégies de coping : les stratégies de coping centré sur le problème et les stratégies de coping centré sur l'émotion. Les premières sont orientées vers des actions directes visant à modifier le problème. Elles sont orientées vers la recherche d'information, la planification, l'affrontement direct du problème. Elles diminuent l'effet des agents stresseurs quand les situations sont jugées contrôlables par l'individu exposé au stress. Les secondes sont centrées sur l'émotion et constituent des

stratégies indirectes visant à résoudre les conséquences du problème plutôt que le problème lui-même. Elles sont, en effet, orientées vers la minimisation de la situation, l'évitement, la réévaluation positive ou l'auto-accusation. Elles visent à modifier les cognitions (représentations, pensées) personnelles lorsque la situation est jugée incontrôlable par l'individu. Pour Lazarus et Folkman (1984), l'efficacité des stratégies de coping dépendent de la nature de la situation stressante et des stratégies de coping mises en place par l'individu. A cet effet, *« pour la conception transactionnelle du stress, il n'y a pas de stratégie de coping efficace en soi, indépendamment des caractéristiques personnelles et perceptivo-cognitives du sujet et des particularités des situations stressantes. Ainsi, les stratégies centrées sur l'émotion sont plus efficaces à court terme ou lorsque l'événement est incontrôlable, alors que les stratégies centrées sur le problème seraient plus adaptées pour faire face à long terme et si l'événement est sous le contrôle du sujet »* Rascle et Irachabal (2001 : p.108). Cousson, Bruchon-Schweitzer, Quintard, Nuissier et Rascle (1996) ajoutent aux deux premières stratégies de coping identifiées par Lazarus et Folkman une troisième : les stratégies de coping centré sur la recherche de soutien social.

Lorsque la stratégie de coping est adaptée au stresser, l'individu fait par la suite l'expérience d'émotions positives. En revanche, lorsqu'elle est inadaptée, l'individu souffre de manque de solution ou de son inadéquation (solution défavorable) face au stresser. Dans ces derniers cas, l'individu réévalue la situation (réévaluation positive, révision des objectifs, croyance spirituelle...) afin de retrouver un équilibre ou de ressentir des émotions positives. Le processus ainsi décrit se renouvelle lorsque l'individu fait de nouveau face à des situations menaçantes.

Pour Paulhan (1992) l'efficacité des stratégies de coping a été plus étudiée dans le cadre des recherches sur l'anxiété et la dépression que sur la détresse émotionnelle. Des études empiriques sur le rôle du coping en situation de stress posent le problème de leur efficacité. Pour certains auteurs (Bliese et Britt, 2001 ; Carlson et Perrewé, 1999 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Utsey, Adams et Bolden, 2000), les stratégies de coping centré sur le problème réduisent l'effet des agents stresser dans des situations contrôlables.

Les stratégies de coping centré sur l'émotion augmentent la perception du stress lorsque la situation est jugée incontrôlable par l'individu (Lazarus et Folkman, 1984).



D'après Desmarais (2006) « *pour être encadrants, le fait de "jouer le jeu" vis-à-vis de son entreprise, ne pas "cracher dans la soupe" est un critère naturellement important. Il est donc difficile dans ces conditions de se revendiquer ou même se sentir malade du travail. Les revendications de ce type émergent le plus souvent d'encadrants en fin de course qui ont été écartés de leurs positions ou même licenciés par leur organisation* ». Par conséquent, certains managers peuvent utiliser des stratégies de coping centré sur l'émotion pour montrer leur exemplarité et leur résistance au stress. En affichant leur vulnérabilité, ils pourraient perdre leur crédibilité et la confiance de leurs supérieurs (Roussillon et Duval-Hamel, 2006). A défaut d'extérioriser leurs difficultés, ils peuvent se culpabiliser de ne pas être à la hauteur des attentes (Albert, 2007). Pour des directions (gestionnaires) d'école par exemple, « *dévoiler leurs inquiétudes correspondrait à montrer leurs faiblesses, leur fragilité et elles perdraient ainsi la crédibilité et le leadership nécessaire pour assumer leur fonction. Dans cette perspective... les directions inhibent leurs émotions principalement afin de préserver l'harmonie et le climat qui règnent dans l'école* » (Poirel, 2009 : p.276).

D'après Tran (2009 : p.335), « *à l'heure actuelle, il est assez usuel de parler d'émotions dans le contexte de l'entreprise... Elles font partie intégrante de la vie quotidienne dans le cadre du travail, même si pendant des années, on a voulu le nier... Les émotions ont été considérées comme individuelles, comme des expériences privées* ». L'auteur plaide pour une reconnaissance des émotions dans l'organisation. En effet, « *les émotions sont les déterminants essentiels du comportement et de l'accomplissement au travail et, par conséquent, les émotions influencent probablement en profondeur le climat social et la productivité des entreprises* » (Tran, 2009 : p.341). Pour cet auteur, les émotions montrées ou ressenties affectent le comportement au travail. A titre d'exemple, les émotions d'accomplissement comme la joie et la fierté rendent généreux, créatifs, donnent l'impression de vivre pleinement. Néanmoins, elles peuvent occasionner des actions de vantardise, d'arrogance, de complaisance, etc. Les émotions de résignation comme la culpabilité, la peur ou la honte peuvent permettre de s'ajuster aux nouveaux événements, de renforcer les liens sociaux, faciliter le consensus. Mais, elles peuvent entraîner des sentiments d'échec, de difficultés d'action, d'isolement, diminution de la capacité d'innovation etc.

Selon Martin et Dahlen (2005), les stratégies de coping centré sur la recherche de soutien social augmentent le niveau de stress ressenti. Celles orientées vers la religiosité/spiritualité affectent positivement la relation stress-épuisement professionnel (El Akremi, Sassi et

Haddaji, 2006). Ces derniers expliquent ces constats par l'inefficacité des stratégies de coping. Celles-ci sont mobilisées par des personnes en situation de stress faute de choix ou par résignation.

Les relations entre les stratégies de coping et le stress ressenti par les managers sont peu étudiées. Notre recherche vise à analyser ces liens.

### **1.2.1 Question et hypothèses de recherche**

6° Les stratégies de coping mises en place par des managers du secteur public médiatisent-elles les relations entre les tensions de rôles et le stress perçu ?

En référence à Lazarus et Folkman (1984), la sixième question aborde le rôle des stratégies de coping dans la manière dont les managers du secteur public gèrent leur stress en situation de tensions de rôles. Sur la base du modèle transactionnel du stress, nous énonçons l'hypothèse générale ci-après :

**H4 : Les stratégies de coping médiatisent (atténuent ou intensifient selon le type de coping) l'effet des tensions de rôles (ambiguïtés de rôle et conflits de rôles) sur le degré de stress ressenti.**

L'hypothèse H4 comporte plusieurs sous-hypothèses :

H4.1 : Les stratégies de coping centré sur le problème atténuent l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H4.2 : Les stratégies de coping centré sur l'émotion intensifient l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H4.3 : Les stratégies de coping centré sur la recherche du soutien social atténuent l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

La figure 3.3 présente la synthèse de l'hypothèse H4. Pour chacune des sous-hypothèses (H4a, H4b, H4c, H4d, H4e et H4f) de l'hypothèse H4, deux conditions doivent être réunies pour qu'elles soient vérifiées. Elles renvoient dans le modèle testé (figure 3.3) aux hypothèses H4.1.1, H4.2.1 et H4.3.1 pour la première condition et H4.1.2, H4.2.2 et H4.3.2 pour la seconde condition.

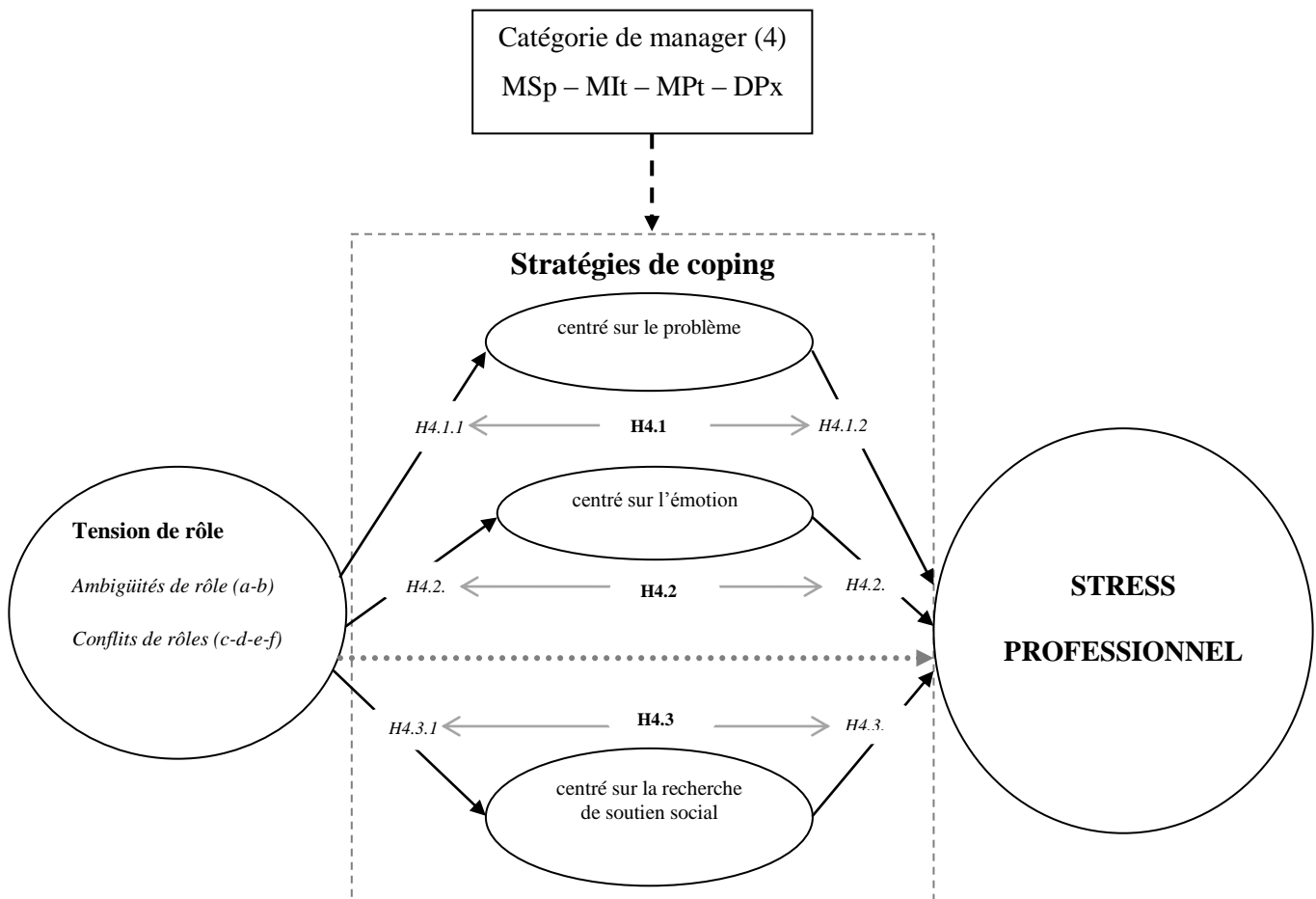
#### ***→Hypothèses de la première condition***

H4.1.1 : « les tensions de rôles (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) affectent positivement les stratégies de coping centré sur le problème».

H4.2.1 : « les tensions de rôles (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) affectent positivement les stratégies de coping centré sur l'émotion».

H4.3.1 : « les tensions de rôles (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) affectent positivement les stratégies de coping centré sur la recherche de soutien social».

**Figure 3.3 : Effet médiateur des stratégies de coping dans la relation entre les tensions de rôles et le stress professionnel (H4)**



(4) L'hypothèse H4 sera examinée successivement sur les quatre catégories de managers étudiés : les managers du secteur public (MSp), les managers intermédiaires territoriaux (MIIt), les managers de proximité territoriaux (MPt) et les dirigeants de proximité de la SNCF (DPx). Comme précédemment notre objectif est d'explorer l'impact de la catégorie de manager dans l'hypothèse H4.

**→Hypothèses de la deuxième condition**

H4.1.2 : « les stratégies de coping centré sur le problème affectent positivement le stress professionnel ».

H4.2.2 : « les stratégies de coping centré sur l'émotion affectent positivement le stress professionnel ».

H4.3.2 : « les stratégies de coping centré sur la recherche de soutien social affectent négativement le stress professionnel ».

Le tableau récapitulatif 3.1 permet de comprendre la figure 3.3.

**Tableau 3.1 : Conditions de vérification des effets de médiations**

En synthèse, pour que les hypothèses...		Conditions à réunir...	
<b>H4.1</b>	Soient vérifiées, il faudrait que les hypothèses →	H4.1.1 et H4.1.2	Soient nécessairement vérifiées
<b>H4.2</b>		H4.2.1 et H4.2.2	
<b>H4.3</b>		H4.3.1 et H4.3.2	

Nous expliquons plus loin dans le chapitre méthodologique le détail des tests d'un effet de médiation dans la partie méthodologie (encadré 5.30).

Si les stratégies de coping peuvent influencer sur la perception du stress, l'engagement au travail peut également l'affecter.

## **Section 2 : Engagement au travail et stress professionnel**

Le regain d'intérêt pour les recherches sur l'engagement au travail résulte de l'émergence de la psychologie positive. Cette dernière s'intéresse aux déterminants du bien être (Seligman, 1998). Ainsi, la psychologie positive part de l'idée que la psychologie s'est antérieurement trop consacrée aux états pathologiques et que les états positifs comme le bonheur, le bien-être... méritent d'être aussi étudiés (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). L'objectif de la psychologie positive c'est le développement personnel (bien-être et qualité de vie) et la résilience face aux situations difficiles. L'idée véhiculée par ce courant consiste à dire que la connaissance de ses propres forces permet de mieux vivre. Elle se focalise sur les facteurs qui permettent à un individu de mieux vivre.

Selon Berghmans (2010), les effets de l'engagement sur la santé ont été peu abordés. Et pourtant lorsque l'implication des salariés est élevée, leur état de santé physique et mentale peut être affecté. D'après certains auteurs, l'engagement au travail constitue une ressource (Dejours, 2008 ; Hobfoll, 1998 ; Morin, 2010). A ce titre la perte du sens du travail génère du stress professionnel.

D'autres considèrent l'engagement au travail ou l'implication dans le travail comme un trait de personnalité qui prédispose au stress (Bellier-Michel, 2005 ; Cherniss, 1980 ; Cooper, 1988 ; Cummings et Cooper, 1979 ; McMichael, 1978 ; Matthews et Saal, 1978).

Cette section comporte deux parties. Avant de présenter les travaux liant les concepts d'engagement et du stress au travail, nous allons présenter les recherches liant la personnalité au stress. Nous terminons par une formulation de nos hypothèses de recherche.

## **2.1 Personnalité et stress perçu**

Pour certains, la réaction aux stressseurs et au stress lui-même peut être conditionnée par les traits de personnalité des individus (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003 ; Dolan et Arsenault, 2009 ; Kahn et al., 1964 ; Hellriegel et al., 2004 ; Rascle et Irachabal, 2001). Un événement perçu comme stressant par un individu peut être perçu par un autre comme stimulant. Friedman et Rosenman (1974) ont établi une correspondance entre les types de personnalités et les réactions au stress.

Contrairement à la personnalité de type A, la personnalité de type B se particularise par le calme, la confiance en soi, la confiance dans les autres, la réflexion, la liste n'est pas exhaustive. Tandis que la personnalité de type C recherche le consensus et tend à garder pour lui ses réactions au stress (Dolan et Arsenault, 2009).

La personnalité de type A se caractérise par l'engagement, l'hyperactivité, l'irritabilité, l'ambition, l'agressivité, l'impatience, l'urgence, la compétitivité, etc. Les sujets éprouvent un besoin de contrôle et redoutent les situations d'incertitude (Rascle et Irachabal, 2001). « L'engagement est la capacité de croire en ce que l'on fait et la tendance à s'investir dans ses activités ; le contrôle est la tendance à croire et à agir en supposant qu'on peut influencer sur le cours des événements et en assumant la responsabilité de ses actes ; le défi repose sur la

conviction que, dans la vie, la norme se situe davantage du côté du changement que de la stabilité. L'individu motivé par le défi recherche le changement et les nouvelles expériences, faisant face à l'ambiguïté avec souplesse et tolérance. Pour lui, les événements indésirables sont des possibilités, pas des menaces » (Dolan et Arsenault, 2009 : p.145). Ces caractéristiques rendent la personnalité de type A plus vulnérable au stress que les autres types de personnalité. Néanmoins, Légeron (2003) observe que les personnalités de type A n'ont pas le sentiment d'être stressées.

Cooper (1988 : p.137) précise que selon certains experts « les individus de type A possèdent des traits de comportement qui les prédisposent réellement à s'orienter vers des professions dans lesquelles l'exposition aux facteurs de stress est plus forte ». Pour Jenkins (cité par Cooper, 1988 : p.134), « les individus possédant un comportement de type A sont souvent si profondément engagés dans leur activité professionnelle qu'ils négligent relativement d'autres aspects de leur vie ». Selon Morgan (1999), la personnalité de type A est non seulement vulnérable au stress (Jamal et Ahmed, 1985) mais il transmet également à ses collègues ou à ses collaborateurs des pressions (ambition, compétitivité, perfectionnisme). Selon Chanlat (1999), les individus qui ne comptent pas leurs heures et font beaucoup d'efforts pour s'identifier à leur travail ou à leur organisation appartiennent à la catégorie des « drogués du travail », dans la mesure où ils ne peuvent pas envisager leur vie sans le travail.

D'après Cooper (1988), les personnalités de type A cherchent à dominer leur environnement de travail. Elles peuvent ressentir du stress lorsqu'ils ont le sentiment de ne pas contrôler certains aspects de leur environnement de travail à savoir : « *l'implication dans le travail, la responsabilité d'un certain nombre de gens et de choses, l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôles, une promotion dépassant les capacités, l'absence de participation aux décisions, les mauvaises relations professionnelles et une charge de travail excessive* » (Cooper, 1988 : p.136). Légeron (2003) propose une synthèse des principales caractéristiques des personnalités de type A (tableau 3.2).

**Tableau 3.2 : Le comportement de type A (Légeron, 2003 : p. 220)**

Comportements de type A	Exemples
Lutte contre le temps « en faire plus en moins de temps »	- impatience - rapidité dans l'action - plusieurs activités en même temps
Lutte contre les autres « le combat permanent »	- ambition importante - compétitivité élevée - émotions d'hostilité
Engagement dans l'action « le bourreau de travail »	- forte implication dans l'action - énergie dans l'action - dépendance au travail

Pour l'auteur, les personnalités de type A sont de véritables bourreaux du travail. Elles luttent en permanence contre le temps et les autres pour réaliser ses ambitions. Ils sont très passionnés par leur travail.

Les individus de types A sont donc très passionnés. Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle, Léonard, Gagné et Marsolais (2003) distinguent la passion harmonieuse de la passion obsessionnelle. La passion harmonieuse renvoie à un désir intense et contrôlable à s'engager dans l'activité. La passion obsessionnelle concerne une pression interne incontrôlable à exercer une activité. La passion harmonieuse de l'activité permet de réduire la détresse psychologique au travail, tandis que la passion obsessionnelle l'accroît (Forest, Mageau, Sarrazin et Morin, 2011).

Morgan (1999 : p.314) montre que « même quand les gens aiment leur travail, l'urgence, dans les entreprises modernes, peut faire dépasser les bornes à l'amour du travail. Pour obtenir de l'avancement ou simplement pour conserver leur place actuelle, plusieurs dirigeants et stagiaires s'imaginent souvent qu'ils doivent arriver à s'identifier complètement avec ce que représente leur organisation et respecter des normes qui exigent qu'on saute des repas, qu'on mange à la course ou qu'on travaille de longues heures six ou sept jours par semaine ». Morgan (1999) conclut que les individus qui sont ainsi engagés dans leur travail ou impliqués dans leur organisation finissent par devenir « ergomanes ». Morgan (1999 : p.314) poursuit en avançant que pour ces personnes « *le travail devient une drogue, une béquille, ce qui amène un déséquilibre dans le développement et crée de nombreux problèmes pour la vie de famille. L'ergomane est en général tendu, a peu de temps à consacrer à son conjoint ou à ses enfants et il est fréquemment absent de chez lui* ».

Lazarus (1988) précise que l'impact des engagements sur la vulnérabilité au stress est « complexe ». Pour l'auteur, « les engagements sont une expression des idéaux et des objectifs d'un individu, ainsi que des choix qu'il est disposé à faire pour les réaliser... L'importance



des engagements influe sur la vulnérabilité au stress, car les situations qui compromettent des engagements profonds seront plus probablement perçues comme menaçantes ou dangereuses que celles qui mettent en cause des engagements superficiels » (Lazarus, 1988 : p.130). Il précise également que « l'engagement ne fragilise pas toujours ; il peut être aussi une ressource dans la mesure où il protège de l'ennui, du sentiment d'inutilité et de l'aliénation, qui sont les troubles psychologiques des sociétés d'abondance » (Lazarus, 1988 : p.129-130). *In fine*, une personnalité de type A renvoie à une personnalité résistante.

La personnalité résistante au stress se caractérise par la vigueur, l'engagement, le besoin de contrôle, le défi et la recherche de réussite (Kobasa et Antonovsky cités par Dolan et Arsenault, 2009). Elle « caractérise la personne engagée qui s'identifie à la tâche qui lui est dévolue, convaincue de pouvoir agir et garder la maîtrise de ses résultats, et qui se tourne sans équivoque vers le changement et les situations marquées par le défi et la nouveauté » (traduction Dolan et Arsenault, 2009 : p.144). Ce type de personnalité semble être moins touché par des changements, le stress et des maladies. Lazarus (1988) recommande de relativiser les conclusions issues des travaux traitant de la "solidité" de certaines personnalités en période de stress.

L'engagement au travail semble être une caractéristique de la personnalité de type A. Pour cela, il convient d'analyser ce que recouvre ce concept.

## **2.2 Définitions de l'engagement au travail et concepts assimilés**

L'engagement au travail peut être défini selon deux approches : les approches unidimensionnelles (conative, affective et cognitive) et les approches multidimensionnelles (approches conative-affective-cognitive).

Après une présentation des principales approches unidimensionnelles de l'engagement au travail, nous proposons de préciser en quoi il diffère d'autres concepts, notamment la motivation, la satisfaction et l'engagement organisationnel ou l'implication organisationnelle. Nous terminons par une présentation des approches multidimensionnelles de l'engagement au travail

## 2.2.1 Approches unidimensionnelles de l'engagement au travail

Trois approches unidimensionnelles de l'engagement au travail peuvent être distinguées (Perrot, 2005 ; Saleh et Hosek, 1976). Elles correspondent aux trois composantes du concept de soi définies par Gergen (1971) : « le soi conatif, le soi affectif et le soi évaluatif ». La première composante, le « soi conatif » renvoie à une entité consciente qui contrôle l'action et correspond à l'approche conative de l'engagement au travail. Le « soi affectif » qui renvoie à une entité identitaire (qui suis-je ?) correspond à l'approche affective. Enfin, le « soi évaluatif » qui représente une entité juge, correspond à l'approche cognitive.

Dans l'approche conative l'engagement au travail est défini comme une attitude caractérisée par la participation active du salarié au travail (Allport, 1943). Selon lui, l'engagement au travail est aussi d'ordre psychologique. Il ne se limite donc pas à des comportements observables comme le temps passé au travail, la quantité de travail fournie comme le conçoit Wickert (1951). D'autres auteurs évoquent l'engagement au travail comme une issue pour satisfaire les besoins de prestige, d'autonomie, de réalisation de soi et de participation à l'évolution de l'entreprise (Bass, 1965 ; Blau, 1985 ; Gurin, Veroff et Feld, 1960). Pour Joulé et Beauvois (1987), l'engagement est semblable à un acte et à la possibilité qu'a un individu de s'assimiler à cet acte. A cet effet l'individu investit sa pensée et son action dans une cible précise. L'approche conative définit l'engagement en fonction de la participation au travail. En cela elle se distingue de l'approche affective de l'engagement.

Selon l'approche affective, c'est l'intérêt porté au travail par rapport à d'autres centres d'intérêt qui définit l'engagement au travail (Dubin, 1956). Ainsi, Dubin décrit la personne identifiée à son travail comme quelqu'un qui en fait un intérêt central de sa vie. C'est l'engagement au travail qui permet de satisfaire les besoins principaux de la personne engagée (Blau, 1985). Pour Lawler et Hall (1970), on peut parler de l'engagement au travail d'un individu, si le travail occupe une place déterminante dans la construction de son identité. Ainsi, Lodhal et Kejner (1965) et Morrow (1983) le définissent comme une identification psychologique d'un individu à son travail ou comme l'importance que revêt le travail pour lui. Quant à l'approche cognitive elle se réfère à l'évaluation que fait la personne de sa performance au travail.

D'après l'approche cognitive, l'engagement au travail est le reflet d'une auto-évaluation à travers le travail. Pour Fabre (1997), l'engagement cognitif est composé de deux sous dimensions : la performance au travail comme un facteur déterminant de l'estime de soi et le lien fort entre la performance au travail et la perception de soi. La première sous dimension est développée par French et Kahn (1962) qui définissent la performance au travail comme un élément central dans la manière dont un individu se perçoit (perception de soi). Pour Neveu (1993), l'engagement au travail est le reflet d'une autoévaluation de son niveau de performance. Vroom (1962) parle d' « effet zeigarnek » pour désigner l'attitude d'une personne qui se préoccupe de son travail même à l'extérieur du lieu de travail. L'engagement au travail peut être aussi défini comme le degré auquel la performance au travail affecte l'estime de soi (Lodhal et Kejner, 1965). Pour Kanungo (1979), l'engagement au travail s'oppose à l'aliénation au travail. Il définit l'engagement au travail comme un état cognitif d'identification à un emploi spécifique, dans la mesure où l'emploi est perçu comme pouvant potentiellement satisfaire les attentes et besoins saillants de l'individu. En revanche, l'aliénation au travail suppose que le travailleur vend sa force de travail aux capitalistes. A ce propos, il a le sentiment de faire un travail qui ne lui profite pas mais qui enrichit d'autres. Il n'est ni propriétaire des moyens de production ni bénéficiaire des résultats de son travail. Pour un travailleur aliéné, le travail n'est rien d'autre qu'un moyen de survie.

Kanungo (1979) différencie également l'engagement au travail de ses conséquences. Ce qui va l'amener à caractériser les comportements au travail comme les conséquences de l'engagement. Les approches conative, affective et cognitive de l'engagement au travail peuvent être considérées comme émanant de la volonté de l'individu lui-même ou originellement de la socialisation. Néanmoins, d'autres approches de l'engagement au travail peuvent d'être distinguées.

Bellier-Michel (2005) définit l'engagement au travail comme un mode d'investissement dans le travail relevant de la psychologie individuelle et de la personnalité. Cet investissement est aussi lié à l'importance accordée à la « valeur-travail » qui est transmise à l'individu par ses parents et le groupe social auquel il appartient. Elle distingue trois conceptions de l'engagement au travail : approches rationaliste, humaniste et politique.

D'après l'approche rationaliste, l'engagement au travail est compris comme un échange entre l'investissement des capacités de l'individu et son salaire. L'engagement au travail est une

affaire de contrat, d'intérêt et non de sentiments, de valeurs ou de loyauté morale. Cette approche s'inspire de la théorie de l'échange de March et Simon (1979). Il s'agit d'une conception de l'organisation selon laquelle il existerait un équilibre parfait entre les gains du travailleur et ce qu'il apporte à sa firme. Dans l'approche rationaliste ou l'approche du donnant-donnant, l'engagement est un processus instrumentaliste liant un individu à son organisation (Adégbidi, 1998). Le salarié (*homo oeconomicus*) sait varier sa contribution à l'organisation en fonction de ce qu'il gagne.

Du côté de l'approche humaniste, l'engagement au travail consiste à agir avec autonomie et volonté pour l'efficacité de l'organisation (Bellier-Michel, 2005).

L'approche politique quant à elle conçoit l'engagement au travail comme une stratégie permettant aux acteurs de faire reconnaître leur professionnalisme, leur savoir-faire et leur expertise. Pour Crozier (cité par Bellier-Michel, 2005) c'est l'engagement qui confère aux acteurs le pouvoir et l'identité professionnelle.

Séparément, les approches unidimensionnelles de l'engagement au travail ne permettent pas d'appréhender l'engagement au travail dont elles n'éclairent chacune qu'une facette. C'est ce qui a conduit certains auteurs à envisager des approches multidimensionnelles de l'engagement au travail.

### **2.2.2 Approches multidimensionnelles de l'engagement au travail**

Les approches multidimensionnelles renvoient à trois approches différentes : celles de Saleh et Hosek (1976), de Thévenet (2000 ; 2002) et de Schaufeli et Bakker (2004).

L'approche de Saleh et Hosek (1976) combine les approches conative, affective et cognitive de l'engagement au travail. Elle définit l'engagement au travail comme étant la mesure dans laquelle le moi, avec ses composantes d'identité, de conation et d'évaluation se reflètent dans la vie professionnelle d'un individu. Saleh (1981) en distingue trois composantes structurelles, à savoir : le degré d'identification de l'individu à la tâche, l'intention d'y être actif et l'importance des activités professionnelles dans la vie de l'individu. Pour lui, ces trois composantes et leur interaction pourraient influencer la performance. Elles correspondent aux trois dimensions de l'engagement au travail ci-dessus présentées. L'identification à la tâche

renvoie à l'approche cognitive, l'intention d'y être actif à l'approche conative et enfin l'importance des activités à l'approche affective.

Pour sa part, Thévenet (2000 ; 2002) utilise le concept d'implication au travail. Pour l'auteur, l'implication au travail désigne globalement la relation que chaque salarié tisse avec son travail et qui renvoie à un mélange de sentiments agréables et de sentiments désagréables. Il comprend quatre caractéristiques majeures qui sont : le plaisir, la fierté, la réalisation et la tension. La première renvoie au sentiment d'épanouissement professionnel et de satisfaction générale au travail. La deuxième signe le rapprochement des expériences professionnelles et des idéaux de l'individu. La confiance en soi et la confiance des autres s'installent et créent alors chez l'individu un sentiment de reconnaissance. La troisième évoque une perception d'utilité et de contribution. Elle suppose la production concrète de biens ou de services et non pas une adhésion à un fait ou à un élément abstrait. Quand à la dernière caractéristique la tension, elle fait référence à l'excitation, au stress engendré par la peur de faillir à ses responsabilités. La tension peut également renvoyer à la colère lorsque les événements ne se dérouleraient pas comme l'individu l'avait souhaité. L'implication au travail au sens de Thévenet ne diffère pas fondamentalement de la conception de l'engagement au travail (work engagement) de Schaufeli et Bakker (2004).

Selon Schaufeli et Bakker (2004 : p.295), « *l'engagement réfère à un état affectivo-cognitif persistant et envahissant (pervasive) qui n'est pas polarisé sur un objet, un événement, un individu, ou un comportement particulier* » (traduction Truchot, 2006 : p.328). Dans le même temps, Schaufeli, Shimazu et Taris (2009) considèrent l'excès d'engagement comme une pathologie : le workaholisme ou l'addiction liée au travail. C'est la tendance à travailler trop dur et à être obsédé par le travail. Le workaholisme et l'engagement au travail sont négativement liées (Schaufeli, Taris et Rhenen, 2008). Selon ces auteurs, Contrairement à des bourreaux de travail (workaholics), les personnes engagées aiment faire des choses en dehors du travail, ils ne se sentent pas coupables lorsqu'ils ne travaillent pas, et ils ne travaillent pas dur parce qu'elles ressentent une forte poussée irrésistible et intérieure, mais parce que pour eux le travail est un plaisir.

Schaufeli et Bakker (2004) opposent l'engagement au travail à l'épuisement professionnel. Ce dernier est le résultat d'un stress prolongé (Truchot, 2004) par opposition à l'engagement

qui est un état positif. Pour Schaufeli et Bakker (2004), l'engagement au travail comporte trois dimensions : la vigueur, le dévouement et l'absorption.

La « vigueur » est tout d'abord liée à la volonté d'investissement permanent dans le travail et à la persévérance devant les difficultés (la résistance mentale). Cette dimension fait référence aux efforts persistants faits par une personne au travail et à sa résistance mentale. Les auteurs opposent à cette dimension l'épuisement émotionnel qui est une dimension du burn-out. Ensuite, le « dévouement » renvoie au sens du travail. Le travail est alors perçu comme un ensemble de challenges intéressants. Enfin, l'« absorption » définit un degré de concentration élevé au travail, le temps de travail n'est pas compté et l'individu a du mal à arrêter son travail. Le correspondant de l'absorption dans le burn-out n'est pas clairement identifié. Finalement, une personne engagée au travail est une personne qui dépense de l'énergie de façon permanente et persistante au travail ; une personne qui trouve du sens dans ce qu'il fait et ne compte pas son temps.

Nous pouvons esquisser un rapprochement entre les travaux de Schaufeli et Bakker (2004) sur l'engagement au travail et de ceux de Thévenet (2000 ; 2002) sur l'implication au travail. La vigueur et l'absorption dont fait preuve un salarié montre un sentiment de réalisation ou de réelle contribution à une cause alors que le dévouement au travail renvoie au plaisir et à la fierté d'accomplir son travail. Le tableau 3.3 présente une synthèse des différentes approches de l'engagement au travail.

Nous retiendrons dans le cadre de cette recherche la définition de l'engagement au travail de (Schaufeli et al., 2002). Rappelons que pour eux, l'engagement au travail est un état d'esprit positif, qui implique une motivation dans l'accomplissement des tâches et qui est caractérisé par la vitalité ou vigueur, le dévouement et l'absorption. Leur définition présente un caractère multidimensionnel et prend bien en compte les aspects fondamentaux de l'engagement dans le travail.

**Tableau 3.3 : Synthèse des approches de l'engagement au travail**

<b>Auteurs</b>	<b>Dimensions de l'engagement</b>	<b>Unités d'analyse de l'engagement au travail</b>
Saleh et Hosek (1976)	Conative	Comportements actifs au travail
	Affective	Centralité du travail dans la vie
	Cognitive	Identification au travail
Bellier-Michel (2005)	Calculée ou intéressée	Engagement comme moyen de satisfaction des besoins (rémunération)
	Humaniste	Volonté d'agir pour l'efficacité organisationnelle
	Politique	Engagement comme source de pouvoir ou de revendication de son professionnalisme
Thévenet (2000 ; 2002)	Plaisir	Epanouissement
	Fierté	Satisfaction et reconnaissance
	Réalisation	Utilité
	Tension	Excitation, peur de faillir
Schaufeli et Bakker (2004)	Absorption	Concentration, immersion complète et enthousiaste dans le travail à accomplir, dont il est très difficile d'en sortir
	Dévouement	Sens du travail, fort attachement au travail se traduisant par l'enthousiasme, l'inspiration, la capacité de relever les défis et un sentiment de fierté.
	Vigueur	Efforts, disposition à mettre beaucoup d'énergie (mentale) et de dynamisme dans le travail, à faire preuve d'ardeur et de persévérance, même lorsque les choses ne vont pas bien.

Le concept d'engagement est souvent assimilé à ceux de motivation, de satisfaction et d'implication. Bien que tous ces concepts désignent un lien qu'entretient un individu avec son environnement professionnel, ils présentent des spécificités qu'il convient de nuancer, même s'il n'est pas évident de les appréhender.

### **2.2.3 Engagement au travail, motivation au travail, satisfaction au travail et implication**

La motivation fait référence à l'énergie qui pousse l'individu à agir de façon soutenue et permanente. Vallerand et Thill (1993) définissent la motivation comme l'ensemble des forces internes, et/ou externes qui produisent le déclenchement, la direction et la persistance du comportement. Selon Ripon (1987), la motivation active et donne de l'énergie aux comportements qui résultent des besoins humains non satisfaits. Tandis que l'engagement au travail a une fonction d'orientation des énergies et comportements suscités par la recherche de la satisfaction des besoins vers des cibles précises.

La satisfaction au travail renvoie à un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences professionnelles (Locke, 1976). Fouquereau et Rioux (2002) montrent que la satisfaction de vie professionnelle est un état subjectif (défini en fonction de critères individuels). Pour Ripon (1987), l'engagement au travail a un rôle canalisateur des investissements des énergies résultant de la relation de l'image de soi et du travail. Cette relation est stable et liée aux croyances de l'individu en ce qui concerne les apports du travail. L'engagement au travail concerne un état de préoccupation, d'anxiété vis-à-vis de son travail. En revanche, la satisfaction au travail est très dépendante des conditions de travail. Elle renvoie à un sentiment de plaisir. L'engagement et la satisfaction au travail peuvent coexister chez le même individu si le travail accompli satisfait les attentes de l'individu qui s'y investit.

De son côté Saleh (1994) relève trois différences entre les deux concepts. D'abord, la satisfaction est fonction de ce que l'individu espère retirer du travail. L'engagement serait fonction de tout ce qui est important à la définition de soi. Tout ce que l'individu compte percevoir du travail (récompenses) n'est pas déterminant pour la définition de son moi. C'est le cas de la personne satisfaite du travail en équipe mais qui ne retire de cette satisfaction aucun élément pour sa propre valorisation. Ensuite, la différence entre les deux concepts concerne la nature des émotions ou sentiments qui les accompagnent. L'engagement au travail est une variable intermédiaire entre le contexte de travail et la satisfaction au travail. Enfin, la troisième distinction tient à la stabilité des deux concepts. L'engagement au travail, contrairement à la satisfaction au travail, ne dépend pas exclusivement du contexte de travail mais plutôt de la représentation que l'individu a de lui-même. Ainsi, la satisfaction au travail



est instable et change quand la situation de travail change. Autrement dit la satisfaction au travail relève de situations objectives comme des conditions de travail et l'engagement au travail d'éléments subjectifs comme l'internalisation de son image.

Pour Morrow (1983), une relation d'emploi peut prendre plusieurs formes en fonction de la cible choisie par la personne qui s'engage : la carrière, l'emploi, l'organisation, le syndicat et les valeurs du travail. Dans le même ordre d'idées, Kanungo (1982) a relevé dans les travaux portant sur l'engagement, des confusions, entre l'engagement au travail en général, l'engagement dans un emploi particulier (poste occupé), l'éthique protestante, les antécédents et les conséquences de l'engagement. Pour cet auteur, ces confusions nuisent à l'opérationnalisation du concept. En effet, l'engagement dans un emploi particulier décrit la capacité de l'emploi (poste occupé) à satisfaire les besoins actuels d'un individu tandis que l'engagement au travail en général désigne le travail comme l'élément central dans la vie d'une personne. L'engagement au travail de manière générale (et non à un emploi) présente un aspect normatif, plutôt lié à la culture ou à la socialisation. Dans la logique protestante, le travail est perçu comme un élément de réalisation de soi. L'ardeur au travail est une valeur. Outre ces cibles, l'organisation est aussi étudiée par certains auteurs comme un objet d'implication ou d'engagement des salariés.

Comme Kanungo (1982) et Morrow (1983), Lapalme et Doucet (2004) estiment que la notion d'engagement a fait l'objet de plusieurs études qui ont occasionné une confusion avec les différents construits d'implication. Par exemple, pour Meyssonier (2003), l'implication et l'engagement appartiennent à un même continuum conceptuel. L'engagement est une prise de position suivie d'actions consonantes avec ses convictions, tandis que l'implication correspondrait à une inclinaison pour quelque chose et pourrait rester au niveau des attitudes. A cet effet, il est nécessaire de distinguer l'engagement au travail de l'implication organisationnelle ou engagement organisationnel. Selon Paillé (1997), l'individu peut avoir un lien d'engagement quand il s'agit de l'emploi qu'il occupe et un lien d'implication quand il est question de sa relation avec son organisation. Pour Charles-Pauvers et Commeiras (2002) l'engagement au travail désigne la relation (rapport) entre l'individu et son travail. Dans l'intention de clarifier le flou qui entoure les concepts d'implication et d'engagement, Neveu (1993) et Paillé (1997) ont proposé de réserver le premier aux relations individu-organisation et le second pour désigner les liens individu-emploi.

Cependant, dans la littérature, l'engagement organisationnel et l'implication organisationnelle sont encore employés comme des synonymes et donc interchangeables. L'engagement organisationnel ou l'implication organisationnelle se réfère à l'identification d'un individu à son organisation et réduit son intention de la quitter (Allen et Meyer, 1996).

L'échelle de mesure « organizational commitment » d'Allen et Meyer (1996) est traduite de deux manières dans la littérature : implication organisationnelle ou engagement organisationnel. La cible « organisation » ne pose pas de problème dans les diverses traductions francophones. Néanmoins, le concept de base « commitment » est traduit de deux manières par des chercheurs en psychologie et en gestion qui utilisent la même échelle : certains parlent d'« engagement » (Lemire et Saba 2005 ; Morin, Aranha et Audebrand, 2007 ; Tremblay, Guay et Simard, 2000 ; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004) ; et d'autres d'« implication » (Belghiti-Mahut et Briole, 2004 ; Boisserolles de Saint Julien, 2005 ; Edey Gamassou, 2006).

Allen et Meyer (1996) distinguent trois formes d'engagement organisationnel. D'abord, l'engagement organisationnel affectif qui définit l'attachement émotionnel et l'identification du salarié aux valeurs et objectifs de l'organisation. Le salarié reste dans l'organisation par désir. Ensuite l'engagement organisationnel normatif qui se réfère au sentiment d'obligation morale du salarié envers son organisation, le sentiment d'avoir une dette vis-à-vis de l'organisation dont il voudrait s'acquitter. Le salarié reste dans l'organisation par obligation volontaire. Enfin, l'engagement organisationnel continu ou calculé qui est lié à l'évaluation du coût d'un départ éventuel. Le sacrifice lié au départ et l'absence d'alternative à l'extérieur en constituent les deux sources majeures. Le salarié reste dans l'organisation par intérêt ou par manque d'opportunité à l'extérieur.

L'engagement organisationnel est négativement corrélé avec l'absentéisme et la rotation du personnel (O'Driscoll et Randall, 1999). Autrement dit, les individus qui se sentent liés à leur organisation manifestent moins le désir de la quitter (Allen et Meyer, 1996). Quelle que soit sa cible, l'engagement constitue une attitude qui reflète l'identification de l'individu au but choisi.

Pour notre part, c'est la cible travail (au sens de l'emploi occupé) qui est traitée dans cette recherche. Afin d'avoir une vision globale de l'engagement au travail, nous privilégions une

approche multidimensionnelle du concept. La définition de l'engagement au travail présentée, il convient d'analyser les liens qu'il est susceptible d'entretenir avec le stress au travail.

### **2.3 Engagement et stress au travail : des relations connues ou établies ?**

Selon Hartmann (2008), l'influence des affects négatifs (charge de travail, conflits, etc.) sur le stress a été largement étudiée. Les affects positifs (plaisir, joie, etc) sont peu pris en compte dans les modélisations du stress. En effet, des recherches soutiennent que les individus peuvent témoigner d'un niveau de stress élevé et dans le même temps rapporté un niveau élevé d'affects positifs (Affleck et Tennen, 1996 ; Folkman, Chesney, Collette, Boccillari, Cooke, 1996).

Pour Fredrickson (1998 ; 2001), les émotions positives peuvent au même titre que les émotions négatives permettre aux individus de s'adapter : c'est la théorie de l'élargissement constructif des émotions positives. Les émotions positives renvoient à « une relation agréable avec l'environnement, marquées par la joie, l'excitation, l'enthousiasme et le contentement » (Clark et al., cités par Hartmann, 2008 : p.290). L'existence d'émotions positives favorise le déclenchement de comportements proactifs en situations aversives. Les conséquences positives attendues d'une action comme l'amour pour la personne dont on s'occupe maintiennent et renforcent les comportements de coping dans des situations difficiles. Les émotions positives comme le fait de contempler « le coucher du soleil et l'humour » permettent aux individus de se ressourcer en situation de stress.

Sur la base de ces recherches postulant que les émotions positives peuvent permettre de s'adapter au stress, nous déduisons par transposition que l'engagement au travail peut réduire la perception du stress professionnel. En effet, la définition de l'engagement au travail de Schaufeli et Bakker (2004) s'inscrit dans la psychologie positive et constitue un état positif tandis que le stress au travail d'après Lemyre et Tessier (2006) relève d'un état négatif. A cet effet, le stress et l'engagement sont souvent présentés comme des phénomènes opposés. Le stress professionnel est rarement considéré comme une conséquence de l'engagement. C'est plutôt l'inverse qui est mis en évidence par les chercheurs (Lahmouz et Duyck, 2008) : le stress a des conséquences sur l'engagement. Des recherches antérieures ont en outre essentiellement porté sur l'implication organisationnelle et non sur l'engagement au travail.

Les résultats des relations entre le stress et l'implication organisationnelle sont finalement contradictoires. Ils peuvent être classés en trois catégories.

Pour Lahmouz, et Duyck, (2008), il n'y a pas de relation significative entre l'implication organisationnelle et le stress professionnel. Pour d'autres (Maltin et Meyer, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990), les deux concepts sont corrélés négativement et de façon significative. Ainsi, le stress réduit l'implication organisationnelle. En effet, pour faire face aux exigences professionnelles et au stress, les individus mobilisent des ressources professionnelles et finissent par s'épuiser quand le déséquilibre exigences/ressources perçu persiste (Siegrist, 1996).

D'autres recherches enfin, sont moins catégoriques que les précédentes et considèrent le rapport au travail comme une relation ambivalente. Ainsi, Desmarais, Abord de Chatillon, Carrier Vernhet, Deloche et Dubouloy (2010) ont montré chez les cadres en difficulté, que leur engagement organisationnel peut augmenter leur stress perçu. Cousin et Mispelblom Beyer (2011) soulignent également chez les cadres un engagement paradoxal. Lequel paradoxe naît de leur engagement dans la culture néo-managériale d'une part et des difficultés d'application au quotidien des principes et des valeurs résultants du nouveau management d'autre part. A cet effet, ils se plaignent des dégradations de leurs conditions de travail mais ne se désengagent pas, malgré la perte du sens de leur travail. Desmarais (2006) note que même si les encadrants « *revendiquent fréquemment un certain plaisir de travailler et une autonomie dont ils tirent des satisfactions* », ils « *ne sont pas pour autant indemnes des pathologies du travail* ».

Selon Davezies (1993), le travail peut être à la fois structurant (générateur de plaisir) et déstructurant (source de souffrance) pour les individus. Ces derniers recherchent en permanence un équilibre entre le plaisir et la souffrance au travail. Dans la même veine, Baudelot et Gollac (2003) ont montré chez des salariés que le bonheur et la souffrance au travail peuvent se côtoyer sans s'exclure. Pour Thévenet (2002), le sentiment d'être stressé peut cohabiter avec le sentiment d'être impliqué chez un même individu.

Pour certains, le sens du travail permet de mieux faire face au stress (Isaksen, 2000 ; Morin, 2010 ; Pratt et Ashforth, 2003). Linhart (2009) observe que le dévouement au travail, valeur caractéristique du secteur public exigée des agents au nom de l'intérêt général, est de plus en

plus “usurpée” par les entreprises pour leurs propres intérêts. Elles amènent ainsi leurs salariés à adopter des comportements dévoués (adhésion complète aux objectifs patronaux) qui ne servent ni l’intérêt des clients, ni celui des salariés. Le dévouement de ces derniers ne profite qu’à leur organisation. Par conséquent, les salariés sont « sujets à l’autodépréciation », parce qu’ils se sentent lésés. Or, la crise du sens au travail conduit au stress (Dejours, 2008 ; Morin, 2010).

### **2.3.1 Rôle du sens dans la perception du stress professionnel**

Selon Morin (2008, 2009, 2010), le « sens du travail » et le « sens au travail » constituent des remèdes face au stress, et aux maladies. Ils permettent également de promouvoir la santé et le bien être au travail. L’auteur distingue le « sens du travail » du « sens au travail ». Pour Morin (2010 : p.35), *« il est possible de faire un travail qui a un sens dans un milieu dépourvu de sens, ou de faire un travail qui n’a pas de sens dans un milieu qui en a un, ou mieux, de faire un travail qui a un sens dans un milieu qui en a un aussi ! »*.

Le sens du travail renvoie aux caractéristiques et au contenu du travail. L’auteur définit le sens du travail comme *« un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu’il accomplit, le degré d’harmonie ou d’équilibre qu’il atteint dans sa relation avec le travail »* (Morin, 2008 : p.5). Le sens du travail procure ainsi, « un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui aide une personne à surmonter les difficultés inévitables dans son travail et à mieux gérer son stress. Ainsi, le sens pourrait avoir un effet bénéfique sur son état psychologique et sur sa disposition à s’engager dans l’organisation » (Morin, 2010 : p. 35-34).

La figure 3.4 présente le modèle de la santé mentale au travail selon Morin (2010). L’auteur identifie plusieurs caractéristiques du travail qui affectent le sens du travail : la charge de travail, l’utilité sociale du travail, l’autonomie, les occasions d’apprentissage, les horaires de travail ou le rapport entre les efforts investis et les récompenses reçues...

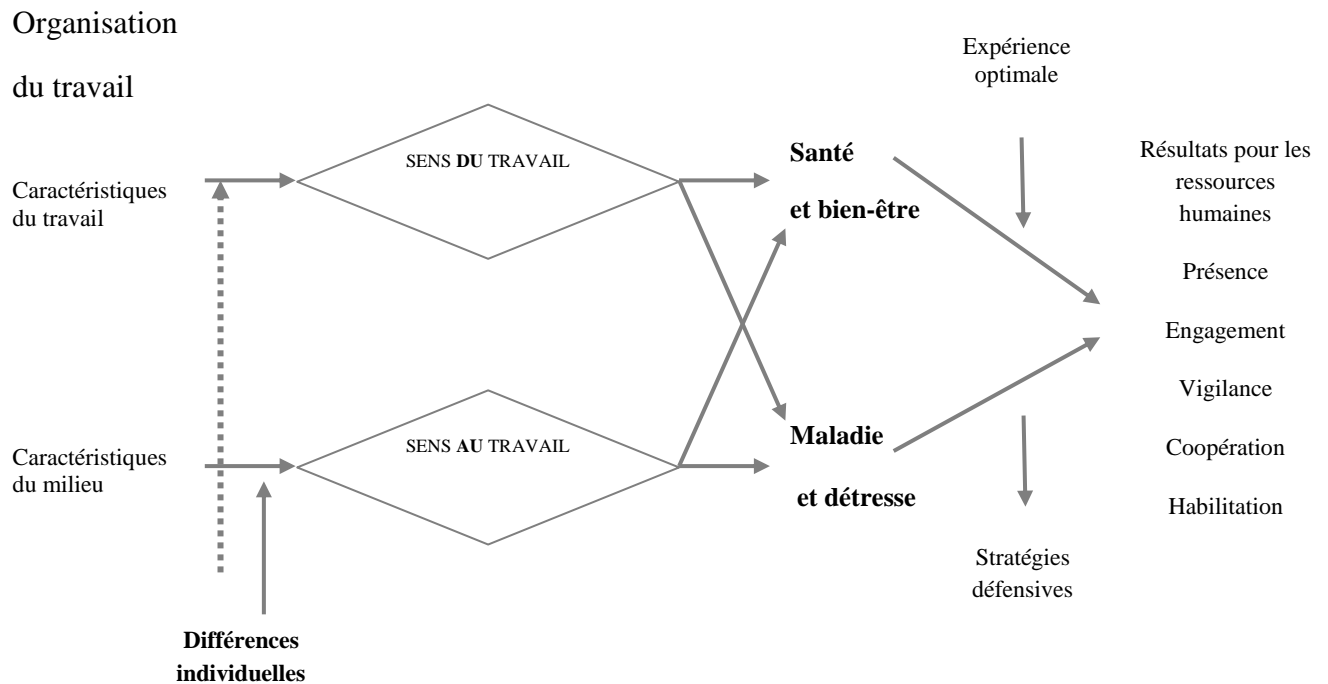
En ce qui concerne le « sens au travail », il renvoie au contexte de travail ainsi que les relations qui y sont nouées. Il est lié aux caractéristiques de l’environnement du travail : « les pratiques de reconnaissance, la perception de la justice, la rectitude<sup>36</sup> morale des pratiques, la

---

<sup>36</sup> La rectitude morale consiste à faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu’il engendre (Morin, 2008).

qualité des relations avec les supérieurs, les collègues et la clientèle ou la perception du soutien organisationnel » (Morin, 2010 : p.36).

**Figure 3.4 : La santé mentale comme résultat d'une organisation du travail qui a un sens (Morin, 2010)**



Le sens est au cœur de la problématique de santé et du bien-être, de la détresse et de la maladie au travail (Morin, 2009, 2010 ; Morin et Cherré, 1999). Un travail dépourvu de sens peut générer du stress et des problèmes de santé. Pour atteindre ses objectifs, l'individu met en place des stratégies de défense. Néanmoins, l'auteur remarque que « si l'on peut observer sa présence au travail, la qualité de celle-ci et de son engagement est déficiente. En effet, il fera preuve de présentéisme... Son attention sera amoindrie par le stress vécu au travail, ce qui sera une source de risques d'erreurs, d'oublis ou d'accidents. Sous l'effet du stress, l'employé peut avoir des problèmes d'attitudes ou adopter des comportements toxiques, entraînant des tensions et des conflits avec ses collègues de travail » (Morin, 2010 : p.35-36). A long terme, les stratégies défensives sont inopérantes et laissent place aux conséquences négatives : burn-out, absentéisme, inefficacité, désengagement et des comportements anti performants.

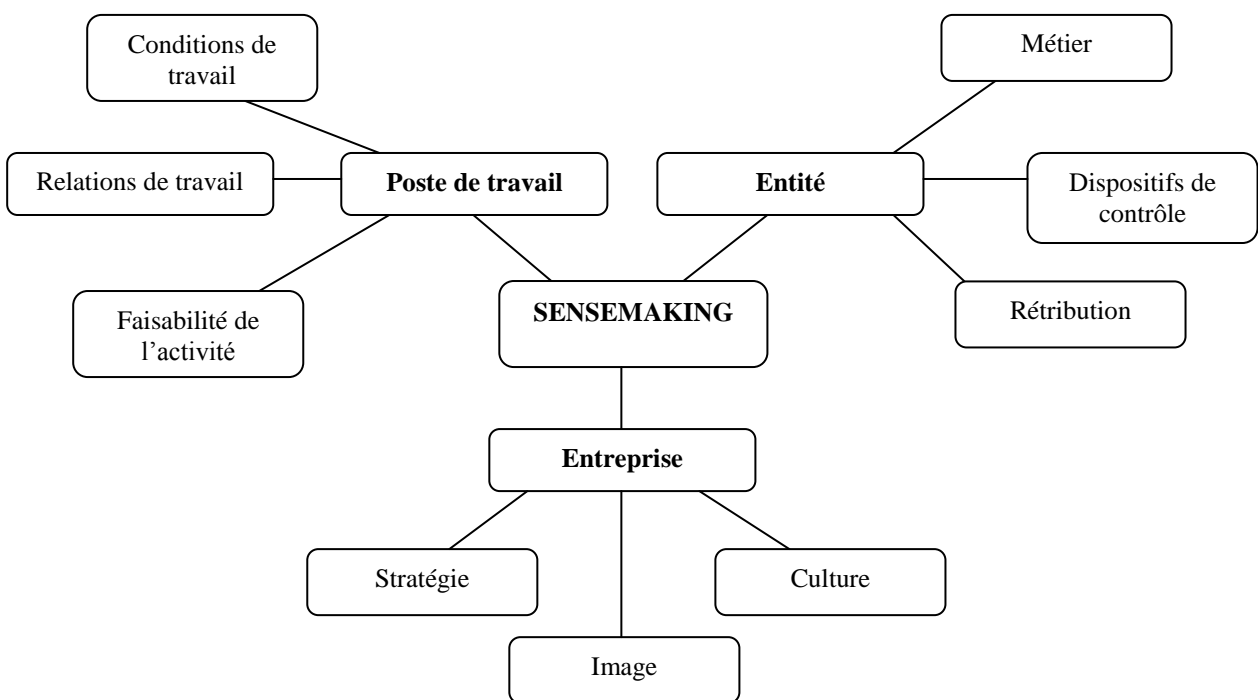
Le sens revêt un rôle fondamental dans le fonctionnement des organisations (Autissier, Bensebaa et Boudier, 2009 ; Fender, Mangematin, Husson, George et Albrecht, 2011). Pour

ces auteurs, un management centré sur le « sensemaking » constitue une réponse pratique à l'incompréhension et au désengagement dans les organisations.

Dans le prolongement des travaux de Weick (1995) pour résoudre le problème de la perte du sens au travail, certains (Autissier et al., 2009 ; Fender et al, 2011) proposent contrairement à Morin (2010) de créer les conditions de la construction du sens et non de donner du sens au travail. En effet, « le sens n'est pas construit avant l'action mais pendant l'action » (Weick, cité par Autissier et al., 2009 : p.292). « *Il ne faut pas que l'individu attende du système entreprise un sens établi, mais qu'il s'engage dans un processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens, qui doit être construit individuellement, mais apporte un certain environnement de travail qui favorisera cette construction* » (Autissier et al., 2009 : p.292-293).

Pour ces auteurs, les leviers de la construction du sens au travail peuvent être situés à trois niveaux : « le poste de travail, l'entité fonctionnelle et l'entreprise dans son ensemble » (Autissier et al., 2009 : p.293). La figure 3.5 présente leur conception du sensemaking.

**Figure 3.5 : Modèle de sensemaking (Autissier et Wacheux, 2006 : p.293)**



Au niveau du poste de travail, l'organisation doit mettre en place des conditions de travail satisfaisantes, encourager des relations interpersonnelles positives et vérifier que les activités liées au poste sont faisables ou réalisables. Au niveau de son fonctionnement, la valorisation et la reconnaissance des compétences au travers du métier ainsi que des mécanismes de contrôle constituent trois leviers d'action sur lesquels l'organisation peut s'appuyer pour favoriser le développement du sens au travail.

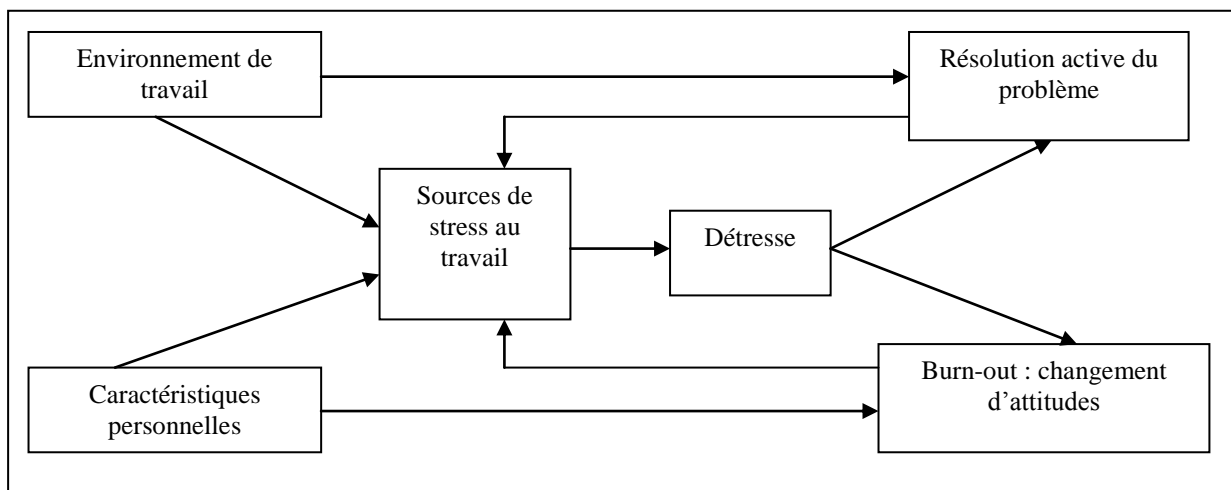
Au niveau de l'entreprise, trois éléments participent à la création du sens : la lisibilité de la stratégie d'entreprise, l'image externe de l'entreprise et la culture organisationnelle. L'entreprise doit donc veiller à ce que sa vision et ses projets soient explicités et compris des salariés. De même l'image qu'elle revêt au-delà de ses frontières auprès de ses usagers, clients et partenaires doit être positive. Elle veillera également à développer des pratiques et valeurs collectives qui sont fédératrices.

Le sens du travail qu'il soit construit, donné ou perçu, constitue une dimension de l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2007). Or, l'excès d'engagement peut nuire à l'état de santé des individus (Cherniss, 1980 ; Rogers, 1984).

### 2.3.2 Modèles de l'épuisement professionnel

Cherniss (1980) souligne qu'à l'instar des caractéristiques de l'environnement de travail (charge de travail, autonomie...), les caractéristiques individuelles ou personnelles comme l'orientation de la carrière influencent le stress et le burn out (figure 3.6).

**Figure 3.6 : Le modèle du burnout de Cherniss (cité par Truchot, 2006 : p.317)**





L'orientation de la carrière renvoie à l'engagement initial des professionnels (représentations, aux attentes à l'égard du travail). Pour l'auteur, l'exposition prolongée au stress produit à son tour de l'épuisement professionnel ou du burn out. Le burnout résulte d'un investissement important dans le travail.

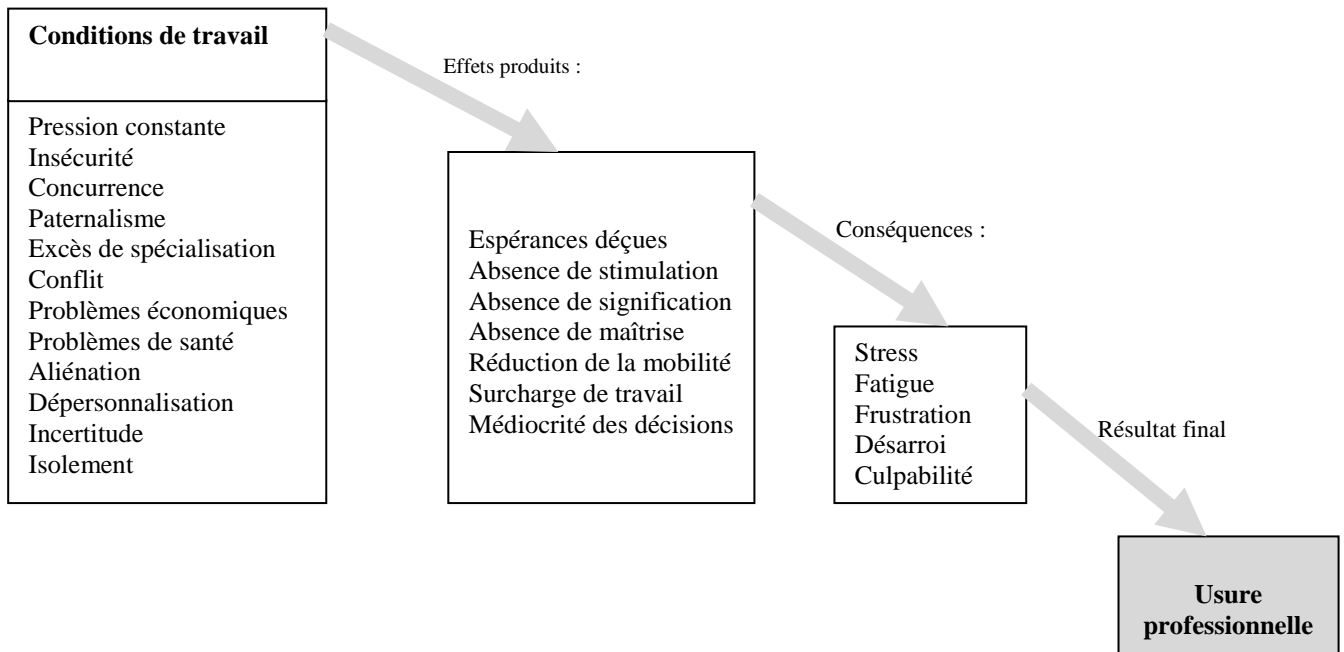
Il distingue quatre types de professionnels : l'autocentré, l'activiste, l'artisan et le carriériste. Ainsi, « l'autocentré est plus investi dans sa vie privée que dans sa vie professionnelle, l'activiste social souhaite dépasser son rôle prescrit pour apporter des changements institutionnels et sociaux, l'artisan est motivé par l'exercice et le développement de ses compétences et le carriériste est tourné vers la reconnaissance sociale » (traduction, Truchot, 2006). D'après Cherniss (1980), les activistes et les artisans sont plus susceptibles de développer du stress que les autres types de professionnels, en particulier lorsqu'ils évoluent dans un environnement défavorable (charge de travail, contraintes administratives, faible soutien, faible autonomie, mobilisation limitée des compétences...). A long terme, ils finissent par s'épuiser.

Au regard des rôles assignés aux managers publics, nous estimons qu'un niveau d'engagement élevé est nécessaire pour y répondre. Dans la situation actuelle où les organisations publiques cherchent à réduire leurs dépenses en vue de baisser leur dette, les managers sont plus que jamais sollicités. Le profil idéal-type du manager aujourd'hui, peut être assimilé à celui d'un activiste (volonté de changer les choses) ou d'un artisan (besoin d'acquérir des compétences) au sens de Cherniss (1980).

Selon Hellriegel et al. (2004), l'usure professionnelle ou l'épuisement professionnel concerne les conséquences nuisibles des conditions de travail stressantes. Elle se manifeste par « un état d'épuisement émotionnel », « une dépersonnalisation des individus sur le lieu de travail » et « un sentiment d'insuffisance en matière d'accomplissement personnel ». Rogers (1984) propose un schéma explicatif de l'usure professionnelle (figure 3.7).

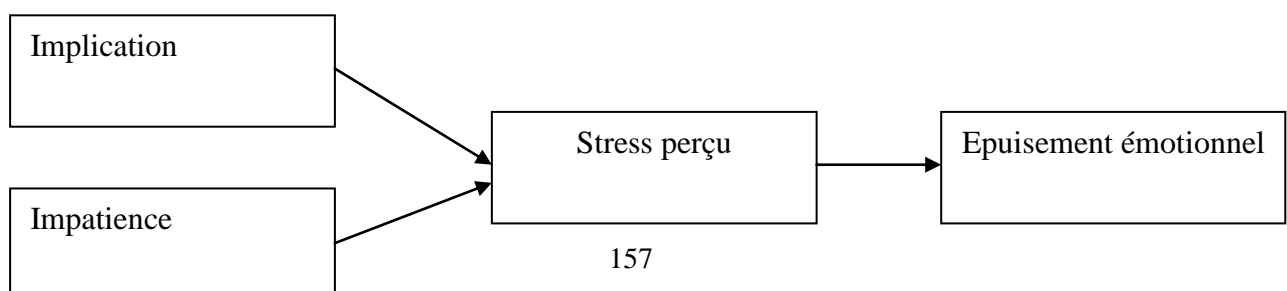
Cette figure montre que des conditions de travail désagréables produisent des effets négatifs sur des individus (déception, perte de signification). Ces perceptions négatives génèrent des conséquences dont le stress professionnel qui peut occasionner par la suite de l'usure professionnelle.

**Figure 3.7 : Causes de l'usure professionnelle (Rogers, 1984 traduit par Hellriegel, Slocum et Woodman, 2004 : p.545)**



Les résultats de Koleck et al. (2003) renforcent ceux de Cherniss (1980) et de Rogers (1984). En effet, ils ont observé chez des médecins généralistes que leur implication excessive et leur impatience constituent deux facettes de la personnalité de type A qui augmentent le degré de stress perçu. Ce dernier induit par la suite de l'épuisement émotionnel. A l'exception du stress, l'implication et l'impatience ne sont pas précisées dans le modèle intégratif (voir plus loin figure 4.1) en psychologie de la santé de Bruchon-Schweitzer (2002). Et pourtant, elles sont présentes de manière implicite. Ainsi pour l'auteur, la personnalité de type A, se caractérisent parmi d'autres caractéristiques par une implication forte et une impatience. L'épuisement professionnel est abordé dans ce modèle comme un état de santé induit par le stress perçu (figure 3.8).

**Figure 3.8 : Effets de l'implication et l'impatience au travail sur le stress et l'épuisement professionnel (Koleck et al., cités par Bruchon-Schweitzer, 2006 : p.17)**

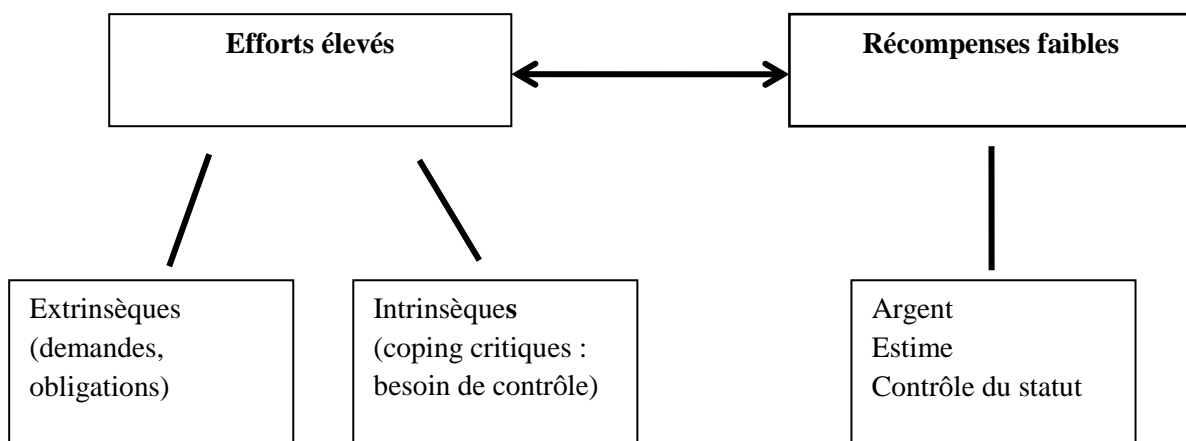


Pour certains (Siegrist, 1996, Soler, 2011), c'est l'insuffisance de la reconnaissance de l'implication ou des efforts au travail qui induit du stress professionnel.

### 2.3.3 Modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses

Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses (Siegrist, 1996) (figure 3.9) résulte des limites du modèle de Karasek. Il prend en compte deux aspects négligés par le modèle demande psychologique-latitude décisionnelle à savoir les efforts de l'individu et sa capacité à contrôler le déroulement de sa carrière (Lourel et Mabire, 2008 ; Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg, Leclerc, 2000).

**Figure 3.9 : Modèle déséquilibre efforts/récompenses au travail (Siegrist, 1996 : p.30)**



Siegrist (1996) montre que c'est le manque de réciprocité entre les efforts (extrinsèques) et les efforts intrinsèques de l'employé d'une part, et les récompenses qui sont à l'origine du stress. Les efforts consentis peuvent être intrinsèques ou extrinsèques. Un effort est dit intrinsèque lorsqu'il résulte des caractéristiques personnelles : personnalité, motivation et engagement (surinvestissement). Soler (2011) remarque que c'est la 'maltraitance' ou le manque de prise en compte des motivations dans les organisations qui génèrent du stress chez des salariés. Un effort extrinsèque se traduit par les contraintes professionnelles (intensité, rapidité, quantité de travail, contrainte temporelle, interruptions, contradictions, exigences, organisation du travail, temps de travail, responsabilités...). Les récompenses définissent la reconnaissance monétaire (salaire, primes) ou non-monétaire (estime des collègues et de la hiérarchie, possibilité de contrôler l'évolution de la carrière) des efforts fournis dans le cadre professionnel.

Les résultats d'une recherche menée par Niedhammer et de ses collègues (2000) auprès de salariés en activité chez EDF-GDF (Electricité De France – Gaz De France) confirment la validité du modèle déséquilibre efforts récompenses. Ils montrent que le degré d'efforts extrinsèques diminue avec l'âge quel que soit le genre des salariés (hommes ou femmes). En matière d'efforts intrinsèques (incapacité à s'éloigner de son travail chez les hommes), les séniors (55 ans ou plus), les diplômés et les catégories sociales élevées sont plus exposés. Ces résultats n'ont pas été observés chez les femmes, à l'exception des catégories sociales professionnelles élevées. En ce qui concerne la perception des récompenses, les moins diplômés, contrairement aux diplômés et aux catégories socioprofessionnelles élevées, se considèrent moins reconnus.

Les résultats de cette recherche soulignent le rapprochement du modèle déséquilibre efforts-récompenses du vécu professionnel selon la catégorie socioprofessionnelle. Ainsi, ils montrent que les salariés les moins diplômés sont plus exposés au déséquilibre efforts/récompenses (ration > 1) que les plus diplômés. Des résultats similaires ont été mis à jour dans la même étude au sujet de la profession et du genre. Les salariés appartenant aux catégories sociales basses estiment investir beaucoup d'efforts extrinsèques et n'en tirent pas des bénéfices qui soient à la hauteur de leurs efforts. Alors que les salariés appartenant à des catégories socioprofessionnelles élevées ne sont pas exposés à un tel déséquilibre. Dans le même ordre d'idées, les femmes rapportent plus de déséquilibre efforts-récompenses que les hommes. Ce résultat rejoint la discrimination salariale qui touche les femmes : malgré la loi sur l'égalité salariale, à travail égal, les femmes continuent d'être moins payées que les hommes.

### **2.3.4 Question et hypothèses de recherche**

7° L'engagement au travail affecte-t-il le degré de stress perçu des managers du secteur public ?

La septième question de recherche traite des liens entre l'engagement au travail et le stress professionnel. Les personnes les plus touchées par le stress sont celles qui accordent une importance capitale ou centrale au travail dans leur vie (Cherniss, 1980 ; Kahn et Byosière, 1992). Car leur volonté de réussir, de bien faire leur travail ou leur besoin de reconnaissance ne rencontrent pas forcément un environnement de travail adapté ou correspondant à leurs

attentes. Néanmoins, certains individus engagés dans leur travail ne renoncent pas à leur travail même s'il les fait souffrir (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 ; Davezies, 1993 ; Thévenet, 2000 ; Doniol-Shaw, 2009) : peut être par manque d'alternative, par résignation ou que leur relation avec leur travail est inconditionnée : les passionnés du travail.

Sur la base des recherches postulant une possible coexistence entre l'engagement et le stress au travail (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 ; Desmarais et al., 2010 ; Thévenet, 2002) ou de l'impact exacerbant du premier sur le second (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Cherniss, 1980 ; Koleck et al., 2000), nous déduisons qu'empiriquement des relations positives peuvent être trouvées entre les deux variables. Bien que certaines de ces recherches aient été conduites dans une démarche compréhensive, nous proposons de vérifier leurs hypothèses, par une démarche explicative, l'existence et l'intensité des liens entre l'engagement au travail et le stress professionnel. Autrement dit, nous nous attendons à observer une relation positive entre l'engagement et le stress au travail : plus le niveau d'engagement au travail est élevé, plus le niveau de stress ressenti est élevé.

Nous considérons dans la présente recherche que l'absorption, le dévouement et la vigueur déployés au travail relèvent de dispositions individuelles (centralité du travail effectué) qui peuvent s'intensifier en fonction du niveau de stress perçu et non le contraire. L'engagement peut générer du stress, dans la mesure où l'individu absorbé, investit beaucoup de ressources (temps, efforts) sans être certain d'atteindre des objectifs poursuivis. Dans la même logique, nous nous attendons dans un deuxième temps à observer une augmentation du niveau de stress professionnel en fonction du niveau de dévouement au travail. Enfin, nous estimons que les managers ne baissent pas leur niveau de vigueur (énergie) au travail en période de stress. Au contraire, ils s'investissent davantage pour résoudre la situation stressante. Desmarais et Abord de Chatillon (2007) ont ainsi remarqué que les managers consacrent beaucoup de temps à leur travail et sont surtout affectés par « les aspects qualitatifs de la durée de travail ». Pour Siegrist (1996), les efforts au travail génèrent du stress lorsque les individus n'ont pas le sentiment d'être reconnu (récompenses diverses). La gestion statutaire des fonctionnaires ne favorise pas toujours la reconnaissance de leurs efforts et compétences. D'ailleurs, la mise en place en septembre 2010 dans les organisations publiques de la « prime de fonction et résultats » vise à réparer ces iniquités (manque d'équité).

Contrairement à certaines recherches qui ne prennent pas en compte l'engagement au travail comme une source potentielle du stress professionnel, il nous semble essentiel d'interroger ce lien pour saisir son rôle dans le développement du stress professionnel. Car, la relation nouée avec son travail peut être à la fois structurante et déstructurante (Davezies, 1993). Sur la base des travaux cités, nous avançons l'hypothèse suivante :

### **H5 L'engagement au travail augmente le degré de stress ressenti.**

L'hypothèse H5 est constituée de trois hypothèses renvoyant à chacune des dimensions de l'engagement au travail :

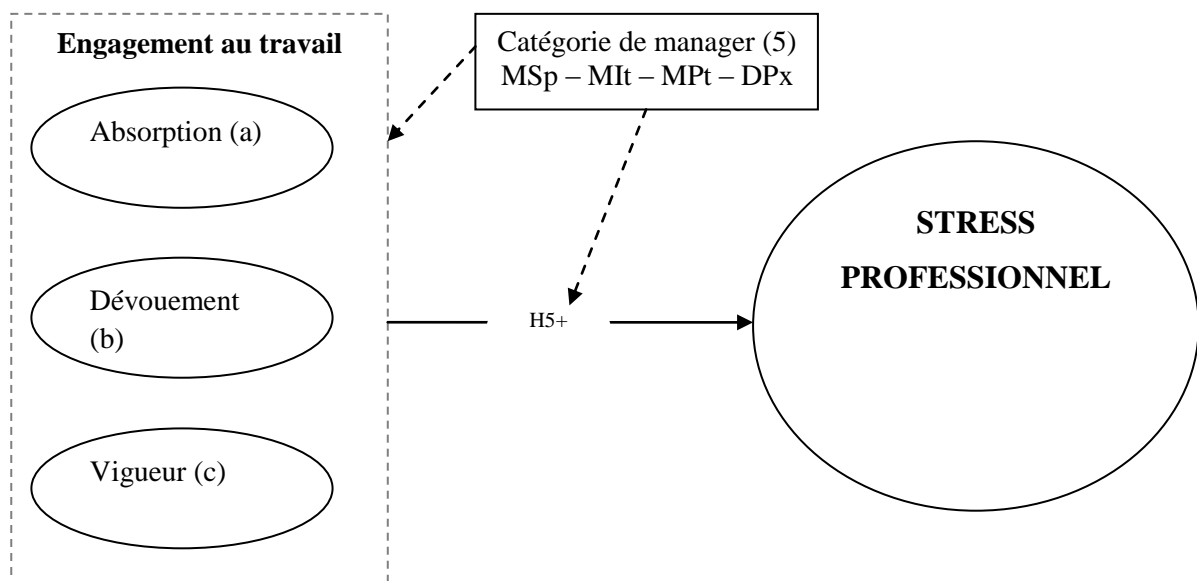
H5a : L'absorption au travail augmente le degré de stress ressenti.

H5b : Le dévouement au travail augmente le degré de stress ressenti.

H5c : La vigueur au travail augmente le degré de stress ressenti.

Compte tenu des hypothèses formulées, nous proposons le modèle ci-dessous (figure 3.10) :

**Figure 3.10 : Effet direct de l'engagement au travail sur le stress perçu des managers**



(5) L'hypothèse H5 sera étudiée successivement sur les quatre catégories de managers étudiés : les managers du secteur public (M<sub>Sp</sub>), les managers intermédiaires territoriaux (M<sub>It</sub>), les managers de proximité territoriaux (M<sub>Pt</sub>) et les dirigeants de proximité de la SNCF (D<sub>Px</sub>), pour vérifier d'éventuelles divergences selon la catégorie de manager.

## **Section 3 : Etapes de la carrière et stress professionnel**

Un cycle de carrière renvoie à une « progression sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel » (Dany et Livian, 2002 : p.45). A cet effet, l'étape de la carrière peut être définie comme une phase précise dans le cycle de carrière d'un individu. On distingue généralement plusieurs étapes de carrière dans la vie d'un individu en fonction de son âge.

Les relations entre l'étape de la carrière (l'âge) et le stress professionnel n'ont pas fait l'objet de recherches abondantes (Brun, 2003). Pour certains le niveau de stress tend à diminuer avec l'âge (Cohen et Williamson, 1988 ; Hamarat et al., 2001). Pour d'autres, il a tendance à augmenter avec l'âge (Poirot, 2004 ; Roger et Roques, 1994).

Nous présentons dans un premier temps les typologies des «étapes de la carrière, ensuite leur lien avec le stress perçu. Nous terminons cette section par une formulation de notre hypothèse exploratoire.

### **3.1 Typologies des étapes de la carrière**

Selon Super (1957), plusieurs étapes peuvent être distinguées dans la carrière d'un individu. Il distingue cinq étapes dans le développement d'un individu : l'étape de croissance (0-14 ans) ; la période d'exploration de la carrière (15 à 25 ans), l'étape d'établissement (26-45 ans), l'étape de maintien (46 à 65 ans) et l'étape de retrait (à partir de 66 ans).

L'étape de croissance (0-14 ans) correspond au stade des choix « fantaisistes » ; la période d'exploration comporte trois sous étapes : choix exploratoire, période de transition et une période d'essai. Vient ensuite la période d'établissement qui se décompose en période de stabilisation et d'avancement. Après cette phase, l'individu cherche à maintenir ses acquis

professionnels. Enfin, l'individu se retire progressivement de la vie professionnelle pour se consacrer à d'autres activités.

Sur la base des travaux de Hall (1976), Hellriegel et al. (2004), identifient 4 phases dans le développement professionnel d'un manager : l'implantation (20-25 ans), l'avancement (26-39 ans), l'entretien (40-60 ans) et le retrait (plus 60 ans). Le premier stade correspond à l'entrée du manager dans l'entreprise. Il se voit confier des tâches routinières et est généralement soutenu par un salarié plus expérimenté. A l'étape d'avancement, le manager acquiert une autonomie et se spécialise. A partir de la quarantaine, le salarié aborde la phase d'entretien de sa carrière. A cette étape, le manager peut se voir proposer des tâches enrichissantes ou non ; il peut également freiner sa propre évolution de carrière lorsque sa contribution à l'organisation n'est plus significative. La quatrième et dernière étape dite de retrait correspond à une période où le manager se désengage progressivement de la vie de l'entreprise afin d'investir d'autres sphères extraprofessionnelles (amitié, famille, loisirs).

D'après Giraud et Roger (2011), « la plupart des auteurs, comme Erikson (1963), Kets de Vries et Miller (1985) ou Hall et Goodale (1986), définissent un découpage de la carrière en quatre grandes étapes : exploration (ou apprentissage), maîtrise (ou développement), maintenance (ou routine) et désengagement (ou retrait) » (Giraud et Roger, 2011 : p.16).

En France, la catégorisation des salariés selon l'étape de la carrière ne correspond pas aux catégorisations précédentes. Elle tend vers une distinction en fonction de deux catégories : première partie et seconde partie de carrière. L'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des séniors fixe la barre de la séniorité à 45 ans pour bénéficier d'un entretien professionnel de seconde partie de carrière. Imbert (2005) remarque que dans les entreprises les individus sont identifiés comme des séniors dès qu'ils atteignent 45 ans d'âge ou 47 ans. Cependant, force est de constater que ce sont les quinquagénaires (notamment, à partir de 55 ans) qui sont le plus assimilés aux séniors. La délimitation de la frontière de la séniorité est encore floue (Raoult et Huyez-levrat, 2009). L'étape de la carrière des individus figure aussi parmi les caractéristiques personnelles susceptibles d'affecter la perception du stress professionnel.

### **3.2 Etapes de la carrière et stress professionnel**



En 2004, l'institut français d'action sur le stress (IFAS) observe que les 45-54 ans sont plus touchés par le stress. D'après deux rapports successifs de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2000 et 2005), ce sont les salariés qui se situent à un âge intermédiaire qui sont plus frappés par le stress professionnel. Les salariés âgés de 25 à 39 ans et les salariés âgés de 40 à 54<sup>37</sup> ans sont plus stressés que ceux âgés de moins de 24 ans et de ceux âgés de 55 ans et plus. En 2000, 18 % des jeunes âgés de moins de 24 ans se disent stressés ; ils sont suivis de 20 % des salariés âgés de 55 ans et plus ; 32 % des salariés âgés de 40-54 ans déclarent être stressés. Ces derniers sont suivis de près par 29 % des salariés âgés de 25 à 39 ans. Selon la même source en 2005, 24 % des individus âgés de 40 à 54 ans et 23 % de ceux âgés de 25 à 39 ans sont particulièrement plus exposés au stress que les individus âgés de plus de 55 ans (18 %) et les jeunes âgés de 24 ans (13 %) qui semblent être moins. Ces chiffres confirment les observations de la même source en 2000. Au final, selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, les salariés en âge intermédiaire sont plus stressés que les jeunes et les plus âgés.

D'autres études semblent confirmer ces liens (Poirot, 2004 ; Roger et Roques 1994 ; Van Daele, 2005). Ainsi, pour Molinié (cité par Van Daele 2005), 20 % des travailleurs âgés de moins de 25 se perçoivent comme stressés. Ils sont 25 % parmi les 55 ans et plus, à se plaindre du stress. 30 % des salariés âgés de 35 à 44 ans se déclarent stressés. Ils sont également 30 % à rapporter un niveau de stress élevé parmi les salariés âgés de 45 à 54 ans.

Pour Roger et Roques (1994), les auteurs situent « la phase d'apprentissage autour de 25 ans, la maîtrise vers 35 ans, la routine vers 45-50 ans, et le désengagement vers 55-60 ans » (Roger et Roques, 1994 : p.459). Ils remarquent que les cadres en phase de retrait, routine ou de désengagement sont plus affectés par le stress perçu que les cadres en phase d'apprentissage et de maîtrise. Pour eux, ces résultats peuvent être dus à trois facteurs : des caractéristiques personnelles (personnalité, lieu de contrôle, ancienneté dans le poste...), des stratégies de gestion du stress (coping) et le contexte de travail. Les jeunes cadres utiliseraient plus que leurs aînés des stratégies de coping centré sur l'action et la résolution de problème. Aussi s'adaptent-ils plus facilement au contexte de travail encourageant le dépassement des objectifs et la créativité. Contrairement aux cadres en phase de routine et de désengagement, les jeunes cadres perçoivent les contraintes temporelles comme des défis et des opportunités

---

<sup>37</sup> Dans cette catégorisation, les salariés âgés de 40-54 ans sont plus touchés par le stress que les autres catégories.

d'accomplissement. Poirot (2004) observe aussi que, contrairement à certaines recherches (Cohen et Williamson, 1988 ; Hamarat et al., 2001) que le stress tend à augmenter avec l'âge (tableau 3.4).

**Tableau 3.4 : Liens statut, sexe âge et stress perçu (Poirot, 2004 : p. 2653)**

Managers			Non-managers		
Sexe	Age	Sur-stress	Sexe	Age	Sur-stress
Hommes	< 25	2,8%	Hommes	< 25	9,4%
	25-34	12,6%		25 -34	17,0%
	35-44	16,1%		35 -44	19,7%
	45-54	23,8%		45 -54	24,7%
	> 54	22,2%		> 54	20,1%
	<b>T o t a l</b>	<b>19,2%</b>		<b>T o t a l</b>	<b>20,5%</b>
Femmes	< 25	0,0%	Femmes	< 25	44,6%
	25 -34	19,9%		25 -34	28,7%
	35 -44	23,8%		35 -44	33,2%
	45-5 4	45,4%		45-54	40,4%
	> 54	32,4%		> 54	43,8%
	<b>Total</b>	<b>28,8%</b>		<b>Total</b>	<b>35,1%</b>
Total		<b>20,8%</b>	Total		<b>24,6%</b>
<b>Total hommes : 20,2%</b>					
<b>Total femmes : 34,2%</b>					

Ce tableau livre des informations utiles. Il nous montre que les jeunes âgés de moins de 25 ans sont moins stressés que les autres catégories de personnel. Il indique ensuite qu'à partir de 25 ans le niveau de stress a tendance à monter.

A l'exception des femmes non-managers, Poirot (2004) montre dans un troisième temps que le niveau de stress perçu a tendance à baisser après 54 ans. Enfin, le tableau nous permet de souligner que les femmes (34,2 %) ressentent plus de stress que les hommes (20,2 %).

L'analyse de corrélation entre le stress perçu et l'âge ( $r=0,054$  avec  $p<0,000$ ) confirme ces analyses descriptives en montrant que le niveau de stress a tendance à augmenter avec l'âge chez les managers comme chez les non-managers. Il en est de même pour l'analyse de variance ( $F = 15,870$  ;  $p = 0,000$ ). Ces résultats tendent à confirmer ceux de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2000 ; 2005) qui indiquent que plus les individus sont « âgés », plus ils sont touchés par le stress professionnel.

Poirot (2004) attribue le fait que le niveau de stress a tendance à augmenter avec l'âge à plusieurs facteurs. Pour lui, ces résultats peuvent être la conséquence du sentiment de

plafonnement de la carrière chez les anciennes générations et aux changements des conditions du travail (responsabilités multiples, horaires décalés, compétences à développer, tolérance à l'ambiguïté et au changement).

Contrairement aux études précitées, pour Ramacciotti et Perriard (2000 : p.43) « les personnes jeunes ou d'âge moyen ont tendance à ressentir davantage de stress que les plus âgées. On peut voir en effet que la proportion de personnes se disant stressées souvent ou très souvent a tendance à diminuer dans les classes d'âges plus élevées (de 27,7 % à 31.5 % dans les classes d'âges de 15-44 ans, alors que cette proportion passe à un peu plus de 20% pour les personnes âgées de 45 à 65 ans). Cependant, cette relation n'est pas, en tant que telle, statistiquement significative, et pourrait provenir du fait que les personnes les plus atteintes par les effets du stress ont dû, à partir d'un certain âge, cesser leur activité professionnelle ».

Dans la même logique, Chandraiah, Agrawal, Marimuthu et Manoharan (2003 : p.7) ont montré que le niveau de perception du stress a tendance à baisser avec l'âge chez des managers. Le tableau extrait de leur article met en évidence cette différence significative de perception du stress en fonction de l'âge (tableau 3.5).

**Tableau 3.5 : Âge et perception du stress chez des managers**

Tranche d'âge	Moyenne	Ecart type	Significativité
A 25-35 ans	127,50	10,23	A et B 4,21 ; p. < 0.01
B 36-45 ans	122,01	9,05	A et C 10,23 ; p. < 0.01
C 46-60 ans	112,66	9,87	B et C 4,54 ; p. < 0.01

Plus le niveau de score est élevé, plus la perception du stress est forte.  
A = jeunes adultes ; B = âge intermédiaire ; C = fin âge moyen

Pour ces auteurs, les jeunes managers âgés (25 à 35 ans) sont plus affectés par le stress que les autres managers, et les managers en âge intermédiaire (36-45 ans) sont plus touchés que les managers en fin d'âge moyen (46-60 ans).

In fine, les relations entre l'âge (étape de la carrière) et le stress perçu font controverse dans les recherches relatives aux organisations du privé. Néanmoins, l'impact de l'étape de la carrière (moins de 45 ans et 45 ans et plus) des managers du secteur public sur leur stress perçu n'a pas été à notre connaissance établi. Cependant, ces relations méritent d'être connues dans la période actuelle où l'âge de départ à la retraite a été augmenté.

### 3.3 Question et hypothèse exploratoire de recherche

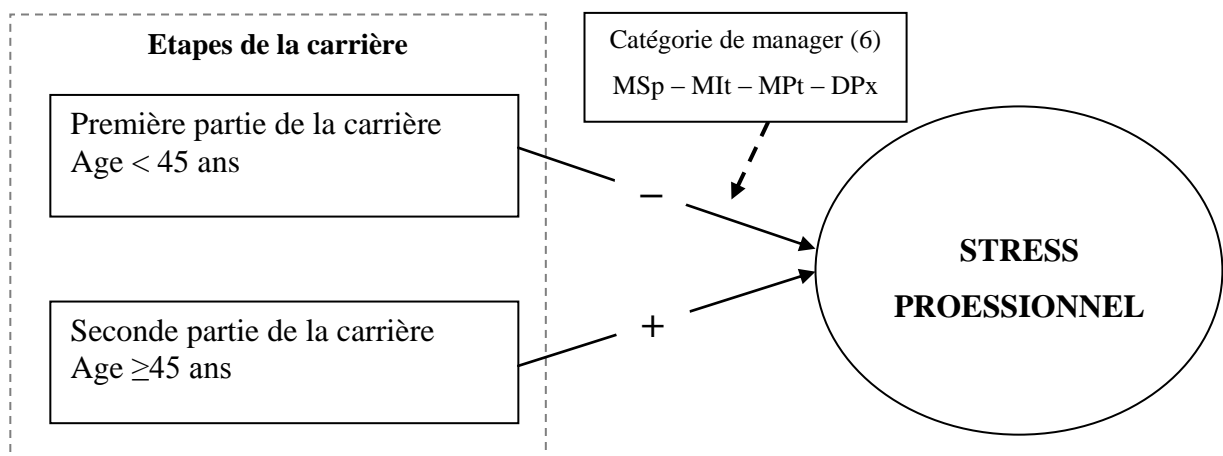
8° Le stress professionnel varie-t-il selon l'étape de la carrière (première partie de carrière vs seconde partie de carrière) ?

La huitième et dernière question de recherche explore le rôle de l'étape de la carrière dans la perception du stress professionnel. Sur la base des études de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2000, 2005) et de certains auteurs (Molinié cité par Van Daele 2005 ; Poirot, 2004 ; Roger et Roques, 1994) nous pouvons énoncer par déduction l'hypothèse exploratoire (P3) suivante :

**P3 : Le degré de stress perçu est moins élevé en première partie de carrière (moins de 45 ans d'âge) qu'en seconde partie de carrière (à partir de 45 ans d'âge).**

Cette hypothèse est représentée par la figure 3.11 :

**Figure 3.11 : Etapes de la carrière et degré de stress perçu**



(6) L'hypothèse exploratoire (P3) sera examinée successivement sur les quatre catégories de managers étudiés : les managers du secteur public (MSp), les managers intermédiaires territoriaux (MIIt), les managers de proximité territoriaux (MPt) et les dirigeants de proximité de la SNCF (DPx), dans le but d'explorer l'impact de la catégorie de manager dans la relation âge et stress ressenti.

## Conclusion du chapitre 3

L'objectif du troisième chapitre était d'examiner l'impact des caractéristiques individuelles (stratégies de coping, engagement au travail et étape de la carrière) sur la perception du stress. Comme les variables organisationnelles, la littérature traitant des liens entre les variables personnelles et le stress perçu montrent, qu'elles l'affectent.

Pour traiter du rôle des stratégies de coping dans la perception du stress, nous nous sommes inscrits dans l'approche transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984). Le stress est conçu dans cette approche comme le résultat d'un processus individuel d'évaluation et d'ajustement (stratégies de coping). Cette approche est dynamique et s'oppose à une vision mécanique de la survenue du stress. En effet, l'appréciation qu'un individu fait d'une situation jugée stressante et la manière dont il la gère sont déterminantes dans la survenue du stress. Ainsi, l'approche transactionnelle en insistant sur ces deux facteurs, apporte un éclairage essentiel à l'explication des perceptions différenciées du stress : pourquoi dans un même environnement de travail, les individus perçoivent-ils différemment le stress ? A cette question, les tenants de l'approche transactionnelle répondent que « ce que l'individu pense de lui-même et du monde dans lequel il vit est manifestement au centre de son adaptation » (Beech, 1988 : p.207).

Les managers mobilisant des stratégies de coping centré sur le problème et sur la recherche du soutien social ressentent moins de stress que les managers mobilisant des stratégies de coping centré sur l'émotion (Haynes et Love, 2003). Si les deux premières stratégies sont souvent désignées comme efficaces et permettent d'atténuer les tensions, la troisième est considérée comme inefficace parce qu'elle ne permet pas de résoudre les tensions et par la suite intensifie le stress perçu (Cousson et al., 1996 ; Lazarus et Folkman, 1984).

Certains auteurs proposent d'interroger aussi l'importance que les individus accordent à leur travail pour comprendre et expliquer les différences de perception de leur stress (Lazarus, 1988 ; Lazarus et DeLongis, 1983). Ainsi, plusieurs auteurs (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Brun, 2003 ; Cherniss, 1980 ; Morgan, 1999) considèrent que les individus qui s'investissent trop dans leur travail sont des candidats potentiels au stress professionnel. D'autres précisent que l'engagement et le stress au travail peuvent coexister chez un même individu (Davezies, 1993). Dans tous les cas, c'est l'engagement excessif qui fait des individus engagés des

“ergomanes” ou des “factotums”, des “drogués du travail”, les “workaholics” des bourreaux du travail (Henriet et al., 2006 ; Légeron, 2003 ; Morgan, 1999 ; Schaufeli et al., 2008).

Même si les organisations recherchent des salariés engagés dans la perspective d'accroître leur performance, des recherches interpellent de plus en plus les dirigeants sur les effets fragilisants de l'engagement excessif (le revers de la médaille). Les modèles de l'épuisement professionnel et ceux fondés sur le rôle de la personnalité dans la perception du stress, décrivent bien le processus par lequel le sur-engagement peut générer du stress. Notre recherche vise à vérifier l'impact de l'engagement au travail sur le stress professionnel. A la différence des travaux traitant de l'impact de l'engagement sur le stress, et qui adoptent une vision unidimensionnelle de l'engagement (centralité du travail et effort), notre recherche présente l'avantage d'avoir une vision tridimensionnelle de l'engagement au travail (Schaufeli et Bakker, 2003). Selon ces auteurs l'engagement au travail renvoie aux efforts (vigueur), au sens du travail (dévouement) et à la concentration intense (absorption). Il nous semble utile de prendre en compte l'influence de ces trois facettes de l'engagement sur le stress perçu des managers. Si les stratégies de coping et l'engagement au travail affectent la perception du stress, le rôle de l'étape de la carrière des individus ne doit pas être négligé.

En effet, pour certains la perception du stress varie en fonction de l'étape de la carrière (âge chronologique) des salariés. Dans cette recherche nous appréhendons l'étape de la carrière au travers de l'âge chronologique. En nous appuyant sur l'accord interprofessionnel de 2003 relatif à l'emploi des seniors en France, nous considérons les managers âgés de moins de 45 ans comme étant en première partie de carrière et ceux âgés de 45 et plus comme étant en seconde partie de leur carrière. L'influence de l'âge sur le stress fait l'objet de controverse. Pour certains le stress diminue avec l'âge pour d'autres il a tendance à augmenter. Compte tenu des mutations observées dans le secteur public, nous faisons l'hypothèse d'une augmentation du stress des managers en fonction de leur âge, dans la mesure où ils sont tenus de s'adapter aux changements engagés. Autrement dit, en seconde partie de carrière, les managers sont plus vulnérables au stress que leurs collègues qui sont en première partie de carrière. Les résultats des travaux portant sur l'âge et le stress rapportés dans cette recherche ont été pour la plupart observés sur une population de salariés d'entreprises privées. Il serait utile de vérifier ces résultats auprès d'une population de managers du secteur public.

# **Chapitre 4 : Stress perçu, intérêt des approches intégratives et multifactorielles**

---

## **Introduction du chapitre 4**

Au regard de notre revue de la littérature, le stress au travail est à la fois le résultat des caractéristiques organisationnelles et personnelles. Des modèles soulignent l'importance d'une catégorie de caractéristiques et délaissent l'autre. Légeron (2008 : p.813) constate que « chacun de ces modèles explique bien une partie, mais jamais la totalité de la problématique du stress. On comprend bien que selon que l'on privilégiera tel ou tel modèle, les définitions que l'on donnera du stress, tout comme les approches évaluatives ou préventives que l'on préconisera seront différentes ». Plusieurs modèles proposent alors de tenir compte dans les modèles explicatifs du stress des facteurs environnementaux (organisationnels), personnels et de leur interaction. Steiler et Rosnet (2011) parlent dans ces cas d'approche composite ou multifactorielle. L'objectif de ce chapitre est donc de montrer l'intérêt d'une approche intégrative et multifactorielle du stress.

Nous présentons dans la première section trois modèles multifactoriels du stress et de la santé au travail. Nous rappelons dans la seconde section toutes hypothèses formulées au cours des chapitres 2 et 3. Nous terminons par une présentation du modèle hypothétique global de notre recherche, qui n'est rien d'autre que la combinaison des modèles partiels que nous souhaitons tester.

## **Section 1 : Modèles multifactoriels de la santé mentale au travail**

Nous présentons successivement les modèles de Bruchon-Schweitzer (2002), Dolan et Arsenault (1980), et Kahn et Byosière (1992). Ces modèles synthétisent dans un cadre théorique unique les approches classiques du stress professionnel, notamment interactionniste et transactionnelle, qui sont certes différentes, mais complémentaires.

## **1.1 Modèle intégratif et multifactoriel de la santé en psychologie (Bruchon-Schweitzer, 2002 )**

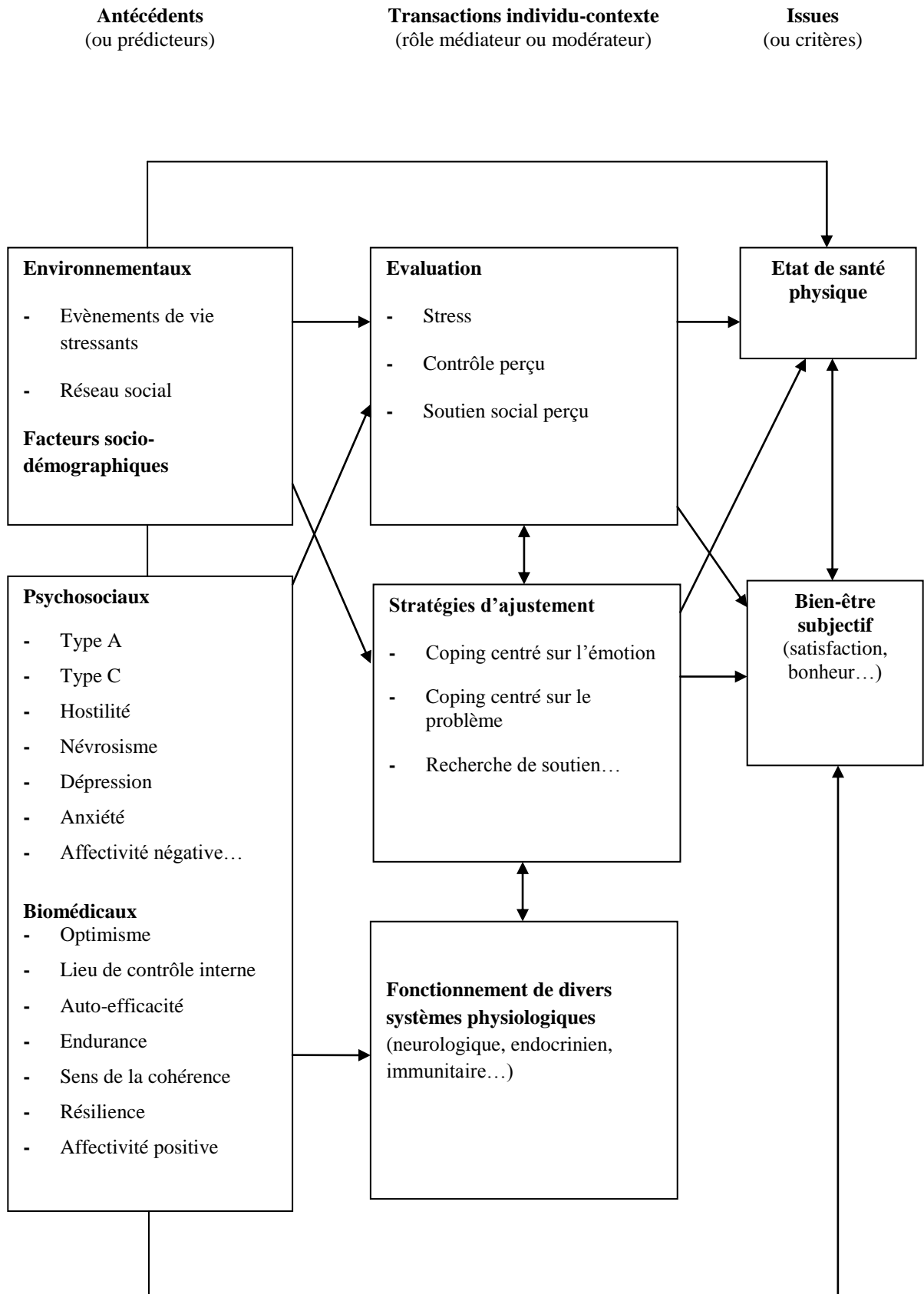
Ce modèle est issu de la psychologie de la santé (Bruchon-Schweitzer, 2002). Cette dernière « étudie, tout d'abord, les facteurs psychosociaux qui jouent un rôle dans l'initiation et l'évolution des maladies. Elle tente, ensuite, de comprendre les processus biopsychosociaux qui expliquent cette influence. Elle vise enfin à optimiser la prévention et la promotion des comportements de santé et la prise en charge des personnes malades » (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003 : p.809).

L'originalité du modèle intégratif et multifactoriel (figure 4.1) s'appuie sur une conception transactionnelle du stress et la prise en compte de l'interaction entre le sujet et son environnement.

« Le sujet ne subit pas passivement la situation aversive mais adopte, pour faire face à celle-ci, diverses stratégies perceptivo-cognitives, affectives, comportementales et psychosociales. Ces stratégies, développées en réponse à une situation stressante, peuvent modifier l'impact des antécédents et des déclencheurs et ralentir ou accélérer l'évolution du processus pathogène » (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003 : p.810).



**Figure 4.1 : Modèle intégratif et multifactoriel en psychologie de la santé  
(Bruchon-Schweitzer, 2002 : p.51)**



Ce modèle a l'avantage d'intégrer des facteurs de santé mentale que des auteurs étudiaient séparément (Bruchon-Schweitzer, 2002) dans des modèles interactionniste et transactionnel. Ces modèles ont été précédemment présentés dans les chapitres 2 et 3. Ce modèle est flexible et permet d'étudier les causes du stress ainsi que leurs conséquences à la fois sur la santé physique et mentale. Le modèle cognitif proposé par Dolan et Arsenault (1980) s'inscrit dans la même logique.

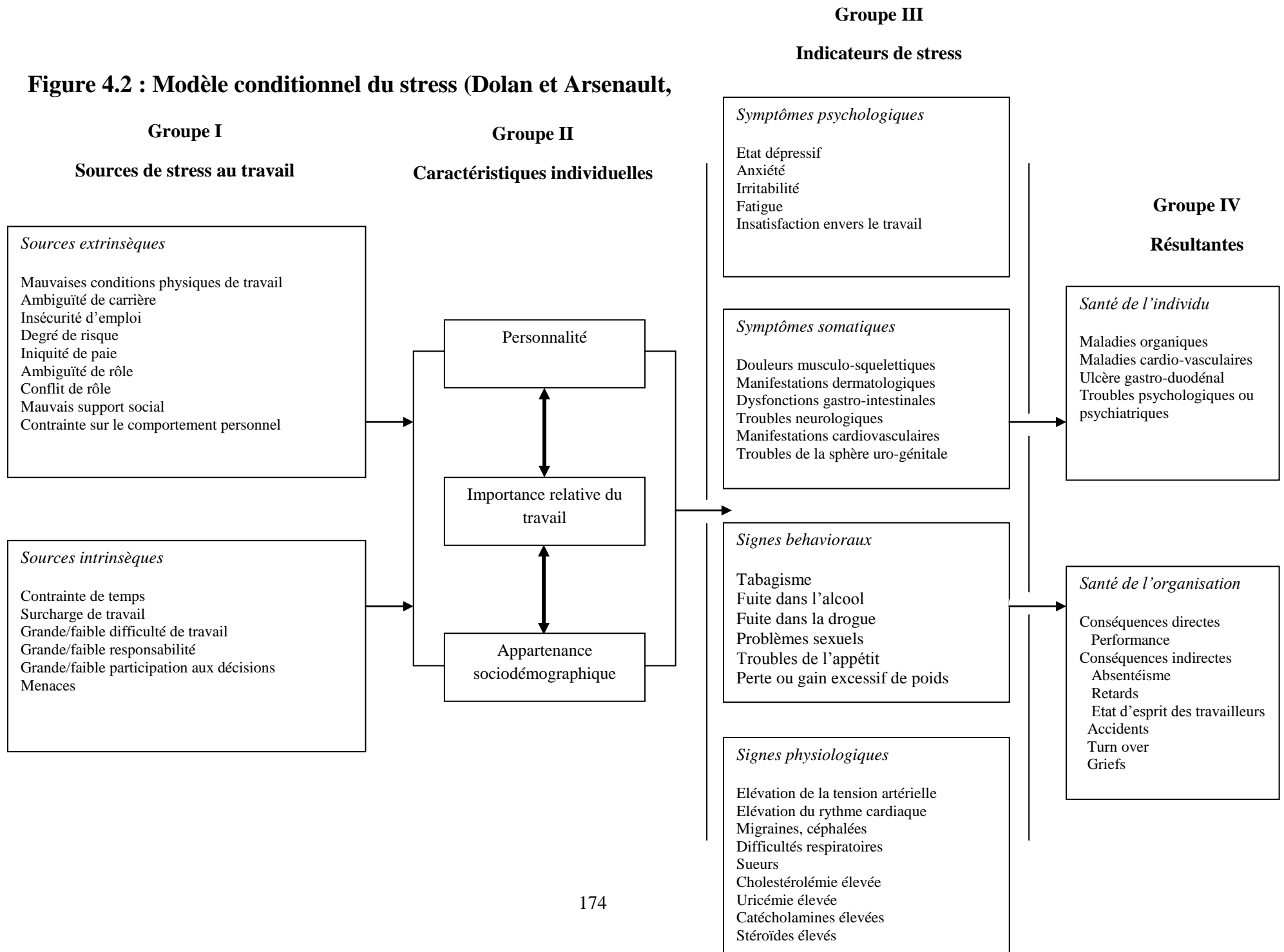
## **1.2 Modèle du stress de Dolan et Arsenault**

D'après ce modèle, il n'existe pas de causalité directe entre les facteurs de stress (objectifs) et le stress (figure 4.2). Les caractéristiques individuelles conditionnent également la perception du stress. Ce dernier résulte alors de l'interaction entre ces deux caractéristiques (Dolan et Arsenault, 1980).

Ce modèle s'inscrit dans une approche cognitive du stress. En effet, il s'appuie sur « la perception subjective que l'individu a de lui-même et de son environnement de travail qui est importante et non pas nécessairement les conditions objectives de travail telles qu'elles peuvent être observées et décrites de l'extérieur par un observateur indépendant » (Dolan et Arsenault, 1980 : p.146). Ils insistent simultanément sur le rôle des différences interindividuelles face aux exigences des tâches. La relation individu-environnement est évolutive en fonction du temps.

Ce modèle cognitif et conditionnel comporte quatre catégories de variable (figure 4.2). « Les variables du groupe I représentent les conditions particulières du travail qui sont présentées comme des exigences en provenance de l'environnement. Ces exigences sont accrues ou diminuées en fonction des caractéristiques individuelles de chacun, soit les variables du groupe II. L'interaction entre les variables du groupe I et les variables du groupe II entraîne une série de conséquences sur les plans psychologique, somatique, physiologique ou comportemental, considérées comme des symptômes et des signes de tension : ce sont les variables du groupe III. Les symptômes et les signes de tension représentent les conséquences à brève échéance du stress ; les conséquences à longue échéance sur les plans individuels et organisationnel constituent les variables du groupe IV » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996 : p.313).

**Figure 4.2 : Modèle conditionnel du stress (Dolan et Arsenault,**



Le modèle Kahn et Byosière (1992) s'inscrit dans la même approche multifactorielle que les deux précédents.

### **1.3 Modèle du stress de Kahn et Byosière**

Le modèle du stress de Kahn et Byosière (1992) résulte d'une méta-analyse sur les facteurs du stress perçu. Ainsi les liens hypothétiques du modèle proviennent des modèles préexistants. D'après Karnas (2009), ce modèle constitue un cadre d'analyse général du stress au travail. Comme l'indique la figure 4.3, le stress est la résultante d'un processus constitué de sept étapes.

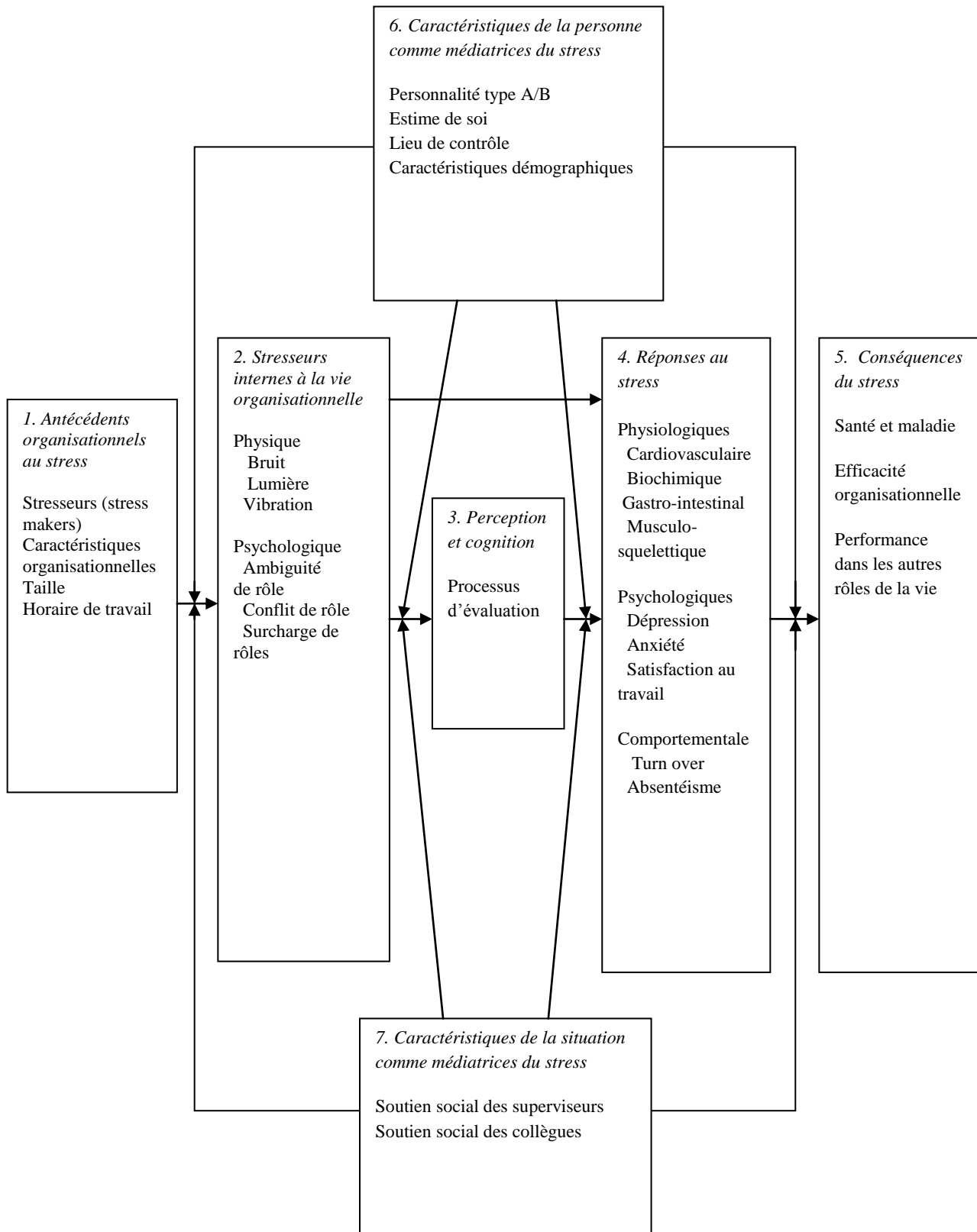
Dans l'approche, il est nécessaire de prendre en compte le contexte organisationnel (1). Ce dernier renvoie aux caractéristiques objectives de la structure et du fonctionnement de l'organisation : la taille de l'organisation, sa culture, les styles de management pratiqués, les relations sociales...

Une fois le contexte organisationnel saisi, les facteurs de stress appelés stressseurs (2) peuvent être identifiés. Ces stressseurs (exigences) peuvent résulter de multiples sources : des sources physiques (bruit, lumière, vibration...) et psychologiques (tensions liées au rôle et surcharge de travail). Tous les individus ne sont pas sensibles de la même manière à ces caractéristiques de l'environnement. En effet, les individus évaluent différemment ces stressseurs en fonction des représentations qu'ils ont ou de leur perception des caractéristiques de l'environnement. Lorsqu'ils évaluent négativement les variables du contexte de travail, ils perçoivent du stress (3). Par la suite (à court terme), ils peuvent manifester des réponses physiologiques (cardiovasculaires, musculo-squelettiques...), psychologiques (dépression, anxiété...) et comportementales (turn over, absentéisme...) (4).

A long terme, ces réactions peuvent affecter la santé des salariés : d'où le développement des maladies. Elles peuvent affecter la performance des individus au travail et en dehors du travail (5). Ils montrent également l'effet direct des stressseurs sur la perception du stress. Il indique aussi l'influence du stress sur les réactions à court terme et l'effet de ces dernières à long terme sur la santé et la performance. Ces différentes relations peuvent être modérées par les caractéristiques personnelles (6). Ces caractéristiques sont liées à la personnalité (centralité du

travail, compétition...), à l'estime de soi, au lieu de contrôle et aux caractéristiques démographiques (âge, sexe..), etc.

**Figure 4.3 : Modèle du stress de Kahn et Byosière (1992 : p.592)**



Ils précisent également que les variables situationnelles (7) peuvent affecter la perception du stress. Ces variables situationnelles renvoient aux relations interpersonnelles, notamment à des ressources sociales comme le soutien social de l'entourage, le soutien organisationnel et le soutien social externe (parents, amis). Ces variables réduisent le stress perçu.

Pour notre part le modèle de Kahn et Byosière (1992) semble pertinent pour expliquer le stress de manière générale. Car, il implique des caractéristiques à la fois organisationnelles puis personnelles et leur interaction. Néanmoins, la matérialisation des effets d'interaction entre les variables semble ne pas traduire correctement leur représentation hypothétique. En effet, la figure 4.3 précise que les variables personnelles (6) et situationnelles (7) sont des médiatrices alors que leur représentation traduit une modération. Nous estimons qu'il s'agit d'une erreur de représentation des liens indirects dans la mesure où dans leur explication du modèle les auteurs font référence au terme modérateurs en parlant des caractéristiques personnelles et situationnelles. Rasclé et Irachabal (2001) rappellent que les termes « modérateur et médiateur » sont différents et non substituables. En effet, ils renvoient à des analyses statistiques différentes. De même, leur utilisation dans les modèles explicatifs du stress professionnel n'exprime pas des conceptions semblables du stress.

Nous n'envisageons pas de tester toutes les hypothèses évoquées dans les trois modèles multifactoriels ci-dessus. De même, nous ne nous intéressons pas aux conséquences du stress professionnel, ni à court terme ni à long terme. Toutes les variables impliquées dans ces modèles ne seront donc pas traitées.

## **Section 2 : Rappel des hypothèses et modèle hypothétique global de notre recherche**

Après le rappel de toutes hypothèses formulées dans les chapitres 2 et 3, nous exposons notre modèle global de recherche.

### **2.1 Rappel des hypothèses de recherche**

Huit hypothèses de recherche ont été formulées dans ce travail : cinq hypothèses principales (H) et trois hypothèses exploratoires (P).

**H1 : Les tensions de rôles (ambiguïtés et conflits de rôles) augmentent le degré de stress ressenti.**

Cette hypothèse se décline en six sous-hypothèses :

H1a : L'ambiguïté liée à l'étendue de rôle augmente le degré de stress ressenti.

H1b : L'ambiguïté liée aux comportements de rôle augmente le degré de stress ressenti.

H1c : La perception d'un degré élevé de conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress ressenti.

H1d : La perception d'un degré élevé de surcharge de rôles augmente le degré de stress ressenti.

H1e : La perception d'un degré élevé de conflit individu-rôle augmente le degré de stress ressenti.

H1f : La perception d'un degré élevé de conflit individu-climat augmente le degré de stress ressenti.

**H2 : Le soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés réduit le degré de stress ressenti.**

Cette hypothèse se décompose en six sous-hypothèses :

H2a : Le soutien social matériel perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti.

H2b : Le soutien social informatif perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti.

H2.c : Le soutien social d'estime perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti.

H2d : Le soutien social matériel perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti.

H2e : Le soutien social informatif perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti.

H2f : Le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti.

**H3 : Le soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés atténue l'effet des tensions de rôles sur le degré de stress ressenti.**

Cette hypothèse se subdivise en plusieurs sous-hypothèses :

H3.1 : Le soutien social matériel perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.2 : Le soutien social informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.3 : Le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.4 : Le soutien social matériel perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.5 : Le soutien social informatif perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H3.6 : Le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

**H4 : Les stratégies de coping médiatisent (atténuent ou intensifient selon le type de coping) l'effet des tensions de rôles (ambiguïtés de rôle et conflits de rôles) sur le degré de stress ressenti.**

L'hypothèse H4 comporte plusieurs sous-hypothèses :

H4.1 : Les stratégies de coping centré sur le problème atténuent l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

H4.2 : Les stratégies de coping centré sur l'émotion intensifient l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.



H4.3 : Les stratégies de coping centré sur la recherche du soutien social atténuent l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti.

**H5 : L'engagement au travail augmente le degré de stress ressenti.**

L'hypothèse H5 est constituée de trois hypothèses renvoyant à chacune des dimensions de l'engagement au travail :

H5a : L'absorption au travail augmente le degré de stress ressenti.

H5b : Le dévouement au travail augmente le degré de stress ressenti.

H5c : La vigueur au travail augmente le degré de stress ressenti.

Parallèlement aux hypothèses ci-dessus, nous avons énoncé trois hypothèses exploratoires de recherche. Nous estimons que les recherches rapportées dans notre revue de la littérature (concernant les liens étudiés dans les trois hypothèses exploratoires) n'ont pas été suffisamment validées pour nous permettre de poser des hypothèses à confirmer :

P1 : Le degré de stress perçu par les managers est moins élevé dans les organisations publiques non-marchandes (collectivités territoriales) que dans les organisations publiques marchandes (établissements de la SNCF).

P2 : Les managers intermédiaires (cadres) rapportent un degré de stress supérieur à celui des managers de proximité (non-cadres) dans le secteur public.

P3 : Le degré de stress perçu est moins élevé en première partie de carrière (moins de 45 ans d'âge) qu'en seconde partie de carrière (à partir de 45 ans d'âge).

## **2.2 Présentation du modèle global de la recherche**

A l'instar des modèles multifactoriels ci-dessus exposés (Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Dolan et Arsenault, 1980 ; Kahn et Byosière 1992), l'association des modèles partiels exposés dans les chapitres 2 et 3, permet de construire notre modèle global. Afin de faciliter la lecture de ce modèle, seules les hypothèses centrales et hypothèses exploratoires sont représentées.

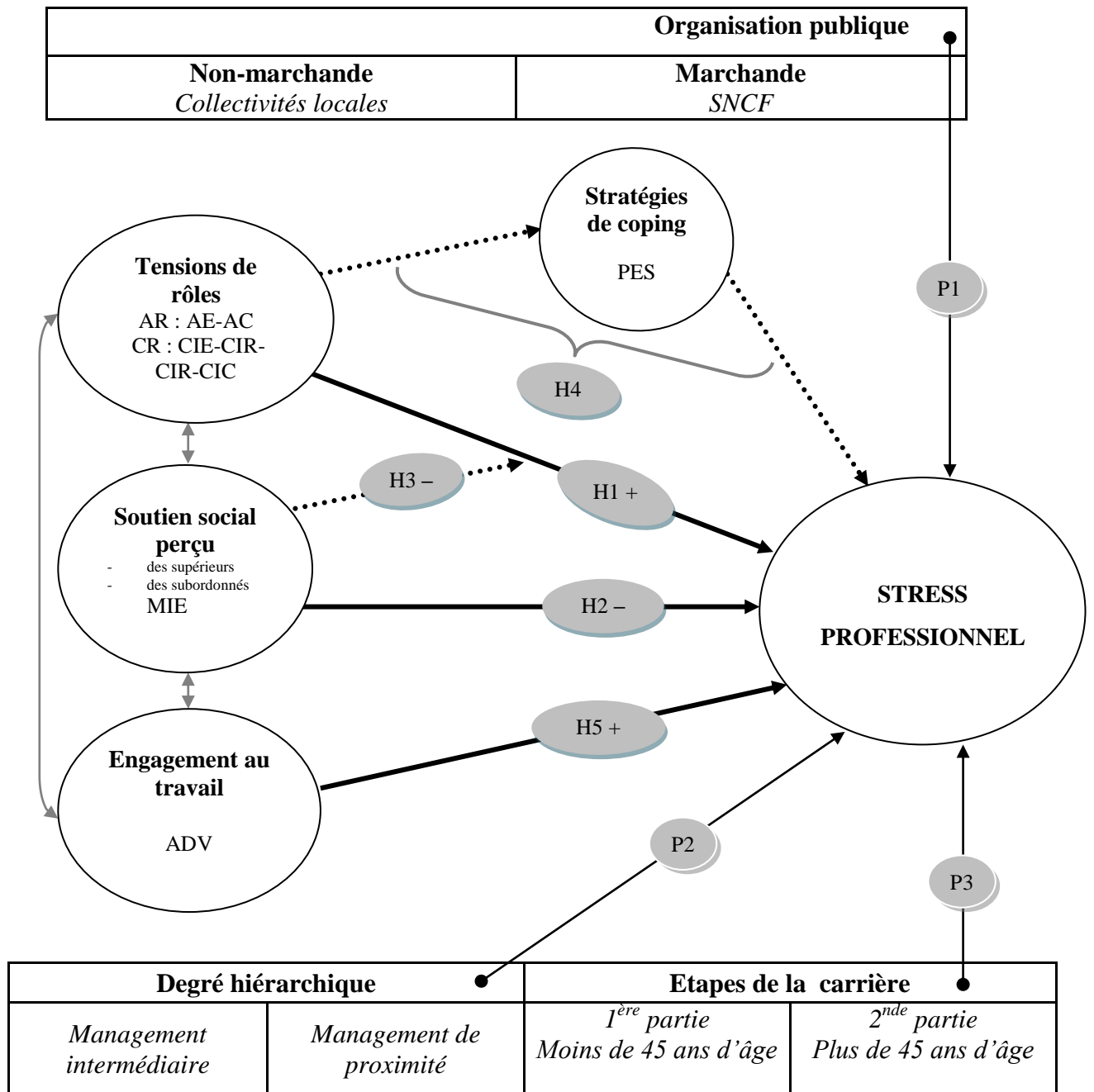
La figure 4.4 présente le modèle global hypothétique de recherche sur le stress professionnel des managers du secteur public, que nous envisageons de tester. Précisons que le modèle proposé est exploratoire. En effet, à notre connaissance, il n'a jamais été spécifiquement testé auprès des managers du secteur public.

Au regard de la nature de l'organisation publique, du niveau hiérarchique de management, nous proposons de mener une analyse comparative du stress perçu des managers. Autrement dit, chacune des hypothèses sera étudiée sur l'ensemble de notre échantillon et sur chaque catégorie de manager :

- managers du secteur public (MSp) : tous les managers sans distinction d'organisation d'appartenance et de niveau hiérarchique ;
- managers intermédiaires territoriaux (MIIt) ;
- managers de proximité territoriaux (MPt) ;
- dirigeants de proximité de la SNCF (DPx).

Notre objectif est de dégager des similitudes ainsi que des différences parmi les facteurs de stress. Cette démarche vise à proposer des leviers d'actions pour une gestion appropriée du stress des managers.

**Figure 4.4 : \*Modèle hypothétique global explicatif du stress perçu des managers du secteur public**



## Légende :

*\* Chacune des hypothèses présentées dans ce modèle sera testé auprès de toutes les catégories de managers étudiées.*

- *Noms complets des variables*

### **ADV : dimensions de l'engagement au travail**

A : absorption

D : dévouement

V : vigueur

### **CR/CR : dimensions des tensions de rôles**

AR : ambiguïté de rôle

AE : ambiguïté liée à

l'étendue de rôle

AC : ambiguïté liée aux

comportements de rôle

CR : conflits de rôles

CIE : conflit inter-émetteurs

CIR : surcharge de rôles

CIR : conflit individu-rôle

CIC : conflit individu-climat

### **MIE : dimensions du soutien**

#### **social perçu**

M : matériel

I : informatif

E : estime

### **PES : dimensions du coping centré sur**

P : problème

E : émotion

S : soutien social

- *Relations entre les variables*

↔ Corrélations entre les variables

→ Effets directs

⋯→ Effets indirects (médiation ou modération)

## Conclusion du chapitre 4

Au total, plusieurs auteurs (Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Dolan et Arsenault, 1980 ; Kahn et Byosière 1992) soulignent la nécessité de combiner différentes approches du stress afin de mieux l'expliquer. En effet, le stress résulte de l'interaction entre des facteurs organisationnels et individuels. Cette recherche n'ambitionne pas d'étudier tous ces facteurs. Néanmoins, elle s'inspire des modèles multifactoriels pour construire le modèle hypothétique global de recherche testé.

## Conclusion de la partie I

---

Nous avons rappelé les modèles et approches fondamentaux du stress. Aussi, d'autres travaux théoriques ont-ils été utilisés pour les besoins de notre recherche. *In fine*, notre recherche s'inscrit dans une approche multifactorielle du stress professionnel. A cet effet, nous privilégions dans cette recherche, l'étude des variables qui caractérisent le rapport au travail des managers.

Une attention particulière est accordée à l'influence des tensions de rôles (ambiguïté et conflits) inhérentes à leur position dans la hiérarchie sur le stress ressenti. Pour cela nous avons mobilisé le modèle de l'épisode de rôle de Kahn et al. (1964). A la différence des modèles existants, notre recherche tient compte du caractère multidimensionnel des tensions de rôles : différentes composantes de l'ambiguïté de rôle et différentes facettes des conflits de rôle.

De nombreuses recherches ont mis en évidence le rôle essentiel ou tampon du soutien social perçu sur le stress ressenti. Sur la base des modèles des effets directs du soutien social sur le stress (Cohen et Syme, 1985 ; Guillet et al., 2010 ; Hobfoll et Shirom, 2001), nous examinons l'impact direct du soutien social perçu sur le stress des managers du secteur public. Nous portons également une attention au rôle du soutien social perçu en période de tensions de rôles. A cet effet, nous nous appuyons sur les modèles des effets d'atténuation (Cassel, 1976 ; Chanlat, 1999 ; Cobb, 1976 ; Cohen et Wills, cités par Caron et Gray, 2005 ; Kaplan et al., 1993 ; Karasek et Theorell, 1990). Notre recherche prend aborde le soutien comme un concept multi-facettes et multi-sources (supérieurs et subordonnés).

Etant donné que face aux stressseurs, les managers, comme tous les individus, ne restent pas inactifs, nous avons convoqué l'approche transactionnelle du stress de Lazarus et Folkman (1984) pour analyser les effets des stratégies de coping centré sur le problème, l'émotion et la recherche de soutien social, dans la formation du stress chez des managers du secteur public.

Cette recherche s'interroge également sur le rôle de l'engagement au travail dans le stress perçu des managers, même si l'abondante littérature sur le stress ne fait pas clairement mention de l'engagement au travail dans la liste des facteurs susceptibles de l'engendrer. Et

pourtant, des travaux (Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 ; Davezies 1993 ; Dejours, 2008 ; Desmarais et al., 2010 ; Dolan et Arsenault, 1980 ; Thévenet, 2002) postulent que l'engagement peut constituer un facteur de risque psychosocial. Les travaux sur le burn-out (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Cherniss, 1980) nous semble également constituer un cadre théorique intéressant pour expliquer les liens entre l'engagement au travail et le stress professionnel. A notre connaissance, l'hypothèse de l'engagement au travail comme antécédent du stress a été peu testée. A cet effet, à la différence des chercheurs qui ont abordé la question du lien entre ces deux variables, nous étudions les liens possibles entre les dimensions de l'engagement au travail et le stress perçu. En effet, l'engagement renvoie à un conceptuel multidimensionnel.

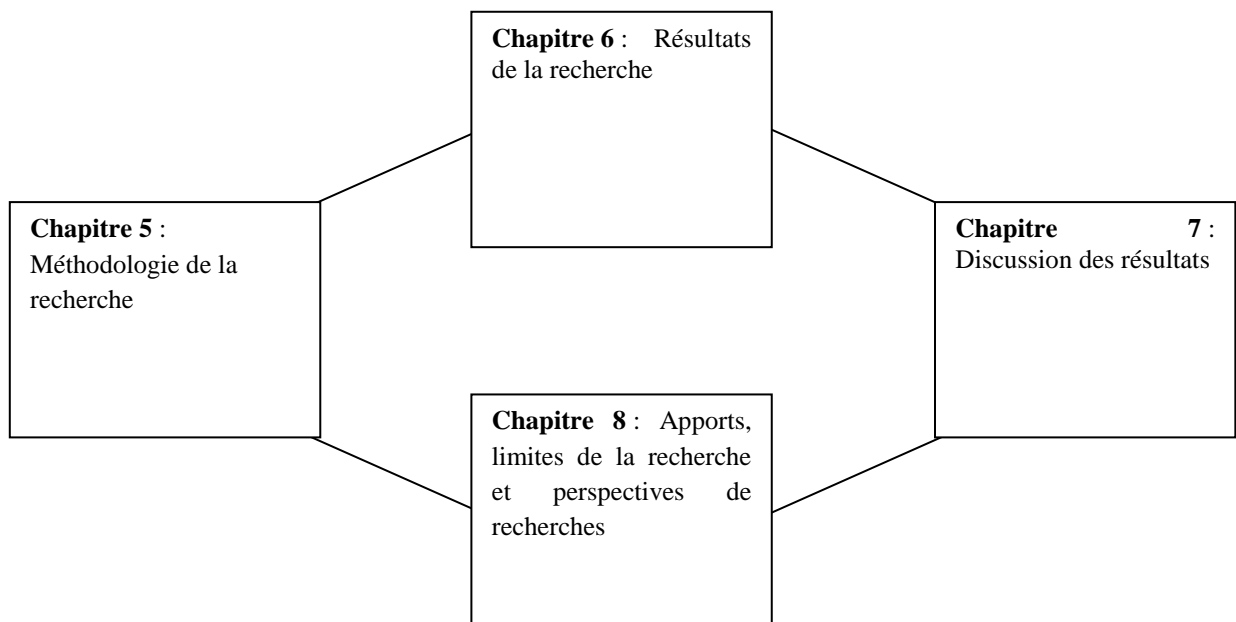
Comme les managers du secteur privé, ceux du secteur public constituent une catégorie hétérogène. Parmi ces derniers, certains exercent dans des organisations non marchandes comme des collectivités territoriales et d'autres dans des organisations marchandes comme les établissements de la SNCF. Rappelons que ces managers, bien qu'occupant tous une position charnière ne disposent pas du même statut (cadre vs non-cadres) dans la hiérarchie niveau intermédiaire et dernier niveau). Ils sont aussi à diverses étapes de leur carrière (première étape vs seconde partie de la carrière). Notre recherche vise à explorer les liens entre ces trois caractéristiques (nature de l'organisation publique ; niveau hiérarchique de management et étape de la carrière) et la perception du stress professionnel.

Ce travail ambitionne d'identifier les facteurs spécifiques de stress selon la catégorie de manager : managers du secteur sans distinction d'organisation d'appartenance (M<sub>Sp</sub>), managers intermédiaires territoriaux (MI<sub>t</sub>), managers de proximité territoriaux (MP<sub>t</sub>) et dirigeants de proximité cheminots (DP<sub>x</sub>).

# PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE

---

Schéma 3 : Structure de la partie II



## Introduction de la partie II

---

Nous traitons dans cette partie est consacrée à la recherche empirique. Rappelons que l'objectif principal de notre recherche est de tenter d'expliquer le stress professionnel des managers du secteur public (marchand et non-marchand) à partir d'une méthodologie quantitative.

La conduite de la recherche s'est inspirée de la démarche générale de recherche proposée par Quivy et Van Campenhoudt (2006). Comme le recommandent ces auteurs, notre recherche s'est déroulée en trois temps : la rupture (formulation de l'objet de notre recherche), la construction (définition du modèle de la recherche) et la constatation (étude de terrain, analyse des résultats et conclusions). A cet effet, notre recherche peut être inscrite dans une approche positiviste (Perret et Séville, 2003). Par conséquent, en plus des méthodes descriptives, les méthodes explicatives sont utilisées pour traiter les données (Evrard, Pras, Roux Desmet, Dussaix et Lilien, 2009). Les méthodes explicatives consistent à expliquer une variable à partir d'une ou plusieurs autres variables. Dans notre cas, nous cherchons à expliquer le stress (variable à expliquer ou variable dépendante) des managers du secteur public à partir des antécédents à la fois organisationnels et personnels (variables explicatives ou variables indépendantes). Ces variables renvoient à des concepts mesurant des phénomènes subjectifs. Ces derniers sont mesurés grâce à des outils validés permettant de les mesurer objectivement.

La partie empirique de la recherche comporte quatre chapitres. Nous traitons d'abord dans le cinquième chapitre la méthodologie générale de la recherche. Il s'agit d'exposer dans ce chapitre, notre positionnement épistémologique, les méthodes d'analyse ainsi que la démarche générale de la recherche retenues. Nous détaillons ensuite dans le sixième chapitre les résultats obtenus : ceux liés aux tests des hypothèses formulées et ceux relatifs aux analyses complémentaires. Le septième chapitre aborde enfin la discussion des résultats. Dans ce chapitre, nous examinons la pertinence ou la non-pertinence des modèles théoriques ou des travaux de recherche ayant servi de base à la construction de notre modèle théorique. Le huitième chapitre expose enfin les apports, limites et perspectives de recherche.



# Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche

---

## Introduction du chapitre 5

Ce travail s'appuie sur la démarche générale de recherche définie par Quivy et Van Campenhout (2006). Pour eux, une démarche de recherche est un processus dont le déroulement peut être structuré en trois grandes étapes : la rupture, la construction et la constatation. La rupture est considérée comme le premier acte d'une démarche de recherche scientifique ; elle consiste pour le chercheur à se débarrasser des idées reçues sur l'objet de recherche afin de définir une problématique. La construction constitue la deuxième étape d'une démarche de recherche ; elle vise à produire un cadre théorique d'analyse qui sera soumis aux faits ou nourri par la considération des faits ou qui aidera à définir les faits. La troisième et dernière étape renvoie à la confrontation du modèle d'analyse construit dans la phase de construction à la réalité : la constatation. Son but est d'observer, d'analyser les résultats de la confrontation et d'en tirer des conclusions. Une démarche de recherche doit être inscrite dans une posture épistémologique précise.

L'épistémologie « s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance » (Perret et Séville, 2003 : p.13). La position épistémologique adoptée dans une recherche influence la vision du chercheur sur l'objet étudié. Elle renvoie à la manière dont le chercheur aborde la réalité ; par conséquent, elle oriente le chercheur (Evrard, Pras, Roux Desmet, Dussaix et Lilien, 2009). Dans le cadre de cette recherche, nous nous inscrivons dans une démarche positiviste. Le positivisme vise à décrire la réalité de manière objective et implique que le chercheur adopte une posture extérieure au cours de l'observation des faits (Evrard et al., 2009). Deux méthodes découlant de la posture positiviste sont employées pour étudier le stress professionnel des managers : la méthode hypothético-déductive et la méthode hypothético-inductive.

Une méthode de recherche renvoie à des « procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses aux questions posées » (Boutillier, Goguel D'Allondans, Uzunidis et Labère, 2003 : p.75). La méthode hypothético-déductive est retenue pour formuler des hypothèses de recherche lorsque la nature des liens entre deux variables est connue grâce à des recherches antérieures. A cet effet, les variables étudiées ont fait l'objet de mesure par le

biais d'échelles de mesure validées des attitudes et comportements. Une variable attitudinale ou comportementale est généralement mesurée par une échelle de mesure. Cette dernière est « un instrument de mesure avec certaines propriétés (nominales, ordinales, intervalle, proportion) » (Evrard et al., 2009 : p.668). La méthode hypothético-inductive est utilisée pour explorer des relations entre variables dans la mesure où ces dernières n'ont pas été préalablement étudiées ou si elles n'ont pas fait l'objet de recherches largement validées.

Les échelles mobilisées dans notre recherche seront examinées pour évaluer leurs qualités psychométriques. Ainsi, la première analyse consistera à s'assurer de l'unidimensionnalité ou de la multi dimensionnalité des échelles par l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Suite à cette analyse, nous allons à épurer en cas de besoin les échelles en éliminant certains items qui ne contribuent pas significativement à leur robustesse. Le calcul de l'alpha de Cronbach nous a permis par la suite de vérifier la cohérence interne des échelles épurées. Les méthodes d'analyses explicatives utilisées pour vérifier nos hypothèses seront également exposées.

Ce chapitre est structuré en trois sections. Nous présentons dans un premier temps notre posture épistémologique et les méthodes de recherche retenues, dans un deuxième temps la démarche générale de la recherche et dans un troisième temps la présentation détaillée des outils de mesure et des méthodes d'analyse des données.

## **Section 1 : Posture épistémologique**

Nous présentons dans cette section la posture épistémologique adoptée et les méthodes de recherche retenues pour construire notre cadre théorique et la démarche générale de la recherche.

### **1.1 Positionnement épistémologique**

Trois approches épistémologiques sont généralement distinguées : l'approche positiviste, l'approche interprétativiste et l'approche constructiviste. Selon Allard-Poesi et Maréchal (2003), « pour un chercheur positiviste, l'objet de la recherche consiste principalement à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender

les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions. Pour un chercheur constructiviste enfin, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissances que la recherche s'efforcera de satisfaire » (Allard-Poesi et Maréchal, 2003 : p.40).

Cette recherche, au regard de l'objet qu'elle tente de cerner, peut être inscrite dans une approche positiviste. En effet, nous nous intéressons aux facteurs explicatifs du stress professionnel des managers du secteur public. Selon Perret et Séville (2003), trois questions permettent au chercheur de légitimer sa démarche de recherche et de la positionner dans l'un des trois paradigmes (positivisme, interprétativisme et constructivisme).

En nous appuyant sur le tableau 5.1 proposé par ces auteurs, nous allons essayer de justifier notre positionnement épistémologique.

- « **Quelle est la nature de la connaissance produite ?** » : notre recherche aborde le phénomène de stress comme un fait subjectif qui peut être mesuré et expliqué de manière "objective". Cette manière d'aborder l'objet de recherche relève du positivisme et s'oppose à la « dépendance du sujet et de l'objet » observée dans les paradigmes interprétativiste et constructiviste.
- « **Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?** » : notre recherche vise à expliquer le stress perçu de façon indépendante tout en nous appuyant sur un questionnaire constitué d'échelles de mesure validées. Elle n'envisage donc pas de comprendre, ni d'analyser le processus par lequel le phénomène de stress peut être construit. Elle envisage d'expliquer les effets des variables organisationnelles et personnelles sur le stress des managers. La recherche explicative du stress perçu est donc considérée comme une voie permettant de saisir une part de la connaissance du stress des managers. A ce niveau, notre positionnement se rapproche une fois encore du positivisme.
- « **Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?** » : les résultats attendus de cette recherche devraient à terme nous permettre de vérifier, de confirmer ou de réfuter un ensemble d'hypothèses sur l'état actuel des connaissances sur le vécu professionnel des managers du secteur public. A cet effet, les critères de validité des résultats ne prennent pas appui sur l'empathie (interprétativisme), les caractères d'intelligibilité, d'adéquation

et d'enseignabilité des connaissances (constructivisme). Les critères de validation de cette recherche s'appuient sur un certain nombre de tests statistiques visant à confronter des hypothèses aux faits. Cette démarche est généralement employée par des chercheurs positivistes.

**Tableau 5.1 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2003 : pp. 14-15)**

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la « réalité »</i>	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique</i>	La découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation. Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction.
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité</i>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Deux méthodes de recherche peuvent être distinguées dans les approches positivistes : la méthode quantitative déductive (ou hypothético-déductive) et la méthode quantitative inductive (ou hypothético-inductive).

## **1.2 Méthodes de recherche : hybridation de la méthode quantitative déductive et de la méthode quantitative inductive**

Notre recherche s'appuie sur une double méthode : la méthode quantitative déductive et la méthode quantitative inductive. Compte tenu des spécificités du sujet de notre recherche et des terrains investigués, nous mobilisons de manière complémentaire ces deux méthodes. Avant de justifier le choix de chacune de ces méthodes, présentons brièvement leurs objectifs et ceux d'autres méthodes qui leur sont assimilées.

Pour Quivy et Campenhoudt (2006), la démarche de recherche regroupe les étapes successives permettant d'atteindre un but, tandis que la méthode constitue les mises en forme permettant d'étudier un phénomène précis. Nous verrons par la suite que cette distinction entre « démarche et méthode » ne fait pas l'unanimité chez les chercheurs. Pour désigner les mêmes pratiques de recherche, certains auteurs emploient le terme « démarche » (Evrard et al., 2009), d'autres parlent de « méthode » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003 ; Quivy et Campenhoudt, 2006). Dans le cadre de cette recherche, nous considérons ces deux notions comme synonymes.

Quatre démarches ou méthodes de recherche sont généralement distinguées : méthodes quantitatives vs méthodes qualitatives et les méthodes déductives vs méthodes inductives. Dans un processus de recherche, la démarche inductive n'est pas impérativement de nature qualitative. Il en va de même pour la démarche déductive qui n'est pas automatiquement quantitative (Evrard et al., 2009 ; Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003). Ces auteurs dégagent de la combinaison des démarches inductives, déductives, qualitatives et quantitatives quatre cas de figures (tableau 5.2).

**Tableau 5.2 : Démarches ou méthodes de recherche (adapté de Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003 ; Evrard et al., 2009)**

Méthodes	Quantitative	Qualitative
Déductive	méthode déductive quantitative (1)	méthode déductive qualitative (2)
Inductive	méthode inductive quantitative (3)	méthode inductive qualitative (4)

Une démarche est dite déductive quantitative (1), lorsque le processus de recherche part d'une théorie et vise à mettre à l'épreuve des relations entre variables quantitatives : le processus est alors dit hypothético-déductif. Une démarche déductive peut être aussi qualifiée de qualitative (2) si la confrontation de la théorie aux faits passe essentiellement par des méthodes qualitatives : entretiens en profondeur ou études de cas.

Une démarche est qualifiée d'inductive quantitative (3), lorsque le processus de recherche part de l'observation des faits sur la base de variables quantifiables « analyses descriptives avec données ayant des propriétés métriques, par exemple » pour produire des connaissances : questions de recherche, hypothèses ou théories. Ainsi, le chercheur ne formule « aucune hypothèse au préalable » (Evrard et al., 2009 : p.48).

Pour d'autres, la « méthode quantitative inductive » peut être mobilisée pour « faire émerger des relations causales entre variables ou concepts » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003 : p. 357). Une démarche inductive qualitative (4) a la même finalité qu'une démarche inductive quantitative. Cependant, la démarche d'observation diffère. Une démarche inductive qualitative s'appuie sur des entretiens approfondis ou des études de cas, alors qu'une démarche inductive quantitative se base sur des données quantitatives. « La construction part d'un postulat ou concept totalisant postulé comme l'interprétation du phénomène étudié. Ce modèle génère par un simple travail logique des concepts et indicateurs auxquels il faudra rechercher des correspondants dans le réel » (Evrard et al., 2009 : p48).

Dans leur démarche d'analyse stratégique, Crozier et Friedberg (1977) parlent aussi de démarche hypothético-inductive. Cependant, leur conception de la démarche est essentiellement qualitative. Pour ces auteurs, l'analyse stratégique privilégie la démarche hypothético-inductive pour mettre en évidence l'existence de situations nouvelles.

Pour comprendre la logique qui sous-tend ces phénomènes nouveaux, la prise en compte du contexte est incontournable. A cet effet, « l'analyse stratégique ne peut qu'adopter une démarche hypothético-inductive par laquelle elle constitue et cerne son objet d'études par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des multiples processus d'interaction et d'échange qui composent la toile de fond de la vie à l'intérieur du système d'action qu'elle cherche à analyser. Une démarche en somme qui se sert de l'expérience vécue des participants pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble » (Crozier et Friedberg, 1977 : p. 454). L'importance du vécu des acteurs occupe donc une place centrale dans l'analyse stratégique. Pour ce faire, les auteurs recommandent au chercheur de s'informer auprès des acteurs par le biais des entretiens afin de dégager de leur vécu comment ils peuvent agir, comment ils agissent effectivement dans une situation donnée.

Dans le cadre de notre recherche, nous mobilisons la méthode déductive quantitative ou hypothético-déductive, puisque nous disposons d'une base théorique solide sur le stress professionnel et les facteurs qui peuvent l'engendrer. A cet effet, les hypothèses formulées en vue de l'expliquer proviennent de la littérature. La soumission de ces hypothèses aux faits nous a permis de voir si les hypothèses formulées sont vérifiées ou non sur la population des managers du secteur public.

La méthode inductive quantitative ou la méthode hypothético-inductive est retenue pour identifier des relations entre le stress et certaines variables qui n'étaient pas à notre connaissance préalablement examinées dans des recherches antérieures. Ainsi, nous employons la méthode quantitative inductive pour clarifier les facteurs de stress en fonction du type d'organisation publique (marchand ou non marchand), du niveau hiérarchique de management (intermédiaire ou de proximité) et de l'étape de la carrière chez des managers du secteur public, etc. En réalité, les organisations publiques ont été très peu investiguées par des chercheurs en sciences de gestion comme objets de recherche.

Les recherches antérieures conduites par des juristes, des sociologues et quelques gestionnaires ne sont pas centrées sur la problématique de l'influence du type d'organisation publique, du niveau hiérarchique de management voire de l'étape de la carrière sur le stress des managers du secteur public. Conformément aux principes de la méthode inductive quantitative, aucune hypothèse n'a donc été préalablement formulée. Cependant, nous avons formulé des propositions de recherche quand les éléments de la littérature ne sont pas suffisamment structurés pour nous permettre d'énoncer des hypothèses. C'est le cas par exemple pour l'étude de la variation du stress en fonction de la nature de l'organisation publique (collectivités ou établissements de la SNCF). Après l'analyse des données, les résultats de nos propositions (hypothèses exploratoires) peuvent être considérés comme des hypothèses. Ainsi, les hypothèses sont générées par des faits étudiés et ne proviennent pas de la littérature comme dans la méthode déductive quantitative.

Le tableau 5.3 rappelle nos questions de recherche ainsi que les méthodes de recherche correspondantes.

**Tableau 5.3 : Questions de recherche et méthodes d'analyses**

Questions de recherche	Existe-t-il un cadre conceptuel largement validé permettant de formuler une hypothèse de recherche ?		Méthodes d'analyse
	Oui	Non	
1° Le degré de stress professionnel varie-t-il selon le type d'organisation publique (non marchand vs marchand) dans lequel les managers exercent ?		✓	Hypothético-inductive
2° Le stress professionnel varie-t-il selon le niveau hiérarchique de management (intermédiaire ou de proximité) dans le secteur public ?		✓	Hypothético-inductive
3° De quelles manières des tensions de rôles affectent-elles le stress perçu chez des managers du secteur public ?	✓		Hypothético-déductive
4° De quelles manières le soutien social (des supérieurs et des subordonnés) affecte-t-il le stress perçu chez des managers du secteur public ?	✓		Hypothético-déductive
5° Le soutien social (des supérieurs et des subordonnés) atténue-t-il l'impact des tensions de rôles sur le stress perçu chez des managers du secteur public ?	✓		Hypothético-déductive
6° Les stratégies de coping mises en place par des managers du secteur public atténuent-elles ou intensifient-elles les relations entre leurs tensions de rôles et le stress perçu ?	✓		Hypothético-déductive
7° L'engagement au travail affecte-t-il le degré de stress perçu des managers du secteur public ?	✓		Hypothético-déductive
8° Le degré de stress professionnel varie-t-il selon l'étape de la carrière (première partie de carrière vs seconde partie de carrière) ?		✓	Hypothético-inductive

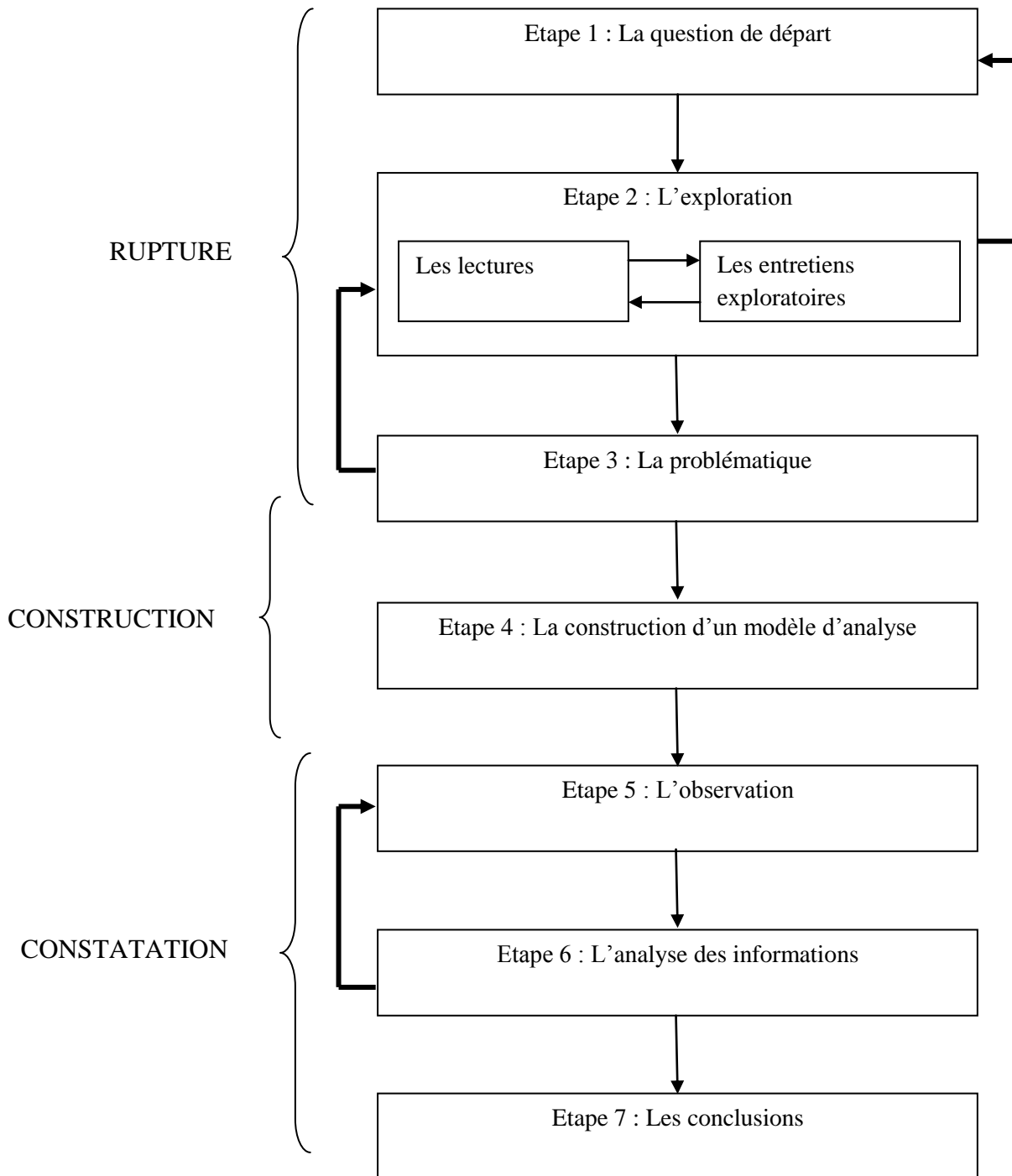
## Section 2 : Démarche générale de la recherche adoptée

Nous avons emprunté dans le cadre de cette recherche la démarche proposée par Quivy et Van Campenhout (2006). Comme l'indique la figure 5.1, ces phases se subdivisent en sept étapes de recherche. Nous indiquons à chacune de ces étapes les actions de recherche menées.

Cette section est constituée de trois parties : la rupture, la construction et la constatation.



**Figure 5.1 : Les étapes de la démarche scientifique (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 ; p. 16)**



En nous appuyant sur ce processus de recherche, nous décrivons notre démarche générale de recherche dans les lignes qui suivent.

## **2.1 Démarche de recherche : étape de rupture (phase 1)**

### **2.1.1 Etape 1 : la question de départ**

La question de départ qui a guidé notre projet de thèse s'est située dans le prolongement du mémoire réalisé en 2007 au cours du Master Sciences du Management (mention Recherche) et qui s'intitule : « fonctionnaire vs non-fonctionnaire : statut de l'emploi et engagement au travail, résultats d'une étude empirique à La Poste ». Il avait pour objectif de comparer l'engagement au travail des agents contractuels à celui des fonctionnaires.

Les conclusions de la recherche menée auprès de postiers ont apporté des éléments de réponse à notre étude et suscité des interrogations sur l'engagement au travail de l'encadrement intermédiaire. Dans un premier temps, la recherche réalisée à La Poste a permis de montrer que l'engagement au travail, variable complexe et mesurable traitée par une abondante littérature, mérite d'être appréhendée par une approche multidimensionnelle où les facteurs individuels (psychologiques et sociodémographiques) et situationnels (caractérisant le contexte organisationnel) se combinent pour déterminer l'engagement au travail. Aucun facteur, considéré isolément, aucune catégorie de facteurs, excluant les autres, ne permet une explication satisfaisante de l'engagement au travail. C'est dans leurs interactions que se joue l'intensité de l'engagement.

Le rôle du statut de l'emploi ne peut être valablement repéré que s'il est resitué dans ce jeu d'interactions, jeu où le soutien organisationnel paraît tenir une place centrale. Dans un second temps, le faible degré d'engagement au travail mesuré parmi l'encadrement a retenu notre attention. En effet, les agents occupant les emplois intermédiaires (maîtrise et cadres intermédiaires) apparaissent comme étant les moins engagés au travail comparativement aux agents de production (à la base). Notre recherche souligne également que l'encadrement exprime ressentir un niveau de soutien organisationnel plus faible que les agents de production.

La restitution des résultats de cette recherche aux responsables de La Poste a suscité un débat autour des effets de la modernisation de La Poste sur les agents. Les résultats, en la circonstance, nous semblent devoir être interprétés comme la manifestation des difficultés

qu'éprouvent les fonctionnaires de La Poste, plus que les non fonctionnaires, pour accepter et soutenir les évolutions de tous ordres dans lesquelles celle-ci s'est engagée pour faire face à la concurrence.

La modernité de l'un des deux centres de tris dans lesquels la recherche fut réalisée, présentée par la Direction Générale comme exemplaire et illustrative de La Poste du XXI<sup>ème</sup> siècle, les place concrètement en présence de transformations dont on sait par ailleurs qu'ils contestent le bien-fondé si elles devaient s'accompagner à terme d'une remise en cause des missions de service public confiées à l'entreprise.

Ces résultats et commentaires ont nourri notre ambition de réaliser une recherche doctorale sur l'encadrement intermédiaire afin de prolonger et d'approfondir nos connaissances sur cette catégorie de personnel. D'ailleurs les responsables sur place n'avaient pas manifesté de réticence à ce projet. A cet effet, nous avons élaboré et adressé aux responsables de La Poste un projet de thèse se situant dans le prolongement des premiers travaux. La question de départ de notre projet de thèse était formulée comme suit :

**Question de départ :** si l'on sait que l'encadrement intermédiaire occupe toujours dans toute organisation une place charnière (entre le marteau et l'enclume, dit-on souvent) et est considéré comme le pilier de son fonctionnement, comment peut-on précisément expliquer son moindre engagement au travail ? La faiblesse du soutien organisationnel perçu en est-il le seul déterminant ?

Nous nous attendions à effectuer notre recherche dans plusieurs établissements de La Poste. Afin de faciliter le déroulement de ces travaux, nous avons souhaité bénéficier d'un concours financier de La Poste (financement de la thèse). Après plus d'un an d'attente de la réponse des responsables au niveau régional de La Poste, nous avons appris que notre collaboration avec La Poste ne pouvait se poursuivre. Les aspects que nous souhaitions traités auraient été intégrés dans un vaste programme de recherche confié à l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Cette réponse inattendue de La Poste n'a pas mis fin à notre projet de recherche sur l'encadrement. Nous avons continué à explorer les travaux traitant de l'encadrement intermédiaire et à tenter de redéfinir notre sujet de recherche.

## **2.1.2 Etape 2 : L'exploration**

Nous avons orienté nos lectures vers des travaux portant sur les cadres et agents de maîtrise afin de rebâtir et d'élargir notre projet de thèse sur l'encadrement de manière générale (et non plus sur les encadrants de La Poste).

## **2.1.3 Etape 3 : La problématique**

Le processus de la thèse nous a conduits à modifier notre projet de recherche qui était initialement centré sur l'explication de l'engagement au travail des managers à La Poste. Notre objectif était alors d'expliquer les facteurs explicatifs de l'engagement au travail des managers dans un contexte de mutation organisationnelle. Nous avons choisi de nous intéresser au stress des managers intermédiaires et de proximité. Les raisons qui ont motivé ce choix de la recherche ont été présentées et justifiées dans l'introduction générale. En effet, la littérature existante aborde plus l'étude de l'encadrement par le prisme du malaise que celui de leur engagement. Le malaise de l'encadrement étant un concept très large englobant plusieurs états (insatisfaction, souffrance, stress...).

Au sujet du malaise de l'encadrement, la littérature ne distingue pas toujours les cadres managers de ceux qui ne le sont pas. Comme si, la fonction managériale présentait des caractéristiques invariantes selon le niveau hiérarchique.

Les résultats de notre recherche à la Poste et l'exploration de la littérature nous a ainsi permis de constituer la première version de notre questionnaire de recherche (annexe 5). Parallèlement à la revue de la littérature, nous avons mené des démarches actives pour rechercher des terrains d'étude, pour la recherche empirique.

### **2.1.3.1 Négociation des terrains de recherche**

Nous avons contacté plusieurs organisations susceptibles d'employer un nombre important d'encadrants : de la grande distribution aux industries en passant par les collectivités territoriales et la SNCF.

Les demandes adressées à la grande distribution sont restées sans suite. Par ailleurs, nous avons pris contact en 2008 avec l'Observatoire de l'Economie et des Territoires de Touraine

(OE2T) afin de faciliter notre accès aux industries locales. Les demandes sont également restées sans suite. Nos difficultés d'accès aux terrains du secteur privé peuvent être attribuées à la situation d'instabilité dans laquelle certaines entreprises étaient confrontées à cause de la crise survenue en 2008.

Nous avons présenté en 2009 à l'Association pour la Recherche et l'Expertise en Management Public Territorial (AREMPT) notre projet de recherche dans la perspective de contacter des collectivités qui pourraient être intéressées par notre recherche. Suite à cette demande électronique (mail à l'association), nous avons reçu une réponse rapide du président de l'association qui nous a demandé de constituer un dossier de recherche détaillé de notre projet. Notre dossier de demande de recherche fut constitué de trois documents : demande d'entretien (annexe 3), projet de recherche (annexe 4) et le questionnaire (annexe 7). Dans le premier document, après une brève présentation de la recherche, nous avons sollicité les responsables ressources humaines pour un rendez-vous. Le deuxième document envoyé constitue une synthèse du projet de recherche. Ce document d'une dizaine de pages présente succinctement le contexte de la recherche, la justification de l'intérêt porté au vécu professionnel des managers, la méthodologie de collecte des réponses et l'engagement de restituer les résultats de la recherche. Le troisième document est une copie de notre questionnaire.

Une fois le dossier constitué, le président de l'AREMPT l'a transmis au directeur général des services (DGS) et au directeur des ressources humaines (DRH) d'une ville de taille moyenne que nous allons nommer la commune M. Suite à leur avis favorable, le président de l'AREMPT nous a proposé de prendre contact avec ces deux responsables (DGS et DRH). Nous avons rencontré le DGS et le DRH de la commune M qui ont approuvé notre projet et encouragé sa réalisation. Plusieurs entretiens avec le DRH de la commune M nous ont permis de planifier notre phase terrain (étape 5). Les deux autres collectivités que nous avons contactées sans appui n'ont pas répondu à notre demande.

La même année (2009), nous avons pris contact avec une ville de taille moyenne, que nous allons nommer la commune T. Suite à une réunion avec la DRH et d'autres responsables, notre projet y a reçu un accueil favorable. Par le même procédé nous avons obtenu l'accord d'une communauté d'agglomération que nous allons appeler la communauté R et d'une petite commune, nommée ici commune S. Nous avons été amenés à rencontrer la

DRH d'un technicentre (établissement de la SNCF dans une région). Suite à cette rencontre, elle a présenté notre projet de recherche à la direction de l'établissement. Cette dernière a donné une suite favorable au projet de recherche. Par la suite nous avons pu étendre de façon progressive notre recherche à sept établissements de la SNCF de la région où se situe le technicentre qui nous avait accueillis. Nous n'avons pas pu accéder à certains établissements de la SNCF dans cette région puisque ces établissements étaient en pleine restructuration.

### **2.1.3.2 Pré-tests du questionnaire**

La première version du questionnaire traite de manière générale du vécu professionnel des managers. Elle a fait l'objet d'un double pré-test. Selon Royer et Zarlowski (2003 : p.162), « pour les recherches qui s'appuient sur la collecte de données d'enquête par questionnaire, on pourra « pré-tester » ce dernier en l'administrant auprès d'un échantillon de petite taille afin de vérifier, notamment, que la formulation des questions n'est pas ambiguë ». Conformément à ces recommandations, nous avons pré-testé le questionnaire afin de nous assurer de sa clarté (compréhension). Cette étape a été suivie d'une phase d'amélioration du questionnaire sur la base des commentaires recueillis.

Dans un premier temps, des pré-tests ont été conduits auprès de deux populations différentes de managers. Les premiers pré-tests du questionnaire ont d'abord été conduits auprès de onze managers en formation continue à l'IAE de Tours (promotion 2008-2009) par le biais d'entretiens individuels et/ou collectifs (selon les cas) au cours desquels nous leur demandions s'ils comprenaient les questions posées dans le questionnaire. Ensuite, par la même méthode, nous avons conduit le pré-test du questionnaire auprès de dix managers d'une petite commune en Région Centre. Après, ces 21 questionnaires nous ont permis d'effectuer des modifications mineures : le remplacement de certains verbes par leur synonymes ; la suppression de la dimension émotionnelle du soutien social perçu qui dérangeait la plupart des managers. Pour ces derniers, ils ne sont pas habitués à recevoir, ni à attendre de leur entourage de pareils soutiens. Voici deux items mesurant le soutien social émotionnel perçu (Schwarzer et Schulz<sup>38</sup>, 2000) : « quand ça ne va pas, les autres me montrent qu'ils m'aiment bien ; il y a toujours quelqu'un pour me consoler et pour me soutenir quand j'en ai besoin ». Nous avons supprimé cette dimension du soutien parce qu'elle ne serait pas adaptée au cadre professionnel selon les managers interrogés.

---

<sup>38</sup> [http://userpage.fu-berlin.de/~health/soc\\_f.htm](http://userpage.fu-berlin.de/~health/soc_f.htm) (version française de l'échelle)

Dans un second temps, des entretiens réalisés auprès des responsables ressources humaines lors de la présentation de notre projet de recherche ont permis d'alimenter la dernière partie du questionnaire (questions relatives à l'organisation : secteur, statut, grade...). La version (seconde version) finalisée du questionnaire suite au double pré-test (managers et responsables ressources humaines) est amplement présentée dans le point « 3.1 présentation du questionnaire de recherche ».

Finalement, la problématique de notre recherche est centrée sur l'explication du stress au travail chez des managers intermédiaires et de proximité dans le contexte actuel de mutations des organisations publiques non-marchandes et marchandes. Cette problématique a guidé la construction de notre modèle de recherche.

## **2.2 Démarche de recherche : la construction d'un modèle d'analyse (phase 2)**

La deuxième phase de notre processus de recherche s'est caractérisée par la construction du modèle théorique d'analyse (l'étape 4). A cette étape, nous avons procédé à la modélisation de notre recherche au regard des courants théoriques mobilisés. La modélisation « se définit comme l'activité de construction d'un modèle. Un modèle correspond à une représentation simplifiée d'un phénomène » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003 : p.336). Pour ces auteurs, un modèle explicatif s'intéresse aux relations entre les concepts qui le constituent. Notre modèle de recherche est présenté dans la conclusion générale de la partie 1 de la thèse.

## **2.3 Démarche de recherche : la constatation (phase 3)**

La troisième phase de notre démarche de recherche comporte trois étapes : l'observation, l'analyse des informations et les conclusions de la recherche.

### **2.3.1 Etape 5 : L'observation**

La collecte des données a été réalisée auprès de 407 managers du secteur public ayant des responsabilités effectives d'encadrement dans des collectivités (une communauté d'agglomérations –R– : plus de 150 000 habitants ; deux communes de taille moyenne –M et

T- : plus de 120 000 habitants et une petite commune –S-: plus 6 000 habitants d'une part, et huit établissements de la SNCF dans une même région d'autre part.

### **2.3.1.1 Procédure de collecte des données**

L'enquête par questionnaire auto-administré s'est déroulée sur une période de deux ans (entre 2009 et 2010). La durée de la recherche est due à l'agenda des managers. Leur disponibilité varie d'une organisation à une autre, d'un service à un autre. Nous avons été ainsi contraints de nous adapter. De plus, certains managers de proximité (agents de maîtrise) n'utilisent pas systématiquement ou constamment un ordinateur dans l'exercice de leur fonction. En conséquence, il nous a semblé utile de privilégier la version papier du questionnaire afin de recueillir les avis de ces managers. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons opté pour l'auto-administration « directe et assistée » par l'intermédiaire de questionnaires imprimés (supports papiers). Afin de nous adapter aux contraintes organisationnelles, la passation du questionnaire a été collective (en moyenne en groupe de 2 à 10 managers). Elle s'est déroulée sur le lieu de travail des managers dans une salle réservée pour les besoins de la recherche (tranquillité et anonymat) en notre présence.

Notre présence sur le terrain nous a permis d'écarter le soupçon d'une étude commandée par les directions des collectivités et de la SNCF, et de rassurer les répondants sur l'anonymat des questionnaires. Ce procédé est sans doute onéreux et chronophage. Néanmoins, il permet de répondre à d'éventuelles questions des managers. Aussi présente-t-il l'avantage d'avoir un taux de retour très important des questionnaires et de recueillir des questionnaires quasi-complets.

Précisons que parmi les questionnaires recueillis une vingtaine a été obtenue par retour de courrier (14 des collectivités et 9 d'un établissement de la SNCF). Nous avons envoyé notre questionnaire aux managers désireux de participer à la recherche mais qui ne pouvaient pas se présenter aux rendez-vous de collecte à cause de leur emploi du temps.

La collecte des données a été finalement réalisée auprès de 407 managers du secteur public dont 313 managers territoriaux et de 94 dirigeants de proximité à la SNCF. Les caractéristiques de l'échantillon final sont présentées dans le tableau 5.4 :



**Tableau 5.4 : Caractéristiques des terrains et grades des managers**

Service public	Terrains	Nombre	Grades				Nombre total
<b>Collectivités Territoriales</b>			A	B	C	<b>313</b>	
	Commune M	136	84	99	129		
	Commune T	124					
	Commune S	13					
	Communauté d'agglomération R	39					
<b>Entreprise publique SNCF</b>	Etablissements de la SNCF dans une région	94	D	E	F	G	<b>94</b>
			3	40	48	3	
Total						<b>407</b>	

Les managers interrogés se situent à divers échelons dans la hiérarchie (grades multiples) et travaillent dans des secteurs d'activité variés. Les managers territoriaux appartiennent aux filières administratives, techniques, culturelles, sportives, sanitaires et sociales, policières et de l'animation. Les dirigeants de proximité de la SNCF relèvent des secteurs techniques et de la vente (maintenance, matériel, traction, infrastructure, logistiques, voyageurs...).

### 2.3.1.2 Population

La population des managers étudiés a été constituée par échantillonnage non probabiliste. Il s'agit d'un échantillon constitué sur la base du jugement du chercheur et non sur le hasard (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004). Ainsi, nous avons mis en place un échantillonnage par jugement. Suivant cette méthode, nous avons demandé à des experts (responsables ressources humaines et les directeurs de services) de nous indiquer des agents qui pourraient correspondre à notre population d'étude sur la base de deux critères définis par nos soins. Ainsi, le premier critère concerne l'exercice d'une fonction effective d'encadrement et le second critère porte sur le niveau hiérarchique de management (intermédiaire et/ou de proximité).

Autrement dit, pour participer à notre recherche, il fallait être cadre ou non cadre puis avoir des responsabilités d'encadrement de collaborateurs et ne pas appartenir à une direction

quelconque. Ce second critère nous a donc conduits à éliminer de notre échantillon des managers ou cadres supérieurs. Notre choix d'écarter ces derniers a été dicté par l'objectif de la recherche : vérifier par le biais d'une méthodologie quantitative l'impact des antécédents organisationnels et des antécédents personnels sur le stress perçu par les managers intermédiaires et des managers de proximité.

Par la suite, toutes les personnes en position d'encadrement des organisations contactées ont été informées par une note rédigée par nos soins et qui leur a été transmise par les responsables ressources humaines ou responsables de service pour solliciter leur participation à notre recherche (annexe 6).

*In fine*, les caractéristiques de la population constituée après la collecte est présentée dans le tableau 5.5.

**Tableau 5.5 : Caractéristiques de la population des managers étudiés**

N=407	Secteur public : toute population de managers confondue	Collectivités territoriales (N=313)		SNCF (N = 94)
		*MIIt (N= 184)	MPt (N= 129)	DPx
Sexe	H= 80, 2 % F= 19,8 %	H= 68,33 % F= 31,11 %	H= 91,53 % F= 7,69 %	H= 85 % F= 15 %
Catégories	Multiples	A = 46,11 % B = 53,88 %	Catégorie C	DPx
Age moyen (écart type)	46,06 (8,96)	47,50 (8,93)	47,03 (7,33)	41,40 (10,63)
<45 ans : nombre (%)	158 (39)	66 (35,9)	44 (34,1)	48 (52,2)
≥45 ans : nombre (%)	247 (61)	118 (64,1)	85 (65,9)	44 (47,8)
Ancienneté moyenne dans l'organisation (écart type)	19,93 (11,12)	19,64 (11,83)	21,54(9,52)	18,06 (11,54)
Ancienneté moyenne dans la fonction (écart type)	10,11 (6,75)	11,42 (8,70)	9,27 (6,52)	8,52 (6,26)
Nombre de personnes encadrées (écart type)	17 (15)	17 (16)	15 (16)	22 (9)

\*MIIt : managers intermédiaires territoriaux ; MPt : managers de proximité territoriaux ; DPx : dirigeants de proximité à la SNCF.

### **2.3.2 Analyse des informations (étape 6) et conclusions (étape 7)**

L'étape 6 renvoie à l'analyse des informations. Les techniques de traitement des données utilisées sont présentées dans la section 3 de ce chapitre. A cette étape, les résultats des observations sont présentés dans le chapitre 5. Ils sont discutés dans le chapitre 6.

Les conclusions de la recherche (étape 7) sont exposées dans la conclusion générale.

## **Section 3 : Présentation des outils de mesure et des méthodes d'analyse des données**

Nous présentons d'abord dans cette section les outils de recherche mobilisés, ensuite ceux que nous avons retenus après l'examen de leur qualité psychométrique, et enfin les tests statistiques utilisés pour tester nos hypothèses de recherche.

### **3.1 Présentation du questionnaire de recherche**

L'étude empirique a été réalisée à l'aide d'un questionnaire dont la version finale est reproduite dans l'annexe 7. Il est structuré en dix parties distinctes : la présentation de la recherche et des consignes (1<sup>ère</sup> partie), les activités de manager (2<sup>ème</sup> partie), les échelles de mesure (de la 3<sup>ème</sup> à la 9<sup>ème</sup> partie) et les questions sociodémographiques et autres (10<sup>ème</sup> partie).

#### **3.1.1 Présentation de la recherche et des consignes : 1<sup>ère</sup> partie du questionnaire**

Cette partie est consacrée à la présentation de la recherche et aux consignes permettant de remplir le questionnaire. Dans un premier temps nous avons présenté notre objectif de recherche aux managers et tenté de les mettre en confiance par rapport à la confidentialité des réponses collectées, d'où l'importance de l'encadré 5.1 :

### Encadré 5.1 : Texte introductif du questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat, nous nous intéressons au vécu professionnel des managers intermédiaires (cadres territoriaux) et des managers de proximité (agents de maîtrise territoriaux ou DPx SNCF). Le recueil d'informations auprès de vous est indispensable pour réaliser ce travail. Nous vous serions très reconnaissants si vous acceptiez de répondre aux questions que nous souhaitons vous poser, de la manière la plus simple et la plus sincère possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Seules vos opinions comptent. Ce questionnaire est strictement anonyme, et vos réponses ne serviront qu'aux besoins de notre étude.

Dans un second temps, nous avons donné des consignes aux managers pour l'auto-administration du questionnaire. A cet effet, les managers ont été invités à indiquer leur degré de non correspondance ou de correspondance sur chaque énoncé des échelles du questionnaire. Ainsi, nous leur avons proposé d'utiliser l'échelle de type likert en 7 points suivante pour exprimer leur opinion (encadré 5.2) :

### Encadré 5.2 : Echelle de likert

Ne correspond pas du tout	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond beaucoup	Correspond exactement
1	2	3	4	5	6	7

#### Exemple :

→ Correspond un peu

J'utilise souvent l'Internet      1      2      ③      4      5      6      7

### 3.1.2 Activités managériales : 2<sup>ème</sup> partie du questionnaire

Il s'agit d'une question ouverte par laquelle, nous avons demandé aux managers de citer les 5 principales activités liées à leur rôle de management. Le but recherché était de prendre connaissance du contenu de leurs activités de manager afin de nous rendre compte du contenu et de la diversité de leur fonction (encadré 5.3).

### Encadré 5.3 : Consignes pour énumérer les activités

**Pour commencer, pouvez-vous nous citer les activités principales de votre fonction d'encadrant intermédiaire de la plus importante à la moins importante ?**

(Ex : assurer l'organisation des activités ou recruter des collaborateurs)

Activité 1.....  
Activité 2.....  
Activité 3.....  
Activité 4.....  
Activité 5.....

Les parties 3 à 9 sont réservées à la présentation des sept échelles de mesure mobilisées soit un total de 105 items. Chacune des échelles de mesure est précédée d'un énoncé pour introduire chacune des facettes de la vie professionnelle mesurée.

#### 3.1.3 Echelle de mesure de l'ambiguïté de rôle : 3<sup>ème</sup> partie du questionnaire

L'échelle d'ambiguïté de rôle retenue est celle de Beauchamp, Bray, Eys et Carron (2002) validée en français par Bosselut (2008). Elle comprend les items 1 à 10 du questionnaire. C'est une échelle en dix items qui mesure la clarté de rôle. En effet, l'échelle mesure en réalité la clarté de rôle. Un fort score sur cette échelle renvoie à un faible niveau d'ambiguïté de rôle. Les dimensions : « étendue des responsabilités et comportements de rôle » ont été prises en compte dans cette recherche. Ces deux dimensions ont été choisies en vue de prendre en considération la compréhension des responsabilités et des comportements de rôle des managers, car une chose est de connaître les attentes de rôle et une autre est de savoir agir de façon concrète en fonction des ressources et contraintes. Cette échelle renvoie à une conception multidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle contrairement à l'échelle de Rizzo et de ses collègues. C'est la raison pour laquelle nous l'avons choisie.

La mesure de l'ambiguïté de rôle est présentée dans les encadrés 5.5 et 5.6. L'échelle est introduite par l'énoncé présenté dans l'encadré 5.4.

#### Encadré 5.4 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure des ambiguïtés de rôle

**Dans cette partie, en pensant à vos principales activités d'encadrant, indiquez votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune des phrases suivantes :**

La première dimension « l’ambiguïté de rôle liée à l’étendue des responsabilités » s’intéresse à la mesure de la compréhension de la diversité des responsabilités de manager dans leur ensemble.

**Encadré 5.5 : Echelle l’ambiguïté liée à l’étendue de rôle (sous-dimension de l’ambiguïté de rôle)**

Auteurs : Beauchamp, Bray, Eys et Carron (2002) Echelle validée en français par Bosselut (2008)	Nombre d’indicateurs : 5 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je comprends la diversité de mes responsabilités d’encadrant.</li> <li>○ Je comprends l’étendue de mes responsabilités d’encadrant.</li> <li>○ Je comprends toutes les responsabilités associées à mon rôle d’encadrant.</li> <li>○ Je ne sais pas clairement quelle est l’étendue de mes responsabilités d’encadrant. (<i>A inverser</i>)</li> <li>○ Je sais clairement quelles sont les différentes responsabilités qui constituent mon rôle d’encadrant.</li> </ul>	

La seconde dimension « l’ambiguïté de rôle liée aux comportements à adopter » mesure la compréhension des actions concrètes à adopter dans l’exercice de la fonction managériale.

**Encadré 5.6 : Echelle de l’ambiguïté liée aux comportements de rôle (sous-dimension de l’ambiguïté de rôle)**

Auteurs : Beauchamp, Bray, Eys et Carron (2002) Echelle validée en français par Bosselut (2008)	Nombre d’indicateurs : 5 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je sais clairement quels comportements je devrais adopter pour remplir mon rôle d’encadrant.</li> <li>○ Je comprends les comportements que je dois adopter pour remplir mon rôle d’encadrant.</li> <li>○ Je comprends quels ajustements doivent être apportés à mon comportement pour remplir mon rôle d’encadrant.</li> <li>○ Je ne sais pas clairement quels comportements sont attendus de moi pour remplir mon rôle d’encadrant. (<i>A inverser</i>)</li> <li>○ Je sais quels comportements sont nécessaires pour assumer mes responsabilités d’encadrant.</li> </ul>	

Les auteurs recommandent d’inverser le score des deux items formulés négativement avant toute analyse psychométrique.

**3.1.4 Echelle de mesure des stratégies de coping : 4<sup>ème</sup> partie du questionnaire**

La quatrième partie du questionnaire concerne l’échelle des stratégies de coping que nous avons retenue. Il s’agit de l’échelle (Ways of Coping checklist ou WCC) de Vitaliano, Russo,

Carr, Mairuo et Becker (1985) validée en français par Cousson, Bruchon-Schweitzer, Quintard, Nuissier et Rasclé (1996). Cette échelle comporte 27 items et mesure trois stratégies de coping : les stratégies de coping centré sur le problème, les stratégies de coping centré sur l'émotion et les stratégies de coping centré sur la recherche de soutien social. Cette échelle des stratégies de coping est la plus utilisée dans les études portant sur le stress perçu (Lazarus et Folkman, 1984 ; Paulhan, 1994). En effet, elle comporte les trois dimensions classiques des stratégies de coping (encadrés 5.7, 5.8, 5.9 et 5.10).

### **Encadré 5.7 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure des stratégies de coping**

Dans cette partie, nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure chacune des propositions ci-après correspond ou pas à votre façon de gérer les tensions (difficultés) professionnelles.

La première dimension des stratégies de coping prend en compte les stratégies d'action directes orientées vers la résolution ou la modification d'un problème : la planification, l'affrontement direct du problème.

### **Encadré 5.8 : Echelle des stratégies de coping centré sur le problème (sous-dimension des stratégies de coping)**

Auteurs : Vitaliano et al. (1985) Echelle validée en français par Cousson, Bruchon-Schweitzer, Quintard, Nuissier et Rasclé (1996)	Nombre d'éléments : 10 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ J'établis un plan d'actions et je le suis.</li> <li>○ Je me bats pour ce que je veux.</li> <li>○ Je change positivement.</li> <li>○ Je prends les choses une par une.</li> <li>○ Je me concentre sur un aspect positif qui pourrait apparaître après.</li> <li>○ Je sors plus fort(e) de la situation.</li> <li>○ Je change les choses pour que tout puisse bien finir.</li> <li>○ J'essaie de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée.</li> <li>○ Je trouve une ou deux solutions au problème.</li> <li>○ Je sais ce qu'il faut faire, aussi je redouble d'efforts et je fais tout mon possible pour y arriver.</li> </ul>	

La deuxième dimension des stratégies de coping mesure les stratégies de faire face orientées vers la minimisation d'une situation : l'évitement, la réévaluation positive ou l'auto-accusation.

**Encadré 5.9 : Echelle des stratégies de coping centré sur l'émotion (sous-dimension des stratégies de coping)**

<p>Auteurs : Vitaliano et al. (1985) Echelle validée en français par Cousson, Bruchon-Schweitzer, Quintard, Nuissier et Rasclé (1996)</p>	<p>Nombre d'éléments : 9 items</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je souhaite que la situation disparaisse ou finisse</li> <li>○ Je me bats pour ce que je veux.</li> <li>○ Je me sens mal de ne pouvoir éviter le problème.</li> <li>○ J'espère qu'une sorte de miracle se produira.</li> <li>○ Je me culpabilise.</li> <li>○ Je pense à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux.</li> <li>○ J'essaie de tout oublier.</li> <li>○ Je souhaite pouvoir changer d'attitude.</li> <li>○ Je me critique ou me sermonne.</li> </ul>	

La troisième dimension des stratégies de coping porte sur le recours à l'aide en cas de problème : la demande de l'aide auprès d'autres personnes pour recueillir des conseils, des informations ou l'acceptation de leur sympathie.

**Encadré 5.10 : Echelle des stratégies de coping centré sur la recherche de soutien (sous-dimension des stratégies de coping)**

<p>Auteurs : Vitaliano et al. (1985) Echelle validée en français par Cousson, Bruchon-Schweitzer, Quintard, Nuissier et Rasclé (1996)</p>	<p>Nombre d'éléments : 8 items</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je parle à quelqu'un de ce que je ressens.</li> <li>○ Je sollicite l'aide d'un professionnel et je fais ce qu'il me conseille</li> <li>○ Je demande des conseils à une personne digne de respect et je les suis.</li> <li>○ Je discute avec quelqu'un pour en savoir plus au sujet de la situation.</li> <li>○ Je contiens (garde pour moi) mes émotions. (<i>A inverser</i>)</li> <li>○ Je parle avec quelqu'un qui peut agir concrètement au sujet de ce problème.</li> <li>○ J'essaie de ne pas m'isoler.</li> <li>○ J'accepte la sympathie et la compréhension de quelqu'un.</li> </ul>	

Les auteurs recommandent d'inverser l'item « je contiens (garde pour moi) mes émotions » avant de commencer des analyses psychométriques.



### **3.1.5 Echelle de mesure de l'engagement au travail : 5<sup>ème</sup> partie du questionnaire**

La cinquième partie du questionnaire correspond à l'échelle d'engagement au travail ou UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Il s'agit de l'échelle de Schaufeli et Bakker (2003). Elle mesure globalement le rapport que les individus tissent avec leur travail et ne prend pas en compte leur rapport avec l'organisation. L'échelle est composée de 17 items répartis en trois dimensions : absorption, dévouement et vigueur.

Nous avons tiré l'échelle de Schaufeli et Bakker (2003) de leur manuel Utrecht Work Engagement Scale. Nous avons eu recours à la version française à 17 items de l'échelle traduite par les auteurs eux-mêmes. Contrairement à l'échelle de Kanungo (1982) qui considère l'engagement comme un concept unidimensionnel (identification psychologique d'un individu à son emploi), l'échelle de Schaufeli et Bakker (2003) le considèrent comme un concept multifacettes. Leur échelle se distingue aussi de celle de Lodhal et Kejner (1965). Bien que cette dernière soit la plus utilisée, elle combine à la fois l'importance du travail dans la vie et l'importance de l'emploi exercé (Boisserolles de St Julien, 2005).

Nous nous intéressons plus aux relations que les managers nouent avec leur emploi qu'avec le travail de manière générale. Les encadrés (5.12, 5.13 et 5.14) présentent les dimensions de l'engagement au travail. L'encadré 5.11 expose la phrase introductive de cette échelle.

#### **Encadré 5.11 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure de l'engagement au travail (l'UWES)**

**Voici un ensemble de propositions relatives à votre travail d'encadrant ou de DPx. Pouvez-vous nous indiquer votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune d'elles ?**

La première dimension (absorption) comporte 6 items et mesure le degré de concentration au travail et les difficultés à se détacher de son travail au fur et à mesure que le temps passe.

**Encadré 5.12 : Echelle de l'absorption au travail (sous-dimension de l'échelle d'engagement au travail)**

Auteurs : Schaufeli et Bakker (2003)	Nombre d'éléments : 6 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Le temps passe à allure folle lorsque je travaille</li><li>○ Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi</li><li>○ Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité</li><li>○ Je suis complètement absorbé(e) par mon travail</li><li>○ Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail</li><li>○ Il m'est très difficile de me détacher de mon travail</li></ul>	

La deuxième dimension (dévouement) est constituée de 5 items et mesure le degré du sens attribué au travail effectué et l'intérêt qui lui est porté.

**Encadré 5.13 : Echelle du dévouement au travail (sous-dimension de l'échelle d'engagement au travail)**

Auteurs : Schaufeli et Bakker (2003)	Nombre d'éléments : 5 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je trouve que mon travail a un sens et une utilité</li><li>○ Je suis passionné(e) par mon travail</li><li>○ Faire ce métier est stimulant</li><li>○ Je suis fier (e) du travail que je fais</li><li>○ Selon moi, mon travail est un véritable challenge</li></ul>	

La troisième dimension (vigueur) comporte 6 items et mesure le degré d'efforts persistants faits par une personne au travail et sa résistance mentale.

**Encadré 5.14 : Echelle vigueur au travail (sous-dimension de l'échelle d'engagement au travail)**

Auteurs : Schaufeli et Bakker (2003)	Nombre d'éléments : 6 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je déborde d'énergie pour mon travail</li><li>○ Je me sens fort (e) et vigoureux (se) pour faire ce métier</li><li>○ Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler</li><li>○ J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter</li><li>○ Je ne me laisse pas abattre dans mon travail</li><li>○ Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien</li></ul>	

### 3.1.6 Echelle de mesure des conflits de rôles : 6<sup>ème</sup> partie du questionnaire

L'échelle des conflits de rôles constitue la sixième partie du questionnaire. Elle est composée de 15 items répartis en quatre dimensions et mesure l'appréciation globale de l'incompatibilité entre plusieurs rôles : conflit inter-émetteurs (encadré 5.16), surcharge de rôles (encadré 5.17), conflit individu-rôle (encadré 5.18) et conflit individu-climat (encadré 5.19).

#### Encadré 5.15 : Enoncé introduisant les échelles de mesure des conflits de rôles

Voici un ensemble d'opinions que vous pouvez avoir à l'égard de votre entourage professionnel. Comme précédemment, pouvez-vous indiquer quel est votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune de ces opinions.

L'échelle du conflit inter-émetteurs (inter-sender conflict) mesure une incompatibilité d'exigences de deux ou plusieurs personnes vis-à-vis d'une autre. La première dimension des conflits de rôles (conflit inter-émetteurs) a été élaborée sur la base de recherches antérieures traitant des conflits de rôles chez des personnes focales : agents de maîtrise et encadrants intermédiaires (Bellini, 2005 ; Buscatto, 2006 ; Jolivet, 1991 ; Kahn et al., 1964 ; Loubes, 1997 ; Mispelblom beyer, 2010 ; Rizzo, House et Lirtzman, 1970). A partir de cette littérature, nous avons généré 6 items mesurant le conflit inter-émetteurs :

#### Encadré 5.16 : Echelle du conflit inter-émetteurs (échelle élaborée)

Echelle adaptée	Nombre d'indicateurs : 6 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je reçois couramment des demandes contradictoires de la part de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.</li><li>○ Je suis souvent tirillé (e) entre les différentes attentes de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.</li><li>○ Je fais parfois des choses susceptibles d'être acceptées par mes supérieurs hiérarchiques et non acceptés par mes subordonnés.</li><li>○ Mes supérieurs hiérarchiques et mes subordonnés me disent parfois des choses difficilement compatibles.</li><li>○ Il m'est parfois difficile de concilier les intérêts de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés : j'ai l'impression d'être pris entre le marteau et l'enclume.</li><li>○ Il m'est difficile de satisfaire simultanément les exigences de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés : j'ai le sentiment d'être pris entre deux feux.</li></ul>	

Nous avons élaboré cette mesure en réaction aux nombreuses critiques adressées à l'échelle de mesure des conflits de rôles la plus utilisée (Alis, 1997 ; King et King, 1990 ; Perrot, 2001). Il s'agit de l'échelle développée par Rizzo et al., (1970). Les critiques sont principalement liées à la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'échelle. Rizzo et al. (1970) mesurent le conflit et l'ambiguïté de rôle comme des concepts unidimensionnels alors que chacun d'eux renvoie en réalité à des concepts multidimensionnels. Le conflit inter-émetteurs ne constitue pas dans leur échelle de mesure et dans les échelles existantes une dimension indépendante des conflits de rôles. Nous considérons dans notre recherche à la suite de Perrot (2001) que ces derniers renvoient à un concept multidimensionnel.

Les trois dernières dimensions mesurant les conflits de rôles (conflit individu/rôle, conflit individu-climat et surcharge de rôles) proviennent de l'échelle des conflits de rôles de Perrot (2001). Contrairement à l'échelle de Rizzo et al. (1970) cette échelle prend en compte le caractère multidimensionnel des conflits de rôles.

La deuxième dimension des conflits de rôles, l'échelle de la surcharge de rôles comporte 3 items et mesure la surcharge de travail et l'urgence des exigences. Le sentiment que des exigences professionnelles empêchent de vaquer à d'autres occupations (hors travail) ou que le temps imparti ne permet pas de répondre aux exigences dans les délais.

**Encadré 5.17 : Echelle de la surcharge de rôles (sous-dimension échelle des conflits de rôles)**

Auteur : Perrot (2001)	Nombre d'éléments : 3 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les horaires que je fais sont gênants pour mon mode de vie.</li> <li>○ Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants.</li> <li>○ Mon emploi du temps m'empêche de faire autre chose à côté de mon travail.</li> <li>○ La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais impartis.</li> </ul>	

La troisième dimension des conflits de rôles (conflit individu/rôle) comporte également 3 items et mesure la perception d'une incompatibilité entre les compétences, capacités de la personne et le rôle joué dans l'organisation. L'échelle mesure la sous utilisation des compétences dans le poste occupé.

**Encadré 5.18 : Echelle du conflit individu-rôle (sous-dimension échelle des conflits de rôles)**

Auteurs : Perrot (2001)	Nombre d'éléments : 3 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Globalement mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation ou mes compétences</li><li>○ J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail.</li><li>○ J'aurais malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel.</li></ul>	

La quatrième dimension, l'échelle du conflit individu-climat contient 3 items et mesure l'incompatibilité entre les valeurs de l'individu et le fonctionnement de l'organisation et les relations sociales au sein de l'organisation qui l'emploie.

**Encadré 5.19 : Echelle conflit individu-climat (sous-dimension échelle des conflits de rôles)**

Auteur : Perrot (2001)	Nombre d'indicateurs : 3 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je n'accroche pas complètement avec la culture de mon organisation (mairie/entreprise SNCF).</li><li>○ Mon organisation (mairie/entreprise SNCF) a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve.</li><li>○ Mon organisation (mairie/entreprise SNCF) n'est pas très attentive aux préoccupations des salariés.</li></ul>	

**3.1.7 Echelle de la mesure du soutien social perçu ou des provisions sociales provenant des subordonnés : 7<sup>ème</sup> partie du questionnaire**

La septième partie du questionnaire mesure le sentiment de soutien social provenant des subordonnés. L'échelle de mesure retenue est celle des provisions sociales de Cutrona et Russel (1987) validée en langue française par Caron (1996). Elle renvoie globalement au sentiment de pouvoir bénéficier de l'aide matérielle ou informative des subordonnés en cas de besoin ou de la reconnaissance des compétences des managers. Le soutien social des subordonnés comporte 13 items répartis en trois dimensions : le soutien social matériel, le soutien social informatif et le soutien social d'estime (nous avons rajouté un item pour prendre en compte le sentiment général d'estime des subordonnés).

Cette échelle a été choisie parce qu'elle prend en compte le caractère multidimensionnel du soutien social perçu. Elle offre également l'opportunité d'évaluer les sources du soutien social perçu (subordonnés ou supérieurs).

### **Encadré 5.20 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure du soutien social des subordonnés**

Voici un cinquième ensemble d'opinions que vous pouvez avoir à l'égard du soutien de vos subordonnés. Comme précédemment, pouvez-vous indiquer quel est votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune de ces opinions.

La première dimension (soutien social matériel perçu des subordonnés) mesure le sentiment de pouvoir compter sur les subordonnés pour de l'aide tangible ou matérielle en cas de besoin (encadré 5.21).

### **Encadré 5.21 : Echelle du soutien social matériel perçu des subordonnés (sous-dimension échelle du soutien social des subordonnés)**

Auteurs : Cutrona et Russel (1987) Echelle validée en français par Caron (1996)	Indicateurs : 4 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je peux compter sur mes subordonnés pour m'aider en cas de réel besoin. (<i>A inverser</i>).</li><li>○ Il n'y a personne parmi mes subordonnés sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin. (<i>A inverser</i>).</li><li>○ Si quelque chose allait mal, mes subordonnés ne viendraient pas à mon aide. (<i>A inverser</i>).</li><li>○ Je peux compter sur mes subordonnés en cas d'urgence.</li></ul>	

La seconde dimension (soutien social matériel) porte sur le sentiment qu'ont les managers de bénéficier des conseils, des avis ou des informations des subordonnés en cas de besoin (encadré 5.22).

### **Encadré 5.22 : Echelle Soutien social informatif perçu des subordonnés (sous-dimension échelle du soutien social des subordonnés)**

Auteurs : Cutrona et Russel (1987) Echelle validée en français par Caron (1996)	Nombre d'éléments : 4 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je n'ai personne à qui m'adresser parmi mes subordonnés pour me guider en période de stress. (<i>A inverser</i>).</li><li>○ Je pourrais discuter avec mes subordonnés de décisions importantes qui concernent ma vie professionnelle.</li><li>○ Il y a au moins une personne fiable parmi mes subordonnés à qui je pourrais faire appel pour me conseiller si j'avais des problèmes professionnels.</li><li>○ Il n'y a personne parmi mes subordonnés avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes professionnels. (<i>A inverser</i>).</li></ul>	

La troisième dimension (soutien social d'estime des subordonnés) retenue concerne le sentiment de reconnaissance des compétences des managers par leurs subordonnés (encadré 5.23).

**Encadré 5.23 : Echelle soutien social d'estime perçu des subordonnés (sous-dimension échelle du soutien social des subordonnés)**

Auteurs : Cutrona et Russel (1987)	Nombre d'éléments : 5 items
Echelle validée en français par Caron (1996)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mes subordonnés ne me considèrent pas compétent(e).</li> <li>○ Je ne crois pas que mes subordonnés aient de la considération pour mes aptitudes et mes habiletés. (<i>A inverser</i>).</li> <li>○ Mes subordonnés reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire.</li> <li>○ Mes subordonnés apprécient mes talents et mes habiletés.</li> <li>○ Mes subordonnés m'estiment sincèrement. (<i>Item rajouté</i>).</li> </ul>	

Les auteurs de l'échelle recommandent d'inverser tous les items formulés négativement lors de la saisie des données avant les analyses psychométriques.

**3.1.8 Echelle de la mesure du soutien social ou des provisions sociales provenant des supérieurs : 8<sup>ième</sup> partie du questionnaire**

La huitième partie du questionnaire mesure le sentiment de soutien social provenant des supérieurs. L'échelle de mesure retenue est celle des provisions sociales de Cutrona et Russel (1987) validée en langue française par Caron (1996). La même échelle est utilisée pour la mesure du soutien social perçu des subordonnés. Elle renvoie globalement au sentiment de pouvoir bénéficier de l'aide matérielle ou informative des supérieurs en cas de besoin ou de la reconnaissance des compétences des managers. Le soutien social perçu des supérieurs comporte 13 items répartis en trois dimensions : le soutien social matériel, le soutien social informatif et le soutien social d'estime (nous avons rajouté un item pour prendre en compte le sentiment général d'estime des supérieurs).

**Encadré 5.24 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure du soutien social des subordonnés**

Voici un ensemble d'opinions que vous pouvez avoir à l'égard du soutien de vos supérieurs hiérarchiques. Comme précédemment, pouvez-vous indiquer quel est votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune de ces opinions.

La première dimension (soutien matériel des supérieurs) mesure le sentiment de pouvoir compter sur les supérieurs pour de l'aide tangible ou matérielle en cas de besoin (encadré 5.25).

**Encadré 5.25 : Echelle soutien matériel des supérieurs (sous-dimension échelle du soutien social des supérieurs)**

Auteurs : Cutrona et Russel (1987) Echelle validée en français par Caron (1996)	Nombre d'éléments : 4 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je peux compter sur mes supérieurs pour m'aider en cas de réel besoin.</li><li>○ Il n'y a personne parmi mes supérieurs sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin. (<i>A inverser</i>).</li><li>○ Si quelque chose allait mal, mes supérieurs ne viendraient pas à mon aide. (<i>A inverser</i>).</li><li>○ Je peux compter sur mes subordonnés en cas d'urgence.</li></ul>	

La deuxième dimension (soutien social informatif) porte sur le sentiment qu'ont les managers de bénéficier des conseils, des avis ou des informations des supérieurs en cas de besoin (encadré 5.26).

**Encadré 5.26 : Echelle du soutien social informatif perçu des supérieurs (sous-dimension échelle du soutien social des supérieurs)**

Auteurs : Cutrona et Russel (1987) Echelle validée en français par Caron (1996)	Nombre d'éléments : 4 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je n'ai personne à qui m'adresser parmi mes supérieurs pour me guider en période de stress. (<i>A inverser</i>).</li><li>○ Je pourrais discuter avec mes supérieurs de décisions importantes qui concernent ma vie professionnelle.</li><li>○ Il y a au moins une personne fiable parmi mes supérieurs à qui je pourrais faire appel pour me conseiller si j'avais des problèmes professionnels.</li><li>○ Il n'y a personne parmi mes supérieurs avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes professionnels. (<i>A inverser</i>).</li></ul>	



Enfin, la troisième dimension (soutien social d'estime des supérieurs) retenue concerne le sentiment de reconnaissance des compétences des managers par leurs supérieurs hiérarchiques (encadré 5.27).

**Encadré 5.27 : Echelle soutien d'estime (sous-dimension échelle du soutien social des supérieurs)**

Auteurs : Cutrona et Russel (1987) Echelle validée en français par Caron (1996)	Nombre d'éléments : 5 items
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mes supérieurs ne me considèrent pas compétent(e). (<i>A inverser</i>).</li> <li>○ Je ne crois pas que mes supérieurs aient de la considération pour mes aptitudes et mes habiletés. (<i>A inverser</i>)</li> <li>○ Mes supérieurs reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire.</li> <li>○ Mes supérieurs apprécient mes talents et mes habiletés.</li> <li>○ Mes supérieurs m'estiment sincèrement. (<i>Item rajouté</i>).</li> </ul>	

Comme précédemment (avec l'échelle du soutien social perçu des subordonnés), il est conseillé d'inverser tous les items formulés négativement avant les analyses psychométriques.

**3.1.9 Echelle de la mesure du stress psychologique (MSP) : 9<sup>ème</sup> partie du questionnaire**

Nous disposons aujourd'hui de plusieurs outils servant à mesurer le stress de façon directe ou indirecte.

Nous qualifions d'outils indirects de mesure du stress, tous ceux qui prédisent un niveau de stress élevé à partir des facteurs de stress ou stressseurs. A titre d'exemple, nous pouvons citer le questionnaire de Karasek et de Theorell (1990), Siegrist (1996) et de Caplan, Sidney Cobb, John et French, (1975).

Le questionnaire de Karasek et de Theorell prend appui sur 3 facteurs pour déterminer des situations de stress : la charge de travail, l'autonomie et le soutien social. Dans la même logique, Siegrist détermine le stress en fonction d'un déséquilibre entre les efforts d'une part et les récompenses d'autre part. Plusieurs auteurs (Caplan, Sidney Cobb, John et French, 1975 ; Cohen et Williamson, 1988 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996) mesurent le stress par les indicateurs de surcharge (temps et quantité de travail). Présentons quelques outils multidimensionnels servant à prédire l'état de stress perçu :

❖ **Extrait du questionnaire de Karasek et Theorell (1990)**

(Pas du tout d'accord  Pas d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord  : échelle de Likert)

1. *Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles*
2. *Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives*
3. *Mon travail me demande d'être créatif*
4. *Mon chef prête attention à ce que je dis*
5. *Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi*

❖ **Extrait du questionnaire de Siegrist (1996)**

1. *On me traite injustement à mon travail (échelle de Likert en 4 points)*
2. *Ma position actuelle correspond bien à ma formation...*

❖ **Extrait de l'échelle de mesure de Caplan et al. (1975)**

Pour mesurer le stress psychologique, Caplan et al. (1975) utilise des indicateurs suivants :

Les items étaient évalués sur une échelle en 5 points allant de «très peu» (1) à «très grand» (5)

1. *La charge de travail, la quantité de choses à faire.*
2. *Le nombre d'appels téléphoniques et de visite au bureau au cours de la journée.*
3. *Le nombre de projets et / ou des affectations vous avez.*

❖ **Extrait de l'échelle de mesure de Cohen et Williamson (1988)**

Dans la même logique l'échelle PSS (*Perceived Stress Scale*) développée par Cohen et Williamson (1988) utilisent des facteurs potentiels de stress et non le stress lui-même. Voici un extrait de leur échelle :

Jamais (score=1) Presque jamais (score=2) Parfois (score=3) Assez souvent (score=4)  
Souvent (score=5)

*Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été dérangé(e) par un événement inattendu ?*

*Au cours du dernier mois, combien de fois vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie ?*

Tous ces outils renvoient à une opérationnalisation indirecte du stress ressenti. Ils ne mesurent pas directement le stress. Ils le mesurent à travers des stressseurs potentiels. Contrairement

aux auteurs de ces outils (Caplan et al., 1975 ; Cohen et Williamson, 1988 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996), nous nous inscrivons plutôt dans une approche directe de la mesure du stress perçu.

La conception de la mesure directe du stress propose de la mesurer du stress à travers ses manifestations (Lemyre et Tessier, 1988 ; 2003). Sans remettre en cause la capacité de prédiction de ces instruments, comme Lemyre et Tessier (2003), nous estimons qu'une mesure directe du stress est plus adaptée. Il est plus pertinent de mesurer un concept par ses propres indicateurs et non par ses déterminants. En effet, le stress est un phénomène subjectif et les mêmes facteurs ne produisent pas toujours les mêmes effets chez tous les sujets. Par exemple tous les managers qui sont constamment dérangés, ne sont pas nécessairement stressés. C'est la première raison pour laquelle nous avons fait le choix d'utiliser l'échelle de Lemyre et Tessier. Cet outil mesure directement le stress (manifestations) et non les facteurs qui peuvent l'engendrer. « La mesure du stress psychologique permet la mesure du stress lui-même, indépendamment des facteurs stressants et des manifestations psychologiques causées par le stress » (Lacouture, 2010 : p.61).

Il présente également l'avantage de distinguer le stress d'autres troubles pathologiques. Ainsi, pour Lemyre et Tessier (2003), « trop souvent, pour évaluer le stress, les chercheurs et praticiens utilisent des mesures psychiatriques cliniques (entrevues diagnostiques de santé mentale telles que le Present State Examination, questionnaires de détresse psychologique tels que le Brief Symptom Inventory ou le Beck Depression Inventory) conçues pour des troubles pathologiques et validées auprès de populations cliniques dysfonctionnelles » alors que « le concept de stress réfère plutôt à un ensemble de manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales se situant à l'intérieur de l'intégrité fonctionnelle ».

*In fine*, la neuvième et dernière échelle retenue est celle de la mesure psychologique du stress (MSP). Elle est construite par Lemyre et Tessier (2003). L'échelle est unidimensionnelle et comporte 9 items (encadré 5.29) et comporte un ensemble d'indicateurs « physiologiques, cognitifs, affectifs et comportementaux ». L'instrument est adapté à une population « normale » et non pathologique (Lemyre et Benzimra, 2000 : p. 191).

### Encadré 5.28 : Enoncé introduisant l'échelle de mesure du stress perçu

Dans cette partie, encerclez le chiffre qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation décrit votre manière d'être au travail.

### Encadré 5.29 : Echelle stress professionnel

Auteurs : Lemyre et Tessier (2003).	Nombre d'éléments : 9 items
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je suis détendu(e). (<i>A inverser</i>)</li><li>○ Je me sens débordé(e) ; j'ai l'impression de manquer de temps.</li><li>○ J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre.</li><li>○ Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse).</li><li>○ Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration.</li><li>○ Je me sens plein(e) d'énergie, en forme. (<i>A inverser</i>)</li><li>○ Je sens peser un grand poids sur mes épaules.</li><li>○ Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, mes humeurs, mes gestes.</li><li>○ Je suis stressé(e).</li></ul>	

Les items « je suis détendu(e) et je me sens plein(e) d'énergie, en forme » doivent être inversés lors de la saisie des données.

Etant donné que le stress professionnel constitue notre variable à expliquer, il nous semble utile de justifier le choix de la mesure du stress psychologique (Lemyre et Tessier, 2003). Nous disposons aujourd'hui de plusieurs outils servant à mesurer le stress de façon directe ou indirecte. Nous qualifions d'outils indirects de mesure du stress, tous ceux qui prédisent un niveau de stress élevé à partir des facteurs de stress. A titre d'exemple, nous pouvons citer le questionnaire de Karasek et de Theorell (1990) et celui de Siegrist (1996). Le questionnaire de Karasek et de Theorell prend appui sur 3 facteurs pour déterminer des situations de stress : la charge de travail, l'autonomie et le soutien social. Dans la même logique Siegrist (1996) détermine le stress en fonction d'un déséquilibre entre les efforts d'une part et les récompenses d'autre part.

Sans remettre en cause la capacité de prédiction de ces instruments, nous estimons à la suite de Lemyre et Tessier (2003) qu'une mesure directe du stress est plus adaptée. Il est plus pertinent de mesurer un concept par ses propres indicateurs et non par ses déterminants. En effet, le stress est un phénomène subjectif et les mêmes facteurs ne produisent pas toujours les

mêmes effets chez tous les sujets. C'est la première raison pour laquelle nous avons fait le choix d'utiliser l'échelle de Lemyre et Tessier. Cet outil mesure directement le stress et non les facteurs qui l'engendrent.

Il présente également l'avantage de distinguer le stress d'autres troubles pathologiques. C'est la seconde raison pour laquelle notre choix s'est porté sur cette échelle. Lemyre et Tessier (2003) considèrent que « trop souvent, pour évaluer le stress, les chercheurs et praticiens utilisent des mesures psychiatriques cliniques (entrevues diagnostiques de santé mentale telles que le Present State Examination, questionnaires de détresse psychologique tels que le Brief Symptom Inventory ou le Beck Depression Inventory) conçues pour des troubles pathologiques et validées auprès de populations cliniques dysfonctionnelles » alors que « le concept de stress réfère plutôt à un ensemble de manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales se situant à l'intérieur de l'intégrité fonctionnelle » (Lemyre et Tessier, 2003 : p.1166).

### **3.1.4 Questions sociodémographiques, organisationnelles et autres questions diverses : 10<sup>ème</sup> partie du questionnaire**

La dixième et dernière partie du questionnaire comporte les questions d'ordre sociodémographique (le sexe, l'âge, le niveau de formation), organisationnel (profession, grade ou catégorie ; ancienneté dans l'organisation et dans la fonction...) et quelques questions fermées sur l'évaluation que les managers du secteur public ont de leurs activités professionnelles (sentiment d'exercer une activité enrichissante : oui/non).

Le tableau 5.6 présente la synthèse de la présentation du questionnaire utilisé en vue de la collecte des informations auprès des managers du secteur public.

**Tableau 5.6 : Synthèse de la présentation du questionnaire et des les échelles de mesures utilisées**

Parties	Items/questions	Echelles et questions	Dimensions	Sources
1 <sup>ère</sup>	<b>Présentation de la recherche et des consignes</b>			
2 <sup>ème</sup>	<b>Question ouverte : 5 principales activités d'encadrant ou de manager</b>			
3 <sup>ème</sup>	1 – 10	<b>Ambiguïté de rôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etendue des rôles</li> <li>• Comportements</li> </ul>	Beauchamp (2002), validation Bosselut (2008)
4 <sup>ème</sup>	11 – 37	<b>Stratégies de coping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centré sur le problème</li> <li>• Centré sur l'émotion</li> <li>• Centré sur la recherche de soutien social</li> </ul>	Vitaliano et al. (1985), validation de Cousson et al. (1996)
5 <sup>ème</sup>	38 – 54	<b>Engagement au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigueur</li> <li>• Dévouement</li> <li>• Absorption</li> </ul>	Schaufeli et Bakker (2003)
6 <sup>ème</sup>	55 – 70	<b>Conflits de rôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individu/rôle</li> <li>• Individu/climat</li> <li>• Surcharge de rôles</li> </ul>	Perrot (2001)
			Inter-émetteurs	Elaboré
7 <sup>ème</sup>	71– 82	<b>Provisions sociales provenant des subordonnés (soutien social perçu des subordonnés)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel</li> <li>• Informatif</li> <li>• D'estime</li> </ul>	Cutrona et Russel (1987), validation Caron (1996)
8 <sup>ème</sup>	83– 95	<b>Provisions sociales provenant des supérieurs (soutien social perçu des supérieurs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel</li> <li>• Informatif</li> <li>• D'estime</li> </ul>	Cutrona et Russel (1987), validation Caron (1996)
9 <sup>ème</sup>	97 – 105	<b>Mesure du stress psychologique</b>	Unidimensionnel	Lemyre et Tessier (2003) ; Lemyre, Tessier et Fillion (1990)
10 <sup>ème</sup>		<b>Variables sociodémographiques et organisationnelles</b>	Age – sexe – diplôme – expérience – activités – type de contrat – horaires – statut – mode d'accès à la profession... Appréciation globale de la fonction d'encadrant/de dirigeant de proximité...	

## 3.2 Méthodes d'analyses des outils de mesure

Avant de procéder à la vérification des hypothèses, il est indispensable d'analyser la qualité des outils de mesure (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Roussel et Wacheux, 2005). Cette démarche est constituée de trois étapes : l'analyse préalable à l'examen de la structure factorielle, l'analyse de la structure factorielle et l'analyse de la cohérence interne (encadré 5.30).

### Encadré 5.30 : Procédure d'analyse psychométrique des échelles de mesure

<b>Etape 1 : Tests préalables à la factorisation</b>
Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)
Test de sphéricité de Barlett
↓
<b>Etape 2 : Analyse de la structure factorielle</b>
Analyse de la qualité de la représentation des indicateurs
Analyse en composantes principales (ACP)
↓
<b>Etape 3 : Analyse de cohérence interne (alpha de Cronbach)</b>

Chacune de ces trois étapes comporte plusieurs sous-étapes que nous allons présenter.

### 3.2.1 Etape 1 : Les tests préalables à la factorisation

Nous avons vérifié l'adéquation des données à la factorisation avant de procéder à l'analyse factorielle des échelles de mesure. D'après Evrard et al. (2009), il est indispensable de s'assurer que les données collectées sont factorisables, « c'est-à-dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques » (Evrard et al., 2009 : p.400). Deux tests permettent de contrôler l'adéquation des données : le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) ou le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Pour Carricano et Pujol (2008), le test de sphéricité de Bartlett s'appuie sur la matrice des corrélations pour tester « l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro tandis que le KMO indique dans quelles proportions les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept ou les dimensions d'un celui-

*ci. Des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 représentent des solutions factorielles acceptables ».*

### **3.2.2 Etape 2 : L'analyse de la structure factorielle**

Deux techniques d'analyse factorielle sont généralement distinguées : l'analyse en facteurs communs et spécifiques (AFCS) et l'analyse en composantes principales (ACP). Pour Donada et Mbengue (2003), l'AFCS rend compte de la variance totale d'une variable en trois parts : une part commune, une part spécifique et une part d'erreur. « La variance commune décrit celle qui est partagée par la variable avec l'ensemble des autres variables de l'analyse. La variance spécifique est celle qui est propre à la seule variable en question. La part d'erreur est due à la fiabilité imparfaite des mesures ou à une composante aléatoire de la variance mesurée » (Donada et Mbengue, 2003 : p.387). Pour ces auteurs, dans les analyses factorielles classiques ou les AFCS, seule la part commune de variance expliquée est considérée. Quand à l'ACP, elle rend compte de la part totale de la variance expliquée (une part commune, une part spécifique et une part d'erreur). L'AFCS est choisie lorsque l'objectif de la recherche est de mettre en évidence des variables latentes ou des construits. L'ACP s'impose dans le cadre d'une recherche visant à résumer des données.

La quasi-totalité des échelles de mesure mobilisées dans cette recherche sont des outils de mesure antérieurement validés. Par conséquent, nous privilégions la technique de l'ACP pour vérifier leur structure factorielle.

#### **3.2.2.1 Extraction des facteurs et épuration d'une échelle de mesure**

L'identification du nombre de facteurs dans une ACP s'opère par différents critères. Le critère des valeurs propres est couramment utilisé. Une valeur propre « représente la quantité d'informations capturée par un facteur. Un facteur qui aurait une valeur propre inférieure à 1 représenterait moins d'informations qu'un simple item » (Carricano et Poujol, 2008 : p. 57). D'autres auteurs recommandent l'utilisation du test du coude ou de l'ébouli pour identifier le nombre de facteurs. Ainsi, pour Falissard (2008 : p.57), « un diagramme des valeurs propres est un instrument essentiel dans la détermination de l'unidimensionnalité d'un ensemble d'items ». Pour cet auteur, si le diagramme des valeurs propres permet d'identifier le nombre de facteurs, il ne permet pas de déterminer les items qui les constituent. Pour ce faire, une



analyse factorielle (avec rotation) peut être nécessaire pour faciliter l'interprétation des facteurs (Carricano et Pujol, 2008). Le but de cette opération est d'obtenir une structure factorielle plus claire (Hair, Anderson, Tatham et Black, 2006 ; Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004).

Parmi les méthodes de rotation qui existent, la rotation varimax et la rotation oblique sont les plus utilisées. La rotation Varimax est une forme de rotation orthogonale qui permet de préserver l'indépendance des facteurs identifiés. La rotation oblique est réalisée lorsque les facteurs sont corrélés entre eux. Nous privilégions dans cette recherche la méthode de rotation Varimax, puisqu'elle permet tout en simplifiant les facteurs de rendre la structure factorielle claire (Carricano et Pujol, 2008). Après l'opération de l'analyse factorielle avec rotation, il convient d'identifier les items constitutifs de chaque facteur.

### **3.2.2.2 Epuration des échelles**

L'identification des items à retenir s'effectue sur la base de plusieurs critères : l'analyse de la communalité de l'item et l'analyse de la contribution factorielle. L'analyse de la communalité d'un item renvoie à la qualité de la représentation de cet item sur un axe. Elle rend compte de la part de la variance expliquée par cet item. Cette part de variance est considérée comme moyenne lorsqu'elle est égale à 0,4 ; bonne quand elle est égale à 0,65 et excellente quand elle est de 0,8 (Carricano et Pujol, 2008).

Pour Roussel et Wacheux (2005), deux critères sont généralement retenus dans l'élimination des items. Selon le premier critère, les items dont la contribution factorielle est  $< 0,30$  sont supprimés. Il en est de même pour les items ayant une contribution factorielle  $> 0,30$  sur plusieurs facteurs. Le second critère conseille d'éliminer les items dont la contribution factorielle n'est pas  $\geq 0,50$ . Les items ne présentant pas une différence minimale de 0,40 de poids factoriels entre deux facteurs sont également supprimés. Le second critère a été retenu dans le cadre cette recherche. Car, il permet de retenir des structures factorielles plus claires.

### **3.2.3 Etape 3 : L'analyse de la cohérence interne (alpha de Cronbach)**

Une fois les données résumées en composantes principales, il faut mener une analyse de fiabilité pour évaluer la cohérence interne des items qui constituent les facteurs identifiés.

Afin de nous assurer de la fiabilité des outils, nous avons opté pour l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). Il s'agit d'un « indicateur permettant de mesurer la fiabilité des différentes questions censées mesurer un phénomène » (Evrard et al., 2009 : p.665). Selon Darpy (2009), l'alpha de Cronbach est une condition nécessaire de la fiabilité d'une échelle. Il s'appuie sur la covariance entre les items pour rendre compte de la fiabilité d'une échelle. Darpy (2009) recommande d'utiliser des échelles constituées d'au moins trois items.

La valeur de l'alpha de Cronbach indique la cohérence d'une mesure. Plus sa valeur est proche de 1 (tableau 5.7), plus la fiabilité du concept mesuré est forte (Carricano et Pujol, 2008). Les items qui ne contribuent pas significativement à la robustesse de ce coefficient sont éliminés. Le seuil d'acceptabilité de l'alpha de Cronbach varie de 0.6 à 0.9 (De Vellis, 2003).

**Tableau 5.7 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach (De Vellis, 2003)**

<0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon
Entre 0,8 et 0,9	Très bon
> 0.9	Considérer la réduction du nombre d'items

Les seuils empiriques d'acceptabilité de l'alpha varient en fonction de l'objectif de la recherche. Ainsi, pour une recherche exploratoire, un coefficient alpha compris entre 0,6 et 0,8 est admis ; dans une recherche confirmatoire, une valeur supérieur à 0,8 est souhaitable (Carricano et Pujol, 2008 ; Evrard et al., 2009 ; Nunnaly et Bernstein, 1994).

### **3.3 Analyses psychométriques des échelles de mesure utilisées**

L'analyse psychométrique des sept outils de mesure a été effectuée sur l'ensemble des 407 managers étudiés. Cette analyse des outils de mesure est conduite en trois temps pour chacune des échelles de mesure : l'analyse préalable à l'examen de la structure factorielle, l'analyse de la structure factorielle et l'analyse de la cohérence interne.

### 3.3.1 Analyse psychométrique de l'échelle d'ambiguïté de rôle

L'échelle de l'ambiguïté de rôle utilisée renvoie théoriquement à deux dimensions : l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et l'ambiguïté liée aux comportements de rôle (Beauchamp et al., 2002). Les qualités psychométriques de l'échelle observées sur les données collectées sont présentées les points ci-après.

#### 3.3.1.1 Tests préalables à la factorisation des données

Les tests préalables à la factorisation des données recueillies sur l'échelle d'ambiguïté de rôle permettent d'envisager une analyse en composantes principales (tableau 5.8). La valeur KMO (0,863) est supérieure à la solution factorielle acceptable (entre 0,30 et 0,7).

**Tableau 5.8 : Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,863
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2053,333
	ddl	45
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

#### 3.3.1.2 Structure factorielle de l'échelle d'ambiguïté de rôle

L'ACP (après rotation Varimax) ne confirme pas au premier abord la structure bidimensionnelle de l'échelle d'ambiguïté de rôle défendue par Beauchamp et al. (2002). Nous avons trouvé que l'échelle en question est constituée de trois dimensions expliquant 73,73 % de la variation de l'ambiguïté de rôle (tableau 5.9).

La première dimension concerne « l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle ou AMBIE ». Elle comporte 4 items expliquant 30,23 % de la variation de l'ambiguïté de rôle. La seconde dimension concerne « l'ambiguïté liée aux comportements de rôle ou AMBIC ». Elle comporte aussi 4 items et explique 27,27 % de la variation de l'ambiguïté de rôle. La troisième dimension mesure l'ambiguïté générale de rôle (étendue et comportements). Cette dimension est constituée de deux items (à inverser) : « je ne sais pas clairement quelle est

l'étendue de mes responsabilités de manager (encadrant ou dirigeant de proximité » et « je ne sais pas clairement quels comportements sont attendus de moi pour remplir mon rôle d'encadrant ».

**Tableau 5.9 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle d'ambiguïté de rôle (après rotation varimax)**

		Commu- nalités	Poids factoriels		
			1	2	3
AMBIE1	Je comprends la diversité de mes responsabilités de manager (encadrant ou dirigeant de proximité).	0,767	<b>0,858</b>	0,160	0,067
AMBIE2	Je comprends l'étendue de mes responsabilités de manager (encadrant ou dirigeant de proximité).	0,830	<b>0,844</b>	0,325	0,113
AMBIE3	Je comprends toutes les responsabilités associées à mon de manager (encadrant ou dirigeant de proximité).	0,773	<b>0,837</b>	0,250	0,102
AMBIE4	Je ne sais pas clairement quelle est l'étendue de mes responsabilités de manager (encadrant ou dirigeant de proximité). ( <i>Item à inverser</i> ).	0,781	0,231	0,048	<b>0,852</b>
AMBIE5	Je sais clairement quelles sont les différentes responsabilités qui constituent mon rôle de manager (encadrant ou dirigeant de proximité).	0,664	<b>0,705</b>	0,346	0,216
AMBIC6	Je sais clairement quels comportements je devrais adopter pour remplir mon rôle de manager (encadrant ou dirigeant de proximité).	0,748	0,221	<b>0,836</b>	0,018
AMBIC7	Je comprends les comportements que je dois adopter pour remplir mon rôle d'encadrant.	0,735	0,343	<b>0,770</b>	0,156
AMBIC8	Je comprends quels ajustements doivent être apportés à mon comportement pour remplir mon rôle d'encadrant.	0,686	0,129	<b>0,816</b>	0,059
AMBIC9	Je ne sais pas clairement quels comportements sont attendus de moi pour remplir mon rôle d'encadrant. ( <i>Item à inverser</i> ).	0,804	0,035	0,102	<b>0,890</b>
AMBIC10	Je sais quels comportements sont nécessaires pour assumer mes responsabilités d'encadrant.	0,586	0,374	<b>0,665</b>	0,063
Valeurs propres			3,023	2,727	1,624
Part totale de la variance expliquée en pourcentage (73,73 %)			30,230	27,27	16,23

Ils expliquent 16,23 % de la variation de l'ambiguïté de rôle. Une nouvelle analyse de la structure factorielle a été conduite sans les deux items à inverser (AMIBE 4 et AMBIE 9).

### 3.3.1.3 Tests préalables à la factorisation des données

La valeur KMO (0,880) est supérieure à la solution factorielle acceptable (entre 0,30 et 0,7) : tableau 5.10.

**Tableau 5.10 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,880
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1835,362
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### 3.3.1.4 Structure factorielle de l'échelle d'ambiguïté de rôle (dimensions retenues)

L'ACP (après rotation Varimax) montre que les dimensions « ambiguïté liée étendue de rôle » et « ambiguïté liée aux comportements de rôle » expliquent respectivement 38,17 % et 33,94 % de la variance de l'ambiguïté de rôle (tableau 5.11). Les autres analyses psychométriques (tableau variance totale expliquée, diagramme des valeurs propres et diagramme des composantes) sont présentées en annexes 8, 9 et 10.

**Tableau 5.11: Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle d'ambiguïté de rôle (dimensions retenues après rotation varimax)**

		Communalité	Poids factoriels	
			1	2
AMBIE1	Je comprends la diversité de mes responsabilités de manager (encadrant ou dirigeant de proximité)	0,763	<b>0,859</b>	0,157
AMBIE2	Je comprends l'étendue de mes responsabilités de manager (encadrant ou dirigeant de proximité)	0,830	<b>0,853</b>	0,320
AMBIE3	Je comprends toutes les responsabilités associées à mon de manager (encadrant ou dirigeant de proximité)	0,771	<b>0,843</b>	0,246
AMBIE5	Je sais clairement quelles sont les différentes responsabilités qui constituent mon rôle de manager (encadrant ou dirigeant de proximité)	0,657	<b>0,731</b>	0,350
AMBIC6	Je sais clairement quels comportements je devrais adopter pour remplir mon rôle de manager (encadrant ou dirigeant de proximité)	0,748	0,217	<b>0,837</b>
AMBIC7	Je comprends les comportements que je dois adopter pour remplir mon rôle d'encadrant	0,731	0,366	<b>0,773</b>
AMBIC8	Je comprends quels ajustements doivent être apportés à mon comportement pour remplir mon rôle d'encadrant.	0,686	0,133	<b>0,817</b>
AMBIC10	Je sais quels comportements sont nécessaires pour assumer mes responsabilités d'encadrant	0,585	0,382	<b>0,662</b>
Valeurs propres			3,054	2,715
Part totale de la variance expliquée en pourcentage (72,12 %)			38,177	33,943

Cette nouvelle structure bidimensionnelle nous paraît satisfaisante.

### 3.3.1.5 Analyse de la fiabilité de l'échelle ambiguïté de rôle

Cette échelle comporte à présent deux dimensions : l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et celle relative aux comportements à adopter.

L'échelle de l'ambiguïté de rôle liée à l'étendue de rôle (tableau 5.12) présente une fiabilité de cohérence interne acceptable ( $\alpha = 0,888$ ).

**Tableau 5.12 : Indices de cohérence interne de l'échelle d'ambiguïté liée à l'étendue de rôle**

Alpha de Cronbach = 0,888 Nombre d'items : 4	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AMBIE1	0,864
AMBIE2	0,831
AMBIE3	0,846
AMBIE5	0,882

La suppression d'aucun item ne permet d'améliorer l'alpha. Nous retenons quatre items pour mesurer l'ambiguïté de rôle liée à l'étendue de rôle.

L'échelle de l'ambiguïté de rôle liée aux comportements de rôle (tableau 5.13) présente une fiabilité de cohérence interne acceptable (alpha = 0,836).

**Tableau 5.13 : Indices de cohérence interne de l'échelle d'ambiguïté liée aux comportements**

Alpha de Cronbach = 0,836 Nombre d'items : 4	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AMBIC6	0,775
AMBIC7	0,768
AMBIC8	0,809
AMBIC10	0,818

L'élimination d'aucun item ne permet pas d'améliorer la cohérence interne de cette échelle. Nous gardons ces quatre items pour mesurer l'ambiguïté de rôle liée aux comportements à adopter.

*In fine*, l'échelle de l'ambiguïté de rôle retenue pour la suite de la recherche, est conforme à la version bidimensionnelle attendue : l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et celle liée aux comportements de rôle.

### 3.3.2 Analyse psychométrique de l'échelle des stratégies de coping

Cette échelle est présentée comme un outil tridimensionnel (Cousson et al., 1996) : les stratégies de coping centré sur le problème, les stratégies de coping centré sur la recherche de soutien et les stratégies de coping centré sur l'émotion. Les qualités psychométriques obtenues après l'examen de l'outil sont abordées dans les points suivants.

#### 3.3.2.1 Tests préalables à la factorisation des données

Les tests préalables à la factorisation des données effectués sur l'échelle des stratégies de coping encouragent une analyse en composantes principales (tableau 5.14). La valeur KMO (0,674) est acceptable, puisqu'elle est comprise entre 0,30 et 0,7 (les normes de référence).

**Tableau 5.14 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,674
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	661,531
	Ddl	55
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

#### 3.3.2.2 Structure factorielle de l'échelle des stratégies de coping

La structure factorielle de l'échelle des stratégies de coping attendue est tridimensionnelle (Cousson et al., 1996). Suite à l'ACP (après rotation Varimax) et l'épuration de l'échelle, quatre dimensions expliquant 60,08 % de la variation des stratégies de coping ont été identifiées (tableau 5.15).



**Tableau 5.15 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle des stratégies de coping (après rotation varimax)**

		Communalités	Poids factoriels			
			1	2	3	4
COPIE18	Je me sens mal de ne pouvoir éviter le problème.	0,573	<b>0,728</b>			
COPIE21	J'espère qu'une sorte de miracle se produira.	0,692			<b>0,787</b>	
COPIE24	Je me culpabilise.	0,653	<b>0,772</b>			
COPIP26	Je sors plus fort(e) de la situation.	0,563		<b>0,745</b>		
COPIE27	Je pense à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux.	0,768			<b>0,872</b>	
COPIP29	Je change les choses pour que tout puisse bien finir.	0,515		<b>0,690</b>		
COPI31	J'essaie de ne pas m'isoler.	0,691				<b>0,821</b>
COPIP32	J'essaie de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée.	0,576				<b>0,722</b>
COPIE33	Je souhaite pouvoir changer d'attitude.	0,508	<b>0,654</b>			
COPIE36	Je me critique ou me sermonne.	0,491	<b>0,642</b>			
COPIP37	Je sais ce qu'il faut faire, aussi je redouble d'efforts et je fais tout mon possible pour y arriver.	0,580		<b>0,719</b>		
Valeurs propres			2,068	1,643	1,468	1,430
Part totale de la variance expliquée en pourcentage (60,080 %)			18,801	14,936	13,346	12,998

Les stratégies de coping centré sur l'émotion (COPIE) constituent la première dimension des stratégies de coping. Elle est constituée de quatre items expliquant 18,80 % de la variation des stratégies de coping. Les stratégies de coping centré sur le problème (COPIP) forment la deuxième dimension et comptent trois items expliquant 14,93 % de la variation des stratégies de coping. La troisième dimension est formée par deux items qui appartiennent suivant l'échelle de départ à la dimension émotionnelle des stratégies de coping. Il s'agit des items : « j'espère qu'une sorte de miracle se produira » et « je pense à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux ». Ces deux items expriment un coping centré sur l'évitement. Ils expliquent 13,34 % de la variance des stratégies de coping. La quatrième et dernière dimension est aussi constituée de deux items expliquant 12,99 % de la part de variance des stratégies de coping. Il s'agit des items : « j'essaie de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée » et « j'essaie de ne pas m'isoler ». Ils traduisent respectivement des stratégies de coping centré sur le problème (tentative de résoudre les problèmes) et les stratégies de coping centré sur la recherche de soutien (COPIS) (évitement du repli sur soi).

Les deux dimensions constituées respectivement de deux items ne sont pas retenues dans le cadre de cette recherche. En effet, pour être fiable, une échelle doit comporter au moins trois items (Darpy, 2009).

### 3.3.2.3 Analyse de la fiabilité des stratégies de coping

L'échelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion (tableau 5.16) présente une fiabilité de cohérence interne acceptable ( $\alpha = 0,673$ ).

**Tableau 5.16 : Indices de cohérence interne de la stratégie de coping centré sur l'émotion**

Alpha de Cronbach = 0,673 Nombre d'items : 4	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
COPIE18	0,598
COPIE24	0,558
COPIE33	0,650
COPIE36	0,615

L'élimination d'aucun item ne permet d'améliorer l'alpha. Nous retenons quatre items pour mesurer ce type de coping.

L'échelle des stratégies de coping centré sur le problème (tableau 5.17) ne présente pas une fiabilité de cohérence interne acceptable ( $\alpha = 0,565$ ).

**Tableau 5.17 : Indices de cohérence interne échelle stratégies coping centré sur le problème**

Alpha de Cronbach = 0,565 Nombre d'items : 3	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
COPIP26	0,486
COPIP29	0,468
COPIP37	0,440

Cet indicateur ne remplit pas le critère d'acceptabilité de l'alpha de Cronbach fixé entre 0,6 à 0,9 (De Vellis, 2003). Cette dimension ne sera donc pas retenue pour la suite des analyses.

De nouvelles analyses sont conduites sur la seule dimension de la stratégie de coping centré sur l'émotion en vue d'identifier sa part de variance expliquée.

### 3.3.2.4 Echelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion (échelle unidimensionnelle retenue après rotation varimax)

La valeur KMO de l'échelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion (0,683) est supérieure à la solution factorielle acceptable (tableau 5.18).

**Tableau 5.18 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,683
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	245,983
	ddl	6
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### 3.3.2.5 Structure de l'échelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion (échelle unidimensionnelle retenue)

Cette dimension des stratégies de coping est constituée de quatre items expliquant 50,65 % de la variance totale des stratégies de coping (tableau 5.19). Les autres analyses psychométriques (tableau variance totale expliquée, diagramme des valeurs propres) sont présentées en annexes 11 et 12.

**Tableau 5.19 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion (échelle unidimensionnelle retenue)**

		Commu- nalités	Poids factoriels
COPIE18	Je me sens mal de ne pouvoir éviter le problème.	0,534	0,731
COPIE24	Je me culpabilise.	0,599	0,774
COPIE33	Je souhaite pouvoir changer d'attitude.	0,399	0,631
COPIE36	Je me critique ou me sermonne.	0,495	0,704
Valeur propre			2,026
Part totale de la variance expliquée en pourcentage			50,659

Nous retenons dans le cadre de notre recherche cette dimension de la stratégie de coping centré sur l'émotion.

### 3.3.3 Analyse psychométrique de l'échelle de l'engagement au travail

L'échelle d'engagement au travail (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) utilisée est celle de Schaufeli et Bakker (2003). L'échelle est tridimensionnelle : absorption (ENGAA), dévouement (ENGAD) et vigueur (ENGAV), contrairement à l'échelle de Kanungo (1982) et de Lodhal et Kejner (1965). Les qualités psychométriques de l'UWES observées sur les données collectées sont présentées les points ci-après.

#### 3.3.3.1 Tests préalables à la factorisation des données

Les tests préalables à la factorisation des données recueillies sur l'échelle de l'engagement au travail permettent d'envisager une analyse en composantes principales. La valeur KMO (0,852) est supérieure à la solution factorielle acceptable (tableau 5.20).

**Tableau 5.20 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,852
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1486,350
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

#### 3.3.3.2 Structure factorielle de l'échelle de l'engagement au travail

Une première analyse en composantes principales (après rotation Varimax) réalisée à partir de l'échelle de mesure de l'engagement au travail de Schaufeli et Bakker (2003) révèle dans un premier temps une structure tridimensionnelle. Cependant, des items parmi les dix-sept ont un comportement atypique et tendent à se positionner sur les trois facteurs. Nous avons épuré l'échelle de ces items. Malgré l'élimination de certains items, l'ACP ne confirme pas le caractère tridimensionnel de l'échelle.

Nous avons identifié deux facteurs : le dévouement (ENGAD) et l'absorption(ENGAA). Un item de la dimension vigueur au travail (ENGAV) a été capturé par la dimension dévouement. La première dimension, le dévouement au travail comporte 4 items expliquant 35,28 % de la variation de l'engagement au travail. La seconde dimension, l'absorption au travail, comporte

également 4 items et restitue 31,71 % de la variance de l'engagement au travail (tableau 5.21). Les autres analyses psychométriques (tableau variance totale expliquée, diagramme des valeurs propres et diagramme des composantes) sont présentées en annexes 13, 14 et 15.

**Tableau 5.21 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle de l'engagement au travail (après rotation varimax)**

		Commu- nalités	Poids factoriels	
			1	2
ENGAD42	Je suis passionné(e) par mon travail.	0,711	<b>0,816</b>	0,212
ENGAA43	Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi.	0,520	0,189	<b>0,696</b>
ENGAD44	Faire ce métier est stimulant.	0,739	<b>0,812</b>	0,284
ENGAV45	Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.	0,652	<b>0,791</b>	0,162
ENGAD47	Je suis fier(e) du travail que je fais.	0,597	<b>0,749</b>	0,188
ENGAA48	Je suis complètement absorbé(e) par mon travail.	0,745	0,386	<b>0,772</b>
ENGAA51	Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail.	0,775	0,352	<b>0,807</b>
ENGAA53	Il m'est très difficile de me détacher de mon travail.	0,625	0,044	<b>0,789</b>
Valeurs propres			2,823	2,541
Part totale de la variance expliquée en pourcentage (67,052 %)			35,287	31,765

Cette version bidimensionnelle de l'engagement (dévouement et absorption) est retenue dans cette recherche. Les dimensions dévouement (ENGAD) et absorption (ENGAA) expliquent ensemble 67,05 % de la variance totale de l'engagement. Nos résultats renforcent ainsi l'analyse de Hollet (2005) qui a trouvé une structure bidimensionnelle de l'échelle : la dimension dévouement/vigueur et la dimension absorption.

### 3.3.3.3 Analyse de la fiabilité échelle de l'échelle d'engagement au travail

L'analyse de fiabilité (alpha de Cronbach) montre que la cohérence interne de la dimension dévouement de la dimension absorption est satisfaisante. L'échelle du dévouement au travail (tableau 5.22) présente une fiabilité de cohérence interne acceptable (alpha = 0,837).

**Tableau 5.22 : Indices de cohérence interne de l'échelle de dévouement au travail**

Alpha de Cronbach = 0,837 Nombre d'items : 4	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ENGAD42	0,781
ENGAD44	0,762
ENGAV45	0,811
ENGAD47	0,821

La suppression d'aucun item ne permet d'améliorer l'alpha. Nous retenons quatre items pour mesurer le dévouement au travail.

L'échelle d'absorption au travail présente une fiabilité de cohérence interne acceptable (alpha = 0,803). La suppression d'aucun item ne permet d'améliorer significativement l'alpha. Nous retenons quatre items pour mesurer l'absorption au travail (tableau 5.23).

**Tableau 5.23 : Indices de cohérence interne de l'absorption au travail**

Alpha de Cronbach = 0,803 Nombre d'items : 4	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ENGAA43	0,805
ENGAA48	0,718
ENGAA51	0,703
ENGAA53	0,794

L'échelle d'engagement au travail retenue ne comporte pas les trois facettes théoriques (Schaufeli et Bakker, 2003). La dimension vigueur n'est pas ressortie comme une dimension indépendante. C'est donc une version bidimensionnelle de l'engagement au travail composée de l'absorption (4 items) et du dévouement (4 items) qui a été utilisée. L'hypothèse H5c ne sera donc pas testée.

### 3.3.4 Analyse psychométrique de l'échelle du conflit inter-émetteurs

Cette échelle a été élaborée pour les besoins de la présente recherche.

#### 3.3.4.1 Tests préalables à la factorisation des données

La valeur KMO (0,845) est supérieure à la solution factorielle acceptable (tableau 5.24).

**Tableau 5.24 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,845
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1651,792
	ddl	15
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

#### 3.3.4.2 Structure factorielle de l'échelle du conflit inter-émetteurs

La structure factorielle de cette échelle est unidimensionnelle (tableau 5.25) et explique 67,14 % de la variance du conflit inter-émetteurs (CONFINT). Les autres analyses psychométriques (tableau variance totale expliquée, diagramme des valeurs propres) sont présentées en annexes 16 et 17.

**Tableau 5.25 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du conflit inter-émetteurs (après rotation varimax)**

		Communalités	Poids factoriels
CONFINT55	Je reçois couramment des demandes contradictoires de la part de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.	0,522	<b>0,723</b>
CONFINT56	Je suis souvent tiraillé (e) entre les différentes attentes de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.	0,704	<b>0,839</b>
CONFINT57	Je fais parfois des choses susceptibles d'être acceptées par mes supérieurs hiérarchiques et non acceptés par mes subordonnés.	0,527	<b>0,726</b>
CONFINT58	Mes supérieurs hiérarchiques et mes subordonnés me disent parfois des choses difficilement compatibles.	0,737	<b>0,858</b>
CONFINT59	Il m'est parfois difficile de concilier les intérêts de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés : j'ai l'impression d'être pris entre le marteau et l'enclume.	0,770	<b>0,878</b>
CONFINT60	Il m'est difficile de satisfaire simultanément les exigences de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés : j'ai le sentiment d'être pris entre deux feux.	0,769	<b>0,877</b>
Valeur propre			4,029
Part totale de la variance expliquée en pourcentage			67,149

L'échelle du conflit inter-émetteurs est constituée de 6 items revoyant à des divergences d'attentes provenant de supérieurs hiérarchiques des managers et de leurs collaborateurs ou subordonnés.

### 3.3.4.3 Analyse de la fiabilité de l'échelle du conflit inter-émetteurs

L'échelle du conflit inter-émetteurs (tableau 5.26) présente une fiabilité de cohérence interne acceptable ( $\alpha = 0,901$ ).



**Tableau 5.26 : Indices de cohérence interne de l'échelle du conflit inter-émetteurs**

Alpha de Cronbach = 0,901 Nombre d'items : 6	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CONFLINT56	0,880
CONFINT58	0,876
CONFINT59	0,872
CONFINT57	0,899
CONFINT60	0,872
CONFINT55	0,900

La suppression d'aucun item ne permet d'améliorer l'alpha. Par conséquent, nous retenons 6 items pour mesurer le conflit inter-émetteurs.

### 3.3.5 Analyse psychométrique de l'échelle des conflits (surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat)

Cette échelle, comme indiquée dans le titre 3.35, comporte trois dimensions (Perrot, 2001). Les résultats de l'examen de la qualité de cet outil sont présentés dans les points suivants.

#### 3.3.5.1 Tests préalables à la factorisation des données

La valeur KMO (0,761) est supérieure à la solution factorielle acceptable (tableau 5.27).

**Tableau 5.27 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,761
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1383,193
	ddl	36
	Signification de Bartlett	0,000

Les données sont donc factorisables. Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

#### 3.3.5.2 Structure factorielle de l'échelle des conflits de rôles (surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat)

Ces trois dimensions de conflit de rôle sont extraites de l'échelle de Perrot (2001). Les trois dimensions des conflits de rôles attendues sont retrouvées. Elles expliquent ensemble 72,75 % de leur variance (tableau 5.28). Les autres analyses psychométriques (tableau variance totale expliquée, diagramme des valeurs propres et diagramme des composantes) sont présentées en annexes 18, 19 et 20.

**Tableau 5.28 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle des conflits (surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat), après rotation varimax**

		Commu- nalités	Poids factoriels		
			1	2	3
CONFINT61	Les horaires que je fais sont gênants pour mon mode de vie.	0,780	<b>0,872</b>	0,100	0,092
CONFINT62	Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants.	0,802	<b>0,887</b>	0,067	0,103
CONFINT63	Mon emploi du temps m'empêche de faire autre chose à côté de mon travail.	0,780	<b>0,874</b>	0,096	0,076
CONFCOM65	Globalement mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation ou mes compétences	0,691	0,129	0,146	<b>0,808</b>
CONFCOM66	J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail.	0,745	0,023	0,137	<b>0,852</b>
CONFCOM67	J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel.	0,592	0,111	0,183	<b>0,739</b>
CONFCLIM68	Je n'accroche pas complètement avec la culture de mon organisation (Mairie/SNCF)	0,663	0,113	<b>0,782</b>	0,196
CONFCLIM69	Mon organisation (Mairie/SNCF) a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve.	0,802	0,144	<b>0,880</b>	0,085
CONFCLIM70	Mon organisation (Mairie/SNCF) n'est pas très attentive aux préoccupations des salariés.	0,693	0,010	<b>0,807</b>	0,204
Valeurs propres			2,376	2,135	2,038
Part totale de la variance expliquée en pourcentage (72,756 %)			26,398	23,718	22,640

La première dimension la surcharge de rôles (CONFINT) est constituée de quatre items au départ. Nous avons dû supprimer l'item : « la charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais impartis », qui présentait une mauvaise qualité de représentation. Elle est alors constituée de trois items expliquant 26,39 % de sa variance. La deuxième dimension renvoie au conflit individu-climat (CONFCLIM). Elle explique 23,71 % de la variation des conflits de rôles. Enfin, la troisième dimension, le conflit individu-

rôle (CONFCOM), constituée aussi de 3 items expliquent 22,64 % de la variation des conflits de rôles.

### 3.3.5.3 Analyse de la fiabilité de l'échelle des conflits (surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat)

Les trois dimensions de l'échelle des conflits de rôles présentent chacune une fiabilité de cohérence interne acceptable. Les trois dimensions sont constituées de trois items chacune. L'échelle de la surcharge de rôles affiche un alpha de Cronbach égale à 0,865 (tableau 5.29).

**Tableau 5.29 : Indices de cohérence interne surcharge de rôles**

Alpha de Cronbach = 0,865 Nombre d'items : 3	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CONFSURCH61	0,817
CONFSURCH62	0,800
CONFSURCH63	0,813

La suppression d'un item quelconque ne permet d'améliorer la cohérence interne de l'échelle de la surcharge de rôles.

L'échelle du conflit individu-rôle affiche un alpha de Cronbach égale à 0,755 (tableau 5.30).

**Tableau 5.30 : Indices de cohérence interne conflit individu-rôle**

Alpha de Cronbach = 0,755 Nombre d'items : 3	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CONFCOM65	0,657
CONFCOM66	0,616
CONFCOM67	0,737

L'élimination d'aucun item ne permet d'améliorer la qualité de l'alpha de Cronbach de l'échelle du conflit individu-rôle.

L'échelle du conflit individu-climat présente un alpha de Cronbach égale à 0,798 (tableau 5.31).

**Tableau 5.31: Indices de cohérence interne conflit individu-climat**

Alpha de Cronbach = 0,798 Nombre d'items : 3	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CONFCLIM68	0,769
CONFCLIM69	0,645
CONFLCLIM70	0,752

La suppression d'aucun item ne permet d'améliorer la qualité de l'alpha de Cronbach de l'échelle du conflit individu-climat.

### 3.3.6 Analyse psychométrique de l'échelle du soutien social perçu des subordonnés

La version de l'échelle du soutien social perçu utilisée dans cette recherche comporte théoriquement trois dimensions (Cutrona et Russel, 1987) : le soutien social matériel perçu, le soutien social informatif perçu et le soutien social d'estime perçu. Nous avons précisé dans le questionnaire utilisé la source de ces soutiens, à savoir les subordonnés des managers. Les résultats de l'analyse l'outil sont exposés dans les points suivants.

#### 3.3.6.1 Tests préalables à la factorisation des données

Les tests préalables à la factorisation des données collectées sur l'échelle du soutien social perçu des subordonnés permettent d'envisager une analyse en composantes principales. La valeur KMO (0,756) est supérieure à la solution factorielle acceptable (tableau 5.32).

**Tableau 5.32 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,756
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1322,764
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### **3.3.6.2 Structure factorielle de l'échelle du soutien social perçu des subordonnés**

L'ACP (après rotation Varimax) effectuée sur l'échelle du soutien social perçu des subordonnés ne révèle pas la structure factorielle tridimensionnelle attendue (soutien social matériel, informatif et d'estime perçu des subordonnés). En effet, les items ne sont pas normalement (d'après l'échelle d'origine) répartis sur les facteurs. Trois dimensions expliquent 76,41 % de la variation du soutien social perçu des subordonnés. La première dimension concerne le soutien social d'estime des subordonnés. Elle est constituée de trois items formulés de manière positive (SOUTSUBE) expliquant 28,79 % de la variation du soutien social perçu.

La deuxième dimension renvoie au soutien social d'estime et du soutien social matériel perçu (SOUTSUBM). Elle comporte deux items du soutien social d'estime perçu et un item du soutien social matériel perçu des subordonnés formulés négativement et expliquant 26,78 % de la variation du soutien social perçu des subordonnés. La troisième dimension est composée de deux items du soutien social matériel perçu et d'un item du soutien social informatif perçu (SOUTSUBI) restituant 20,83 % de la variation du soutien social perçu des subordonnés (tableau 5.33).

La structure de la première dimension (soutien social d'estime perçu des subordonnés) nous paraît tout à fait claire ; dans la mesure où les items qui la constituent renvoient à des indicateurs non ambigus du soutien social perçu. La deuxième dimension est formée par trois items : deux items du soutien d'estime et un item du soutien matériel.

**Tableau 5.33 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du soutien social perçu des subordonnés (après rotation varimax)**

		Communalités	Poids factoriels		
			1	2	3
SOUTSUBE73	Mes subordonnés ne me considèrent pas compétent(e). ( <i>A inverser</i> )	0,696	0,124	<b>0,812</b>	0,142
SOUTSUBE74	Je ne crois pas que mes subordonnés aient de la considération pour mes aptitudes et mes habiletés. ( <i>A inverser</i> ).	0,785	0,264	<b>0,834</b>	0,139
SOUTSUBM75	Si quelque chose allait mal, mes subordonnés ne viendraient pas à mon aide. ( <i>A inverser</i> ).	0,665	0,176	<b>0,777</b>	0,173
SOUTSUBE77	Mes subordonnés reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire.	0,733	<b>0,833</b>	0,194	
SOUTSUBM79	Il n'y a personne parmi mes subordonnés sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin.	0,832		0,172	<b>0,895</b>
SOUTSUBI80	Il n'y a personne parmi mes subordonnés avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes professionnels.	0,825		0,179	<b>0,886</b>
SOUTSUBE81	Mes subordonnés apprécient mes talents et mes habiletés.	0,847	<b>0,913</b>		
SOUTSUBE83	Mes subordonnés m'estiment sincèrement.	0,730	<b>0,806</b>	0,272	
Valeurs propres			2,304	2,143	1,667
Part totale de la variance expliquée en pourcentage (76,414 %)			28,798	26,782	20,834

La troisième dimension identifiée comporte un item du soutien social matériel et un item du soutien social informatif perçu des subordonnés. Pour les mêmes raisons évoquées précédemment pour les échelles à deux dimensions, nous ne prendrons pas en compte cette troisième dimension du soutien social perçu.

### 3.3.6.3 Analyse de la fiabilité de l'échelle du soutien social perçu des subordonnés

Comme l'indique le tableau 5.34, l'échelle du soutien social d'estime perçu des subordonnés (3 items à formulation positive) présente une fiabilité de cohérence interne meilleure ( $\alpha = 0,845$ ) à celle des items formulés négativement (tableau 5.35).

**Tableau 5.34 : Indices de cohérence interne de l'échelle du soutien social d'estime des subordonnés (items à formulation positive)**

Alpha de Cronbach = 0,845 Nombre d'items : 3	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
SOUTSUBE77	0,815
SOUTSUBE81	0,722
SOUTSUBE83	0,813

L'élimination d'aucun item ne permet d'améliorer la qualité de l'alpha de Cronbach de l'échelle du soutien social d'estime des subordonnés. Le tableau 5.35 expose que l'échelle du soutien social d'estime des subordonnés (items à formulation négative) présente aussi un alpha de Cronbach acceptable (alpha = 0,790).

**Tableau 5.35 : Indices de cohérence interne de l'échelle du soutien social d'estime perçu des subordonnés (items à formulation négative)**

Alpha de Cronbach = 0,790 Nombre d'items : 3	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
SOUTSUBE73	0,751
SOUTSUBE74	0,626
SOUTSUBM75	0,768

L'analyse de la fiabilité des deux premières dimensions nous amène à privilégier la première dimension constitué uniquement d'items formulés positivement et mesurant l'estime des subordonnés au détriment de la seconde constituée d'items formulés négativement. La première dimension atteste d'une cohérence interne plus satisfaisante (alpha = 0,845) tandis que la cohérence interne de la seconde dimension est moins consistante (alpha = 0,790). La seconde dimension n'est pas retenue pour la suite des analyses.

L'échelle du soutien social d'estime perçu des subordonnées (items formulés positivement) retenue explique 76,46 % de sa variance (tableau variance totale expliquée et diagramme des valeurs propres) sont présentées en annexes 21 et 22.

### 3.3.7 Analyse psychométrique de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs

Comme précédemment, l'échelle du soutien social perçu utilisée dans cette recherche comporte théoriquement trois dimensions (Cutrona et Russel, 1987) : le soutien social matériel perçu, le soutien social informatif perçu et le soutien social d'estime perçu. Nous avons précisé dans le questionnaire utilisé, la source de ces soutiens : les supérieurs. Les résultats de l'analyse de l'échelle sont indiqués dans les points ci-après.

#### 3.3.7.1 Tests préalables à la factorisation des données

Les tests préalables à la factorisation des données obtenues grâce à l'échelle du soutien social perçu des supérieurs permettent de réaliser une analyse en composantes principales. La valeur KMO de l'échelle (0,807) est supérieure à la solution factorielle acceptable (tableau 5.36).

**Tableau 5.36 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,807
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1428,727
	ddl	21
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

#### 3.3.7.2 Structure factorielle de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs

La structure factorielle théorique à trois dimensions du soutien social des supérieurs n'a pas été confirmée par l'ACP (après rotation Varimax). Cette dernière révèle une structure bidimensionnelle : soutien social matériel et informatif et le soutien social d'estime des supérieurs (tableau 5.37).

La première dimension est constituée de quatre items : deux items du soutien social matériel perçu (SOUTSUPM) et de deux items du soutien social informatif perçu (SOUTSUPI). Elle explique 36,51 % de la variation totale du soutien social perçu des supérieurs.



La seconde dimension contient 3 items mesurant le soutien social d'estime perçu (SOUTSUPE) des supérieurs et explique une partie de la variance similaire à celle de la première dimension, soit 36,28 %.

**Tableau 5.37: Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs (après rotation varimax)**

		Commu- nalités	Poids factoriels	
			1	2
SOUTSUPI85	Je n'ai personne à qui m'adresser parmi mes supérieurs pour me guider en période de stress.	0,537	<b>0,702</b>	0,211
SOUTSUPM88	Si quelque chose allait mal, mes supérieurs ne viendraient pas à mon aide.	0,626	<b>0,723</b>	0,321
SOUTSUPE90	Mes supérieurs reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire.	0,821	0,122	<b>0,898</b>
SOUTSUPM92	Il n'y a personne parmi mes supérieurs sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin.	0,701	<b>0,833</b>	
SOUTSUPI93	Il n'y a personne parmi mes supérieurs avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes professionnels.	0,729	<b>0,848</b>	0,106
SOUTSUPE94	Mes supérieurs apprécient mes talents et mes habiletés.	0,877	0,164	<b>0,922</b>
SOUTSUPE96	Mes supérieurs m'estiment sincèrement.	0,805	0,294	<b>0,848</b>
Valeurs propres			2,556	2,540
Part totale de la variance expliquée en pourcentage (72,802 %)			36,516	36,286

Les autres analyses psychométriques (tableau variance totale expliquée, diagramme des valeurs propres et diagramme des composantes) sont présentées en annexes 23, 24 et 25.

### 3.3.7.3 Analyse de la fiabilité de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs

Le tableau 5.38 montre que l'échelle du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs présente une fiabilité de cohérence interne acceptable ( $\alpha = 0,814$ ).

**Tableau 5.38 : Indices de cohérence interne du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs**

Alpha de Cronbach = 0,814 Nombre d'items : 4	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
SOUTSUPI85	0,797
SOUTSUPM88	0,770
SOUTSUPM92	0,754
SOUTSUPI93	0,741

La suppression d'aucun item ne permet d'améliorer l'alpha. Nous retenons 4 items pour mesurer le soutien matériel et informatif perçu des supérieurs.

Le tableau 5.39 signale que l'échelle du soutien social d'estime des supérieurs présente aussi une fiabilité de cohérence interne acceptable (alpha = 0,897).

**Tableau 5.39 : Indices de cohérence interne soutien social d'estime perçu des supérieurs**

Alpha de Cronbach = 0,897 Nombre d'items : 3	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
SOUTSUPE90	0,870
SOUTSUPE94	0,814
SOUTSUPE96	0,876

L'élimination d'aucun item ne permet d'améliorer la cohérence interne de l'échelle. Nous retenons trois items pour mesurer le soutien social d'estime perçu des supérieurs.

### **3.3.8 Analyse psychométrique de l'échelle de la mesure du stress psychologique**

La mesure psychologique du stress (MSP) construite par Lemyre et Tessier (2003) est utilisée pour mesurer le stress et non ses causes comme les échelles les plus utilisées (Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996). L'échelle est théoriquement unidimensionnelle et mesure strictement la perception du stress (STRES) et non ses causes (surcharge, manque d'autonomie...). Les qualités psychométriques de la MSP observées sont présentées dans les points suivants.

### 3.3.8.1 Tests préalables à la factorisation des données

La valeur KMO (0,803) est supérieure à la solution factorielle acceptable (tableau 5.40).

**Tableau 5.40 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,803
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	856,144
	ddl	21
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### 3.3.8.2 Structure factorielle de l'échelle du stress perçu

L'unidimensionnalité de l'échelle du stress psychologique n'est pas vérifiée. Une première ACP (après rotation varimax) révèle une vision bidimensionnelle de l'échelle du stress expliquant 62,55 % de sa variation totale. Ce constat n'est pas conforme à la vision théorique qui présente un aspect unidimensionnel de l'échelle. Nos résultats viennent ainsi appuyer ceux d'Ammar-Mamlouk, Hechiche-salah et Ben hadj (2007) qui ont révélé le caractère bidimensionnel de ce construit (tableau 5.41).

La première dimension est constituée de 5 items renvoyant aux manifestations du stress (exemple d'item : je me sens débordé(e) ; j'ai l'impression de manquer de temps). Cette dimension explique 38,01 % de la variance du stress. La seconde dimension comporte deux items renvoyant directement au phénomène de stress : « je suis détendu(e) » (item à inverser) et « je suis stressé(e) ».

**Tableau 5.41 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du stress professionnel (après rotation varimax)**

		Communalités	Poids factoriels	
			1	2
STRES97	Je suis détendu(e). ( <i>Item à inverser</i> )	0,829		<b>0,905</b>
STRES98	Je me sens débordé(e) ; j'ai l'impression de manquer de temps.	0,515	<b>0,708</b>	
STRES99	J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre.	0,514	<b>0,698</b>	
STRES100	Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse).	0,707	<b>0,774</b>	
STRES101	Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration.	0,562	<b>0,733</b>	
STRES103	Je sens peser un grand poids sur mes épaules.	0,457	<b>0,673</b>	
STRES105	Je suis stressé(e).	0,796		<b>0,849</b>
Valeur propre			2,661	1,717
Part totale de la variance expliquée en pourcentage (62,55 %)			38,016	24,535

Ces deux items expliquent 24,53 % de la variance totale du stress perçu. Bien que ces deux items soient bien positionnés sur le même facteur, nous ne pouvons garantir la fiabilité de cette dimension constituée seulement de deux items (Darpy, 2009). Par conséquent, cette dimension n'est pas retenue dans la présente recherche. De nouvelles analyses sont conduites pour mesurer la part de variance expliquée par l'échelle unidimensionnelle retenue.

### 3.3.8.3 Tests préalables à la factorisation des données : échelle du stress professionnel (version unidimensionnelle retenue)

La valeur KMO (0,806) est supérieure à la solution factorielle acceptable (tableau 5.42). Les données sont donc factorisables.

**Tableau 5.42 : Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,806
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	556,834
	ddl	10
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### 3.3.8.4 Structure factorielle de l'échelle du stress professionnel (version unidimensionnelle retenue)

Après abandon de la seconde dimension du stress constituée de deux items, la dimension du stress perçu retenue comporte 5 items expliquant 54,54 % (tableau 5.43) la variance totale du stress professionnel (STRES).

**Tableau 5.43 : Analyse en composantes principales (ACP) de l'échelle du stress professionnel (version unidimensionnelle retenue, après rotation varimax)**

		Commu- nalités	Poids factoriels
STRES98	Je me sens débordé(e) ; j'ai l'impression de manquer de temps.	0,502	<b>0,709</b>
STRES99	J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre.	0,522	<b>0,723</b>
STRES100	Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse).	0,706	<b>0,840</b>
STRES101	Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration.	0,562	<b>0,750</b>
STRES103	Je sens peser un grand poids sur mes épaules.	0,435	<b>0,659</b>
Valeur propre			2,727
Part totale de la variance expliquée en pourcentage			54,540

Les autres analyses psychométriques (tableau variance totale expliquée et diagramme des valeurs propres) sont présentées en annexes 26 et 27.

### 3.3.8.5 Analyse de la fiabilité de l'échelle de la mesure du stress psychologique

Le tableau 4.44 indique que l'échelle du stress professionnel présente une fiabilité de cohérence interne acceptable ( $\alpha = 0,782$ ).

**Tableau 4.44 : Indices de cohérence interne de la mesure du stress psychologique**

Alpha de Cronbach = 0,782 Nombre d'items : 5	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
STRES98	0,749
STRES99	0,751
STRES100	0,692
STRES101	0,745
STRES103	0,765

La suppression d'aucun item ne permet d'améliorer la fiabilité de l'échelle. Nous retenons ces cinq items pour mesurer le stress professionnel.

### 3.4 Méthodes statistiques de vérification des hypothèses

Les données ont été saisies et analysées sous le logiciel SPSS (version 17). Des analyses descriptives ont été effectuées avant les tests de vérification des hypothèses pour décrire la population étudiée et calculer les moyennes obtenues sur chacune des variables mesurées. **Les moyennes des individus ont été par la suite utilisées dans les analyses de variance (ANOVA) corrélations et de régression.**

Le tableau 5.45 met en évidence nos principaux objectifs ainsi que les tests utilisés pour les atteindre.

**Tableau 5.45 : Objectifs de recherche et tests d'analyse**

Objectifs		Tests d'analyse
<b>1) Etudier la variation du stress professionnel selon :</b> - le type d'organisation publique (collectivités / SNCF) - le niveau hiérarchique (intermédiaire / de proximité) - l'étape de la carrière (< 45 ans ; ≥ 45 ans d'âge)	→	ANOVA Calcul des moyennes
<b>2) Identifier les facteurs explicatifs du stress perçu :</b> - Effets des tensions de rôles sur le stress perçu - Effets du soutien social perçu sur le stress perçu - Effets des tensions de rôles et du soutien social perçu sur le stress perçu - Effets des stratégies de coping sur la relation tensions de rôles-stress perçu - Effets de l'engagement au travail sur le stress perçu	→	Calcul des moyennes Corrélations Régression simple Régression multiple

Nous détaillons dans les points suivants, chacune des méthodes utilisées pour tester les effets indirects

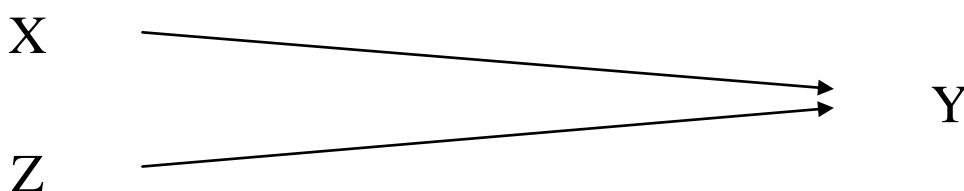
### 3.4.1 Procédure pour le traitement des analyses de variance et des effets simples

Des analyses de variance (ANOVA) ont été d'abord menées pour vérifier l'existence d'éventuelles différenciations de niveau de stress perçu en fonction des variables candidates retenues (type d'organisation publique ; niveau hiérarchique et étape de la carrière). Une analyse de variance « est une technique d'analyse des données permettant de faire apparaître les relations entre une variable dépendante métrique et une ou plusieurs variables exogènes (indépendantes) non métriques (nominales ou ordinales) » (Evrard et al., 2009 : p. 665)

La corrélation linéaire « permet de synthétiser l'importance de la relation entre deux variables métriques mesurées par échelle d'intervalle ou de rapport, par exemple X et Y. Cet indice détermine s'il existe une relation linéaire entre X et Y. Il donne le degré de la relation entre la variation d'une variable, X, et celle d'une autre variable, Y » (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004 : p.428).

Des analyses de régression ont été menées pour tester nos hypothèses. Une analyse de régression est une « technique d'analyse multivariée visant à expliquer les variations d'une variable dépendante (ou variable expliquée) métrique, par des variables indépendantes (ou explicatives) » (Evrard et al., 2009 : p. 665). La régression est dite simple quand elle est utilisée dans la perspective de vérifier des hypothèses mettant en lien deux variables (une variable explicative et une variable à expliquer). A partir de deux variables explicatives, nous avons recours à des analyses de régressions multiples. Mbengue et Vandangeon-Derumez (2003) parlent d' « effet additif » lorsque plusieurs variables (X et Z) sont prises en compte pour expliquer un seul phénomène (Y) (figure 5.2).

**Figure 5.2 : Effets additifs liés à l'introduction d'une troisième variable Z au sein d'une relation causale simple entre deux variable X et Y (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003 : p. 339)**



Ces auteurs considèrent que plusieurs facteurs (X, Z...) peuvent influencer un phénomène Y. La prise en compte simultanée de ces facteurs peuvent produire un effet additif sur Y, lorsqu'ils l'affectent simultanément et de manière indépendante. Ainsi, nous testons l'effet additif lorsque nous menons une analyse de régression multiple impliquant plusieurs variables.

### **3.4.2 Procédure de traitement des effets indirects**

Plusieurs techniques permettent de vérifier ces effets indirects. Cependant, nous ne présenterons que celles que nous avons utilisées dans le cadre de notre recherche : les techniques de mise à jour des effets de modulation et de médiation. Elles ont été choisies pour leur compatibilité avec les cadres théoriques mobilisés dans notre recherche, et les hypothèses qui en découlent. Selon ces auteurs « les termes de modérateurs et de médiateurs renvoient à deux modèles théoriques du stress distincts : le modèle interactionniste et le modèle transactionnel. Ils s'appliquent à des variables possédant un statut différent dans le modèle multifactoriel de la psychologie de la santé» (Rasclé et Irachabal, 2001 : p.100).

Pour Roussel et Wacheux (2005 : p. 327), « si la variable modératrice spécifie quand et sous quelles conditions une relation entre deux variables a-t-elle lieu, une variable médiatrice spécifie comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence-t-elle une variable dépendante ». Rasclé et Irachabal (2001 : p.112) rappellent que le « médiateur est une variable qui amplifie la relation entre le prédicteur et le critère. Alors que le modérateur ne doit pas être nécessairement corrélé avec le prédicteur, le médiateur doit l'être pour prétendre à ce statut ».

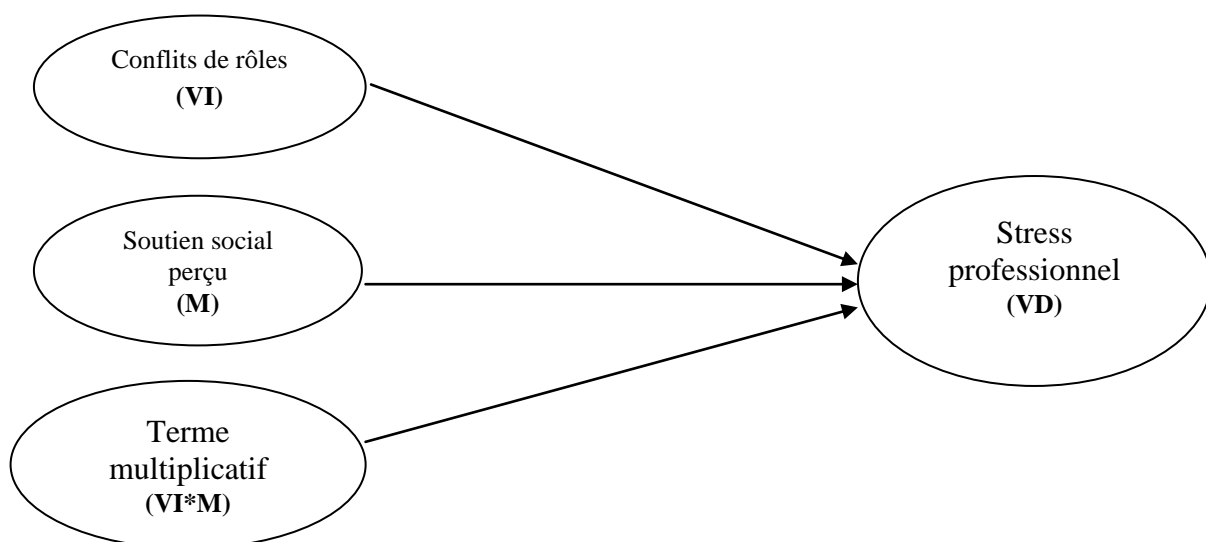
#### **3.4.2.1 Procédure du test de l'effet de modulation**

Afin de limiter la multicollinéarité lors des tests des effets modérateurs, El Akremi et Roussel (2003) recommandent de centrer les données. Il s'agit de retrancher des « données brutes » « les moyennes calculées ». A cet effet, avant de lancer la régression multiple, la variable indépendante (VI), la variable de modulation (M) et la variable dépendante (VD) ont été centrées.



A l'issue de cette opération, une variable issue du produit de la variable indépendante (VI) et de la variable de modulation (M) a été créée : un terme multiplicatif (VI\*M). Les trois variables VI, M et VI\*M ont été introduites simultanément (méthode entrée) dans l'équation de régression (Darpy, 2009 ; Li, Harmer, Duncan, Duncan, Acock et Boles, 1998). Cette démarche est indispensable puisqu'elle permet de vérifier l'effet interactif et non l'effet simple des variables (Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003). La variable modératrice peut intensifier ou réduire la relation entre deux variables (Evrard et al., 2009 ; Roussel et Wacheux, 2005). En nous inspirant de la représentation du calcul de l'effet de modulation (Baron et Kenny, 1986 : p.1174), nous pouvons donner l'exemple suivant (figure 5.3):

**Figure 5.3 : Représentation du calcul de l'effet de modulation (à titre d'exemple)**

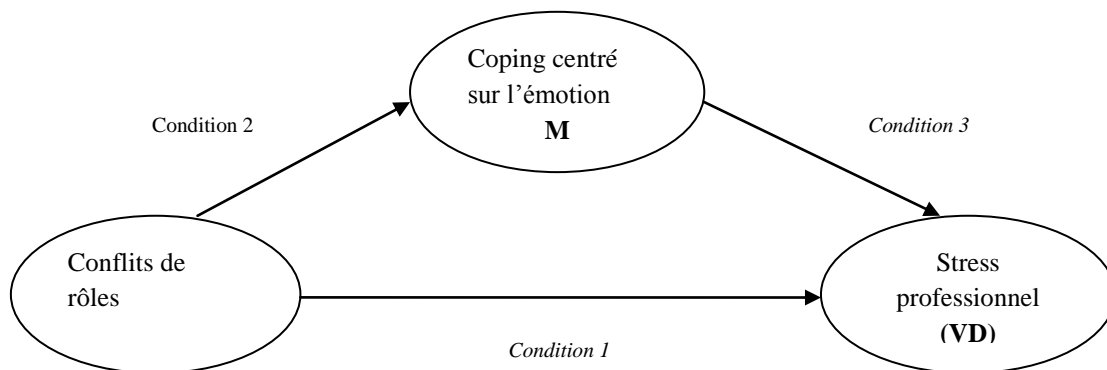


L'effet de modulation est vérifiée lorsque le terme multiplicatif ou d'interaction est significatif (Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003 ; Rasclé et Irachabal, 2001).

### 3.4.2.2 Procédure pour le test de l'effet médiateur

Afin de tester nos hypothèses sur les effets de médiation, des analyses de régression simple et de régression multiple ont été successivement conduites (Baron et Kenny, 1986 ; El Akremi et Roussel, 2003). Les variables ont été centrées pour réduire les problèmes de multi-colinéarité. En nous inspirant de la représentation du calcul de l'effet médiateur de Baron et Kenny (1986 : p.1176), nous pouvons proposer l'exemple de la figure 5.4. Selon ces auteurs trois conditions doivent être réunies pour vérifier l'existence d'un effet de médiation :

**Figure 5.4 : Représentation du calcul la médiation partielle (à titre d'exemple)**



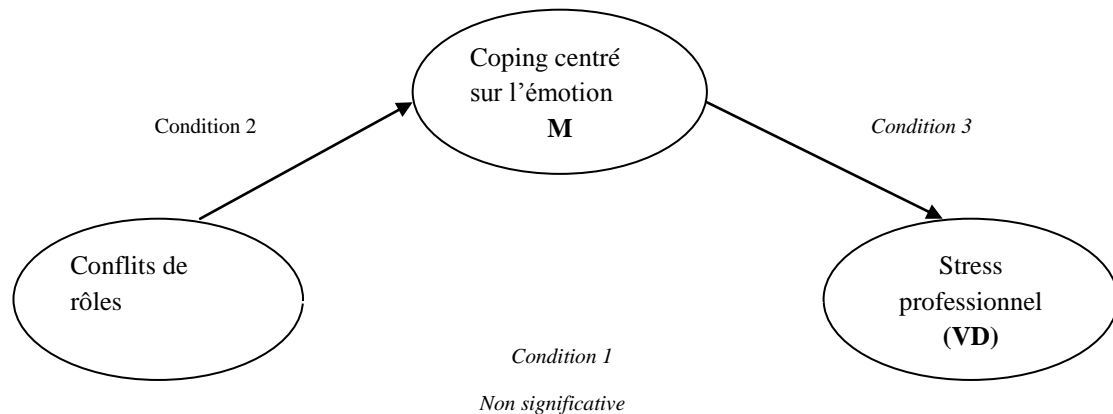
- **Condition 1** : le lien entre la variable indépendante VI et la variable dépendante VD doit être significatif pour montrer l'existence d'un impact à médier. Pour certains auteurs, notamment Shrout et Bolger (2002), cette première condition n'est pas nécessaire.
- **Condition 2** : le lien entre la variable indépendante VI et variable médiatrice VM (ici variable à expliquer) doit être significatif.
- **Condition 3** : le lien entre la variable médiatrice VM et la variable dépendante VD (ici variable à expliquer) doit être significatif en présence de la VI. Pour cela, il faut introduire simultanément dans l'équation de régression sur la variable dépendante (VD), la variable médiatrice (VM) et la variable indépendante (VI).

Les conditions 2 et 3 sont essentielles pour attester d'un effet de médiation (El Akremi et Roussel, 2003). Par la suite, il convient d'étudier le caractère complet ou partiel de la médiation par VM.

- **Condition 4** : On dit que la médiation est partielle (cas dans la figure 5.4), lorsque les deux variables affectent significativement la variable dépendante (Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003). Pour ces auteurs, la détermination de la nature de la médiation constitue une quatrième condition de l'étude des effets médiateurs.

La médiation est dite totale ou complète lorsque la variable indépendante perd sa significativité quand la variable médiatrice est contrôlée (Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003). C'est le cas dans la figure 5.5.

**Figure 5.5 : Représentation de la médiation totale (à titre d'exemple)**



*In fine*, l'encadré 5.31 présente les règles retenues dans cette recherche pour tester un effet de médiation (hypothèse H4).

**Encadré 5.31 : Procédure retenue dans cette recherche pour le test d'un effet médiateur**

Nous avons retenu deux conditions essentielles pour vérifier l'existence d'un effet de médiation. La troisième condition vise simplement à spécifier la nature de l'effet de médiation.

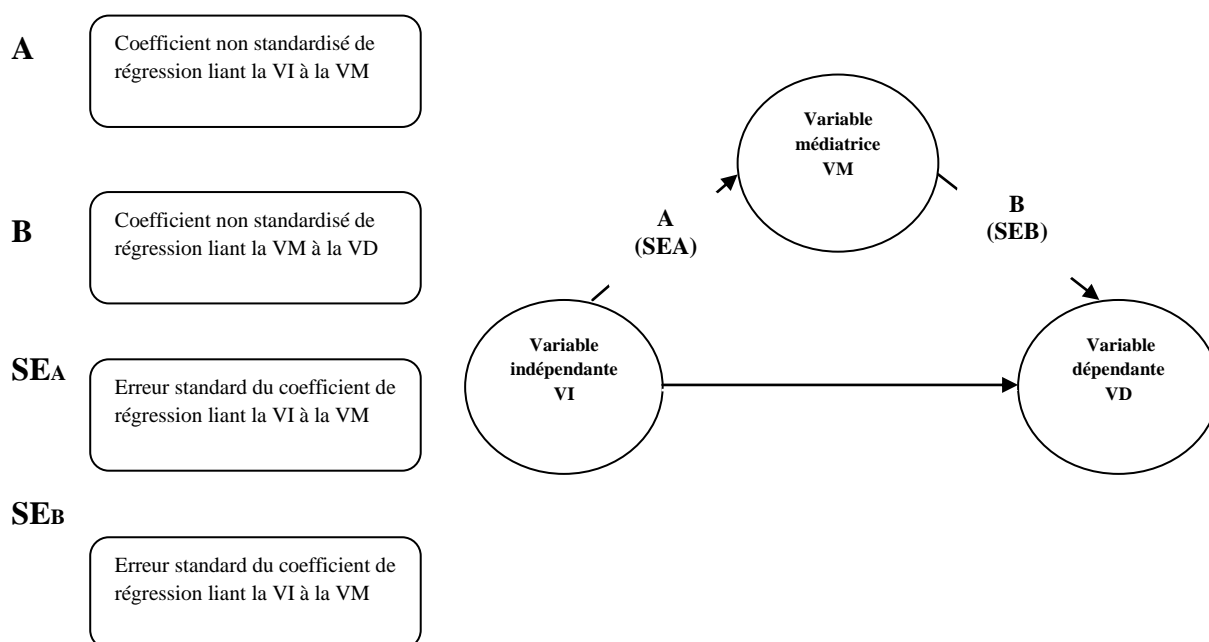
- **Condition 1** : le lien entre la variable indépendante tensions de rôles (VI) et la variable médiatrice stratégie de coping (VM) doit être significatif. La condition 1 renvoie dans cette recherche à la vérification de selon le cas des hypothèses H4.1.1 ; H4.2.1 ; H4.3.1.
- **Condition 2** : le lien entre la VM et la variable dépendante stress perçu (VD) doit être significatif en présence de la VI. Pour cela, la VM et la VI sont simultanément introduites dans l'équation de régression sur la VD. La condition 2 renvoie à deux sous-conditions. Dans cette recherche la première sous-condition (condition 2i) renvoie à la vérification (selon le cas) des hypothèses H4.1.2 ; H4.2.2 ; H4.3.2. La seconde condition (condition 2ii) concerne l'impact significatif de la VI sur la VD. Cette dernière condition n'est pas indispensable pour vérifier un effet de médiation.
- **Condition 3** : la détermination de la nature de la médiation constitue une troisième condition (non indispensable) de l'étude d'un effet médiateur. La médiation est dite partielle lorsque la VI (condition 2ii) et la VM (condition 2i) affectent simultanément la VD. Elle est dite totale lorsque la VI (condition 2ii) perd sa significativité quand la VM (condition 2i) est contrôlée.

En conclusion, la condition 1 (H4.1.1 ; H4.2.1 ; H4.3.1) et la condition 2i (H4.1.2 ; H4.2.2 ; H4.3.2) sont essentielles pour montrer qu'un effet de médiation est significatif. Cette significativité est

vérifiée grâce au test de Sobel.

Il est nécessaire de vérifier la significativité de l'effet de médiation (complet ou partiel) par le test de Sobel (1982), qui est disponible en ligne<sup>39</sup>. La figure 5.6 résume le chemin suivi pour calculer l'effet indirect induit par la variable médiatrice.

**Figure 5.6 : Calcul du test de Sobel**



## Conclusion du chapitre 5

Notre recherche s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste. La méthodologie de recherche adoptée est quantitative. Le questionnaire utilisé est constitué d'échelles de mesure préalablement validées à l'exception d'une seule que nous avons élaborée (l'échelle du conflit inter-émetteurs). La première version de notre questionnaire a fait l'objet d'un double prétest (managers et responsables ressources humaines). L'accès aux terrains de recherche (quatre communes, une communauté d'agglomération et huit établissements de la SNCF d'une région) a été longuement négocié et a permis d'interroger 407 managers.

<sup>39</sup> <http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm>

Après la collecte des données, nous avons examiné la qualité de tous les outils avant de tester nos hypothèses. Ainsi, les analyses en composantes principales et de cohérence interne des échelles de mesure ont permis d'identifier des échelles qui présentent des qualités psychométriques acceptables et celles qui ne répondent pas aux normes requises pour être retenues pour la suite des analyses.

La liste des outils retenus et ceux qui ne le sont pas pour la raison précédemment évoquée est présentée dans le tableau 5.46.

**Tableau 5.46: Echelles de mesure exclues et échelles de mesure retenues**

Echelles de mesure non retenues	Echelles de mesure retenues
✘ Stratégies de coping centré sur le problème	✓ Ambiguïté liée à l'étendue de rôle
✘ Stratégies de coping centré sur la recherche de soutien social	✓ Ambiguïté liée aux comportements de rôle
✘ Vigueur au travail (dimension de l'engagement au travail)	✓ Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice
✘ Soutien social matériel perçu des subordonnés	✓ Absorption au travail (dimension de l'engagement au travail)
✘ Soutien social informatif perçu des subordonnés	✓ Dévouement au travail (dimension de l'engagement au travail)
	✓ Conflit inter-émetteurs
	✓ Surcharge de rôles
	✓ Conflit individu-rôle
	✓ Conflit individu-climat
	✓ Soutien social d'estime perçu des subordonnés
	✓ Soutien social d'estime perçu des supérieurs
	✓ Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs
	✓ Mesure du stress psychologique (stress perçu ou stress professionnel)

Compte tenu des analyses psychométriques réalisées, les hypothèses de recherche formulées sur la base d'échelles de mesure (non retenues) ne peuvent pas être testées.

Les méthodes d'analyse statistiques utilisées pour tester nos hypothèses sont classiques (ANOVA, corrélation et régression).

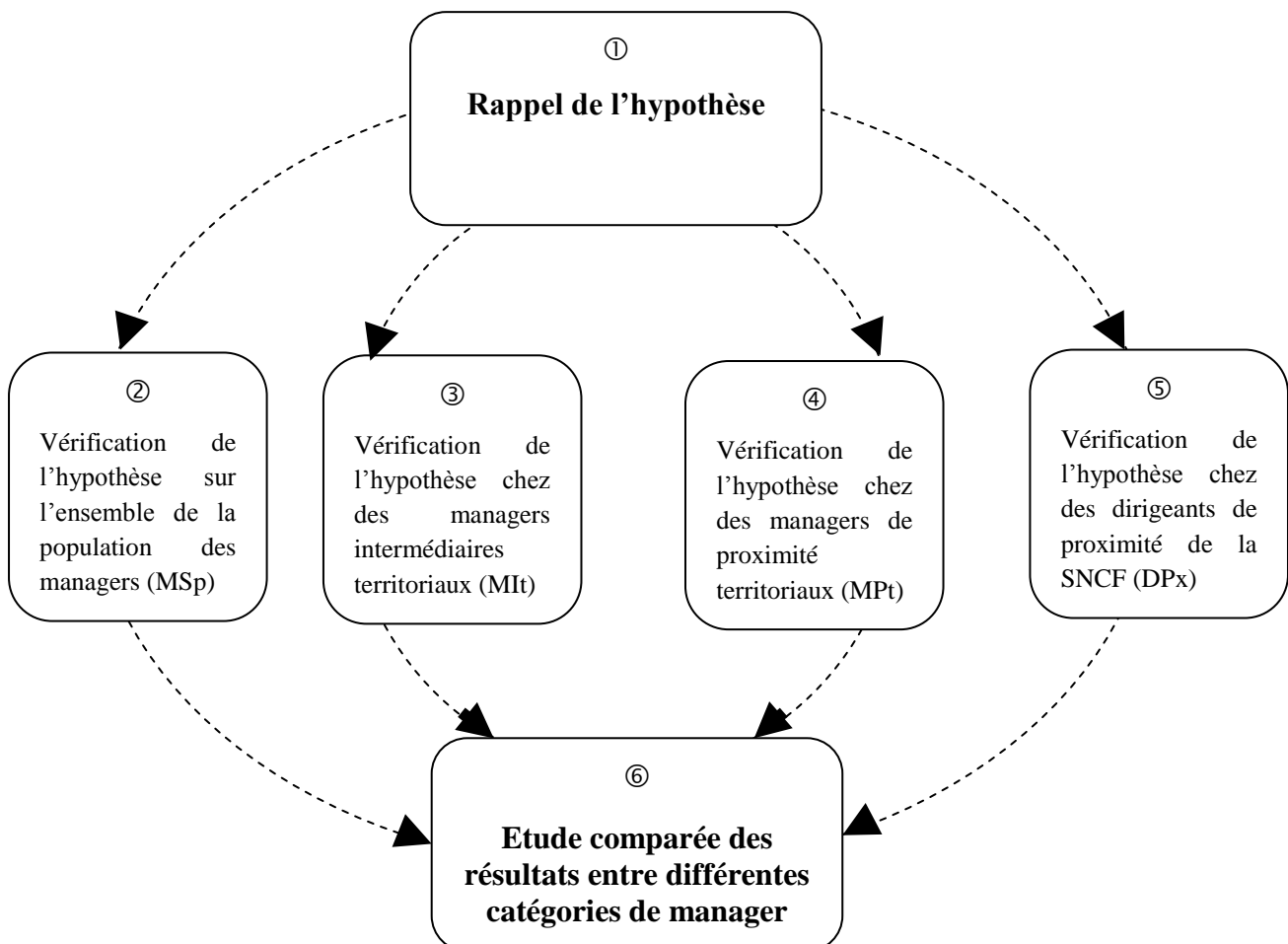
# Chapitre 6 : Résultats de la recherche

---

## Introduction du chapitre 6

Nous traitons dans cette partie des résultats de la recherche effectuée dans des collectivités territoriales et établissements de la SNCF. Nous exposons dans la première section, les résultats liés à l'influence directe des caractéristiques organisationnelles et individuelles sur le stress des managers. La seconde section s'attache à étudier les effets de modération du soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés dans la relation entre les tensions de rôles et le stress ressenti par les managers. La troisième et dernière section est consacrée au rôle de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice sur la perception du stress ressenti par les managers. La vérification de chacune de nos hypothèses se décline en six phases (figure 6.1).

**Figure 6.1: Processus de restitution des résultats**



Nous rappelons dans un premier temps notre hypothèse centrale de recherche (phase 1). Dans un second temps nous exposons les résultats selon les catégories de managers étudiées :

- l'ensemble de la population des managers du secteur public sans distinction de la nature des organisations et du niveau hiérarchique de management (phase 2) ;
- les managers intermédiaires territoriaux (phase 3) ;
- les managers de proximité territoriaux (phase 4) ;
- les dirigeants de proximité de la SNCF (phase 5).

Enfin dans un troisième temps, nous proposons à l'issue du test des hypothèses de rapprocher les résultats obtenus selon les catégories de managers et d'esquisser une comparaison entre les catégories de managers étudiées (phase 6). La finalité de cette comparaison est de dégager les facteurs communs et/ou divergents du stress perçu chez des managers.

## **Section 1 : Analyses descriptives et vérification des relations directes**

Cette section est consacrée aux facteurs susceptibles d'influer sur la perception du stress des managers du secteur public, sans distinction de la nature des organisations publiques (collectivités territoriales et établissements de la SNCF) et du niveau hiérarchique de management (management intermédiaire et management de proximité). Les analyses sont donc conduites sur l'ensemble de la population des managers étudiés, soit 407 managers.

Nous abordons dans un premier temps l'analyse des moyennes obtenues sur les variables ainsi que les relations entre ces variables (corrélations). Nous étudions dans un deuxième temps, grâce à des analyses de variance dans quelle mesure ces variables varient en fonction de la nature des organisations publiques, le niveau hiérarchique de management et de l'étape de la carrière des managers. Nous procédons dans un troisième temps à la vérification de nos hypothèses de recherche traitant des relations directes entre des variables et le stress perçu. Ainsi des analyses de régressions hiérarchiques multiples ont été conduites pour identifier les

meilleurs prédicteurs de stress ressenti. Nous avons été attentifs dans ce cas au problème de multi colinéarité. Nos résultats montrent que l'interaction entre nos variables indique un VIF (Variance Inflation Factor) inférieur à 2. D'après Cintas et Sprimont (2011 : p.13), « il n'y a pas de problème majeur de multi-colinéarité avec les effets d'interaction » quand le VIF est inférieur à 10 (norme de référence).

## **1.1 Analyse des liens entre les variables étudiées**

Le tableau 6.1 montre que les managers du secteur public rapportent dans l'ensemble un niveau de stress moyen (2,96 sur 7). En effet, 79 % des managers interrogés dans le secteur public expriment un niveau faible de stress, tandis qu'ils sont 21 % à rapporter un niveau de stress élevé (annexe 28).

Les managers déclarent être confrontés à très peu d'ambiguïté de rôle. En clair, ils ont le sentiment de mesurer l'étendue de leur rôle de manager (moyenne de 5,66/7) et de comprendre les comportements à adopter en tant que manager (5,36/7).

S'agissant des conflits de rôles, l'analyse des moyennes montre qu'ils sont plus touchés par ces tensions que par l'ambiguïté de rôle : conflit inter-émetteurs (4,05/7) ; individu-climat (3,71) ; conflit individu-rôle (3,30/7) ; surcharge de rôles (2,67/7). Le niveau d'intensité de perception des conflits de rôles est plus élevé pour les conflits inter-émetteurs et individu-climat que les conflits individu-rôle et surcharge de rôles.

Parallèlement aux tensions de rôles, les managers estiment qu'ils peuvent bénéficier du soutien social de leur entourage professionnel en cas de besoin : soutien social d'estime perçu des supérieurs (5,18/7) ; soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (5,64/7) ; soutien social d'estime perçu des subordonnés (5,06/7).



**Tableau 6.1 : Corrélations entre les variables mesurées sur l'ensemble des managers**

N = 407	Moy.	E-T	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
<b>1. Age</b>	45,96	9,21													
<b>2. Stress</b>	2,96	1,19	-0,199**												
<b>3. Etendue●</b>	5,66	0,99	0,054	0,217**											
<b>4. Comportements●</b>	5,36	0,96	,052	0,228**	0,601**										
<b>5. Inter-émetteurs</b>	4,05	1,40	-0,133**	0,405**	0,121*	0,118*									
<b>6. Surcharge de rôles</b>	2,67	1,64	-0,135**	0,375**	0,110*	0,070	0,233**								
<b>7. Compétence</b>	3,30	1,49	-0,107*	0,193**	0,228**	0,092	0,293**	0,222**							
<b>8. Climat</b>	3,71	1,47	-0,152**	0,287**	0,259**	0,200**	0,384**	0,224**	0,381**						
<b>9. Soutien d'estime des sup.</b>	5,18	1,09	0,049	-0,236**	-0,339**	-0,386**	-0,293**	-0,062	-0,244**	-0,235**					
<b>10. Soutien Mat.-inf.</b>	5,64	1,32	-0,037	-0,332**	-0,252**	-0,236**	-0,366**	-0,172**	-0,322**	-0,322**	0,420**				
<b>11. Soutien d'estime des sub.</b>	5,06	1,02	0,053	-0,171**	-0,254**	-0,289**	-0,120*	-0,034	-0,047	-0,002	0,464**	0,104*			
<b>12. Coping/émotion</b>	3,68	1,21	-0,032	0,337**	0,141**	0,104*	0,283**	0,101*	0,145**	0,234**	-0,096	-0,129**	-0,062		
<b>13. Absorption</b>	4,75	1,19	-0,014	0,206**	-0,160**	-0,203**	0,038	0,170**	0,017	-0,081	0,174**	-0,007	0,088	0,198**	
<b>14. Dévouement</b>	5,57	0,96	0,036	-0,152**	-0,344**	-0,339**	-0,137**	-0,120*	-0,199**	-0,179**	0,404**	0,201**	0,244**	0,062	0,520**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01

\* La corrélation est significative au niveau 0,05

● Rappelons que la moyenne présentée renvoie en réalité à la clarté de rôle et non à l'ambiguïté, le signe des corrélations a inversé pour traduire la relation de l'ambiguïté de rôle et non de la clarté.

**Dénominations complètes des variables :** 1. Age ; 2. Stress professionnel ; 3. Ambiguïté de rôle liée à l'étendue de rôle ; 4. Ambiguïté de rôle liée aux comportements de rôle ; 5. Conflit inter-émetteurs ; 6. Surcharge de rôles ; 7. Conflit individu-rôle ; 8. Conflit individu-climat ; 9. Soutien social d'estime perçu des supérieurs ; 10. Soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs ; 11. Soutien social d'estime perçu des subordonnés ; 12. Stratégie de coping centré sur l'émotion. 13. Absorption au travail ; 14. Dévouement au travail

Face aux situations stressantes, les managers disent qu'ils utilisent de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (3,68/7). Ils montrent également un niveau d'engagement au travail élevé : absorption au travail (4,75/7) ; dévouement au travail (5,57/7).

L'examen des corrélations montre que les dimensions des tensions de rôles sont négativement liées aux dimensions du soutien social perçu. A titre d'exemple, on peut remarquer que le conflit inter-émetteurs est négativement liée au soutien social d'estime perçu des supérieurs ( $r = -0,293$  ;  $p < 0,01$ ). Il révèle aussi que le stress est significativement lié à toutes variables étudiées.

Contrairement à notre attente, l'âge est négativement lié au stress professionnel ( $r = -0,199$  ;  $p < 0,01$ ). L'ambiguïté liée à l'étendue de rôle est positivement liée au stress professionnel ( $r = 0,217$  ;  $p < 0,01$ ). Il en est de même pour l'ambiguïté liée aux comportements à adopter ( $r = 0,228$  ;  $p < 0,01$ ). S'agissant des conflits de rôles, nous observons qu'ils sont positivement associés au stress professionnel : conflit inter-émetteurs ( $r = 0,405$  ;  $p < 0,01$ ) ; surcharge de rôles ( $r = 0,375$  ;  $p < 0,01$ ) ; conflit individu-rôle ( $r = 0,193$  ;  $p < 0,01$ ) ; conflit individu-climat ( $r = 0,287$  ;  $p < 0,01$ ).

Le soutien social perçu est négativement lié au stress professionnel : soutien social d'estime perçu des supérieurs ( $r = -0,236$  ;  $p < 0,01$ ) ; soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs soutien social d'estime perçu des supérieurs ( $r = -0,332$  ;  $p < 0,01$ ) soutien social d'estime perçu des subordonnés ( $r = -0,171$  ;  $p < 0,01$ ). La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice est sans surprise corrélée positivement au stress professionnel ( $r = 0,337$  ;  $p < 0,01$ ). Les relations observées entre l'engagement et le stress au travail sont différentes selon la dimension de l'engagement considérée : absorption au travail ( $r = 0,206$  ;  $p < 0,01$ ) ; dévouement au travail ( $r = -0,152$  ;  $p < 0,01$ ). Tandis que l'absorption est positivement liée au stress, le dévouement entretient avec ce dernier une relation négative.

## 1.2 Etude des différences de perception des caractéristiques professionnelles et des attitudes individuelles

Nous nous intéressons ici à d'éventuelles différences de perception des tensions de rôles, du soutien social, du stress et de degré d'engagement au travail en fonction des organisations publiques (marchand et non-marchand) et la position qu'occupent les managers dans ces organisations.

### 1.2.1 Etude des différences de perception des caractéristiques professionnelles et des attitudes individuelles : rôle de la nature des organisations publiques

Nous cherchons ici à savoir si la perception des caractéristiques professionnelles et personnelles est la même selon que l'on travaille dans des collectivités territoriales ou dans des établissements de la SNCF.

#### 1.2.1.1 Etude des différences de perception des tensions de rôles : influence de la nature des organisations publiques

L'examen du tableau 6.2 montre que les managers territoriaux ne perçoivent pas plus d'ambiguïté de rôle que les dirigeants de proximité de la SNCF.

**Tableau 6.2 : Variation des tensions de rôles selon la nature des organisations publiques**

N= 407		Ambiguïté de rôle*		Conflits de rôles			
		Etendue	Comportements	Inter-émetteurs	Surcharge de rôles	Individu-rôle	Individu-climat
<b>Managers publics territoriaux</b> N=313	Moyenne	5,688	5,365	3,817	2,311	3,217	3,636
	Ecart-type	0,987	0,948	1,369	1,451	1,478	1,520
<b>Dirigeants de proximité</b> N=94	Moyenne	5,606	5,343	4,847	3,865	3,594	3,996
	Ecart-type	1,024	1,021	1,218	1,702	1,518	1,292
<b>Analyse de variances (ANOVA)</b>	F =	0,496	0,038	42,889	76,098	4,544	4,280
	p =	0,482	0,845	0,000	0,000	0,034	0,039

\* L'échelle utilisée pour mesurer l'ambiguïté de rôle mesure en réalité la clarté de rôle.

En ce qui concerne les conflits de rôles, nous avons constaté qu'ils varient selon la nature des organisations publiques. Le degré des conflits de rôles ressenti est plus élevé chez les cheminots (DPx) que chez les managers territoriaux.

### 1.2.1.2 Etude des différences de perception du soutien social perçu : influence de la nature des organisations publiques

Les résultats du tableau 6.3 montrent que le soutien social d'estime perçu des subordonnés ne varie pas significativement en fonction du type d'organisation publique ( $F = 3,868$  ;  $p = 0,050$ ). Il en est de même pour le soutien matériel et informatif des supérieurs ( $F = 0,580$  ;  $p = 0,447$ ). En ce qui concerne le soutien social d'estime perçu des supérieurs, il varie selon la nature des organisations publiques ( $F = 5,536$  ;  $p = 0,019$ ).

**Tableau 6.3 : Variation du soutien social perçu selon la nature des organisations publiques**

N= 407		Soutien social perçu		
		Estime des subordonnés	Estime des supérieurs	Matériel-informatif des subordonnés
<b>Managers publics territoriaux</b> N=313	Moyenne	5,115	5,249	5,672
	Ecart-type	0,992	1,093	1,304
<b>Dirigeants de proximité</b> N=94	Moyenne	4,878	4,946	5,553
	Ecart-type	1,103	1,083	1,391
<b>Analyse de variance (ANOVA)</b>	F =	3,868	5,536	0,580
	p =	0,050	0,019	0,447

Ainsi, les managers publics territoriaux ont le sentiment d'être plus soutenus (reconnaissance des compétences) par leurs supérieurs (moyenne = 5,24/7) que les dirigeants de proximité de la SNCF (moyenne = 4,94/7).

### 1.2.1.3 Etude des différences d'engagement au travail : influence de la nature des organisations publiques

D'après le tableau 6.4, le degré d'absorption au travail des managers publics territoriaux ne diffère pas de celui des DPx ( $F = 0,549$  ;  $p = 0,459$ ).

**Tableau 6.4 : Variation de l'engagement au travail selon la nature des organisations publiques**

N= 312		Engagement au travail	
		Dévouement	Absorption
<b>Managers publics territoriaux N=313</b>	Moyenne	5,636	4,782
	Ecart-type	0,958	1,164
<b>Dirigeants de proximité N=94</b>	Moyenne	5,345	4,677
	Ecart-type	0,949	1,294
<b>Analyse de variances (ANOVA)</b>	F =	6,576	0,549
	p =	0,011	0,459

Cependant, le niveau de dévouement au travail est plus élevé chez les managers publics territoriaux que les DPx ( $F = 6,576$  ;  $p = 0,011$ ). Les premiers perçoivent plus le sens de leur travail (moyenne = 5,63/7) que les seconds (moyenne = 5,345). Dans les deux cas le niveau de dévouement au travail est quand même élevé (une moyenne supérieure à 5 sur une échelle de 7).

On peut remarquer que le niveau d'engagement au travail des managers reste élevé malgré leur sentiment de ne pas approuver le mode de fonctionnement de leur organisation (moyenne conflit individu-climat = 3,71).

#### **1.2.1.4 Etude des différences d'utilisation des stratégies de coping centré sur l'émotion et de perception du stress professionnel : influence de la nature des organisations publiques**

Le tableau 6.5 indique qu'il n'existe aucune différence significative d'utilisation de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatice selon la nature des organisations publiques où travaillent les managers ( $F = 0,002$  ;  $p = 0,965$ ).

Le niveau de stress des managers varie en fonction des organisations publiques. Ainsi, le niveau de stress professionnel est plus élevé chez les DPx à la SNCF que chez les managers publics territoriaux ( $F = 15,262$  ;  $p = 0,000$ ).

**Tableau 6.5 : Variation de l'utilisation de la stratégie de coping centré sur l'émotion et de la perception du stress selon la nature des organisations publiques**

N= 407		Stratégies de coping centré sur l'émotion	Stress perçu
<b>Managers publics territoriaux</b> N=313	Moyenne	3,678	2,837
	Ecart-type	1,258	1,159
<b>Dirigeants de proximité</b> N=94	Moyenne	3,684	3,384
	Ecart-type	1,074	1,226
<b>Analyse de variances (ANOVA)</b>	F =	0,002	15,262
	p =	0,965	0,000

La prise en compte des niveaux hiérarchiques des managers territoriaux (managers intermédiaires territoriaux vs managers de proximité vs dirigeants de proximité) dans cette analyse confirme ce résultat (annexe 34). Les dirigeants de proximité sont ainsi plus touchés par le stress que les managers intermédiaires et les managers de proximité territoriaux. Précisons que 33 % des DPx interrogés expriment un niveau de stress important (annexe 31).

Notre hypothèse exploratoire P1 « le degré de stress perçu par les managers est moins élevé dans les organisations publiques non-marchandes (collectivités territoriales) que dans les organisations publiques marchandes (établissements de la SNCF) » est alors vérifiée.

### **1.2.2 Etude des différences de perception des caractéristiques professionnelles et des attitudes individuelles : rôle du niveau hiérarchique de management**

L'examen des liens entre le niveau hiérarchique et les variables étudiées porte uniquement sur les managers territoriaux. En effet, les données collectées à la SNCF ne concernent que le dernier niveau de management : les DPx. Rappelons que nous considérons dans notre recherche les cadres de la catégorie A puis les cadres de la catégorie B comme des managers intermédiaires et les agents de maîtrise (agents de catégorie C) comme des managers de proximité.

### 1.2.2.1 Variation des tensions de rôles selon le niveau hiérarchique de management

Les résultats montrent que les perceptions sont significativement différentes devant les conflits surcharge de rôles et individu-rôle et le stress (tableau 6.6).

**Tableau 6.6 : Variation des tensions de rôles selon le niveau hiérarchique de management**

N= 312		Ambiguïté de rôle		Conflits de rôles			
		Etendue	Compor- tements	Inter- émetteurs	Surcharge de rôles	Individu -rôle	Individu -climat
<b>MIt</b> N = 183	Moyenne	5,680	5,352	3,778	2,615	3,041	3,630
	Ecart-type	1,044	0,931	1,336	1,551	1,450	1,507
<b>MPt</b> N =129	Moyenne	5,699	5,384	3,873	1,877	3,467	3,622
	Ecart-type	0,902	0,975	1,419	1,169	1,487	1,560
<b>Analyse de variances</b>	F =	0,029	0,083	0,362	20,725	6,396	0,002
	p =	0,865	0,774	0,548	0,000	0,012	0,967

Les managers intermédiaires territoriaux (MIt) affichent un niveau de surcharge de rôles supérieur à celui des managers de proximité ( $F = 20,725$  ;  $p = 0,000$ ). S'agissant du conflit individu-rôle, les managers de proximité (MPt) sont plus affectés que les managers intermédiaires ( $F = 6,396$  ;  $p = 0,012$ ).

Par ailleurs, face à l'ambiguïté de rôle et aux conflits inter-émetteurs, individu-climat les managers intermédiaires ne sont pas plus affectés que les managers de proximité.

### 1.2.2.2 Variation du soutien social perçu selon le niveau hiérarchique de management

Le tableau 6.7 indique que les managers intermédiaires ont plus le sentiment de bénéficier du soutien matériel informatif perçu des supérieurs que les managers de proximité ( $F = 5,505$  ;  $p = 0,020$ ).

**Tableau 6.7 : Variation du soutien social selon le niveau hiérarchique de management**

N=312		Soutien social perçu		
		Estime des subordonnés	Estime des supérieurs	Matériel informatif des subordonnés
<b>MIIt</b> N=183	Moyenne	5,1215	5,336	5,809
	Ecart-type	0,958	1,038	1,263
<b>MPt</b> N=129	Moyenne	5,108	5,131	5,458
	Ecart-type	1,043	1,160	1,349
<b>Analyse de variances (ANOVA)</b>	F =	0,012	2,678	5,505
	p =	0,912	0,103	0,020

Aucune différence de perception n'a été observée entre les managers intermédiaires et les managers de proximité s'agissant du soutien social d'estime perçu quelle que soit sa source : des supérieurs ou des subordonnés.

### 1.2.2.3 Variation du stress professionnel et de l'engagement au travail en fonction du niveau hiérarchique

Aucune différence significative de niveau d'absorption ( $F = 0,081$  ;  $p = 0,776$ ) et de dévouement au travail ( $F = 0,470$  ;  $p = 0,493$ ) n'est observée parmi les managers territoriaux (tableau 6.8).

**Tableau 6.8 : Variation de l'engagement au travail selon le niveau hiérarchique de management**

N=312		Engagement au travail	
		Dévouement	Absorption
<b>MIIt</b> N=183	Moyenne	5,605	4,797
	Ecart-type	1,026	1,188
<b>MPt</b> N=129	Moyenne	5,680	4,759
	Ecart-type	0,855	1,134
<b>Analyse de variances (ANOVA)</b>	F =	0,470	0,081
	p =	0,493	0,776



### 1.2.2.4 Variation de l'utilisation de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice et de la perception du stress en fonction du niveau hiérarchique

Selon le tableau 6.9, les managers intermédiaires territoriaux ne mobilisent pas plus que les managers de proximité territoriaux de la stratégie de coping centré sur l'émotion ( $F = 0,430$  ;  $p = 0,512$ ).

**Tableau 6.9 : Variation de perception des stratégies de coping centré sur l'émotion et du stress professionnel selon le niveau hiérarchique de management**

N=312		Stratégies de coping centré sur l'émotion	Stress professionnel
<b>MI</b> N=183	Moyenne	3,638	2,953
	Ecart-type	1,216	1,1447
<b>MP</b> N=129	Moyenne	3,733	2,673
	Ecart-type	1,317	1,1645
<b>Analyse de variances (ANOVA)</b>	F =	0,430	4,439
	p =	0,512	0,036

Les résultats des analyses de variance conduites (tableau 6.9), montrent que le niveau de stress est plus élevé chez les managers intermédiaires que chez les managers de proximité ( $F = 4,439$  ;  $p = 0,036$ ). L'hypothèse générale selon laquelle les agents qui sont en bas de la hiérarchie sont plus exposés au stress que les catégories supérieures ne s'appliquent pas aux managers territoriaux. D'ailleurs, parmi les managers de proximité territoriaux, ils sont 14 % à rapporter un niveau de stress élevé (annexe 30) ; alors qu'ils sont 21,1 % des managers intermédiaires territoriaux (annexe 29) à le même niveau de stress.

Par conséquent, l'hypothèse exploratoire P2 : « les managers intermédiaires (cadres) rapportent un degré de stress supérieur à celui des managers de proximité (non-cadres) dans le secteur public » peut être conservée.

### 1.2.3 Etude des différences de perception des caractéristiques professionnelles et des attitudes individuelles : rôle de l'étape de la carrière

Nous cherchons à observer si la perception des caractéristiques professionnelles et personnelles varie selon l'âge des managers : jeunes managers (moins de 45 ans) vs managers moins jeunes (à partir de 45).

#### 1.2.3.1 Différences de perceptions des tensions de rôles selon l'étape de la carrière

L'examen du tableau 6.10 révèle dans un premier temps que la perception de l'ambiguïté de rôle et des conflits, surcharge de rôles et individu-rôle, ne varient pas en fonction de l'étape de la carrière des managers. Il montre dans un second temps que les conflits inter-émetteurs ( $F = 4,246$  ;  $p = 0,000$ ) et individu-climat ( $F = 7,490$  ;  $p = 0,006$ ) varient selon l'étape de la carrière.

**Tableau 6.10 : variation des tensions de rôles selon l'étape de la carrière**

N=404		Ambiguïté de rôle		Conflits de rôles			
		Etendue	Comportements	Inter-émetteurs	Surcharge de rôles	Individu-rôle	Individu-climat
<b>1<sup>ère</sup> étape de la carrière (&lt;45 ans d'âge)</b> N=158	Moyenne	5,602	5,341	4,230	2,839	3,411	3,962
	Ecart-type	0,939	0,860	1,443	1,639	1,483	1,570
<b>2<sup>nde</sup> étape de la carrière (≥ 45 ans d'âge)</b> N=246	Moyenne	5,7154	5,380	3,936	2,550	3,223	3,551
	Ecart-type	1,02834	1,024	1,367	1,644	1,498	1,397
<b>Analyse de variances (ANOVA)</b>	F =	1,233	0,156	4,246	2,990	1,528	7,490
	p =	0,268	0,693	0,040	0,085	0,217	0,006

Les managers du secteur public sont plus touchés par le conflit inter-émetteurs en première partie de carrière (moyenne 4,23/7) qu'en seconde (moyenne = 3,93/7). Des constats similaires sont observés s'agissant du conflit individu-climat. Ils sont plus affectés en première partie de carrière : (moyenne 3,96/7) qu'en seconde (moyenne = 3,55/7).

#### 1.2.3.2 Différences de perception du soutien social perçu selon l'étape de la carrière

L'analyse de variance effectuée (tableau 6.11) montre que la perception du soutien social perçu, ne varie pas selon les étapes de la carrière des managers.

**Tableau 6.11 : Variation du soutien social perçu selon l'étape de la carrière**

N=404		Soutien social perçu		
		Estime des subordonnés	Estime des supérieurs	Matériel-informatif des supérieurs
1 <sup>ère</sup> étape de la carrière (<45 ans d'âge) N=158	Moyenne	5,012	5,160	5,737
	Ecart-type	1,038	1,048	1,264
2 <sup>nde</sup> étape de la carrière (≥ 45 ans d'âge) N=246	Moyenne	5,091	5,199	5,6006
	Ecart-type	1,015	1,131	1,354
Analyse de variances (ANOVA)	F =	0,569	0,122	1,032
	p =	0,451	0,727	0,310

On remarque que les managers qui sont en première partie de leur carrière n'ont pas le sentiment d'être plus soutenus par leur entourage professionnel que ceux qui sont en seconde partie de leur carrière.

### 1.2.3.3 Différences d'engagement au travail selon l'étape de la carrière

Les dimensions de l'engagement au travail ne varient pas selon les étapes de la carrière des managers (tableau 6.12).

**Tableau 6.12 : Variation de l'engagement au travail selon l'étape de la carrière**

N=404		Engagement au travail	
		Dévouement	Absorption
1 <sup>ère</sup> étape de la carrière (<45 ans d'âge) N=158	Moyenne	4,822	5,534
	Ecart-type	1,065	1,002
2 <sup>nde</sup> étape de la carrière (≥ 45 ans d'âge) N=246	Moyenne	4,731	5,615
	Ecart-type	1,254	0,913
Analyse de variances (ANOVA)	F =	0,569	0,690
	p =	0,451	0,407

L'engagement ne diminue donc pas avec l'âge.

### 1.2.3.4 Différences d'utilisation de la stratégie de coping centré sur l'émotion et de la perception du stress selon l'étape de la carrière

Le tableau 6.13 montre que les managers qui sont en première partie de carrière ne mobilisent

pas plus que ceux qui sont en seconde partie de carrière la stratégie de coping centré sur l'émotion.

**Tableau 6.13 : Variation du soutien social perçu, de l'engagement au travail, la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice et du stress perçu selon l'étape de la carrière**

N=404		Stratégies de coping centré sur l'émotion	Stress perçu
<b>1<sup>ère</sup> étape de la carrière (&lt;45 ans d'âge)</b>	Moyenne	3,691	3,222
	Ecart-type	1,229	1,246
<b>2<sup>nd</sup>e étape de la carrière (≥ 45 ans d'âge)</b>	Moyenne	3,674	2,791
	Ecart-type	1,215	1,134
<b>N=158</b>	F =	0,019	12,843
	p =	0,890	0,000

Le tableau 6.13 révèle également que la perception du stress varie en fonction de l'étape de la carrière ( $F = 12,84$  ;  $p = 0,000$ ). L'analyse des moyennes obtenues montre contrairement à la l'hypothèse exploratoire P3, que les managers (toute catégorie de managers confondue) qui sont en première partie de carrière (<45 ans d'âge) sont plus touchés par le stress que ceux qui sont en seconde partie de carrière ( $\geq 45$  ans d'âge).

Le même résultat a été observé auprès des managers territoriaux (annexe 32) et chez les dirigeants de proximité à la SNCF (annexe 33).

Par conséquent l'hypothèse exploratoire P3 selon laquelle : « le degré de stress perçu est moins élevé en première partie de carrière (moins de 45 ans d'âge) qu'en seconde partie de carrière (à partir de 45 ans d'âge) », ne peut pas être retenue.

### **1.3 Vérification de l'impact des tensions de rôles sur le stress professionnel (H1)**

Notre hypothèse H1 précise que « l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle (H1a), l'ambiguïté liée aux comportements de rôle (H1b), le conflit inter-émetteurs (H1c), la surcharge de rôles (H1d), le conflit individu-rôle (H1e) et le conflit individu-climat (H1f) augmentent le degré de stress ressenti ».

Présentons les résultats de cette hypothèse sur les catégories de managers étudiées : managers du secteur public ou MSp (c'est-à-dire pour l'ensemble de la population interrogée) ; les managers intermédiaires territoriaux ou MIIt ; les managers de proximité territoriaux ou MPt et les dirigeants de proximité de la SNCF ou DPx.

### 1.3.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H1 n'est pas totalement vérifiée (tableau 6.14) chez les MSp. En effet, les hypothèses H1e « la perception d'un degré élevé de conflit individu-rôle augmente le degré de stress ressenti » ( $\beta = 0,028$  ;  $p = 0,537$ ), H1f « la perception d'un degré élevé de conflit individu-climat augmente le degré de stress ressenti » ( $\beta = 0,078$  ;  $p = 0,098$ ) et H1a « l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle augmente le degré de stress ressenti » ( $\beta = 0,074$  ;  $p = 0,158$ ) n'ont pas été vérifiées.

**Tableau 6.14 : Impact des tensions de rôles sur le stress perçu (cas des MSp)**

Modèle de régression	Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Conflit inter-émetteurs	0,165	1,087	79,355	1	395	0,000	
Surcharge de rôles	0,249	1,0311	45,118	1	394	0,000	
Ambiguïté liée aux comportements	0,282	1,007	19,346	1	393	0,000	
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	2,536	0,346		7,336	0,000		
Conflit inter-émetteurs	0,280	0,037	0,327	7,471	0,000	0,946	1,057
Surcharge de rôles	0,217	0,032	0,297	6,809	0,000	0,954	1,049
Ambiguïté liée aux comportements	0,237	0,054	0,188	4,398	0,000	0,990	1,010

On peut noter à la lecture du tableau 6.14 que le conflit inter-émetteurs, la surcharge de rôles et l'ambiguïté liée aux comportements de rôle expliquent ensemble 28,2 % de la variation du stress ressenti. Le conflit inter-émetteurs affecte positivement le stress ( $\beta = 0,327$  ;  $p = 0,000$ ) et explique 16,5 % de sa variation. L'hypothèse H1c « la perception d'un degré élevé de conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress ressenti », est alors vérifiée.

Derrière le conflit inter-émetteurs, on distingue la surcharge de rôles qui accroît aussi la perception du stress ( $\beta = 0,297$  ;  $p = 0,000$ ) et explique 8,4 % de sa variation. L'hypothèse H1d « la perception d'un degré élevé de surcharge de rôles augmente le degré de stress ressenti », est validée. L'ambiguïté de rôle liée aux comportements à adopter constitue le troisième et dernier facteur parmi les tensions de rôles à augmenter la perception du stress ( $\beta = 0,188$  ;  $p = 0,000$ ). L'hypothèse H1b « l'ambiguïté liée aux comportements de rôle augmente le degré de stress ressenti », peut être retenue. Néanmoins, elle n'explique qu'une faible part de la variation du stress, soit 3,3 %.

### 1.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Les hypothèses H1a « l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle augmente le degré de stress ressenti » ( $\beta = 0,035$  ;  $p = 0,663$ ) ; H1e « la perception d'un degré élevé de conflit individu-rôle augmente le degré de stress ressenti » ( $\beta = 0,015$  ;  $p = 0,834$ ) et H1f « la perception d'un degré élevé de conflit individu-climat augmente le degré de stress ressenti » ( $\beta = 0,056$  ;  $p = 0,434$ ) ne sont pas vérifiées. Par ailleurs, le tableau 6.15 montre que la surcharge de rôles, le conflit inter-émetteurs et l'ambiguïté liée aux comportements de rôle expliquent ensemble 23,6 % de la variation de leur stress perçu.

**Tableau 6.15 : Impact des tensions de rôles sur le stress perçu (cas des MIT)**

Modèle de régression multiple	Variation R <sup>2</sup> ajusté		Erreur standard	Changement dans les statistiques			
				Variation de F	ddl1	ddl2	p
Surcharge de rôles	0,126		1,064	26,414	1	176	0,000
Conflit inter-émetteurs	0,211		1,011	19,955	1	175	0,000
Ambiguïté liée aux comportements	0,236		0,995	6,746	1	174	0,010
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	2,556	0,508		5,029	0,000		
Surcharge de rôles	0,229	0,048	0,315	4,746	0,000	0,978	1,023
Conflit inter-émetteurs	0,247	0,057	0,290	4,351	0,000	0,973	1,027
Ambiguïté liée aux comportements	0,209	0,080	0,171	2,597	0,010	0,995	1,005

La surcharge de rôles augmente la perception du stress ( $\beta = 0,315$  ;  $p = 0,000$ ) et explique 12,6 % de sa variation. L'hypothèse H1d « la perception d'un degré élevé de surcharge de rôles augmente le degré de stress ressenti », est maintenue.

Le conflit inter-émetteurs l'accroît également ( $\beta = 0,290$  ;  $p = 0,000$ ) et contribue à expliquer 8,5 % de sa variation. L'hypothèse H1c « la perception d'un degré élevé de conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress ressenti », est validée. Enfin, l'ambiguïté liée aux comportements de rôle augmente la perception du stress ( $\beta = - 0,171$  ;  $p = 0,010$ ). L'hypothèse H1b : l'ambiguïté liée aux comportements de rôle augmente le degré de stress ressenti, est conservée. Cependant, l'ambiguïté liée aux comportements de rôle n'explique que 2,5 % de la variation du stress des MIt.

### 1.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Parmi les tensions de rôles, l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle ( $\beta = 0,005$  ;  $p = 0,961$ ), la surcharge de rôles ( $\beta = 0,071$  ;  $p = 0,333$ ) et le conflit individu-climat ( $\beta = 0,085$  ;  $p = 0,291$ ) n'expliquent pas significativement le stress ressenti des MPt. Cependant, le tableau 6.16 souligne que les hypothèses « l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle (H1a), la surcharge de rôles (H1d) et le conflit individu-climat (H1f) augmentent le degré de stress ressenti », sont rejetées.

**Tableau 6.16 : Impact des tensions de rôles sur le stress perçu (cas des MPt)**

Modèle de régression	Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Conflit inter-émetteurs	0,241	1,01551	40,797	1	124	0,000	
Ambiguïté liée aux comportements de rôle	0,329	0,95483	17,261	1	123	0,000	
Conflit individu-climat	0,356	0,93578	6,058	1	122	0,015	
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard				$\beta$	Tolérance
Constante	2,732	0,601		4,549	0,000		
Conflit inter-émetteurs	0,303	0,066	0,364	4,593	0,000	0,819	1,221
Ambiguïté liée aux comportements de rôle	0,329	,088	0,278	3,748	0,000	0,937	1,067
Conflit individu-climat	0,148	0,060	0,197	2,461	0,015	0,802	1,246

Le conflit inter-émetteurs, l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le conflit individu-climat expliquent 35,6 % de la variation du stress ressenti chez les MPt. Le conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress perçu ( $\beta = 0,364$  ;  $p = 0,000$ ) et explique 24,1 % de sa variation. L'hypothèse H1c « la perception d'un degré élevé de conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress ressenti », est alors conservée. L'ambiguïté liée aux comportements de rôle accroît également la perception du stress ( $\beta = 0,278$  ;  $p = 0,000$ ). Elle explique 8,8 % de sa variation. L'hypothèse H1b « l'ambiguïté liée aux comportements de rôle augmente le degré de stress ressenti », est retenue. Le conflit individu-climat affecte positivement le stress perçu ( $\beta = 0,197$  ;  $p = 0,015$ ) et explique 2,7 % de sa variation. Son impact sur le stress est faible. On peut quand même dire que l'hypothèse H1f « la perception d'un degré élevé de conflit individu-climat augmente le degré de stress ressenti », est validée.

### **1.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF**

Dans le modèle retenu, quatre variables ne contribuent pas significativement à l'explication du stress perçu. Il s'agit de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle ( $\beta = 0,166$  ;  $p = 0,084$ ) ; l'ambiguïté liée aux comportements de rôle ( $\beta = 0,042$  ;  $p = 0,660$ ) ; le conflit individu-rôle ( $\beta = -0,023$  ;  $p = 0,815$ ) et le conflit individu-climat ( $\beta = 0,005$  ;  $p = 0,963$ ). Par conséquent, les hypothèses « l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle (H1a), l'ambiguïté liée aux comportements de rôle (H1b), le conflit individu-rôle (H1e) et le conflit individu-climat (H1c) augmentent le degré de stress ressenti », sont rejetées.

Le tableau 6.17 montre que les conflits surcharge de rôles et inter-émetteurs expliquent ensemble 24 % de la perception du stress chez les DPx. La surcharge de rôles explique 18,6 % de la variation du stress. Il accroît la perception du stress ( $\beta = 0,401$  ;  $p = 0,000$ ). A cet effet, l'hypothèse H1d « la perception d'un degré élevé de surcharge de rôles augmente le degré de stress ressenti », est vérifiée. Le conflit inter-émetteurs contribue à expliquer 5,4 % de sa variation.



**Tableau 6.17 : Impact des tensions de rôles sur le stress perçu (cas des DPx)**

Modèle de régression multiple	Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Surcharge de rôles	0,186	1,10354	20,826	1	86	0,000	
Conflit inter-émetteurs	0,240	1,06599	7,165	1	85	0,009	
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	1,032	0,500		2,062	0,042		
Surcharge de rôles	0,291	0,069	0,401	4,236	0,000	0,974	1,026
Conflit inter-émetteurs	0,254	0,095	0,253	2,677	0,009	0,974	1,026

Il affecte positivement le stress des DPx ( $\beta = 0,253$  ;  $p = 0,009$ ). Par conséquent, l'hypothèse H1c « la perception d'un degré élevé de conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress ressenti », est maintenue.

### 1.3.5 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H1

L'étude de l'effet des tensions de rôles sur le stress perçu nous a permis de mettre en évidence l'intérêt de la prise en compte du niveau hiérarchique et de la nature des organisations publiques (collectivités/SNCF). Notre recherche révèle dans certains cas le rôle modérateur de ces deux variables dans la perception du stress.

Nous avons observé que chez les MSp (sans aucune distinction de niveau et d'organisation) c'est le conflit inter-émetteurs, la surcharge de rôles et l'ambiguïté liée aux comportements de rôle qui affectent les managers. Chez les MI<sub>t</sub>, c'est la surcharge de rôles, le conflit inter-émetteurs et l'ambiguïté liée aux comportements de rôle qui sont à l'origine du stress perçu. Dans le cas des MP<sub>t</sub> c'est le conflit inter-émetteurs, l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le conflit individu-climat. Chez les DPx, ce sont les conflits surcharge de rôles et inter-émetteurs qui prédisent significativement le stress ressenti.

Le stress des managers n'est donc pas sensible à toutes les formes de tensions de rôles. On peut noter à la différence des MSP, MI<sub>t</sub> et des DPx par exemple que le stress des managers de proximité territoriaux n'est pas lié de manière directe (relation linéaire) au surcharge de rôles. Par ailleurs, on peut remarquer que la surcharge de rôles, même s'il constitue parmi les

tensions de rôles la première source de stress chez les MIIt et les DPx il n'affecte pas leur stress avec la même intensité. Chez les premiers il représente 12,6 % de la part du stress ressenti expliqué alors qu'il explique chez les DPx 18,6 % de la variation du stress perçu. Notons également que le conflit individu-climat augmente le degré de stress uniquement chez les MPt.

## **1.4 Vérification de l'impact du soutien social perçu sur le stress professionnel (H2)**

Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (H2a-H2b), le soutien social d'estime perçu des supérieurs (H2c) et le soutien social d'estime perçu des subordonnés (H2f) réduisent le degré de stress ressenti.

### **1.4.1 Cas des managers du secteur public**

Le tableau 6.18 indique que le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs et le soutien social d'estime perçu des subordonnés expliquent 12,6 % de la variation du stress ressenti chez des managers du secteur public.

On peut remarquer que le soutien social matériel et informatif des supérieurs explique la part la plus importante du stress perçu parmi les autres dimensions du soutien soit 10,9 %. Il réduit la perception du stress perçu ( $\beta = -0,319$  ;  $p = 0,000$ ). A cet effet, l'hypothèse H2a-H2b « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti », peut être conservée.

Le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit aussi la perception de leur stress ( $\beta = -0,137$  ;  $p = 0,004$ ). Car, cette influence n'est pas très importante puisque le soutien d'estime des subordonnés n'explique que moins de 1,7 % de la variation du stress perçu. Nous pouvons dire que l'hypothèse H2f « le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti », est vérifiée. Néanmoins, son pouvoir explicatif reste faible.

**Tableau 6.18 : Impact du soutien social perçu sur le stress perçu (cas des MSp)**

Modèle de régression	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs	0,109	1,12707	50,093	1	399	0,000	
Soutien social d'estime des subordonnés	0,126	1,11672	8,435	1	398	0,004	
Coefficients de régression	Coefficients standardisés non		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard				β	Tolérance
Constante	5,430	0,353		15,395	0,000		
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs	-0,291	0,043	-0,319	-6,775	0,000	0,988	1,013
Soutien social d'estime perçu des subordonnés	-0,159	0,055	-0,137	-2,904	0,004	0,988	1,013

L'hypothèse H2.c « le soutien social d'estime perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti » n'est pas vérifiée ( $\beta = - 0,070$  ;  $p = 0,228$ ).

#### 1.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le soutien social d'estime perçu des subordonnés ( $\beta = - 0,072$  ;  $p = 0,312$ ) et celui des supérieurs ( $\beta = - 0,058$  ;  $p = 0,457$ ) n'ont pas un effet significatif sur le stress ressenti des MI (tableau 5.19). A cet effet, les hypothèses : le soutien social d'estime perçu des subordonnés (H2f) et des supérieurs (H2c) réduisent le degré de stress ressenti, sont rejetées. Le tableau 6.19 montre que le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs explique 10,5 % de la variation du stress. Il réduit la perception du stress ( $\beta = - 0,332$  ;  $p = 0,000$ ).

**Tableau 6.19 : Impact du soutien social perçu sur le stress perçu (cas des MI)**

Modèle de régression			Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
					Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs			0,105	1,08089	21,753	1	176	0,000	
Coefficient de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	p	Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	$\beta$				Tolérance	VIF	
Constante			4,702	0,379		12,401	0,000		
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs			-0,298	0,064	-0,332	-4,664	0,000	1,000	1,000

En conséquence l'hypothèse, H2a-H2b « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti », est validée.

### 1.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Le tableau 6.20 indique que le soutien social d'estime perçu des supérieurs ne contribue pas significativement à l'explication du stress ressenti par les MPt ( $\beta = -0,111$  ;  $p = 0,326$ ). Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs et le soutien social d'estime perçu des subordonnés expliquent ensemble 18,4 % de la variation de leur stress ressenti.

**Tableau 6.20 : Impact du soutien social perçu sur le stress perçu (cas des MPt)**

Modèle de régression		Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
				Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs		0,141	1,07822	21,756	1	125	0,000	
Soutien social d'estime perçu des subordonnés		0,184	1,05141	7,457	1	124	0,007	
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$				Tolérance	VIF
Constante		5,536	0,543		10,186	0,000		
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs		-0,286	0,071	-0,331	-3,995	0,000	0,943	1,060
Soutien social d'estime perçu des subordonnés		-0,251	0,092	-0,226	-2,731	0,007	0,943	1,060

Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs explique la part la plus importante soit 14,1 %. Il réduit la perception du stress ( $\beta = - 0,331$  ;  $p = 0,000$ ). A cet effet, l'hypothèse H2a-H2b « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti », est maintenue.

Le soutien social d'estime perçu des subordonnés participe également à la diminution de la perception du stress ( $\beta = - 0,226$  ;  $p = 0,007$ ). Cependant, il n'explique que 4,3 % de sa variation. L'hypothèse « H2f : le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti », est retenue.

#### 1.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Parmi les trois types de soutien social perçu étudiés, le soutien social d'estime perçu des subordonnés ( $\beta = - 0,098$  ;  $p = 0,326$ ) et le soutien social d'estime perçu des supérieurs ( $\beta = - 0,033$  ;  $p = 0,768$ ) ne semblent pas contribuer directement à l'explication du stress perçu (tableau 6.21).

**Tableau 6.21 : Impact du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs sur le stress perçu (cas des DPx)**

Modèle de régression multiple	Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	p	
		0,123	1,14856	13,622	1	89	0,000
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	5,300	0,533		9,949	0,000		
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs	-0,339	0,092	-0,364	-3,691	0,000	1,000	1,000

Le soutien matériel et informatif explique 12,3 % du stress perçu des DPx. Il réduit le significativement ( $\beta = -0,364$  ;  $p = 0,000$ ). En conséquence, l'hypothèse H2a-H2b « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti » est vérifiée.

## 1.4.5 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H2

Chez tous les managers, c'est le soutien matériel et informatif perçu qui explique une grande partie du stress. Il est suivi par le soutien social perçu d'estime des subordonnés qui ne participe qu'à une faible part de la variance du stress ressenti. Les résultats obtenus chez les MPt sont similaires à ceux obtenus chez les MSp. Chez les MIIt et les DPx, seul le soutien matériel et informatif perçu explique significativement le stress perçu.

## 1.5 Vérification de l'impact de l'engagement au travail sur le stress professionnel

Exposons les résultats du test de l'hypothèse H5 : « l'absorption (a), le dévouement (b) au travail augmentent le degré de stress ressenti ».

### 1.5.1 Cas des managers du secteur public

Les résultats de l'hypothèse 5 présenté dans le tableau 6.22 ne permettent pas de valider les deux sous-hypothèses de l'engagement au travail.

**Tableau 6.22 : Impact de l'engagement au travail sur le stress ressenti (cas des MSp)**

Modèle de régression	Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F		ddl1	ddl2	p
Absorption au travail	0,040	1,16861	17,772		1	401	0,000
Dévouement au travail	0,127	1,11445	0,089	40,923	1	400	0,000
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	3,540	0,340		10,425	0,000		
Absorption au travail	0,388	0,055	0,382	7,061	0,000	0,741	1,349
Dévouement au travail	-0,436	0,068	-0,346	-6,397	0,000	0,741	1,349

L'absorption explique 4 % de la variation du stress perçu des managers du secteur public. Conformément à l'hypothèse H5a, elle affecte positivement le stress ressenti ( $\beta = 0,382$  ;  $p = 0,000$ ).

Le dévouement au travail explique une partie importante du stress comparativement à l'absorption au travail. Il explique 8,7 % de sa variation. Néanmoins, l'hypothèse H5b ne peut pas être validée. En effet, le dévouement au travail contrairement à l'absorption au travail n'augmente pas la perception du stress, mais la réduit.

### 1.5.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

L'engagement au travail contribue à expliquer 13,5 % de la variation du stress perçu chez les MI. Néanmoins les dimensions de l'engagement considérées n'affectent pas le stress de la même façon (tableau 6.23). Tandis que l'absorption au travail accroît le degré de stress ressenti ( $\beta = 0,411$  ;  $p = 0,000$ ), le dévouement au travail la réduit ( $\beta = -0,357$  ;  $p = 0,000$ ).

**Tableau 6.23 : Impact de l'engagement au travail sur le stress perçu (cas des MI)**

Modèle de régression	Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Absorption au travail	0,046	1,11614	9,560	1	177	0,002	
Dévouement au travail	0,135	1,06262	19,281	1	176	0,000	
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	3,315	0,455		7,282	0,000		
Absorption au travail	0,393	0,078	0,411	5,048	0,000	0,734	1,363
Dévouement au travail	-0,398	0,091	-0,357	-4,391	0,000	0,734	1,363

Ce dernier explique 8,9 % de la variation du stress perçu alors que l'absorption au travail n'en explique 4,6 %.

### 1.5.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Chez les MPt, les deux dimensions de l'engagement au travail étudiées expliquent 7,5 % la perception du stress au travail (tableau 6.24).

**Tableau 5.24 : Impact de l'engagement au travail sur le stress perçu (cas des MPt)**

Modèle de régression	Variation R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Dévouement au travail	0,025	1,149	4,261	1	127	0,041	
Absorption au travail	0,075	1,119	7,891	1	126	0,006	
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	3,732	0,675		5,531	0,000		
Dévouement au travail	-0,422	0,132	-0,309	-3,201	0,002	0,774	1,293
Absorption au travail	0,280	0,100	0,271	2,809	0,006	0,774	1,293

L'absorption au travail augmente la perception du stress ( $\beta = 0,271$  ;  $p = 0,006$ ) et explique 5 % de sa variation. Pour sa part, le dévouement au travail le réduit ( $\beta = - 0,309$  ;  $p = 0,002$ ). Mais il n'explique que 2,5 % de sa variation.

### 1.5.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Les deux facettes de l'engagement au travail contribuent à expliquer 13,1 % de la perception du stress des DPx (tableau 6.25).

**Tableau 6.25 : Impact de l'engagement au travail sur le stress perçu (cas des DPx)**

Modèle de régression multiple	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	p	
Absorption au travail	0,085	1,16844	9,227	1	88	0,003	
Dévouement au travail	0,131	1,13848	5,694	1	87	0,019	
Coefficients de régression	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	3,268	0,753		4,340	0,000		
Absorption au travail	,460	0,118	0,458	3,911	0,000	0,711	1,406
Dévouement au travail	-0,388	0,162	-0,280	-2,386	0,019	0,711	1,406



L'absorption au travail affecte positivement le stress des DPx ( $\beta = 0,458$  ;  $p = 0,000$ ). Tandis que le dévouement au travail l'influence négativement ( $\beta = - 0,280$  ;  $p = 0,019$ ). L'absorption et le dévouement expliquent respectivement 8,5 % et 4,6% de la variation du stress ressenti par les DPx.

### **1.5.5 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H5**

L'examen des résultats du test de l'hypothèse H5 permettent de dégager trois constats. D'abord, les dimensions de l'engagement au travail n'affectent pas le stress de la même manière : l'absorption au travail augmente le stress perçu tandis que le dévouement au travail le réduit. Ces résultats sont observés dans tous les cas : chez MSp, MIt, MPt et DPx. Ensuite, le dévouement au travail affecte plus le stress des MSp et MIt que celui des MPt et des DPx. Enfin, à la différence des MSp, et MIt, l'absorption au travail se positionne comme le meilleur prédicteur du stress chez des MPt et DPx.

## **Section 2 : Vérification du rôle modérateur du soutien social perçu dans la relation entre les tensions de rôles et le stress professionnel (H3)**

L'hypothèse H3 postule que « le soutien social perçu atténue l'effet des tensions de rôles sur le degré de stress ressenti ». Cette hypothèse comporte trois variantes ou sous-hypothèses. La première hypothèse s'intéresse à l'impact du soutien social matériel et informatif des supérieurs dans la relation entre les tensions de rôles et le stress perçu (H3.1-H3.2). La deuxième porte sur l'influence du soutien social d'estime des supérieurs dans la relation entre les tensions de rôles et le stress perçu (H3.3). La dernière hypothèse traite du rôle du soutien social d'estime des subordonnés dans la relation entre les tensions de rôles et le stress perçu (H3.4). Chacune de ces trois hypothèses renvoie à leur tour à 6 sous-hypothèses.

## 2.1 Résultats du rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs entre l'ambiguïté de rôle et le stress professionnel

Notre hypothèse H3.1-H3.2 précise que « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], liée aux comportements de rôle [b]) sur le degré de stress ressenti ». Etudions les résultats de chacune de ces sous-hypothèses

### 2.1.1 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2a

Exposons les résultats du test de l'hypothèse H3.1-H3.2a « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.1.1.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H3.1-H3.2a n'est pas vérifiée chez les MSp (tableau 6.26).

**Tableau 6.26 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MSP)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,127 p : 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,020	0,057		0,346	0,729		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,181	0,059	0,147	3,045	0,002	0,929	1,077
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,274	0,044	-0,300	-6,248	0,000	0,946	1,057
SOUTSUPMI * AMBIE	0,014	0,038	0,018	0,379	0,705	0,974	1,027

En effet, le terme multiplicatif (SOUTSUPMI \* AMBIE) censé rendre compte de l'effet d'interaction de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs sur le stress ressenti n'est pas significatif dans le modèle de régression (B= 0,018 ; p = 0,705).

### 2.1.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.27 montre que le rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs dans la relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu n'est pas vérifié chez les MI (  $\beta = -0,041$  ;  $p = 0,563$  ).

**Tableau 6.27 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,099 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,060	0,083		0,727	0,468		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,281	0,065	0,312	4,296	0,000	0,957	1,045
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,091	0,079	-0,084	-1,152	0,251	0,962	1,040
AMBIE* SOUTSUPMI	-0,033	0,058	-0,041	-0,579	0,563	0,993	1,007

L'hypothèse H3.1-H3.2a est rejetée chez les MI.

### 2.1.1.3 Cas des managers intermédiaires territoriaux

L'hypothèse H3.1-H3.2a n'est pas vérifiée chez les MP (tableau 6.28).

**Tableau 6.28 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MP)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,173 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	$\beta$	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,293	0,097		-3,015	0,003		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,276	0,114	0,214	2,428	0,017	0,847	1,181
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,290	0,073	-0,334	-3,972	0,000	0,925	1,081
AMBIE* SOUTSUPMI	-0,017	0,060	-0,025	-0,293	0,770	0,910	1,099

L'effet du terme multiplicatif (AMBIE \* SOUTSUPMI) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = -0,025$  ;  $p = 0,770$ ).

#### 2.1.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

L'examen du tableau 6.29 montre que le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs ne modère pas la relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu des DPx ( $\beta = 0,171$  ;  $p = 0,105$ ).

**Tableau 6.29 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,165 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,379	0,121		3,134	0,002		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,168	0,141	0,127	1,186	0,239	0,806	1,241
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,292	0,093	-0,314	-3,151	0,002	0,935	1,069
AMBIE*SOUTSUPMI	0,152	0,093	0,171	1,638	0,105	0,852	1,174

L'hypothèse H3.1-H3.2a est alors rejetée chez les DPx

### 2.1.2 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2b

Présentons les résultats du test de l'hypothèse H3.1-H3.2b « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.1.2.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H3.1.1-H3.1.2b n'est pas vérifiée chez les MSp (tableaux 6.30).

**Tableau 6.30 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MSp)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,130 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,021	0,056		0,372	0,710		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,211	0,061	0,166	3,464	0,001	0,938	1,066
Soutien social matériel et informatif perçu (SOUTSUPMI)	-0,272	0,044	-0,298	-6,222	0,000	0,944	1,059
SOUTSUPMI * AMBIC	-0,004	0,034	-0,006	-0,123	0,902	0,960	1,042

En effet, le coefficient multiplicatif (SOUTSUPMI\*AMBIC) n'est pas significatif ( $\beta = -0,006$  ;  $p = 0,902$ ).

### 2.1.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.31 indique que le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs n'atténue pas l'effet de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le stress perçu des MIIt ( $\beta = -0,088$  ;  $p = 0,219$ ).

**Tableau 6.31 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MIIt)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,124 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,055	0,081		0,684	0,495		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,274	0,063	0,305	4,319	0,000	0,986	1,014
Soutien social matériel et informatif perçu (SOUTSUPMI)	-0,180	0,087	-0,147	-2,073	0,040	0,975	1,026
AMBIC* SOUTSUPMI	-0,089	0,072	-0,088	-1,233	0,219	0,972	1,029

L'hypothèse H3.1.1-H3.1.2b n'est donc pas validée chez les MIIt.

### 2.1.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux

D'après le tableau 6.32, l'hypothèse H3.1.1-H3.1.2b n'est pas vérifiée chez les MPt.

**Tableau 6.32 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,219</b> <b>p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,314	0,093		-3,395	0,001		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,356	0,102	0,300	3,484	0,001	0,827	1,209
Soutien social matériel et informatif perçu (SOUTSUPMI)	-0,255	0,071	-0,296	-3,603	0,000	0,910	1,099
AMBIC * SOUTSUPMI	0,015	0,045	0,028	0,335	0,739	0,857	1,167

L'effet du terme multiplicatif (AMBIC \* SOUTSUPMI) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = 0,028$  ;  $p = 0,739$ ).

### 2.1.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Selon le tableau 6.33, le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs ne modère pas la relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu chez les DPx ( $\beta = -0,018$  ;  $p = 0,868$ ).

**Tableau 6.33 : Relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,103 p = 0,006</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,430	0,126		3,411	0,001		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,019	0,143	0,015	0,135	0,893	0,855	1,170
Soutien social matériel et informatif perçu (SOUTSUPMI)	-0,350	0,103	-0,375	-3,400	0,001	0,817	1,224
AMBIC* SOUTSUPMI	-0,012	0,073	-0,018	-0,167	0,868	0,863	1,159

L’hypothèse H3.1.1-H3.1.2b est alors rejetée chez les DPx.

## **2.2 Résultats du rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs entre les conflits de rôles et le stress professionnel**

L’hypothèse H3.1-H3.2 postule que « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l’effet des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti ». Nous présentons les résultats obtenus pour chacune des sous-hypothèses.

### **2.2.1 Etude de l’hypothèse H3.1-H3.2c**

Exposons les résultats du test de l’hypothèse H3.1-H3.2c « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l’effet du conflit inter-émetteurs sur le degré de stress ressenti ».

#### **2.2.1.1 Cas des managers du secteur public**

L’hypothèse H3.1-H3.2c n’est pas vérifiée chez les MSp (tableau 6.34) chez les MSp.

**Tableau 6.34 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSP)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,199 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,010	0,057		-0,170	0,865		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,286	0,041	0,333	6,906	0,000	0,859	1,165
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,187	0,045	-0,204	-4,181	0,000	0,834	1,198
SOUTSUPMI*CONFEM	-0,039	0,031	-0,058	-1,271	0,204	0,947	1,056

Le coefficient multiplicatif (SOUTSUPMI\*CONFEM) n'est pas significatif ( $\beta = -0,058$  ;  $p = 0,204$ ).

### 2.2.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

D'après le tableau 6.35, le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs ne modère pas la relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu des MI ( $\beta = -0,090$  ;  $p = 0,212$ ).

**Tableau 6.35 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,156 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,061	0,085		0,723	0,471		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,241	0,066	0,282	3,685	0,000	0,811	1,233
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,196	0,067	-0,218	-2,914	0,004	0,846	1,183
CONFEM* SOUTSUPMI	-0,062	0,050	-0,090	-1,252	0,212	0,914	1,094

L'hypothèse H3.1-H3.2c est alors rejetée chez les MI.

### 2.2.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L'hypothèse H3.1-H3.2c n'est pas vérifiée chez les MPt (tableau 5.36).



**Tableau 6.36 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,268 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,286	0,096		-2,982	0,003		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	,321	0,068	0,389	4,713	0,000	0,848	1,180
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,206	0,071	-0,239	-2,913	0,004	0,858	1,165
CONFEM* SOUTSUPMI	-0,033	0,048	-0,052	-0,677	0,499	0,987	1,014

L'effet du terme multiplicatif (CONFEM\*SOUTSUPMI) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = -0,052$  ;  $p = 0,499$ ).

#### 2.2.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.37 indique que le rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs dans la relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu n'est pas vérifié chez les DPx ( $\beta = 0,085$  ;  $p = 0,682$ ).

**Tableau 6.37 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,143 p = 0,001	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	0,320	0,158		2,022	0,046		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,180	0,110	0,178	1,644	0,104	0,809	1,236
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,326	0,124	-0,350	-2,643	0,010	0,541	1,847
CONFEM* SOUTSUPMI	0,054	0,079	0,085	0,682	0,497	0,618	1,619

L'hypothèse H3.1-H3.2c est rejetée chez les DPx.

## 2.2.2 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2d

Restituons les résultats du test de l'hypothèse H3.1-H3.2d «le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti ».

### 2.2.2.1 Cas des managers du secteur public

D'après le tableau 6.38, le terme multiplicatif (SOUTSUPMI \* CONFINT) n'est pas significatif ( $\beta = -0,029$  ;  $p = 0,517$ ).

**Tableau 6.38 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,214 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,017	0,053		0,315	0,753		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,243	0,033	0,331	7,365	0,000	0,968	1,033
Soutien social matériel et informatif perçu (SOUTSUPMI)	-0,257	0,041	-0,280	-6,256	0,000	0,976	1,025
SOUTSUPMI * CONFINT	-0,015	0,023	-0,029	-0,649	0,517	0,985	1,015

Par conséquent, l'hypothèse H3.1-H3.2d n'est pas validée chez les MSp.

### 2.2.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Selon le tableau 6.39, le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs n'atténue pas l'effet de la surcharge de rôles sur le stress perçu ( $\beta = -0,100$  ;  $p = 0,148$ ).

**Tableau 6.39 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,190 ; p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,029	0,079		0,363	0,717		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,221	0,051	0,302	4,367	0,000	0,950	1,052
Soutien social matériel et informatif perçu (SOUTSUPMI)	-0,216	0,063	-0,240	-3,422	0,001	0,923	1,084
CONFINT * SOUTSUPMI	-0,050	0,035	-0,100	-1,452	0,148	0,965	1,036

L'hypothèse H3.1-H3.2c est rejetée chez les MI.

### 2.2.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L'hypothèse H3.1-H3.2c n'est pas vérifiée chez les MPt (tableau 6.40).

**Tableau 6.40: Relation entre la surcharge de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,136 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,245	0,123		-1,991	0,049		
Surcharge de rôles	0,104	0,087	0,105	1,191	0,236	0,880	1,136
Soutien social matériel et informatif perçu (SOUTSUPMI)	-0,318	0,097	-0,368	-3,286	0,001	0,546	1,830
CONFINT * SOUTSUPMI	0,002	0,065	0,004	0,035	0,972	0,535	1,870

En effet, l'influence du terme multiplicatif (CONFINT \* SOUTSUPMI) sur le stress ressenti n'est pas significative ( $\beta = 0,004$  ;  $p = 0,972$ ).

### 2.2.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.41 indique que le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs n'exerce pas un effet modérateur dans la relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu chez des DPx ( $\beta = -0,002$  ;  $p = 0,989$ ).

**Tableau 6.41 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,243 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	0,114	0,139		0,821	0,414		
Surcharge de rôles	0,274	0,069	0,375	3,999	0,000	0,955	1,047
Soutien social matériel et informatif perçu (SOUTSUPMI)	-0,269	0,114	-0,289	-2,362	0,020	0,564	1,774
CONFINT * SOUTSUPMI	0,000	0,053	-0,002	-0,013	0,989	0,584	1,712

Par conséquent, L'hypothèse H3.1-H3.2c n'est pas confirmée sur la population des DPx.

## 2.2.3 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2e

Exposons les résultats du test de l'hypothèse H3.1-H3.2e : le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti.

### 2.2.3.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H3.1-H3.2e n'est pas vérifiée chez les MSp (tableau 6.42).

**Tableau 6.42 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,110 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	0,006	0,059		0,106	0,916		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,081	0,040	0,101	2,035	0,042	0,906	1,104
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,268	0,046	-0,295	-5,847	0,000	0,877	1,140
CONFCOM * SOUTSUPMI	-0,005	0,028	-0,009	-0,183	0,855	0,964	1,037

En effet, le coefficient (CONFCOM \* SOUTSUPMI) n'est pas significatif ( $\beta = -0,009$  ;  $p = 0,855$ ).

### 2.2.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

L'hypothèse H3.1-H3.2e est rejetée chez les MI (tableau 6.43).

**Tableau 6.43 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,104 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,034	0,087		0,393	0,695		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,073	0,059	0,093	1,228	0,221	0,882	1,134
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,246	0,070	-0,274	-3,524	0,001	0,834	1,198
CONFCOM * SOUTSUPMI	-0,044	0,039	-0,083	-1,136	0,258	0,942	1,061

Car, le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs ne réduit pas l'effet du conflit individu-rôle sur le stress perçu des MI ( $\beta = -0,083$  ;  $p = 0,258$ ).

### 2.2.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Le tableau 6.44 montre que l'effet du terme multiplicatif (SOUTSUPMI\*CONFCOM) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = 0,105$  ;  $p = 0,212$ ).

**Tableau 6.44 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,156 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,310	0,099		-3,136	0,002		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,120	0,067	0,154	1,788	0,076	0,895	1,117
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,308	0,074	-0,357	-4,176	0,000	0,911	1,098
SOUTSUPMI * CONFCOM	0,061	0,049	0,105	1,254	0,212	0,954	1,049

A cet effet, l'hypothèse H3.1-H3.2e n'est pas vérifiée chez les MPt.

### 2.2.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

D'après le tableau 6.45, le rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs attendu dans la relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu n'est pas vérifié ( $\beta = -0,021$  ;  $p = 0,840$ ).

**Tableau 6.45 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,096 p = 0,009	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,380	0,128		2,962	0,004		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,055	0,086	0,067	0,645	0,521	0,940	1,064
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,306	0,098	-0,330	-3,114	0,003	0,912	1,096
CONFCOM * SOUTSUPMI	-0,013	0,066	-0,021	-0,202	0,840	0,956	1,046

En conséquence, l'hypothèse H3.1-H3.2e n'est pas confirmée chez les DPx.

### 2.2.4 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2f

Restituons les résultats de notre hypothèse H3.1-H3.2f « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-climat sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.2.4.1 Cas des managers du secteur public

Le tableau 6.46 indique le terme multiplicatif (CONFCCLIM\* SOUTSUPMI) n'est pas significatif ( $\beta = -0,047$  ;  $p = 0,319$ ).

**Tableau 6.46 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSP)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,143 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,005	0,058		0,086	0,931		
Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,168	0,040	0,207	4,246	0,000	0,905	1,105
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,233	0,046	-0,255	-5,106	0,000	0,859	1,164
CONFCLIM * SOUTSUPMI	-0,028	0,028	-0,047	-0,998	0,319	0,947	1,056

Par conséquent, l'hypothèse H3.1-H3.2f, n'est pas validée chez les MSP.

#### 2.2.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.47 révèle que le rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs dans la relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu des MI n'est pas validé ( $\beta = -0,017$  ;  $p = 0,818$ ).

**Tableau 6.47 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MI)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,108 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,055	0,086		,644	0,521		
Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,112	0,057	0,149	1,961	0,051	0,879	1,138
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,244	0,069	-0,272	-3,510	0,001	0,837	1,195
CONFCLIM * SOUTSUPMI	-0,010	0,042	-0,017	-0,231	0,818	0,913	1,095

L'hypothèse H3.1-H3.2f est alors rejetée chez les MI.

### 2.2.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L'hypothèse H3.1-H3.2f n'est pas vérifiée chez les MPt (tableau 6.48).

**Tableau 6.48 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des MPt)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,230 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,335	0,095		-3,536	0,001		
Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,224	0,063	0,298	3,568	0,001	0,867	1,154
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,230	0,072	-0,266	-3,197	0,002	0,875	1,143
SOUTSUPMI * CONFCLIM	-0,055	0,041	-0,106	-1,322	0,189	0,939	1,065

Car, l'effet du terme multiplicatif (SOUTSUPMI\*CONFCLIM) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = -0,106$  ;  $p = 0,189$ ).

### 2.2.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.49 signale que le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs ne modère pas la relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu ( $\beta = 0,014$  ;  $p = 0,897$ ).

**Tableau 6.49 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,112 p = 0,004</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,413	0,128		3,222	0,002		
Conflit individu-climat(CONFCLIM)	0,101	0,102	0,102	0,987	0,326	0,926	1,080
Soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	-0,317	0,101	-0,340	-3,134	0,002	0,846	1,183
CONFCLIM * SOUTSUPMI	0,010	0,073	0,014	0,130	0,897	0,894	1,118

A cet effet, l'hypothèse H3.1-H3.2f n'est pas confirmée chez les DPx.



## 2.3 Résultats du rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs entre l'ambiguïté rôle et le stress professionnel

Nous abordons ici l'étude de l'hypothèse H3.3 qui propose que « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a] et aux comportements de rôle [b]) sur le degré de stress ressenti ».

### 2.3.1 Etude de l'hypothèse H3.3a

Etudions les résultats du test de l'hypothèse H3.3a « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.3.1.1 Cas des managers du secteur public

Le tableau 6.50 montre que le terme multiplicatif (SOUTSUPE \* AMBIE) n'est pas significatif (B = -0,022 ; p = 0,652).

**Tableau 6.50 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,07 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	0,019	0,060		0,323	0,747		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,193	0,063	0,157	3,065	0,002	0,878	1,139
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,199	0,056	-0,183	-3,578	0,000	0,886	1,129
SOUTSUPE * AMBIE	-0,022	0,049	-0,022	-0,452	0,652	0,991	1,009

Par conséquent, l'hypothèse H3.3a n'est pas vérifiée chez les MSp.

### 2.3.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Comme l'indique le tableau 6.51, l'impact de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le stress perçu n'est pas modéré par le soutien social d'estime perçu des supérieurs chez des MI (  $\beta = -0,083$  ;  $p = 0,270$  ).

**Tableau 6.51 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,029 p = 0,043	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,066	0,090		,729	0,467		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,082	0,088	0,076	0,938	0,350	0,836	1,196
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,167	0,087	-0,153	-1,908	0,058	0,849	1,178
AMBIE* SOUTSUPE	-0,078	0,071	-0,083	-1,106	0,270	0,976	1,025

Par conséquent, l'hypothèse H3.3a est rejetée chez les MI.

### 2.3.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Le tableau 6.52 indique que l'effet du terme multiplicatif (AMBIE \* SOUTSUPE) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = 0,058$  ;  $p = 0,506$  ).

**Tableau 6.52 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,124 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,301	0,102		-2,967	0,004		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,244	0,120	0,187	2,035	0,044	0,813	1,230
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,259	0,090	-0,256	-2,886	0,005	0,876	1,141
AMBIE * SOUTSUPE	0,053	0,079	0,058	0,666	0,506	0,923	1,083

Par conséquent, l'hypothèse H3.3a n'est pas validée chez les MPt.

### 2.3.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Selon le tableau 6.53, le soutien social d'estime perçu des supérieurs n'exerce pas un effet modérateur dans la relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu chez les DPx ( $\beta = -0,093$  ;  $p = 0,416$ ).

**Tableau 6.53 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,066</b> <b>p = 0,030</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,426	0,133		3,200	0,002		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,373	0,154	0,283	2,417	0,018	0,757	1,320
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,133	0,121	-0,117	-1,103	0,273	0,916	1,092
AMBIE * SOUTSUPE	-0,121	0,148	-0,093	-0,818	0,416	0,805	1,243

L'hypothèse H3.3a n'est pas acceptée chez les DPx.

### 2.3.2 Etude de l'hypothèse H3.3b

Etudions les résultats du test de l'hypothèse H3.3 « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.3.2.1 Cas des managers du secteur public

Le tableau 6.54 montre que le coefficient multiplicatif (SOUTSUPE \* AMBIC) n'est pas significatif ( $\beta = -0,089$  ;  $p = 0,071$ ).

**Tableau 6.54 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,078 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	0,041	0,060		0,686	0,493		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,226	0,067	0,178	3,378	0,001	0,824	1,214
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,199	0,057	-0,182	-3,498	0,001	0,845	1,183
SOUTSUPE * AMBIC	-0,080	0,044	-0,089	-1,808	0,071	0,943	1,061

L'hypothèse H3.3b est rejetée alors rejetée chez les MSp.

### 2.3.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.55 indique que l'influence de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le stress perçu n'est pas modérée par soutien social d'estime perçu des supérieurs ( $\beta = -0,133$  ;  $p = 0,071$ ).

**Tableau 6.55 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MIIt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,047 p = 0,009	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,092	0,092		0,994	0,322		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,160	0,100	0,130	1,599	0,112	0,805	1,242
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,144	0,089	-0,132	-1,616	0,108	0,801	1,249
AMBIC * SOUTSUPE	-0,152	0,084	-0,133	-1,816	0,071	,993	1,007

A cet effet, l'hypothèse H3.3b n'est pas validée dans le cas des MIIt.

### 2.3.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Le tableau 6.56 signale que l'influence du terme multiplicatif (AMBIC \* SOUTSUPE) sur le stress ressenti n'est pas significative ( $\beta = 0,018$  ;  $p = 0,828$ ).

**Tableau 6.56 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MPt)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,175 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,293	0,097		-3,038	0,003		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,375	0,105	0,314	3,572	0,001	0,835	1,198
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,212	0,087	-0,210	-2,429	0,017	0,862	1,160
AMBIC * SOUTSUPE	0,014	0,063	,018	0,218	0,828	0,922	1,084

L'hypothèse H3.3b n'est donc pas vérifiée chez les MPt.

### 2.3.2.4 Cas des dirigeants de proximité

Le tableau 6.57 montre que chez les DPx, le soutien social d'estime perçu des supérieurs n'atténue pas la relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu ( $\beta = -0,212$  ;  $p = 0,071$ ).

**Tableau 6.57 : Relation entre l'ambiguïté liée aux comportements et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,042 p = 0,083</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,443	0,133		3,323	0,001		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,175	0,160	0,132	1,095	0,276	0,732	1,367
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,222	0,127	-0,196	-1,754	0,083	0,851	1,175
AMBIC * SOUTSUPE	-0,163	0,089	-0,212	-1,825	0,071	0,791	1,264

A cet effet, l'hypothèse H3.3b n'est pas vérifiée chez les DPx.

## 2.4 Résultats du rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs entre les conflits de rôles et le stress professionnel

Restituons les résultats du test de l'hypothèse H3.3 qui propose que « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti ».

### 2.4.1 Etude de l'hypothèse H3.3c

L'hypothèse H3.3c propose que « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit inter-émetteurs sur le degré de stress ressenti ». Examinons les résultats de cette hypothèse.

#### 2.4.1.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H3.3c n'est pas vérifiée (tableau 6.58).

**Tableau 6.58 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSP)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,180 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,020	0,056		-0,349	0,727		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,316	0,040	0,369	7,834	0,000	0,917	1,091
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,128	0,052	-0,117	-2,458	0,014	0,896	1,116
CONFEM* SOUTSUPE	-0,064	0,035	-0,083	-1,816	0,070	0,977	1,024

En effet, le coefficient multiplicatif (CONFEM \* SOUTSUPE) n'est pas significatif ( $\beta = -0,083$  ;  $p = 0,070$ ).

#### 2.4.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.59 indique que l'impact du conflit inter-émetteurs sur le stress perçu n'est pas atténué par le soutien social d'estime perçu des supérieurs chez les MIIt ( $\beta = -0,016$  ;  $p = 0,830$ ).

**Tableau 6.59 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MIt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,105 p = 0,0 00	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,085	0,086		0,986	0,325		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,271	0,065	0,316	4,133	0,000	0,862	1,160
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,088	0,082	-0,080	-1,072	0,285	0,895	1,118
CONFEM * SOUTSUPE	-0,012	0,057	-0,016	-0,215	0,830	0,942	1,062

Ainsi, l'hypothèse H3.3c est rejetée dans le cas des MIt.

#### 2.4.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Les résultats du tableau 6.60 souligne que l'effet du terme multiplicatif (CONFEM \* SOUTSUPE) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = -0,128$  ;  $p = 0,095$ ).

**Tableau 6.60 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,294 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,272	0,089		-3,055	0,003		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,346	0,063	0,422	5,462	0,000	0,923	1,083
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,216	0,077	-0,214	-2,797	0,006	0,940	1,064
CONFEM* SOUTSUPE	-0,091	0,054	-0,128	-1,682	0,095	0,945	1,058

Par conséquent, l'hypothèse H3.3c n'est pas validée.

#### 2.4.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

D'après le tableau 6.61, le rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs dans la relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu des DPx, n'est pas validé ( $\beta = -0,138$  ;  $p = 0,320$ ).

**Tableau 6.61 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,084 p = 0,014</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,163	0,147		1,107	0,271		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,268	0,106	0,265	2,523	0,013	0,925	1,081
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,028	0,158	-0,025	-0,178	0,859	0,521	1,920
CONFEM* SOUTSUPE	-0,104	0,104	-0,138	-1,000	0,320	0,533	1,876

A cet effet, l'hypothèse H3.3c est rejetée dans le cas des DPx.

## 2.4.2 Etude de l'hypothèse H3.3d

Etudions les résultats du test de l'hypothèse H3.3d « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti ».

### 2.4.2.1 Cas des managers du secteur public

Le tableau 6.62 signale que le coefficient multiplicatif pouvant permettre de mettre en évidence l'effet modérateur (CONFINT \* SOUTSUPE) n'est pas significatif ( $\beta = 0,000$  ;  $p = 0,993$ ).

**Tableau 6.62 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,181 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,012	0,054		0,228	0,820		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,267	0,033	0,363	8,025	0,000	0,997	1,003
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,236	0,050	-0,215	-4,739	0,000	0,993	1,007
CONFINT * SOUTSUPE	0,000	0,031	0,000	-0,009	0,993	0,996	1,004

L'hypothèse H3.3d n'est pas validée dans le cas des MSp.



### 2.4.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.63 révèle que l'effet de la surcharge de rôles sur le stress perçu n'est pas modéré par le soutien social d'estime perçu des supérieurs chez les MIIt ( $\beta = -0,038$  ;  $p = 0,584$ ).

**Tableau 6.63 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MIIt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,143 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,042	0,080		0,529	0,598		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,260	0,051	0,355	5,092	0,000	0,991	1,009
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,171	0,076	-0,157	-2,251	0,026	0,996	1,004
CONFINT * SOUTSUPE	-0,025	0,045	-0,038	-0,548	0,584	0,995	1,005

En conséquence, l'hypothèse H3.3d n'est pas validée chez les MIIt.

### 2.4.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L'hypothèse H3.3d est vérifiée chez les MPt (tableau 6.64).

**Tableau 6.64 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,178 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,257	0,115		-2,247	0,026		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,130	0,080	0,130	1,614	0,109	0,999	1,001
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,278	0,084	-0,270	-3,316	0,001	0,972	1,029
CONFINT * SOUTSUPE	-0,187	0,054	-0,283	-3,473	0,001	0,974	1,027

En effet, l'influence du terme multiplicatif (CONFINT \* SOUTSUPE) sur le stress ressenti est significatif ( $\beta = -0,283$  ;  $p = 0,001$ ). L'interaction entre la surcharge de rôles et le soutien social d'estime perçu des supérieurs explique 17,8 % de la variation du stress des MPt.

#### 2.4.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.65 indique chez les DPx, le soutien social d'estime perçu des supérieurs n'atténue pas la relation la surcharge de rôles et le stress perçu ( $\beta = 0,036$  ;  $p = 0,765$ ).

**Tableau 6.65 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,201 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,011	0,141		0,081	0,936		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,321	0,069	0,439	4,650	0,000	0,995	1,005
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,251	0,136	-0,222	-1,843	0,069	0,613	1,632
CONFINT * SOUTSUPE	0,023	0,075	0,036	0,299	0,765	0,612	1,634

Par conséquent, l'hypothèse H3.3d n'est pas confirmée dans le cas des DPx.

#### 2.4.3 Etude de l'hypothèse H3.3e

Examinons les résultats du test de l'hypothèse H3.3e « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti ».

##### 2.4.3.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H3.3e n'est pas vérifiée chez les MSp (tableau 6.66).

**Tableau 6.66 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,071 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,020	0,059		-0,349	0,728		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,115	0,040	0,143	2,893	0,004	0,941	1,062
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,205	0,054	-0,189	-3,786	0,000	0,934	1,071
CONFCOM * SOUTSUPE	-0,049	0,033	-0,072	-1,484	0,139	0,987	1,013

En effet, le terme multiplicatif (CONFCOM \* SOUTSUPE) pouvant permettre de vérifier l'effet modérateur n'est pas significatif ( $\beta = 0,072$  ;  $p = 0,139$ ).

### 2.4.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.67 montre que l'influence du conflit individu-rôle sur le stress perçu n'est pas modérée par le soutien social d'estime perçu des supérieurs chez les MI (  $\beta = 0,022$  ;  $p = 0,763$ ).

**Tableau 6.67 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MI)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,041 p = 0,016</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,068	0,087		0,777	0,438		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,125	0,059	0,159	2,109	0,036	0,949	1,054
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,156	0,082	-0,144	-1,908	0,058	0,952	1,050
CONFCOM * SOUTSUPE	0,014	0,048	0,022	0,301	0,763	0,996	1,004

En conséquence, l'hypothèse H3.3e n'est pas maintenue dans le cas des MI.

### 2.4.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Le tableau 6.68 indique l'effet du terme multiplicatif (CONFCOM \* SOUTSUPE) sur le stress ressenti est significatif ( $\beta = -0,258$  ;  $p = 0,002$ ).

**Tableau 6.68 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MPt)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,186 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,371	0,094		-3,935	0,000		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,125	0,064	0,160	1,966	0,051	0,959	1,043
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,269	0,082	-0,266	-3,274	0,001	0,960	1,041
CONFCOM * SOUTSUPE	-0,168	0,053	-0,258	-3,191	0,002	0,973	1,028

L'interaction entre le conflit individu-rôle et le soutien social d'estime perçu des supérieurs explique 18,6 % de la variation du stress des MPt. L'hypothèse H3.3e est alors vérifiée chez les MPt.

#### 2.4.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.69 montre que la relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu n'est pas modérée par le soutien social d'estime perçu des supérieurs chez des DPx ( $\beta = 0,031$  ;  $p = 0,784$ ).

**Tableau 6.69 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des DPx)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,005 p = 0,335	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,349	0,136		2,568	0,012		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,080	0,092	0,098	,868	0,388	0,890	1,123
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,171	0,131	-0,153	-1,307	0,195	0,824	1,213
SOUTSUPE * CONFCOM	0,021	0,078	0,031	,275	0,784	0,877	1,141

L'hypothèse H3.3e est alors rejetée chez les DPx.

#### 2.4.4 Etude de l'hypothèse H3.3f

Présentons les résultats du test de l'hypothèse H3.3f « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-climat sur le degré de stress ressenti ».

##### 2.4.4.1 Cas des managers du secteur public

Le tableau 6.70 précise que le coefficient (CONCLIM\* SOUTSUPE) n'est pas significatif ( $\beta = -0,088$  ;  $p = 0,066$ ) chez les MSP.

**Tableau 6.70 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MSp)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,116 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,004	0,057		-0,069	0,945		
Conflit individu-climat (CONCLIM)	0,198	0,039	0,243	5,039	0,000	0,947	1,056
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,188	0,053	-0,173	-3,555	0,000	0,928	1,078
CONCLIM* SOUTSUPE	-0,060	0,033	-0,088	-1,842	0,066	0,976	1,024

A cet effet, l'hypothèse H3.3f n'est pas validée dans le cas des MSp.

#### 2.4.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.71 met en évidence que l'impact du conflit individu-climat sur le stress perçu n'est pas modéré par le soutien social d'estime perçu des supérieurs chez les MI<sub>t</sub> (β = 0,025 ; p = 0,731).

**Tableau 6.71 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MI<sub>t</sub>)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,063 p = 0,003	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,056	0,084		0,672	0,502		
Conflit individu-climat (CONCLIM)	0,158	0,056	0,209	2,843	0,005	0,976	1,025
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,173	0,079	-0,160	-2,180	0,031	0,988	1,012
CONCLIM* SOUTSUPE	0,017	0,050	0,025	,344	0,731	0,985	1,015

L'hypothèse H3.3f est alors rejetée chez les MI<sub>t</sub>.

#### 2.4.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L'hypothèse H3.3f est vérifiée chez les MP<sub>t</sub> (tableau 6.72).

**Tableau 6.72 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des MPt)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,282 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,355	0,090		-3,945	0,000		
Conflit individu-climat (CONCLIM)	0,221	0,060	0,295	3,711	0,000	0,893	1,120
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,168	0,081	-0,167	-2,069	0,041	0,865	1,155
CONCLIM*SOUTSUPE	-0,170	0,045	-0,297	-3,755	0,000	0,903	1,108

En effet, l'impact du terme multiplicatif (CONCLIM\* SOUTSUPE) sur le stress ressenti est significatif ( $\beta = -0,297$  ;  $p = 0,000$ ). L'interaction entre le conflit individu-climat et le soutien social d'estime perçu des supérieurs explique 28,2 % de la variation du stress des MPt.

#### 2.4.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.73 expose que le rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs attendu dans la relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu n'est pas validé ( $\beta = 0,046$  ;  $p = 0,677$ ).

**Tableau 6.73 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,025 p = 0,164</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,384	0,138		2,776	0,007		
Conflit individu-climat (CONCLIM)	0,139	0,110	0,141	1,262	0,210	0,879	1,137
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	-0,182	0,132	-0,160	-1,375	0,173	0,806	1,241
CONCLIM * SOUTSUPE	0,041	0,099	0,046	0,418	0,677	0,905	1,105

A cet effet, l'hypothèse H3.3f est rejetée dans le cas des DPx.

## 2.5 Résultats du rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés entre l'ambiguïté rôle et le stress professionnel

Nous présentons ici les résultats du test de l'hypothèse H3.4 selon laquelle « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle liée à l'étendue de rôle et aux comportements de rôle [b]) sur le degré de stress ressenti ».

### 2.5.1 Etude de l'hypothèse H3.4a

Etudions les résultats du test de l'hypothèse H3.4a « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.5.1.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H3.4a n'est pas validée (tableau 6.74).

**Tableau 6.74 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSP)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,06 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,038	0,060		0,636	0,525		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,229	0,062	0,186	3,709	0,000	0,934	1,070
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,152	0,059	-0,130	-2,581	0,010	0,932	1,072
AMBIE* SOUTSUBE	-0,087	0,057	-0,073	-1,510	0,132	0,997	1,003

En effet, l'impact du coefficient multiplicatif (AMBIE \* SOUTSUBE) sur le stress n'est pas significatif ( $\beta = -0,073$  ;  $p = 0,132$ ).

### 2.5.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

D'après le tableau 6.75, le soutien social d'estime perçu des subordonnés n'atténue pas l'impact de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le stress perçu chez les MI (  $\beta = -0,134$  ;  $p = 0,075$  ).

**Tableau 6.75 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,026 p = 0,055	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,067	0,089		0,755	0,451		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	-0,112	0,085	-0,103	-1,313	0,191	0,899	1,112
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,097	0,092	-0,082	-1,053	0,294	0,912	1,097
AMBIE* SOUTSUBE	-0,157	0,088	-0,134	-1,793	0,075	0,978	1,023

L'hypothèse H3.4a ne pas être alors retenue dans le cas des MI.

### 2.5.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Le tableau 6.76 montre que l'effet du terme multiplicatif (AMBIE\*SOUTSUBE) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = 0,113$ ;  $p = 0,182$ ).

**Tableau 6.76 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPT)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,126 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,291	0,102		-2,846	0,005		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	-0,265	0,116	-0,203	-2,279	0,024	0,872	1,146
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,252	0,100	-0,224	-2,512	0,013	0,875	1,143
AMBIE * SOUTSUBE	0,122	0,091	0,113	1,342	0,182	0,980	1,021



L'hypothèse H3.4a est alors rejetée chez les MPT.

#### 2.5.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.77 précise que chez les DPx, le soutien social d'estime perçu des subordonnés modère significativement la relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu ( $\beta = -0,261$  ;  $p = 0,012$ ).

**Tableau 6.77 : Relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,113 ; p = 0,004	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,452	0,124		3,642	0,000		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (AMBIE)	0,416	0,134	0,315	3,099	0,003	0,952	1,050
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,061	0,111	-0,055	-0,550	0,584	0,986	1,014
AMBIE* SOUTSUBE	-0,323	0,125	-0,261	-2,579	0,012	0,965	1,037

L'interaction entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le soutien social perçu des subordonnés explique 11,3 % de la variation du stress ressenti par les DPx. L'hypothèse H3.4a est alors conservée dans le cas des DPx.

### 2.5.2 Etude de l'hypothèse H3.4b

Exposons les résultats du test de l'hypothèse H3.4b « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.5.2.1 Cas des managers du secteur public

Le tableau 6.78 expose que coefficient multiplicatif (AMBIE\* SOUTSUBE) n'est pas significatif ( $\beta = -0,058$  ;  $p = 0,237$ ).

**Tableau 6.78 : Relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des subordonnés (cas des MSp)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,06 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	0,029	0,060		0,482	0,630		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,251	0,065	0,198	3,892	0,000	0,906	1,104
Soutien social d’estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,140	0,060	-0,120	-2,352	0,019	0,905	1,105
AMBIC * SOUTSUBE	-0,059	0,050	-0,058	-1,185	0,237	0,979	1,022

Nous ne pouvons accepter l’hypothèse H3.4b chez les MSp.

### 2.5.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Au regard du tableau 5.79, le soutien social d’estime perçu des subordonnés ne réduit pas l’impact de l’ambiguïté aux comportements de rôle sur le stress perçu des MI (β = -0,087 ; p = 0,247).

**Tableau 6.79 : Relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des subordonnés (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,025 p = 0,059	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,054	0,092		0,588	0,557		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,196	0,098	0,160	1,995	0,048	0,856	1,168
Soutien social d’estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,068	0,096	-0,058	-0,713	0,477	0,839	1,192
AMBIC* SOUTSUBE	-0,117	0,101	-0,087	-1,163	0,247	0,977	1,023

En conséquence, l’hypothèse H3.4b n’est pas maintenue chez les MI.

### 2.5.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L’hypothèse H3.4b n’est pas vérifiée chez les MPt (tableau 6.80).

**Tableau 6.80 : Relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des subordonnés (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,163 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,281	0,098		-2,858	0,005		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,380	0,107	0,318	3,569	0,001	0,829	1,207
Soutien social d’estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,187	0,100	-0,167	-1,865	0,065	0,821	1,219
AMBIC* SOUTSUBE	0,033	0,066	0,043	0,501	0,617	0,909	1,100

En effet, l’impact du terme multiplicatif (AMBIC \* SOUTSUBE) sur le stress ressenti n’est pas significatif ( $\beta = 0,043$ ;  $p = 0,617$ ).

#### 2.5.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.81 indique que le rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des subordonnés dans la relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu n’est pas vérifié chez les DPx ( $\beta = - 0,186$  ;  $p = 0,079$ ).

**Tableau 6.81 : Relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d’estime perçu des subordonnés (cas des DPx)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,020 p = 0,195	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	0,429	0,130		3,303	0,001		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle (AMBIC)	0,142	0,139	0,107	1,022	0,310	0,994	1,006
Soutien social d’estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,072	0,117	-0,065	-0,617	0,539	0,991	1,009
AMBIC* SOUTSUBE	-0,188	0,106	-0,186	-1,777	0,079	0,997	1,003

Nous ne pouvons donc pas retenir l’hypothèse H3.4b chez les DPx.

## 2.6 Résultats du rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés entre les conflits de rôles et le stress professionnel

Présentons les résultats du test de l'hypothèse H3.4 qui propose que « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti ».

### 2.6.1 Etude de l'hypothèse H3.4c

Etudions l'hypothèse H3.4c « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet du conflit inter-émetteurs sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.6.1.1 Cas des managers du secteur public

Notre tableau 6.82 précise que le coefficient multiplicatif (CONFEM\* SOUTSUBE) n'est pas significatif ( $\beta = 0,031$  ;  $p = 0,519$ ).

**Tableau 6.82 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,169 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,014	0,054		0,262	0,794		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,325	0,040	0,378	8,117	0,000	0,956	1,046
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,135	0,055	-0,116	-2,433	0,015	0,918	1,089
CONFEM* SOUTSUBE	0,016	0,024	0,031	0,645	0,519	0,898	1,114

L'hypothèse H3.4c ne peut pas être admise dans le cas des MSp.

### 2.6.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

On remarque à la lecture du tableau 6.83 que le soutien social d'estime perçu des subordonnés n'atténue pas l'effet du conflit inter-émetteurs sur le stress perçu des MIt ( $\beta = 0,060$  ;  $p = 0,467$ ).

**Tableau 6.83 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MIt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,103 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,095	0,083		1,150	0,252		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,272	0,063	0,318	4,347	0,000	0,946	1,057
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,034	0,095	-0,029	-0,362	0,718	0,780	1,282
CONFEM * SOUTSUBE	0,036	0,050	0,060	0,728	0,467	0,758	1,320

L'hypothèse H3.4c est rejetée chez les MIt.

### 2.6.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L'hypothèse H3.4c n'est pas vérifiée chez les MPt (tableau 6.84).

**Tableau 6.84 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,272 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,210	0,089		-2,369	0,019		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,366	0,066	0,443	5,576	0,000	0,915	1,093
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,263	0,086	-0,237	-3,077	0,003	0,974	1,027
CONFEM* SOUTSUBE	0,008	0,030	0,020	0,257	0,797	0,927	1,079

Car, l'effet du terme multiplicatif (CONFEM \* SOUTSUBE) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = 0,020$  ;  $p = 0,797$ ).

### 2.6.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.85 expose que le soutien social d'estime perçu des subordonnés n'atténue pas l'effet du conflit inter-émetteurs sur le stress perçu des DPx ( $\beta = 0,070$  ;  $p = 0,512$ ).

**Tableau 6.85 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,075 p = 0,021	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,160	0,149		1,072	0,287		
Conflit inter-émetteurs (CONFEM)	0,313	0,103	0,310	3,048	0,003	0,996	1,004
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,088	0,118	-0,079	-0,743	0,459	0,912	1,097
CONFEM* SOUTSUBE	0,038	0,058	0,070	0,658	0,512	0,912	1,096

L'hypothèse H3.4c n'est pas confirmée auprès des DPx.

## 2.6.2 Etude de l'hypothèse H3.4d

Exposons les résultats du test de l'hypothèse H3.4d « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti ».

### 2.6.2.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H3.4d n'est pas validée chez les MSp (tableau 6.86).

**Tableau 6.86 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,165 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,017	0,055		,312	0,755		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,269	0,034	0,365	7,976	0,000	0,998	1,002
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,179	0,054	-0,151	-3,308	0,001	0,997	1,003
CONFINT * SOUTSUBE	0,059	0,030	0,089	1,951	0,052	0,998	1,002

Car, l'impact du terme multiplicatif (CONFINT \* SOUTSUBE) sur le stress perçu n'est pas significatif ( $\beta = 0,089$  ;  $p = 0,052$ ) dans le cas des MSp.

### 2.6.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.87 montre que le soutien social d'estime perçu des subordonnés n'atténue pas l'influence de la surcharge de rôles sur le stress perçu des MIIt ( $\beta = 0,087$  ;  $p = 0,234$ ).

**Tableau 6.87 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MIIt)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,136 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,027	0,080		0,340	0,735		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,253	0,052	0,346	4,831	0,000	0,949	1,054
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,130	0,084	-0,110	-1,549	0,123	0,964	1,037
CONFINT * SOUTSUBE	0,062	0,052	0,087	1,195	0,234	0,926	1,080

L'hypothèse H3.4d est rejetée dans le cas des MIIt.

### 2.6.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L'hypothèse H3.4d n'est pas vérifiée chez les MPt (tableau 5.88).

**Tableau 6.88 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,079 p = 0,004</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,174	0,122		-1,425	0,157		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,112	0,086	0,112	1,295	0,198	0,979	1,022
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,280	0,151	-0,243	-1,858	0,066	0,426	2,348
CONFINT* SOUTSUBE	0,049	0,114	0,056	0,426	0,671	0,431	2,320

En effet, l'influence du terme multiplicatif (CONFINT\* SOUTSUBE) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = 0,056$ ;  $p = 0,671$ ).

### 2.6.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Compte tenu des résultats exposés dans le tableau 6.89, nous ne pouvons maintenir l'hypothèse H3.4d.

**Tableau 6.89 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,175 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,026	0,144		0,181	0,857		
Surcharge de rôles (CONFINT)	0,331	0,072	0,453	4,625	0,000	0,955	1,047
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,165	0,129	-0,149	-1,282	0,203	0,683	1,464
CONFINT* SOUTSUBE	0,049	0,055	0,105	0,896	0,373	0,664	1,506

En fait, le soutien social d'estime perçu des subordonnés n'atténue pas l'impact de la surcharge de rôles sur le stress perçu des DPx ( $\beta = 0,105$  ;  $p = 0,373$ ).



### 2.6.3 Etude de l'hypothèse H3.4e

Exposons les résultats du test de l'hypothèse H3.4e « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti ».

#### 2.6.3.1 Cas des managers du secteur public

L'hypothèse H3.4e est rejetée chez les MSp (tableau 6.90).

**Tableau 6.90 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,059 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,003	0,058		-0,058	0,954		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,148	0,039	0,184	3,783	0,000	0,997	1,003
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,201	0,057	-0,173	-3,529	0,000	0,982	1,019
CONFCOM * SOUTSUBE	-0,033	0,039	-0,042	-0,853	0,394	0,983	1,017

En effet, l'influence du terme multiplicatif (CONFCOM \* SOUTSUBE) sur le stress des MSp n'est pas significative ( $\beta = -0,042$  ;  $p = 0,394$ ).

#### 2.6.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.91 indique que le soutien social d'estime perçu des subordonnés ne réduit pas l'effet du conflit individu-rôle sur le stress perçu des MIt ( $\beta = -0,039$  ;  $p = 0,623$ ).

**Tableau 6.91 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,029 p = 0,044	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,054	0,086		0,633	0,528		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,147	0,059	0,187	2,496	0,014	0,973	1,027
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,121	0,092	-0,102	-1,310	0,192	0,901	1,110
CONFCOM* SOUTSUBE	-0,030	0,061	-0,039	-0,493	0,623	0,884	1,131

L'hypothèse H3.4e n'est pas validée dans le cas des MI.

### 2.6.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux

L'hypothèse H3.4e n'est pas vérifiée chez les MPt (tableau 6.92).

**Tableau 6.92 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,117 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constance	-0,316	0,099		-3,185	0,002		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,162	0,066	0,206	2,440	0,016	0,977	1,024
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,292	0,095	-0,261	-3,063	0,003	0,959	1,042
SOUTSUBE * CONFCOM	-0,072	0,070	-0,087	-1,031	0,305	0,976	1,024

En effet, l'impact du terme multiplicatif (SOUTSUBE \* CONFCOM) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = -0,087$ ;  $p = 0,305$ ).

### 2.6.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Comme l'indique le tableau 6.93, le soutien social d'estime perçu des subordonnés n'atténue pas l'influence du conflit individu-rôle sur le stress perçu ( $\beta = -0,003$ ;  $p = 0,978$ ).

**Tableau 6.93 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,002 p = 0,374</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,328	0,136		2,420	0,018		
Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,131	0,091	0,160	1,450	0,151	0,928	1,078
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,142	0,119	-0,130	-1,197	0,235	0,968	1,033
CONFCOM * SOUTSUBE	-0,002	0,082	-0,003	-0,028	0,978	0,943	1,060

Par conséquent l'hypothèse H3.4e est rejetée dans le cas des DPx.

## 2.6.4 Etude de l'hypothèse H3.4f

Présentons les résultats du test de l'hypothèse H3.4f « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet du conflit individu-climat sur le degré de stress ressenti ».

### 2.6.4.1 Cas des managers du secteur public

Le tableau 6.94 indique que l'impact du terme multiplicatif (CONFCLIM\* SOUTSUBE) sur le stress des MSp n'est pas significatif ( $\beta = 0,032$  ;  $p = 0,505$ ).

**Tableau 6.94 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MSp)**

<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,106 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,020	0,057		0,356	0,722		
Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,234	0,039	0,287	6,048	0,000	0,995	1,005
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,198	0,056	-0,170	-3,552	0,000	0,982	1,018
CONFCLIM* SOUTSUBE	0,023	0,034	0,032	0,668	0,505	0,977	1,024

Par conséquent, l'hypothèse H3.4f est rejetée chez les MSp.

### 2.6.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

On note à la lecture du tableau 6.95 que le soutien social d'estime perçu des subordonnés ne modère pas l'influence du conflit individu-climat sur le stress perçu des MI (  $\beta = 0,136$  ;  $p = 0,076$ ).

**Tableau 6.95 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MI)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,065 p = 0,002	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,036	0,083		0,434	0,665		
Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,164	0,055	0,217	2,961	0,003	0,994	1,006
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,090	0,089	-0,077	-1,007	0,315	0,918	1,089
CONFCLIM * SOUTSUBE	0,101	0,057	0,136	1,783	0,076	0,915	1,093

En conséquence, l'hypothèse H3.4f n'est pas validée.

### 2.6.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Selon notre tableau 6.96, l'effet du terme multiplicatif (CONFCLIM \* SOUTSUBE) sur le stress ressenti n'est pas significatif ( $\beta = -0,149$  ;  $p = 0,064$ ).

**Tableau 6.96 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des MPt)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,223 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	-0,273	0,092		-2,947	0,004		
Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,257	0,061	0,342	4,230	0,000	0,942	1,061
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,248	0,089	-0,223	-2,780	0,006	0,957	1,045
CONFCLIM * SOUTSUBE	-0,086	0,046	-0,149	-1,868	0,064	0,971	1,030

En conséquence, l'hypothèse H3.4f n'est pas vérifiée chez les MPt.

#### 2.6.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le tableau 6.97 affiche que le soutien social d'estime perçu des subordonnés n'exerce pas un rôle modérateur dans la relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu chez des DPx ( $\beta = 0,169$  ;  $p = 0,123$ ).

**Tableau 6.97 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés (cas des DPx)**

R <sup>2</sup> ajusté = 0,086 p = 0,051	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constance	0,285	0,137		2,079	0,041		
Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,276	0,110	0,280	2,516	0,014	0,860	1,162
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	-0,148	0,122	-0,133	-1,215	0,228	0,881	1,134
CONFCLIM* SOUTSUBE	0,145	0,093	0,169	1,556	0,123	0,898	1,113

L'hypothèse H3.4f n'est pas confirmée chez les DPx.

### 2.7 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H3

Dans notre hypothèse 3, nous nous attendions à observer un rôle atténuateur du soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés dans la relation entre des tensions de rôles et le stress ressenti. Les résultats obtenus auprès des MSp, MI et dans une certaine mesure chez des DPx et des MPt ne permettent pas de valider globalement cette hypothèse. En effet, quelle que soit la forme du soutien social perçu (matériel et informatif, estime) et la source considérée (supérieurs et subordonnés), il ne réduit pas l'effet néfaste des tensions de rôles sur le stress ressenti par les managers interrogés.

Cependant, le rôle du soutien social perçu s'est révélé significatif parmi la population des managers de proximité territoriaux (MPt). D'abord, le soutien social d'estime perçu des supérieurs réduit l'impact de la surcharge de rôles et le stress perçu des MPt. Ensuite, il réduit également l'impact du conflit individu-rôle sur le stress perçu. Enfin, ce type de soutien réduit l'impact du conflit individu-climat sur le stress perçu des MPt.

A la différence de toutes les autres catégories de managers étudiées, le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit l'impact exacerbant de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le stress ressenti par les DPx.

### **Section 3 : Etude du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion (COEMA) dans la relation entre les tensions de rôles et le stress professionnel (H4.2)**

Les résultats du test de l'hypothèse H4.2 portant sur l'effet de médiation sont présentés dans un tableau récapitulatif la vérification de l'existence d'une telle influence et sa significativité. Nous présentons successivement les deux conditions<sup>40</sup> (Baron et Kenny, 1986) pouvant permettre de justifier ou non des effets de médiation ainsi que la vérification de leur significativité par le test de Sobel.

Rappelons que l'hypothèse H4.2 stipule que « la stratégie de coping centré sur l'émotion (COEMA) intensifie l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], liée aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôle (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti ».

#### **3.1 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress**

Présentons les résultats du test de l'hypothèse H4.2a « la stratégie de coping centré sur l'émotion intensifie l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti ».

##### **3.1.1 Cas des managers du secteur public**

Le tableau 6.98 expose les résultats du test de l'hypothèse H4.2a chez les managers du secteur public. L'ambiguïté liée à l'étendue de rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,141$  ;  $p = 0,005$ ).

---

<sup>40</sup> Ces conditions sont explicitées dans la partie méthodologie de la thèse dans l'encadré 5.30.

La stratégie de coping centré sur l'émotion affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle est contrôlée (condition 2i :  $\beta = 0,314$  ;  $p = 0,000$ ). L'ambiguïté liée à l'étendue de rôle conserve son influence sur le stress ressenti dans cette équation (condition 2ii :  $\beta = 0,168$  ;  $p = 0,000$ ).

**Tableau 6.98 : Relations entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion (cas des MSp)**

<b>Condition 1 (H4.2.1a) : l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,017 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,005	0,060		0,088	0,930		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle	0,176	0,062	0,141	2,842	0,005	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2a) : la stratégie de coping centré sur l'émotion (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle (condition 2ii) est contrôlée</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,138 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,008	0,055		0,146	0,884		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle	0,206	0,057	0,168	3,585	0,000	0,979	1,021
Stratégies de coping centré	0,307	0,046	0,314	6,696	0,000	0,979	1,021
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,206 + (0,176*0,307) = 0,260				
Test Z de Sobel			Z= 2,61; p = 0,004				
Importance de l'effet de médiation (en %)			(0,176*0,307) 0,260 = 0,2078 soit 20,78 %				

Il s'agit donc d'une médiation partielle traduisant 20,78 % de l'effet de l'ambiguïté de rôle sur le stress ressenti (condition 4). Le test de Sobel montre que cet effet indirect est significatif (Z= 2,61 ;  $p = 0,004$ ). L'hypothèse H4.2a est alors vérifiée dans le cas des MSp.

### 3.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress ressenti n'est pas vérifié (tableau

6.99). En effet, l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle n'impacte pas significativement la stratégie de coping centré sur l'émotion (condition 1 :  $\beta = 0,135$  ;  $p = 0,071$ ).

**Tableau 6.99 : Relations entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (cas des MI)**

<b>Condition 1 (H4.2.1a) : l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
R <sup>2</sup> ajusté= 0,013 p = 0,071	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,028	0,091		0,311	0,756		
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle	0,157	0,087	0,135	1,816	0,071	1,000	1,000

Par conséquent, l'hypothèse H4.2a est rejetée chez les MI.

### 3.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Le tableau 6.100 indique que l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,231$  ;  $p = 0,009$ ). Cette dernière affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle est contrôlée (condition 2i :  $\beta = 0,268$  ;  $p = 0,002$ ). L'ambiguïté liée à l'étendue de rôle conserve son influence sur le stress ressenti dans cette équation (condition 2ii :  $\beta = 0,226$  ;  $p = 0,009$ ).



**Tableau 6.100 : Relations entre l’ambiguïté liée à l’étendue de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice (cas des MPt)**

<b>Condition 1 (H4.2.1a) : l’ambiguïté liée à l’étendue de rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,046 p = 0,009</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,081	0,115		0,709	0,480		
Ambiguïté liée à l’étendue de rôle	0,339	0,128	0,231	2,655	0,009	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2a) : la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque l’ambiguïté liée à l’étendue de rôle (condition 2ii) est contrôlée</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté=13,8 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,271	0,096		2,813	0,006		
Ambiguïté liée à l’étendue de rôle	0,293	0,110	0,226	2,661	0,009	0,947	1,056
Stratégies de coping centré	0,236	0,075	0,268	3,155	0,002	0,947	1,056
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,293 + (0,381*0,236) = 0,382				
Test Z de Sobel			Z=2,02; p = 0,02				
Importance de l’effet de médiation (en %)			(0,381*0,236)/ 0,382 = 0,2353 soit 23,53 %				

Il s’agit donc d’une médiation partielle traduisant 23,53 % de l’effet de l’ambiguïté de rôle sur le stress ressenti (condition 4). Le test de Sobel montre que cet effet indirect est significatif (Z= 2,02 ; p = 0,02). L’hypothèse H4.2a est alors validée chez les MPt.

### 3.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Les résultats du tableau 6.101 stipulent que le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice dans la relation entre l’ambiguïté liée à l’étendue de rôle et le stress ressenti n’est pas vérifié chez les DPx.

**Tableau 6.101 : Relation entre l’ambiguïté liée à l’étendue de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice (cas des DPx)**

<b>Condition 1 (H4.2.1a) : l’ambiguïté liée à l’étendue de rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = - 0,011 p = 0,998</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,005	0,113		0,042	0,966		
Ambiguïté liée à l’étendue de rôle	0,000	0,122	0,000	0,003	0,998	1,000	1,000

En effet, l’hypothèse selon laquelle « l’ambiguïté liée à l’étendue de rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice », n’est pas vérifiée (condition 1 :  $\beta = 0,000$  ;  $p = 0,998$ ).

### **3.2 Résultats du test de l’hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice dans la relation entre l’ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress**

Exposons les résultats du test de l’hypothèse H4.2b « la stratégie de coping centré sur l’émotion auto-accusatrice intensifie l’effet de l’ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le degré de stress ressenti ».

#### **3.2.1 Cas des managers du secteur public**

Le tableau 6.102 présente les résultats du test de l’hypothèse H4.2b chez les managers du secteur public.

**Tableau 6.102 : Relations entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (cas des MSp)**

<b>Condition 1 (H4.2.1b) : l'ambiguïté liée aux comportements affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,008</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,004	0,060		0,069	0,945		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle	<b>0,134</b>	0,064	0,104	2,098	0,037	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2b) : la stratégie de coping centré sur l'émotion (condition 2i) auto-accusatrice affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque l'ambiguïté liée aux comportements de rôle (condition 2ii) est contrôlée</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,145 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,004	0,055		0,076	0,939		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle	<b>0,239</b>	0,059	0,189	4,061	0,000	0,988	1,012
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	<b>0,309</b>	0,045	0,316	6,807	0,000	0,988	1,012
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,239 + (0,134*0,309) = 0,280				
Test Z de Sobel			Z=2,00; p = 0,022				
Importance de l'effet de médiation (en %)			(0,134*0,309)/ 0,280 = 0,1478 soit 14,78 %				

L'ambiguïté liée aux comportements affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,104$  ;  $p = 0,037$ ). La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice affecte positivement le degré de stress ressenti (condition 2i :  $\beta = 0,316$  ;  $p = 0,000$ ) lorsque l'ambiguïté liée aux comportements de rôle est contrôlée. Il en est de même pour l'ambiguïté liée aux comportements de rôle (condition 2ii :  $\beta = 0,189$  ;  $p = 0,000$ ). Nous sommes donc en présence d'un effet de médiation partielle expliquant 14,78 % de la variation du stress par l'intermédiaire de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice. Le test de Sobel est significatif ( $Z = 2,00$  ;  $p = 0,022$ ). L'hypothèse H4.1.2b peut donc être conservée.

### 3.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (COEMA) dans la relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti n'est pas confirmé (tableau 6.103).

**Tableau 6.103 : Relations entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MI)**

<b>Condition 1 (H4.2.1b) : l'ambiguïté liée aux comportements affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté= 0,010 p =,097</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,032	0,091		0,353	0,724		
Ambiguïté liée aux comportements	0,162	0,098	0,124	1,666	0,097	1,000	1,000

En effet, l'ambiguïté liée aux comportements de rôle n'impacte pas significativement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,124$  ;  $p = 0,097$ ). L'hypothèse H4.1.2b est rejetée chez les MI.

### 3.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Nous avons trouvé que l'hypothèse «l'ambiguïté liée aux comportements affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice» n'est pas confirmée chez les MPt (tableau 6.104).

**Tableau 6.104: Relations entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt)**

<b>Condition 1 : l'ambiguïté liée aux comportements affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,017 p = 0,078</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,070	0,115		0,610	0,543		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle	0,212	0,119	0,157	1,779	0,078	1,000	1,000

En effet, l'une des conditions primordiales pouvant permettre d'attester d'un effet de transaction n'est pas remplie : l'hypothèse H4.1.2b est rejetée car, la condition 1 n'est pas remplie (condition 1 :  $\beta = 0,157$  ;  $p = 0,078$ ).

### 3.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

L'hypothèse H4.2b n'est pas vérifiée (tableau 6.105) chez les DPx.

**Tableau 6.105 : Relations entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx)**

<b>Condition 1 (H4.2.1b) : l'ambiguïté liée aux comportements affecte positivement les stratégies de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,008 p = 0,596</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,003	0,113		0,026	0,979		
Ambiguïté liée aux comportements de rôle	0,064	0,121	0,056	0,532	0,596	1,000	1,000

Car, la première condition essentielle à l'établissement du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress ressenti n'est pas vérifiée (condition 1 :  $\beta = 0,056$  ;  $p = 0,532$ ).

### 3.3 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress professionnel

Etudions les résultats du test de l'hypothèse H4.2c « la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet du conflit inter-émetteurs sur le degré de stress ressenti ».

### 3.3.1 Cas des managers du secteur public

Le tableau 6.106 présente les résultats du test de l'hypothèse H4.2c chez les managers du secteur public.

**Tableau 6.106 : Relations entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MSp)**

<b>Condition 1 (H4.2.1c) : le conflit inter-émetteurs affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,078 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,003	0,058		0,044	0,965		
Conflit inter-émetteurs	0,246	0,042	0,283	5,917	,000	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2c) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit inter-émetteurs (condition 2ii) est contrôlé</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,214 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,004	0,053		0,079	0,937		
Conflit inter-émetteurs	0,287	0,039	0,338	7,289	0,000	0,914	1,094
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,233	0,045	0,238	5,145	0,000	0,914	1,094
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,287+ (0,246*0,233) = 0,344				
Test Z de Sobel			Z= 3,879; p = 0,000				
Importance de l'effet de médiation (en %)			(0,246*0,233)/0,344 = 0,1666 soit 16,66 %				

Le conflit inter-émetteurs affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,283$  ;  $p = 0,000$ ). La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i :  $\beta = 0,238$  ;  $p = 0,000$ ) affectent positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit inter-émetteurs est contrôlé. Dans le même temps, ce dernier affecte positivement le stress ressenti (condition 2ii :  $\beta = 0,338$  ;  $p = 0,000$ ). On peut conclure qu'il s'agit d'un effet de médiation partielle de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice traduisant 16,66 % de l'effet du conflit inter-émetteurs sur le stress perçu. Le test de Sobel est significatif ( $Z = 3,879$  ;  $p = 0,000$ ). L'hypothèse H4.2c peut donc être retenue chez les MSp.

### 3.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Comme l'indique le tableau 6.107, le conflit inter-émetteurs influe positivement sur la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,252$  ;  $p = 0,001$ ).

**Tableau 5.107 : Relations entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MI)**

<b>Condition 1 (H4.2.1c) : le conflit inter-émetteurs affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,058 p = 0,001</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,030	0,090		0,335	0,738		
Conflit inter-émetteurs	0,230	0,067	0,252	3,461	0,001	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2c) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit inter-émetteurs (condition 2ii) est contrôlé</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,223 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,072	0,077		0,940	0,348		
Conflit inter-émetteurs	0,213	0,058	0,248	3,637	0,000	0,937	1,068
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,333	0,064	0,355	5,203	0,000	0,937	1,068
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,213 + (0,230 * 0,333) = 0,289				
Test Z de Sobel			Z = 2,86 ; p = 0,002				
Importance de l'effet de médiation (en %)			(0,230 * 0,333) / 0,289 = 0,2650 soit 26,50 %				

La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2ii :  $\beta = 0,355$ ;  $p = 0,000$ ) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit inter-émetteurs est contrôlé. Dans le même temps, ce dernier affecte positivement le stress perçu (condition 2ii :  $\beta = 0,248$  ;  $p = 0,000$ ). On peut conclure qu'il s'agit d'un effet de médiation partielle de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice traduisant 26,50 % de l'effet du conflit inter-émetteurs sur le stress perçu. Le test de Sobel est significatif ( $Z = 2,86$  ;  $p = 0,002$ ). L'hypothèse H4.2c peut donc être retenue chez les MI.

### 3.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Chez les MPt, le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti n'est pas vérifié (tableau 6.108).

**Tableau 6.108 : Relations entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt)**

<b>Condition 1 (H4.2.1c) : le conflit inter-émetteurs affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,198 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,133	0,105		1,269	0,207		
Conflit inter-émetteurs	0,418	0,073	0,452	5,687	0,000	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2c) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit inter-émetteurs est contrôlé</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,244 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,225	0,090		-2,500	0,014		
Conflit inter-émetteurs	0,359	0,070	0,441	5,094	0,000	0,796	1,257
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,105	0,076	0,120	1,385	0,168	0,796	1,257

En effet, la condition 2i n'a pas été remplie : « la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice n'affecte pas le stress perçu lorsque le conflit inter-émetteurs est contrôlé », (condition 2i :  $\beta = 0,120$  ;  $p = 0,168$ ). L'hypothèse H4.2c est alors rejetée chez les MPt.

### 3.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Chez les DPx, le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti n'est pas vérifié (tableau 6.109).



**Tableau 6.109 : Relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx)**

Condition 1 (H4.2.1c) : le conflit inter-émetteurs affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice							
R <sup>2</sup> ajusté = -0,006 p = 0,491	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	P	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,046	0,134		-0,344	0,731		
Conflit inter-émetteurs	0,064	0,093	0,073	0,692	0,491	1,000	1,000

L'hypothèse « le conflit inter-émetteurs affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice » n'a pas été validée (condition 1 :  $\beta = 0,073$  ;  $p = 0,491$ ). Par conséquent, l'hypothèse H4.2c est alors rejetée chez les DPx.

### 3.4 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre la surcharge de rôles et le stress

Examinons les résultats du test de l'hypothèse H4.2d « la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti ».

#### 3.4.1 Cas des managers du secteur public

Comme le montre tableau 6.110, la surcharge de rôles affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion (condition 1 :  $\beta = 0,101$  ;  $p = 0,042$ ). Cette dernière affecte positivement le degré de stress ressenti (condition 2i :  $\beta = 0,299$  ;  $p = 0,000$ ) lorsque la surcharge de rôles est contrôlé. Ce dernier affecte également le stress ressenti dans la même équation (condition 2ii :  $\beta = 0,342$  ;  $p = 0,000$ ).

**Tableau 6.110 : Relations entre la surcharge de rôles et le stress ressenti : rôle médiateur des stratégies de COEMA (cas des MSp)**

<b>Condition 1 (H4.2.1d) : la surcharge de rôles affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,008 p = 0,042</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,002	0,060		0,033	0,973		
Surcharge de rôles	0,075	0,037	0,101	2,038	0,042	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2d) : la stratégie de coping centré sur l'émotion (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque la surcharge de rôles (condition 2ii) est contrôlée</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,225 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	β			Tolérance	VIF
Constante	0,005	0,052		0,096	0,923		
Surcharge de rôles	0,250	0,032	0,342	7,711	0,000	0,987	1,013
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,292	0,043	0,299	6,739	0,000	0,987	1,013
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,250 + (0,075 * 0,292) = 0,271				
Test Z de Sobel			Z= 1,942 ; p = 0,026				
Importance de l'effet de médiation (en %)			(0,075 * 0,292)/0,271 = 0,080 soit 8,08 %				

L'effet de médiation testé est partiel (condition 3) et explique 8,08 % de la variation du stress ressenti. D'après les résultats du test de Sobel, l'effet de médiation est significatif (Z= 1,942 ; p = 0,026). Remarquons que le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation surcharge de rôles-stress perçu est relativement faible. Néanmoins, l'hypothèse H4.2d peut être retenue.

### 3.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Les résultats du test de l'hypothèse H4.2d sont dressés dans le tableau 6.111.

La surcharge de rôles affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 : β = 0,196 ; p = 0,009). Cette dernière affecte positivement le degré de stress ressenti (condition 2i : β = 0,361 ; p = 0,000) lorsque la surcharge de rôles est

contrôlé. Ce dernier affecte également le stress ressenti dans la même équation (condition 2ii :  $\beta = 0,292$  ;  $p = 0,000$ ). L'effet de médiation testé est partiel (condition 3) et explique 19,51 % de la variance du stress ressenti.

**Tableau 6.111 : Relations entre la surcharge de rôles et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MIt)**

<b>Condition 1 (H4.2.1d) : la surcharge de rôles affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,033 p = 0,009</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,022	0,090		-0,250	0,803		
Surcharge de rôles	0,153	0,058	0,196	2,654	0,009	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2d) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque la surcharge de rôles (condition 2i) est contrôlée</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,248 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,027	0,074		0,363	0,717		
Surcharge de rôles	0,213	0,049	0,292	4,398	0,000	0,962	1,040
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,338	0,062	0,361	5,439	0,000	0,962	1,040
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total		0,213+ (0,153*0,338) = 0,265					
Test Z de Sobel		Z= 2,37 ; p = 0,008					
Importance de l'effet de médiation (en %)		(0,153*0,338)/0,265 = 0,1951					

D'après les résultats du test de Sobel, l'effet de médiation est significatif ( $Z= 2,37$  ;  $p = 0,008$ ). Néanmoins, l'hypothèse H4.2d peut être retenue chez les MIt.

### 3.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Chez les MPt, la stratégie de coping centré sur l'émotion ne joue pas un rôle médiateur dans la relation entre la surcharge de rôles et le stress ressenti (tableau 6.112).

**Tableau 6.112 : Relations entre la surcharge de rôles et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt)**

<b>Condition 1 (H4.2.1d) : la surcharge de rôles affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = -0,008 p = 0,872</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	<b>β</b>			Tolérance	VIF
Constante	0,077	0,142		0,542	0,589		
Surcharge de rôles	0,016	0,101	0,014	0,162	0,872	1,000	1,000

En effet, l'une des conditions essentielles à l'établissement d'un effet de médiation n'a pas été constatée. L'hypothèse « la surcharge de rôles affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice » n'est pas validée (condition 1 :  $\beta = 0,014$  ;  $p = 0,872$ ). Par conséquent, l'hypothèse H4.2d est rejetée chez les MPt.

### 3.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice ne joue pas un rôle médiateur dans la relation entre la surcharge de rôles et le stress ressenti chez des DPx (tableau 5.113).

**Tableau 6.113 : Relation entre la surcharge de rôles et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx)**

<b>Condition 1 (H4.2.1d) : la surcharge de rôles affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,000 p = 0,313</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	<b>β</b>			Tolérance	VIF
Constante	-0,075	0,137		-0,549	,584		
Surcharge de rôles	0,068	0,066	0,106	1,015	,313	1,000	1,000

En effet, l'une des conditions essentielles à l'établissement d'un effet de médiation n'a pas été constatée. L'hypothèse « la surcharge de rôles affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice » n'est pas validée (condition 1 :  $\beta = 0,106$  ;  $p = 0,313$ ). L'hypothèse H4.2d ne peut donc pas être retenue chez les DPx.

### 3.5 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit individu-rôle et le stress professionnel

Notre hypothèse H4.2e précise que « la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti ». Restituons les résultats de cette hypothèse.

#### 3.5.1 Cas des managers du secteur public

Les résultats du test de l'hypothèse H4.2e sur l'ensemble de la population des managers du secteur public sont développés dans le tableau 6.114.

**Tableau 6.114 : Relations entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MSp)**

<b>Condition 1 (H4.2.1e) : le conflit individu-rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,018 p = 0,004</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,001	0,060		-0,020	0,984		
Conflit individu-rôle	0,119	0,041	0,145	2,928	0,004	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2e) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit individu-rôle (condition 2ii) est contrôlé.</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,127 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,001	0,055		-0,024	0,981		
Conflit individu-rôle	0,114	0,038	0,142	3,013	0,003	0,978	1,022
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,305	0,046	0,312	6,610	0,000	0,978	1,022
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,114 + (0,119*0,305) = 0,150				
Test Z de Sobel			Z= 2,658 ; p = 0,003				
Importance de l'effet de médiation (en %)			(0,119*0,305)/0,150 = 0,2419 soit 24,19 %				

Le conflit individu-rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,312$  ;  $p = 0,000$ ). Cette dernière affecte positivement le degré

de stress ressenti (condition 2i :  $\beta = 0,312$  ;  $p = 0,000$ ) lorsque le conflit individu-rôle est contrôlé (condition 2i :  $\beta = 0,142$  ;  $p = 0,003$ ). La médiation étudiée est alors partielle (condition 3) et explique 24,19 % de la variation du stress perçu. Le test de Sobel ( $Z = 2,658$  ;  $p = 0,003$ ) se révélant significatif, l'hypothèse H4.2e peut être conservée.

### 3.5.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.115 contient les résultats du test de l'hypothèse H4.2.e chez les managers intermédiaires territoriaux. Le conflit individu-rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1:  $\beta = 0,245$  ;  $p = 0,001$ ). La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice affecte positivement le degré de stress ressenti (condition 2i :  $\beta = 0,394$  ;  $p = 0,000$ ) lorsque le conflit individu-rôle est contrôlé (condition 2ii :  $\beta = 0,095$  ;  $p = 0,178$ ). La médiation étudiée est alors totale (condition 3) et explique 50,43 % de la variation du stress perçu.

**Tableau 6.115 : Relations entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MIT)**

<b>Condition 1 (H4.2.1e) : le conflit individu-rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
R <sup>2</sup> ajusté = 0,009 p = 0,001	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,022	0,090		0,242	0,809		
Conflit individu-rôle	0,205	0,061	0,245	3,365	0,001	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2e) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit individu-rôle (condition 2ii) est contrôlé.</b>							
R <sup>2</sup> ajusté = 0,174 p = 0,000	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,037	0,079		0,468	0,641		
Conflit individu-rôle	0,075	0,055	0,095	1,353	0,178	0,940	1,064
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,369	0,066	0,394	5,610	0,000	0,940	1,064
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total		0,075 + (0,205*0,369) = 0,150					
Test Z de Sobel		Z = 2,88 ; p = 0,001					
Importance de l'effet de médiation (en %)		(0,205*0,369)/0,150 = 0,5043					

L'impact du conflit individu-rôle n'est plus significatif quand la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice est prise en compte dans l'équation de régression effectuée sur le stress perçu. Le test de Sobel ( $Z= 2,88$  ;  $p = 0,001$ ) se révélant significatif, l'hypothèse H4.2e peut être conservée.

### 3.5.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti n'a pas été mis en évidence chez les MPt (tableau 6.116).

**Tableau 6.116 : Relations entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt)**

<b>Condition 1 (H4.2.1e) : le conflit individu-rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,005 p = 0,198</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,049	0,117		0,415	0,679		
Conflit individu-rôle	0,102	0,079	0,114	1,293	0,198	1,000	1,000

L'hypothèse selon laquelle « le conflit individu-rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice » n'a pas été validée (condition 1 :  $\beta = 0,114$  ;  $p = 0,198$ ). Par conséquent, l'hypothèse H4.2e est rejetée dans le cas des MPt.

### 3.5.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF

Le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti n'a pas été mis en évidence (tableau 6.117). L'hypothèse selon laquelle « le conflit individu-rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice » n'a pas été validée (condition 1 :  $\beta = -0,054$  ;  $p = 0,506$ ).

**Tableau 6.117 : Relation entre le conflit individu-rôle et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx)**

<b>Condition 1 (H4.2.1e) : le conflit individu-rôle affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = - 0,008 p = 0,614</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,005	0,114		-0,047	0,963		
Conflit individu-rôle	-0,038	0,076	-0,054	-0,506	0,614	1,000	1,000

Ainsi, l'hypothèse H4.2e n'est pas acceptée chez les DPx.

### **3.6 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit individu-climat et le stress**

Notre hypothèse H4.2f précise que « la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet du conflit individu-climat sur le degré de stress ressenti ». Présentons les résultats obtenus sur cette hypothèse.

#### **3.6.1 Cas des managers du secteur public**

Le tableau 6.118 présente les résultats du test de l'hypothèse H4.2f chez tous les managers. Le conflit individu-climat affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,234$  ;  $p = 0,000$ ).



**Tableau 6.118 : Relations entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MSp)**

<b>Condition 1 (H4.2.1f) : le conflit individu-climat affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,053 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,015	0,059		0,255	0,799		
Conflit individu-climat	0,193	0,040	0,234	4,815	0,000	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2f) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit individu-climat (condition 2ii) est contrôlé</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,149 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,010	0,055		0,185	0,854		
Conflit individu-climat	0,175	0,038	0,216	4,545	0,000	0,943	1,061
Stratégies de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,273	0,047	0,278	5,847	0,000	0,943	1,061
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total	0,175+ (0,193*0,273) = 0,227						
Test Z de Sobel	Z= 3,711; p = 0,000						
Importance de l'effet de médiation (en %)	(0,193*0,273)/0,227 = 0,2321 soit 23,21%						

La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice affecte positivement le degré de stress ressenti (condition 2i :  $\beta = 0,278$  ;  $p = 0,000$ ) quand le conflit individu-climat est contrôlé (condition 2ii :  $\beta = 0,216$  ;  $p = 0,000$ ). L'effet de médiation étudié dans l'hypothèse H4.2f est partiel (condition 3) et explique 23,21 % de la variation du stress perçu. D'après les résultats du test de Sobel, cet effet de médiation est significatif ( $Z = 3,711$  ;  $p = 0,00$ ). Par conséquent, l'hypothèse H4.2f est donc vérifiée.

### 3.6.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux

Le tableau 6.119 comporte les résultats du test de l'hypothèse H4.2f chez les MI. Le conflit individu-climat affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,226$  ;  $p = 0,000$ ). La stratégie de coping centré sur l'émotion

auto-accusatrice affecte positivement le degré de stress ressenti (condition 2i :  $\beta = 0,382$  ;  $p = 0,000$ ) lorsque le conflit individu-climat est contrôlé (condition 2ii :  $\beta = 0,128$  ;  $p = 0,072$ ).

**Tableau 6.119 : Relations entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MIt)**

<b>Condition 1 (H4.2.1f) : le conflit individu-climat affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté= 0,065 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,013	0,089		-0,146	0,884		
Conflit individu-climat	0,215	0,059	0,266	3,658	0,000	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2f) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit individu-climat est contrôlé</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,179 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,032	0,077		0,417	0,678		
Conflit individu-climat	0,096	0,053	0,128	1,808	0,072	0,929	1,076
Stratégies de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,356	0,066	0,382	5,409	0,000	0,929	1,076
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,096 + (0,215*0,356) = 0,173				
Test Z de Sobel			Z= 3,01 ; p = 0,001				
Importance de l'effet de médiation (en %)			(0,215*0,356)/0,173 = 0,4424 soit 44,24 %				

L'effet de médiation étudié dans l'hypothèse H4.2f est total (condition 3) et explique 44,24 % de la variation du stress perçu. La variable indépendante le conflit individu-climat perd son influence sur le stress perçu quand la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice est contrôlée. D'après les résultats du test de Sobel, cet effet de médiation est significatif (Z= 3,01 ; p = 0,001). Par conséquent, l'hypothèse H4.2f est conservée chez les MIt.

### 3.6.3 Cas des managers de proximité territoriaux

Notre tableau 6.120 expose que le conflit individu-climat affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 1 :  $\beta = 0,298$  ;  $p = 0,001$ ).

**Tableau 6.120 : Relations entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des MPt)**

<b>Condition 1 (H4.2.1f) : le conflit individu-climat affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,081 p = 0,001</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,101	0,111		0,907	0,366		
Conflit individu-climat	0,250	0,072	0,298	3,488	0,001	1,000	1,000
<b>Condition 2 (H4.2.2f) : la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice (condition 2i) affecte positivement le degré de stress ressenti lorsque le conflit individu-climat (condition 2ii) est contrôlé</b>							
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,189 p = 0,000</b>	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	-0,263	0,093		-2,842	0,005		
Conflit individu-climat	0,258	0,063	0,346	4,119	0,000	0,911	1,097
Stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice	0,178	0,074	0,201	2,388	0,018	0,911	1,097
<b>Test de Sobel</b>							
Effet direct + effet indirect = effet total			0,258 + (0,250*0,178) = 0,303				
Test Z de Sobel			Z=1,97 ; p = 0,02				
Importance de l'effet de médiation (en %)			(0,250*0,178) / 0,303 = 0,1468				

La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice affecte positivement le degré de stress ressenti (condition 2i :  $\beta = 0,201$  ;  $p = 0,018$ ) lorsque le conflit individu-climat est contrôlé (condition 2ii :  $\beta = 0,346$  ;  $p = 0,000$ ). L'effet de médiation étudié dans l'hypothèse H4.2f d est partiel (condition 3) et explique 14,68 % de la variation du stress perçu. D'après les résultats du test de Sobel, cet effet de médiation est significatif ( $Z=1,97$  ;  $p = 0,02$ ). Par conséquent, l'hypothèse H4.2f est vérifiée.

### 3.6.4 Cas des dirigeants de proximité

D'après le tableau 6.121, chez les DPx, le rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit individu-climat et le stress ressenti n'est pas vérifié. En effet, l'une des conditions pouvant permettre de valider cet effet indirect n'est pas validée. Il s'agit de l'hypothèse « le conflit individu-climat affecte

positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice » qui n'est pas significative (condition 1 :  $\beta = 0,012$  ;  $p = 0,911$ ).

**Tableau 6.121 : Relation entre le conflit individu-climat et le stress ressenti : rôle médiateur de la stratégie de COEMA (cas des DPx)**

Condition 1 (H4.2.1f) : le conflit individu-climat affecte positivement la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice							
R <sup>2</sup> ajusté = -0,011 p = 0,911	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	p	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	$\beta$			Tolérance	VIF
Constante	0,018	0,115		0,158	0,875		
Conflit individu-climat	0,010	0,090	0,012	0,113	0,911	1,000	1,000

Ainsi, l'hypothèse H4.2f est rejetée chez les DPx.

### 3.7 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H4.2

L'hypothèse H4.2 traite du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre les tensions de rôles et le stress perçu. Les résultats de cette hypothèse ne sont pas identiques selon le groupe de manager considéré. Si chez tous les managers (MSP), l'hypothèse est validée, on constate qu'elle ne l'est pas forcément lorsque les variables : niveau hiérarchique de management (intermédiaire ou de proximité) et nature des organisations publiques (collectivités et SNCF) sont prises en compte. Ainsi, les résultats indiquent que l'hypothèse H4.2 est validée chez les MI quelle que soit le type de conflits de rôles. Chez les managers de proximité territoriaux, l'hypothèse H4.2 est validée dans deux cas précis : quand ils sont confrontés d'une part à l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et au conflit individu-climat d'autre part. L'hypothèse H4.2 n'est pas validée chez les DPx de la SNCF.

## Conclusion du chapitre 6

- **Résultats des tests des hypothèses exploratoires : P1, P2 et P3**

Les résultats obtenus sur l'ensemble de la population des managers du secteur public livrent des enseignements sur les facteurs susceptibles d'influer sur leur stress. Nous avons constaté dans un premier temps que le niveau de stress est plus élevé chez des dirigeants de proximité

de la SNCF que chez des managers publics territoriaux. Ce résultat confirme notre première hypothèse exploratoire P1. Dans un second temps, nous avons observé dans les collectivités territoriales étudiées que la perception du stress varie significativement selon le niveau hiérarchique des managers. Par conséquent, l'hypothèse exploratoire P2 : « les managers intermédiaires (cadres) rapportent un degré de stress supérieur à celui des managers de proximité (non-cadres) dans le secteur public » est alors vérifiée. Nous avons trouvé dans un troisième temps, contrairement à notre troisième hypothèse exploratoire P3, que le niveau de stress est plus élevé en première partie (moins de 45 ans) qu'en seconde partie de carrière (45 ans et +), quelle que soit la nature des organisations publiques (établissements de la SNCF et collectivités territoriales).

- **Résultats des tests de l'hypothèse de l'effet direct des tensions de rôles sur le stress des managers (H1)**

Les résultats du test de l'hypothèse H1 montrent que la perception du stress des managers augmente significativement à mesure que des tensions de rôles augmentent. Néanmoins toutes les formes de tensions de rôles n'affectent pas significativement le stress des managers. A ce titre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le conflit individu-rôle n'affecte pas directement la perception du stress chez les managers du public.

Par ailleurs, le conflit inter-émetteurs augmente le niveau de stress de tous les managers. Mais, son pouvoir explicatif n'est pas de la même intensité selon le type de manager considéré lorsque le même type de conflit est identifié chez toutes les catégories de managers. Il constitue la première source de stress chez les MPt et la deuxième chez les MIIt et les DPx. Si ces derniers désignent la surcharge de rôles comme première source de stress, précisons que ce type de conflit n'affecte pas directement le stress des MPt. S'agissant du conflit individu-climat, ils sont les seuls à le désigner comme source de stress. Pour terminer, précisons que parmi les managers interrogés, seuls les territoriaux désignent l'ambiguïté de rôle comme source directe de stress contrairement aux cheminots.

- **Résultats des tests de l'hypothèse de l'effet direct du soutien social perçu sur le stress des managers (H2)**

Notre hypothèse H2 selon laquelle le soutien social perçu réduit le stress ressenti n'a pas été entièrement validée. Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs réduit significativement la perception du stress des managers (M<sub>Sp</sub> ; M<sub>It</sub> ; M<sub>Pt</sub>), tandis que le soutien social d'estime perçu des subordonnés le réduit que faiblement chez les M<sub>Sp</sub> et M<sub>Pt</sub>. Le soutien social d'estime perçu des supérieurs ne semble pas réduire de manière directe le stress des managers du public.

- **Résultats des tests de l'hypothèse de l'effet atténuateur du soutien social perçu dans la relation tensions de rôles-stress perçu (H3)**

Nous avons été surpris de constater que notre hypothèse H3 selon laquelle « le soutien social perçu atténue l'effet des tensions de rôles sur le degré de stress ressenti », n'est que partiellement vérifiée chez les managers. Elle n'est pas vérifiée chez les M<sub>Sp</sub> et M<sub>It</sub>. Cependant, à l'exception des autres dimensions du soutien social étudiées, nous avons souligné chez les M<sub>Pt</sub> que le soutien social d'estime perçu des supérieurs réduit significativement les effets des conflits surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat sur leur stress. Le soutien social d'estime des subordonnés réduit le niveau de stress ressenti par les DPx de la SNCF quand ils sont confrontés à de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle.

- **Résultats des tests de l'hypothèse de l'effet médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation tensions de rôles-stress perçu (H4.2)**

Les résultats du test de l'hypothèse H4.2 confirment le rôle médiateur (amplificateur) de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans les relations tensions de rôles-stress perçu chez les M<sub>Sp</sub>. Cependant, chez les M<sub>It</sub>, cette hypothèse est validée dans le cas des conflits de rôles et non d'ambiguïté de rôle. Cette hypothèse est validée chez les M<sub>Pt</sub> quand ils sont confrontés à l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et au conflit individu-climat. Elle n'est validée dans aucun cas chez les DPx de la SNCF.

- **Résultats des tests de l'hypothèse de l'effet direct de l'engagement au travail sur le stress des managers (H5)**

Le test de l'hypothèse H5 montre que l'engagement au travail exerce un rôle ambivalent sur la perception du stress. En effet, ses deux dimensions (dévouement et absorption) étudiées entretiennent des relations complexes avec le stress professionnel. La dimension dévouement au travail réduit le stress perçu tandis que la dimension absorption au travail l'augmente. Ces résultats ont été observés auprès de toutes les catégories de managers considérées dans la présente recherche (M<sub>Sp</sub> ; M<sub>It</sub> ; M<sub>Pt</sub> et D<sub>Px</sub>), même si l'intensité des relations des dimensions de l'engagement au travail avec le stress perçu n'est pas égale.

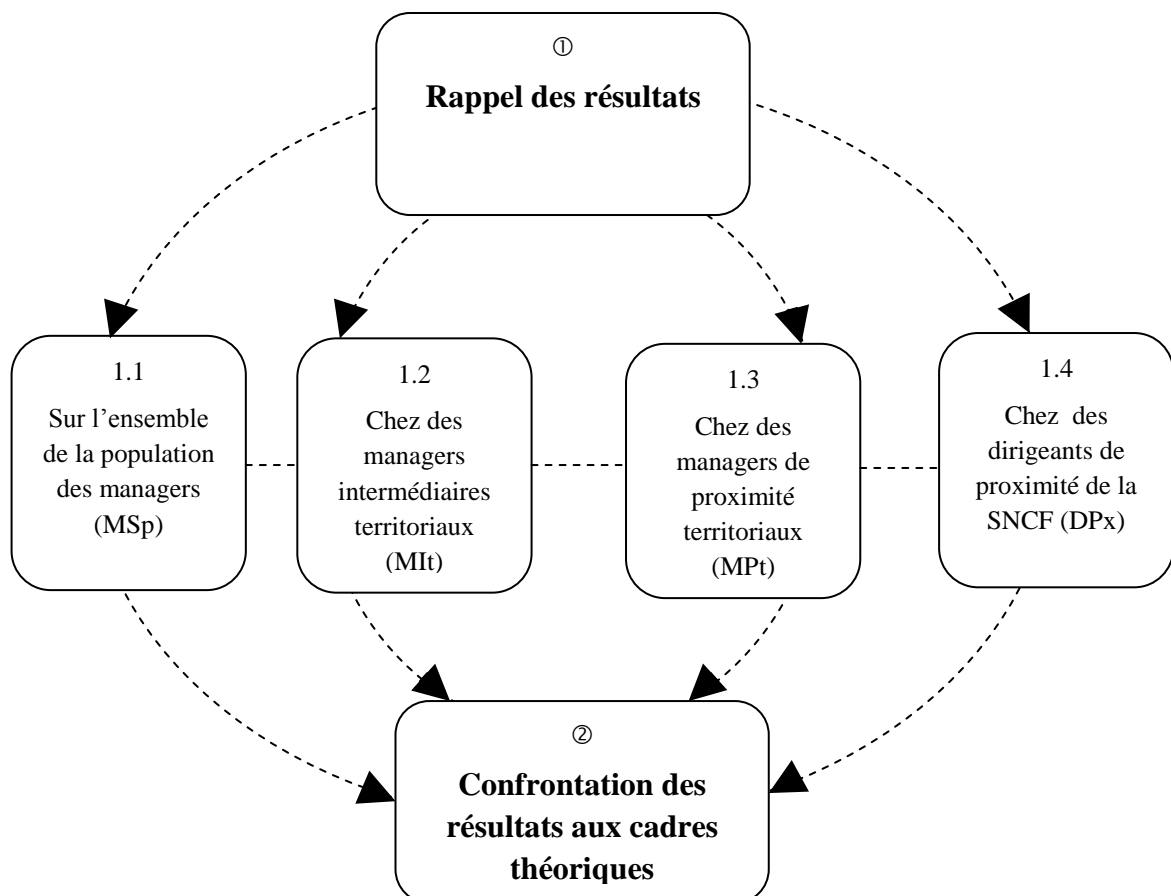
# Chapitre 7 : Discussion des résultats

---

## Introduction du chapitre 7

La discussion des résultats est d'abord menée autour des facteurs de stress identifiés chez des managers. Nous confrontons nos résultats aux cadres théoriques mobilisés. La figure 7.1 présente le plan de la discussion des résultats.

**Figure 7.1: Plan de discussion des résultats**



Les orientations théoriques et pratiques de notre recherche s'appuient de manière synthétique sur trois cadres théoriques opérationnels pour prévenir et réduire la perception du stress : le modèle de l'épisode de rôle ; les modèles de soutien social et le modèle du « sensemaking » ou la construction de sens.



Ce chapitre comporte trois sections. Dans la première nous discutons des résultats liés aux effets directs, dans la deuxième ceux traitant des effets indirects des facteurs sur le stress perçu. La dernière section présente les apports, les limites ainsi que les perspectives de recherche.

## **Section 1 : Analyse des effets directs des facteurs organisationnels et individuels sur la perception du stress par des managers**

Comme attendu, les caractéristiques organisationnelles et individuelles contribuent significativement à la perception du stress des managers.

### **1.1 L'importance des facteurs organisationnels dans la perception du stress**

#### **1.1.1 Différence de perception du degré de stress : rôle de la nature des organisations publiques (collectivités – SNCF)**

Conformément à notre hypothèse exploratoire P1 qui précise que « le degré de stress perçu par les managers est moins élevé dans les organisations publiques non-marchandes (collectivités territoriales) que dans les organisations publiques marchandes (établissements de la SNCF) », nous avons observé que les dirigeants de proximité de la SNCF sont plus soumis au stress professionnel que les managers publics territoriaux. Ce résultat semble valider les conclusions de la recherche menée par Fournel et al. (2008) qui ont relevé un faible niveau de stress parmi les agents d'un conseil général. Des résultats similaires ont été mis en évidence à propos du niveau de perception des conflits inter-émetteurs, surcharge de rôles et individu-rôle.

Ces résultats montrent dans un premier temps que la sécurité de l'emploi ne protège pas du stress professionnel. Tous les managers interrogés bénéficient de la sécurité d'emploi, néanmoins leur niveau de stress ressenti n'est pas identique. Nos observations mettent en évidence dans un second temps l'intérêt de la prise en compte des spécificités organisationnelles au sein du secteur public. Elles renforcent les hypothèses de Chanlat (1999) sur les modes de gestion dans les organisations et les travaux portant sur le stress des

entreprises (Morgan, 1999 ; Smida et Gomez- Mejia, 2010). En effet, pour Chanlat (1999), les organisations fondées sur un mode de gestion compétitif peuvent occasionner un niveau de stress très élevé. Si ce mode de gestion favorise la reconnaissance des efforts et laisse une marge de manœuvre aux salariés, il n'en demeure pas moins stressant. En effet, les salariés peuvent faire l'objet de nombreuses attentes et être confrontés aux mutations et contraintes de l'environnement. C'est le cas à la SNCF où l'entreprise a évolué d'une situation de monopole à une ouverture sur le marché (Guélaud, 2002).

La différence de perception du stress observée chez les managers publics territoriaux et les managers cheminots peut être également le résultat des restructurations engagées par la SNCF. Nous pouvons alors assimiler cette entreprise publique à une organisation stressée (Morgan, 1999 ; Smida et Gomez-Mejia, 2010) dans la mesure où elle est contrainte de s'adapter à son environnement interne (résistance des cheminots) et externe (concurrents) avec les ressources qui sont les siennes (moyens limités). Le niveau de stress élevé des dirigeants de proximité pourrait être le résultat du stress subi par la SNCF elle-même. Pour s'adapter à son environnement elle a investi dans la formation de ses managers dont les dirigeants de proximité ou DPx (Desmis, De Terssac et Blatter, 2004). Les DPx sont ensuite placés au cœur des changements organisationnels (Fournier-Laurent, 2006). Ils tiennent un rôle capital dans la mobilisation des agents, la satisfaction des clients et la performance organisationnelle. Leur niveau de conflits de rôles et de stress élevé comparé à celui des managers publics territoriaux peut être alors lié à l'intensification des attentes à leur égard. Les demandes qui leur sont adressées deviennent nombreuses et parfois difficilement tenables.

Les différences de perception de tensions professionnelles constatées (conflits de rôles et stress perçu) ne sont pas uniquement d'ordre inter-organisationnel, elles s'observent également à l'intérieur de la ligne hiérarchique.

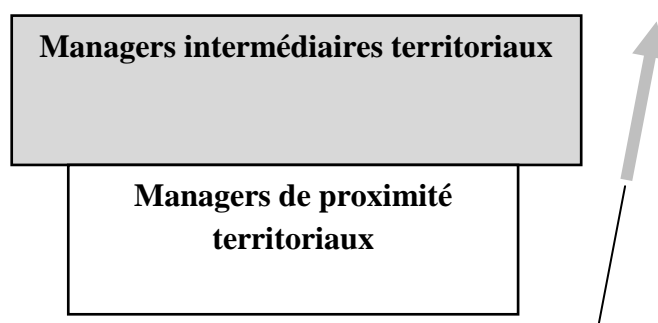
### **1.1.2 Inégalités des managers publics territoriaux face au stress perçu : importance du niveau hiérarchique de management**

Compte tenu de la composition de notre échantillon, cette hypothèse exploratoire n'a pas pu être testée chez les cheminots. En effet, nous n'avons eu accès qu'au dernier maillon de l'encadrement : les dirigeants de proximité. Cependant, le travail réalisé auprès des managers

territoriaux a permis de mettre en évidence que la perception des conflits surcharge de rôles, individu-rôle et du stress varie en fonction du niveau hiérarchique de management. En matière de surcharge de rôles (surcharge de travail, difficulté à mener des activités extra professionnelles faute de temps) et du stress ressenti, les managers intermédiaires sont plus vulnérables que les managers de proximité. En matière de conflit individu-rôle, les managers de proximité sont plus concernés. Ils estiment contrairement aux managers intermédiaires que leurs compétences ne sont pas reconnues. Ces résultats nuancent clairement toute généralisation de la perception des tensions de rôles chez les managers et montrent que l'occupation d'une position charnière peut effectivement renvoyer à des expériences de tensions similaires mais aussi à des vécus différents liés à la position occupée dans la hiérarchie.

Nous avons émis l'hypothèse exploratoire P2 selon laquelle « les managers intermédiaires (cadres) présentent un degré de stress supérieur à celui des managers de proximité (non-cadres) dans le secteur public ». Nos résultats valident cette proposition dans les collectivités territoriales étudiées. Comme l'indique la figure 7.2, nous pouvons à présent émettre l'hypothèse selon laquelle « plus on s'élève dans la ligne hiérarchique, plus le niveau de stress augmente ». Autrement dit, le niveau de stress ressenti a tendance à augmenter à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

**Figure 7.2 : Augmentation du degré de stress en fonction du niveau hiérarchique de management**



Ce constat renforce les résultats de Fournel et al. (2008 : p.103) qui affirment les agents de la catégorie C sont moins stressés que les agents des catégories A et B.

Notre résultat ne correspond pas à celui exposé par certains auteurs (Légeron, 2004 ; Loriol, 2006 ; Niedhammer et al., 2000) qui considèrent que les catégories supérieures (managers, cadres) sont moins stressées que les catégories inférieures (employés, ouvriers). Les premières

catégories seraient plus protégées que les secondes du stress grâce aux avantages que leur confère leur positionnement dans la hiérarchie (pouvoir, autonomie, marge de manœuvre, contrôle...). Notre observation ne valide pas cette idée. Elle renforce ainsi les recherches de plus en plus nombreuses qui soulignent le fait que les managers intermédiaires ne sont pas nécessairement des salariés privilégiés et donc à l'abri des risques psychosociaux (Cooper, 1988 ; Courpasson et Thoenig, 2008 ; Cousin, 2004 ; Henriot et al., 2006 ; Salengro, 2005 ; Tessier, 2006). Notre résultat renforce également les conclusions des études antérieures (rapport d'études de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 2000 ; l'Usine Nouvelle et le cabinet Stimulus, 2004, ANACT/CSA, 2009)».

Trois raisons peuvent être évoquées pour expliquer le niveau de stress élevé des managers intermédiaires dans les collectivités territoriales : le renouvellement des responsabilités, la multiplicité des interlocuteurs et le manque de marge de manœuvre. Les managers intermédiaires subissent des transformations managériales. Ils sont appelés à gérer leur service comme des dirigeants de PME (gestion des budgets et des ressources humaines, conduite du changement). En plus de l'évolution de leur rôle, ils doivent rendre compte à plusieurs niveaux.

Dans certaines collectivités, les managers intermédiaires sont en contact avec des élus qui impulsent des orientations stratégiques. Dans le même temps, ils doivent rendre compte à leurs propres hiérarchies administratives. Aussi sont-ils attendus au niveau opérationnel pour mobiliser leurs collaborateurs. Dans de telles conditions, ils ne disposent pas toujours de la marge de manœuvre nécessaire pour remplir leurs missions. Ils sont ainsi tiraillés entre la vision des élus, les impératifs administratifs des managers supérieurs, le manque de motivation des agents et les exigences des usagers du service public (Gambade, 2010).

Situés au niveau opérationnel, les managers de proximité ont la responsabilité de faire exécuter les décisions prises au niveau supérieur. Les managers de proximité se déchargeraient-ils en cas de difficulté sur leur N+1 ? Ce pourrait être une explication à leur niveau de stress moindre. Les résultats de notre étude invitent les membres du CHSCT<sup>41</sup> (Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail) à orienter des actions de

---

<sup>41</sup> La loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique française, oblige désormais les collectivités territoriales de plus de 50 salariés et non plus 200 salariés à mettre en place un CHSCT. Ce comité vise à « contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents dans leur travail, à l'amélioration des conditions de travail et veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières ». [http://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/documents/Sante\\_Secu\\_FP\\_10-09.pdf](http://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/documents/Sante_Secu_FP_10-09.pdf)

prévention vers les managers publics territoriaux, notamment ceux situés à un niveau intermédiaire. Si le niveau de stress ressenti varie selon la nature des organisations publiques et du niveau hiérarchique de management, notre recherche montre aussi que le niveau le stress perçu augmente à mesure que le degré des tensions de rôles augmente.

### **1.1.3 Des tensions de rôles au stress perçu : le rôle de la catégorie des managers**

Notre hypothèse H1 postule que « les tensions de rôles (ambiguïtés et conflits de rôles) augmentent le degré de stress ressenti ».

Les résultats du test de cette hypothèse livrent plusieurs enseignements essentiels. Ils confirment l'intérêt de l'utilisation du modèle de l'épisode de rôle (Kahn et al., 1964) comme cadre théorique de recherche sur le stress des managers. Les managers intermédiaires et les managers de proximité occupent une position charnière (entre-deux) dans toutes les organisations. D'après ce modèle de l'épisode de rôle, ce positionnement focal les expose à de fortes tensions de rôles (ambiguïtés et conflits de rôles) qui génèrent à leur tour du stress professionnel. Cette hypothèse a été largement soutenue par des travaux empiriques portant sur le stress des cadres et en particulier des managers (Bourion, 2006 ; Cooper et Davidson, 1988 ; Cooper et Marshall, 1979 ; Cordes et Dougherty, 1993 ; Jackson et Schuler 1985 ; Kahn et Byosière, 1992 ; Hellriegel et al., 2004 ; Roger et Roques, 1995 ; Schmidt et Neubach, 2007 ; Tessier, 2006 ; Xie, 2007).

Comme l'indique notre tableau 7.1, la majorité des formes de tensions de rôles étudiées prédit significativement le stress des managers dans le secteur public. Les cellules grisées indiquent les tensions qui prédisent le stress ressenti. Les chiffres entre parenthèses renseignent sur l'ordre croissant des déterminants : du plus déterminant (1) au moins déterminant (3).

Cependant, toutes les formes de tensions de rôles n'affectent pas directement le stress chez toutes les catégories de managers étudiées. Nous avons remarqué que l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le conflit individu-rôle n'affectent pas directement le stress des managers. Pour les managers interrogés, le fait de ne pas connaître de manière claire le champ de leur responsabilité ne constitue pas une source de stress professionnel.

**Tableau 7.1 : Synthèse des résultats de l'hypothèse H1**

Hypothèse H1		MSp	MI <sub>t</sub>	MP <sub>t</sub>	DP <sub>x</sub>
H1a	L'ambiguïté liée à l'étendue de rôle augmente le degré de stress ressenti.				
H1b	L'ambiguïté liée aux comportements de rôle augmente le degré de stress ressenti.	3	3	2	
H1c	La perception d'un degré élevé de conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress ressenti.	1	2	1	2
H1d	La perception d'un degré élevé de surcharge de rôles augmente le degré de stress ressenti.	2	1		1
H1e	La perception d'un degré élevé de conflit individu-rôle augmente le degré de stress ressenti.				
H1f	La perception d'un degré élevé de conflit individu-climat augmente le degré de stress ressenti.			3	

*MSp* : managers du secteur public (MI<sub>t</sub>+MP<sub>t</sub>+DP<sub>x</sub>) ; *MI<sub>t</sub>* : managers intermédiaires territoriaux ; *MP<sub>t</sub>* : managers de proximité territoriaux ; *DP<sub>x</sub>* : dirigeants de proximité.

De même, le sentiment de ne pas mobiliser l'ensemble de leurs compétences dans leur travail n'augmente pas leur perception de stress. Autrement dit, quand les managers ont le sentiment que l'emploi qu'ils occupent ne leur donne pas l'opportunité de mettre en œuvre leurs connaissances et savoir faire (sous utilisation des compétences), leur niveau de stress perçu n'augmente pas.

Par ailleurs, nos résultats montrent que parmi les managers, les DP<sub>x</sub> ne sont pas affectés par l'ambiguïté liée aux comportements de rôle. Cela peut être dû aux conséquences de la formation des DP<sub>x</sub>. Cette transformation managériale s'inscrit dans un vaste programme dit de modernisation de l'entreprise publique en vue de sa préparation à la concurrence. La SNCF a mis en place un dispositif (Intranet : le portail managers de la SNCF lancé en juin 2008) destiné à accompagner ses managers (Steinvillie et Rousseau, 2003). Ce dispositif vise à professionnaliser et renforcer la légitimité des managers opérationnels (formations, échange de pratiques entre managers), autrefois basée sur leurs seules compétences techniques. Même si nos résultats ont montré que les managers territoriaux ne perçoivent pas plus d'ambiguïté liée aux comportements de rôle que les dirigeants de proximité, nous émettons l'hypothèse selon laquelle les seconds sont plus préparés à la gestion du manque de clarté dans leur rôle que les premiers. Nous avons constaté que dans les collectivités étudiées, la formation managériale est externalisée (stage, séminaire...) alors qu'à la SNCF elle se déroule à

l'intérieur de l'organisation. L'impact positif de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le stress des managers territoriaux peut être relié à l'inadéquation de la formation reçue. Soulignons qu'à la différence de la majorité des DPx, tous les managers territoriaux ne sont pas formés au management. Ainsi, face à des situations professionnelles ambiguës certains managers perçoivent plus de stress. L'ambiguïté liée aux comportements de rôle constitue parmi les tensions de rôles la deuxième source de stress chez les MPt, la troisième source de stress chez les MSp et les MIIt. Elle n'influence pas directement le stress des DPx.

Si la surcharge de rôles semble être un facteur de stress chez les managers (MSp, MIIt et DPx), le tableau 7.1 montre que le stress des MPt n'augmente pas à mesure que le niveau de ce conflit augmente. Rappelons que la surcharge de rôle renvoie à la surcharge quantitative et qualitative de travail qui empêche les salariés de se consacrer à des activités extraprofessionnelles (loisirs, famille...). L'absence d'effet direct de la surcharge de rôles sur le stress des MPt peut s'expliquer par leur faible perception de la surcharge de travail ou surcharge de rôles (moyenne = 1,87/7) ; tandis que les managers intermédiaires territoriaux (2,61/7) et les dirigeants de proximité (3,86/7) affichent un niveau de surcharge de rôles (surcharge) élevé. Ce résultat montre qu'une faible perception de surcharge (stimulus insuffisant) n'augmente pas nécessairement le degré de stress ressenti.

Si la surcharge de rôles représente la deuxième source de stress parmi les tensions de rôles chez les managers du secteur public (8,4 % de la variance du stress), il constitue la première source de stress chez les DPx (18,6 % de la variance du stress) et les MIIt (12,6 % de la variance du stress). L'hypothèse selon laquelle « la perception d'un degré élevé de surcharge de rôles augmente le degré de stress ressenti » est vérifiée, notamment chez les MIIt et les DPx), et consolide ainsi le modèle de l'épisode de rôle (Kahn et al., 1964) et le modèle de Karasek et Theorell (1990) sur le rôle exacerbant de la surcharge de travail dans la perception du stress. Cependant, cette hypothèse doit être généralisée avec prudence car elle n'est pas vérifiée chez les managers de proximité territoriaux.

L'examen du tableau 7.1 indique que seuls les managers de proximité territoriaux sont sensibles au conflit individu-climat. Nous avons constaté que plus ces managers perçoivent ce conflit, plus ils sont stressés. Cette hypothèse n'est pas vérifiée sur l'ensemble de la population des managers étudiée (MSp), les managers intermédiaires territoriaux (MIIt) et les dirigeants de proximité (DPx) de la SNCF. Ce constat peut s'expliquer de deux manières

différentes : par la résignation de ces managers (à l'exception des MPt) face aux mutations des valeurs organisationnelles et de la préoccupation des MPt à l'égard de ces mêmes valeurs. La perception de l'incompatibilité entre les valeurs prônées par les organisations publiques et celles qui sont propres aux MIIt (moyenne = 3,63/7) et aux DPx (moyenne = 3,99/7) n'augmente pas leur niveau de stress. Cette absence de lien direct ne signifie pas qu'ils ne perçoivent pas ce type de conflit. D'ailleurs, les moyennes indiquées entre parenthèses sont élevées. Mais, cela peut être la conséquence de leur résignation. Ils critiquent le mode de fonctionnement de leur organisation et en même temps, ils font partie des acteurs clés de leur application au sein de l'organisation. On pourrait penser que ces managers n'ont pas le choix : ils se sont résignés. Bien qu'ils ressentent les écarts entre les valeurs organisationnelles et les leurs, leur niveau de stress n'augmente pas pour cette raison. Ce constat marque l'attachement qu'ils portent à leur organisation et tend à renforcer l'hypothèse du paradoxe de l'engagement des cadres (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). Pour eux, les cadres adhèrent en général aux valeurs du management. Néanmoins, ils rejettent la manière dont leur organisation les applique. A cet effet, ils se plaignent des dégradations et de la perte de sens de leur travail. Dans le cas des MIIt et des DPx ces plaintes n'accroissent pas leur stress. En revanche, les managers MPt expriment un niveau de stress élevé à mesure qu'ils remettent en cause les valeurs des collectivités territoriales qui les emploient. Cela peut être lié à la préoccupation de ces managers face aux mutations organisationnelles. Ils seraient à la différence des MIIt et DPx peu associés aux prises de décisions concernant le fonctionnement organisationnel. Comme leur rôle l'indique ils sont chargés d'exécuter des décisions sur le terrain. Dans le cas où ils n'adhèrent pas aux valeurs prônées par leur collectivité, leur niveau de stress se trouve augmenté.

Une perception négative du climat organisationnel accroît la perception du stress chez des MP. Ce constat peut être lié aux changements en cours et aux conflits de valeurs qu'ils peuvent induire parmi les agents qui sont attachés à l'ancienne culture de la FPT (Nguyen Khac, 2008). Rappelons que les MPt ont près de 22 ans d'ancienneté organisationnelle (contre 19 ans pour les MIIt et 17 ans pour les DPx à la SNCF) et accèdent généralement au poste de manager par promotion interne. Ces managers issus du rang (promus) partagent avec les opérationnels qu'ils dirigent la logique de la gestion par les moyens. Ils peinent à comprendre et à s'adapter à la nouvelle gestion centrée sur les résultats. Ce dernier constat interpelle les collectivités sur la gestion de l'implication des MPt dans un contexte de mutation. En effet, ces managers relèvent de la filière technique et constituent le dernier maillon de



l'encadrement dans les collectivités. Si ces MPt ne partagent pas totalement les valeurs de leur organisation et en sont stressés, on pourrait s'interroger sur la réelle exécution des directives sur le terrain.

Par ailleurs, nous avons été surpris de remarquer que parmi les tensions de rôles, le conflit individu-climat n'affecte pas directement le stress des DPx. Nous avons constaté que les DPx sont plus sensibles au climat organisationnel (conflit individu-climat ou perception négative du mode de fonctionnement organisationnel) que les managers territoriaux. Tandis que les premiers rapportent une moyenne de 3,99/7 sur l'échelle du conflit individu-climat, les seconds signalent une moyenne de 3,66/7. Rappelons que cette différence de perception du climat est significative. Ce constat renforce les travaux de Ribeill (2007) qui développe l'hypothèse de l'évolution voire de « l'érosion » de la culture cheminote. Il soutient qu'aux « *cheminots, formés par l'entreprise en début de carrière aux valeurs historiques de la culture ferroviaire<sup>42</sup>, ont succédé des (agents SNCF), d'origine plus urbaine, plus longtemps scolarisés et socialisés avant leur embauche à la SNCF. Ce n'est plus la vocation cheminote, l'appel du service public ferroviaire, la séduction d'un statut protecteur ou l'attrait d'une entreprise perçue à la pointe du progrès technique qui motivent l'entrée à la SNCF. Dans les bagages de ces nouvelles recrues, d'autres valeurs et attentes plus individualistes et carriéristes leur font percevoir au contraire le monde cheminot comme un monde coincé par la discipline et l'autorité, paralysé par des règlements sociaux archaïques où l'ancienneté fonde une légitimité de l'autorité douteuse et s'identifie anormalement au principal moteur de l'avancement professionnel, où le double et pesant patronage précité, encadrement professionnel et social contrôlé, n'est plus supportable* » (Ribeill, 2007 : p. 144). On comprend à travers ce développement qu'aujourd'hui les agents de la SNCF dont, les DPx, sont soucieux de l'évolution de leur carrière, or les rouages de l'entreprise et ses choix stratégiques ne correspondent pas aux aspirations de ses salariés. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, nous avons mis en évidence que cette incompatibilité d'attentes ne génère pas du stress chez les DPx. Les sources de leur stress sont présentes dans la charge de leur travail et dans leur entourage professionnel (supérieurs et subordonnés).

---

<sup>42</sup> « *Technicité, exactitude horaire et respect des règles de sécurité, abnégation de soi, disponibilité et dévouement au service 24 heures sur 24, solidarité et coopération au sein des petites équipes, promotion assurée à l'ancienneté et/ou améliorée au mérite personnel, corporatisme professionnel et social introverti mais aussi double tutelle sociale patronale et syndicale, attachement aux nombreux privilèges corporatifs* » Ribeill (2007, p. 144).

Conformément au modèle de l'épisode de rôle (Kahn et al., 1964), le niveau de stress perçu des managers s'accroît lorsque le niveau du conflit inter-émetteurs augmente (tableau 6.1). Selon ces auteurs, le fait pour des managers d'être tiraillés entre des attentes contradictoires amplifie la perception du stress des managers. Si notre recherche permet de valider cette hypothèse elle souligne que l'intensité de l'impact de ce conflit sur le stress des managers varie selon la catégorie des managers considérés. On peut remarquer sur l'ensemble de la population des managers (MSP) étudiés qu'il représente la première source de stress parmi les tensions de rôles. Il explique à lui seul 16,50 % de la variance du stress. Les résultats ne sont pas tout à fait les mêmes lorsqu'on contrôle la catégorie des managers. Ainsi, chez les MPt, il représente 24,1 % (première source de stress) de la variance du stress ressenti ; 8,5 % chez les MIIt (deuxième source de stress) et que 5,4 % chez les DPx (deuxième source).

Le poids de chaque tension de rôle dans l'apparition du stress des managers est très variable ; effectivement des managers sont plus sensibles à certaines dimensions de tensions de rôles. Ce résultat attire ainsi l'attention sur la nécessité de tenir compte de la catégorie des managers, de l'importance de chaque facteur de stress, même si les stressors (tensions de rôles) sont communs. Comme les tensions de rôles, le soutien social perçu affecte la perception de stress des managers.

#### **1.1.4 Du soutien social perçu au stress perçu : le rôle de la catégorie des managers**

Notre hypothèse H2 « le soutien social perçu (supérieurs et subordonnés) réduit le degré de stress ressenti » est partiellement validée.

Comme l'indique le tableau 7.2, l'hypothèse H2a-H2b « le soutien social matériel–informatif perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti » est vérifiée chez tous les managers interrogés (MSP, MIIt, MPt et DPx). Parmi les trois formes de soutien social perçu étudiées (matériel–informatif des supérieurs, estime des supérieurs et estime des subordonnés), il constitue le premier facteur (MSP et MPt) qui réduit le stress voire l'unique dans certains cas (MIIt et DPx). Sur l'ensemble de la population des managers étudiés, il explique 10,9 % de la variance du stress. Chez les managers de proximité territoriaux, son pouvoir explicatif est de 14,1 %. Dans le cas des managers intermédiaires territoriaux et des dirigeants de proximité, il explique respectivement 10,5 % et 12,3 % de la variance de leur stress. Ces observations

montrent que l'aide matérielle, les conseils et les suggestions provenant des supérieurs hiérarchiques des managers diminuent leur perception du stress.

Les cellules grisées indiquent les dimensions du soutien social perçu qui prédisent le stress ressenti. Les chiffres entre parenthèses renseignent sur l'ordre croissant des déterminants : premier facteur (1) et (2) pour le second facteur.

**Tableau 7.2 : Synthèse des résultats de l'hypothèse H2**

Hypothèse H2		MSp	MIIt	MPt	DPx
H2a-H2b	Le soutien social matériel–informatif perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti.	1		1	
H2.c	Le soutien social d'estime perçu des supérieurs réduit le degré de stress ressenti.				
H2.f	Le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti.	2		2	

*MSp* : managers du secteur public (MIIt+MPt+DPx) ; *MIIt* : managers intermédiaires territoriaux ; *MPt* : managers de proximité territoriaux ; *DPx* : dirigeants de proximité.

Le soutien social matériel et informatif constitue un remède efficace de lutte contre le stress. Ce n'est pas le cas pour le soutien social d'estime perçu des supérieurs. Le soutien social d'estime perçu des supérieurs ne réduit pas de manière directe le degré de stress ressenti chez les managers, quelle que soit la catégorie considérée (MSp, MIIt, MPt et DPx). Le soutien social d'estime perçu « consiste à rassurer une personne en ce qui concerne ses compétences et sa valeur » (Lefebvre et Poirot, 2011 : p.57). Les managers du secteur public indiquent dans l'ensemble qu'ils bénéficient du soutien social d'estime de leurs supérieurs (moyenne 5,18/7).

L'absence d'effet de ce type de soutien sur le stress des managers signifie qu'il ne correspond pas aux attentes des managers en période de stress. Le fait que les managers ont le sentiment d'être rassurés sur leurs propres capacités à gérer des situations stressantes ne fait pas disparaître le stress ni les facteurs qui l'ont occasionné. Le soutien social d'estime perçu devrait contribuer à apaiser la tension ressentie puisqu'il signale aux managers qu'ils disposent des moyens personnels (compétences) pour affronter la situation. En l'espèce, cette forme de soutien ne contribue pas efficacement à la réduction du stress des managers. Il se pourrait que les managers n'attendent pas un soutien social de leurs supérieurs mais un soutien organisationnel. Ce dernier étant défini comme l'engagement de l'organisation vis-à-vis de ses salariés, notamment la prise en compte de leur bien-être (Eisenberger et al., 1986).

Certaines organisations publiques fonctionnent sur un mode de gestion techno-bureaucratique (fortement encadré par des textes de lois). Même si les managers nous ont signifié qu'ils peuvent compter sur leurs supérieurs, ils savent en même temps que leur soutien matériel et informatif (effectif) est contraint par des règles. A titre d'exemple, un manager intermédiaire territorial confronté à l'absentéisme dans son équipe, ne peut pas demander à son supérieur de remplacer définitivement ceux qui sont souvent absents. Si ces derniers sont des fonctionnaires, le manager sera confronté à la gestion statutaire dans la fonction publique où l'absentéisme n'est pas une faute grave pouvant entraîner la révocation des fonctionnaires.

De plus, le budget de la collectivité ne pourrait supporter de nouvelles charges de personnel. Le manager intermédiaire confronté au fléau d'absentéisme<sup>43</sup> sait qu'il peut en discuter avec son supérieur et qu'il pourrait lui donner des informations et des conseils pratiques (soutien social matériel et informatif perçu) pour gérer la situation. Cependant, ce manager n'ira pas demander cette aide à son supérieur parce qu'il sait que son soutien ne servira à rien à cause de la rigidité des normes qui régissent l'administration. Dans cet exemple, on peut retenir que dans le contexte du secteur public, il ne suffit pas d'avoir le sentiment de pouvoir bénéficier de l'aide de ses supérieurs pour que le niveau de stress baisse. Il faut d'abord envisager qu'il est possible de remédier au problème et d'avoir ensuite le courage d'en parler avec ses supérieurs et enfin s'il y a une solution compatible avec la loi, avoir le courage de les appliquer.

Nous estimons que la culture organisationnelle dans le secteur public expose parfois les agents à des injonctions paradoxales. L'omniprésence des règles associées à la modernisation des organisations, les compressions budgétaires et le manque de reconnaissance peuvent constituer des sources de stress professionnel. Ils sont parfois confrontés à un « *message contradictoire, difficile à surmonter, à savoir faire bien ce qu'on a à faire tout en étant empêché de le faire* » (Chanlat, 1999 : p.48). Ainsi, l'écart entre le prescrit et le réel peuvent augmenter la perception du stress. Cependant, nous avons trouvé que le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés est efficace dans certains cas. L'hypothèse H2.f « le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit le degré de stress ressenti » n'est pas vérifiée chez les MIt et les DPx. Elle est par contre validée chez les MSp et les MPt, même si

---

<sup>43</sup>Selon Dexia Sofcap Assurances des collectivités locales (mai, 2011), « *le taux d'absentéisme varie selon la taille de la collectivité : de 6 % dans les collectivités de moins de 10 agents, il atteindrait 11 % dans les structures de plus de 350 agents* ». [http://www.dexia-creditlocal.fr/collectivites-locales/expertise/Documents/regard-sur-tendances\\_ct\\_mai2011.pdf](http://www.dexia-creditlocal.fr/collectivites-locales/expertise/Documents/regard-sur-tendances_ct_mai2011.pdf)

le pouvoir explicatif du soutien social d'estime des subordonnés est inférieur à 5 %. Ces deux derniers cas permettent de confirmer les travaux de plusieurs auteurs (Chanlat, 1999 ; Cooper et Davidson, 1988 ; Payne, 1980 ; Rogers, 1977) qui postulent que le soutien social des subordonnés réduit la perception du stress. L'examen du tableau 7.2 expose qu'il constitue parmi les dimensions du soutien social étudiées le second facteur qui diminue le degré de stress sur l'ensemble de la population des managers (M<sub>Sp</sub>) et chez les managers de proximité territoriaux (M<sub>Pt</sub>).

Dans l'ensemble les managers ont le sentiment que leurs subordonnés reconnaissent leurs compétences (moyenne = 5,06/7). Il réduit faiblement (1,7 %) leur stress perçu. Ce résultat n'a pas été trouvé quand on tient compte de la catégorie des managers. Comme dans le cas du soutien social d'estime perçu des supérieurs, cette forme de soutien ne diminue pas le stress des M<sub>It</sub> et D<sub>Px</sub>. Il semble ne pas être adapté aux besoins de ces managers en période de stress. Cependant, Il contribue à expliquer 4,3 % de la variance du stress chez les managers de proximité territoriaux. Nous pouvons attribuer ce constat à la proximité de ces managers avec leurs subordonnés. Il s'agit en effet du dernier maillon du management. Ils sont donc amenés à interagir de manière fréquente avec les opérationnels et quand ils ont le sentiment que ces derniers ne reconnaissent pas leurs compétences, ils sont davantage affectés par le stress. De plus, la majorité de ces managers a accédé au poste d'encadrement grâce à une promotion interne. Dans ces cas, les subordonnés sont d'anciens collègues et donc leur manque de soutien social d'estime accroît la perception du stress. Ils peuvent se sentir ainsi rejetés par leurs anciens collègues.

Les résultats du test de l'hypothèse H2 ne permettent pas de renforcer totalement les modèles des effets directs ou principaux du soutien social perçu sur le stress professionnel (Cohen et Syme, 1985 ; Guillet et al., 2010 ; Hobfoll, 1989 ; François-Philip de Saint-Julien, 2010 ; Rasclé et Irachabal, 2001 ; Tessier et al., 1989). Conformément aux modèles des effets directs, le soutien social matériel et informatif perçu réduit la perception du stress chez les managers. Ces modèles sont partiellement confirmés pour la dimension soutien social d'estime des subordonnés. Mais ils n'ont pas été validés quand il s'agit du soutien social d'estime perçu des supérieurs. Il est essentiel de tenir compte dans les modèles des effets principaux du soutien social perçu, de sa nature et de ses sources pour que son effet protecteur du stress soit efficace.

## **1.2 L'importance des facteurs individuels dans la perception du stress**

Les résultats de l'influence de l'étape de la carrière et de l'engagement au travail sur la perception du stress ne permettent pas de confirmer la totalité de nos hypothèses.

### **1.2.1 Inégalités des managers du secteur public face aux stress perçu : le rôle de l'étape de la carrière**

Notre hypothèse exploratoire P3 avance l'idée selon laquelle « le degré de stress perçu est moins élevé en première partie de carrière (moins de 45 ans d'âge) qu'en seconde partie de carrière (à partir de 45 ans d'âge) ». Les résultats de notre recherche ne confirment pas les conclusions de certains travaux (Poirot, 2004 ; Roger et Roques, 1994). Roger et Roques (1994) remarquent que les cadres en phase de routine (vers 45-50 ans) et de retrait (55-60 ans) sont plus affectés par le stress perçu que les cadres en phase d'apprentissage (autour de 25 ans) et de maîtrise (vers 35 ans). Poirot (2004) observe des résultats similaires chez des managers. Pour ces auteurs, la différence de perception observée entre les jeunes et les séniors peut être attribuée aux caractéristiques personnelles des jeunes : dynamisme, bonne gestion des situations stressantes et acceptation des défis professionnels. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le fait que le niveau de stress a tendance à augmenter avec l'âge (Poirot, 2004 ; Roger et Roques, 1994). Le niveau de stress élevé constaté chez les managers séniors, peut être la conséquence du sentiment de plafonnement de la carrière provoqué par des changements de conditions de travail (responsabilités multiples, horaires décalés, compétences à développer, tolérance à l'ambiguïté et au changement). Sur la base de ces arguments, nous nous attendions à observer un niveau élevé de stress professionnel chez les managers à partir de 45 ans. Or, le tableau 7.3 ne présente aucune différence de perception du stress, quand on teste l'hypothèse exploratoire P3 uniquement auprès des managers intermédiaires territoriaux d'une part et uniquement auprès des managers de proximité d'autre part. Ce résultat se rapproche des conclusions de Molinié (cité par Van Daele, 2005) qui a montré que 30 % les salariés âgés de 35 à 44 ans se déclarent stressés et qu'il en est de même chez salariés âgés de 45 à 54 ans.

Les zones grisées indiquent que l'étude comparative a été réalisée dans trois cas : d'abord chez tous les managers, ensuite auprès des managers territoriaux (sans distinction de niveau hiérarchique) et enfin chez les dirigeants de proximité.

**Tableau 7.3 : Etapes de carrière et stress professionnel**

Proposition 3	MSp	MI <sub>t</sub>	MP <sub>t</sub>	DP <sub>x</sub>
« Le degré de stress perçu est moins élevé en première partie de carrière (moins de 45 ans d'âge) qu'en seconde partie de carrière (à partir de 45 ans d'âge) ».				

*MSp* : managers du secteur public (MI<sub>t</sub>+MP<sub>t</sub>+DP<sub>x</sub>) ; *MI<sub>t</sub>* : managers intermédiaires territoriaux ; *MP<sub>t</sub>* : managers de proximité territoriaux ; *DP<sub>x</sub>* : dirigeants de proximité.

Par ailleurs, les jeunes managers (moins de 45 ans) sont plus touchés par le stress que les managers séniors (45 ans et plus). Ce résultat est vérifié chez les managers du secteur public (collectivités et établissements de la SNCF), chez les managers publics territoriaux et les dirigeants de proximité de la SNCF. Ces observations sont compatibles avec les travaux qui ont souligné que le niveau de perception du stress a tendance à baisser avec l'âge (Chandraiah et al., 2003 ; Cohen et Williamson, 1988 ; Hamarat et al., 2001). Ils renforcent également les études conduites par l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2000 et 2005) qui pointent les travailleurs en âge intermédiaire (25-39 ans) comme particulièrement exposés au stress. Si les jeunes managers sont plus exposés au stress professionnel que leurs homologues séniors, on pourrait questionner le rôle de l'ancienneté dans cette différence de perception. Les séniors sont moins stressés parce qu'ils ont une expérience organisationnelle plus longue qui leur permet contrairement aux jeunes d'avoir une connaissance du fonctionnement de l'organisation. D'ailleurs, nous avons observé que le niveau de stress diminue significativement avec l'ancienneté organisationnelle (annexe 35). Les managers du secteur ayant une ancienneté supérieure ou égale à 10 ans sont plus touchés par le stress tandis que les salariés ayant une ancienneté organisationnelle comprise entre 31-47 ans en sont moins touchés. Cependant, le niveau de stress perçu ne varie pas significativement selon l'ancienneté dans la fonction managériale (annexe 36). Autrement dit, les plus expérimentés dans le management ne sont pas les moins touchés par le stress professionnel. Aussi avons-nous observé que les managers n'ayant pas reçu une formation en management ne sont pas plus stressés que ceux qui on reçu une formation en la matière (annexe 37).

Nous pouvons émettre à présent l'hypothèse selon laquelle « le niveau de stress en première partie de carrière est plus élevé qu'en seconde partie de carrière chez des managers du secteur public ». Nous analysons ce résultat au travers des préoccupations des salariés en fonction des théories de développement professionnel (Hellriegel et al., 2004). La première partie de carrière correspond à la « phase d'avancement » où les managers du secteur public sont autonomes et préparent l'évolution de leur carrière. D'ailleurs, le souci de réussite de ces managers se mesure entre autres par le nombre d'heures effectuées au travail (en moyenne 161 heures par mois<sup>44</sup> contre 159 heures en seconde partie de carrière). Ainsi, le degré de stress élevé en première partie de carrière peut être lié aux efforts consentis à ce stade pour se spécialiser, entretenir des relations avec les pairs et obtenir la confiance du supérieur afin d'être reconnu ou de se voir confier des responsabilités enrichissantes.

Au-delà de ces préoccupations, le niveau de stress élevé peut être dû au contexte de mutation de l'entreprise publique. Ainsi, tout changement organisationnel (ouverture à la concurrence ou restructurations régionales) peut être vécu par ces managers du secteur public comme une menace pour leur carrière et non une opportunité (Perrewé et Zellars, 1999). La peur de perdre des acquis ou de ne pas pouvoir réaliser leur projet professionnel peut contribuer à augmenter leur niveau de stress perçu.

Sur le plan personnel, le degré de stress élevé peut être aussi attribué à la « crise de l'âge mûr » survenant entre 39 et 44 ans » (Stout, Slocum et Cron, 1987). Arrivés à cet âge, certains managers du secteur public peuvent ressentir de l'insatisfaction professionnelle dans le cas où leur carrière ne se déroulerait pas comme prévu. De plus, la première partie de carrière correspond aussi à une période où les managers tentent d'harmoniser leur vie personnelle et professionnelle. Le surinvestissement dans une sphère crée des tensions dans celle qui est moins investie. La recherche permanente d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle peut être aussi génératrice de stress (Greenhaus et Beutell, 1985 ; Wadsworth et Owens, 2007).

Le faible degré de stress observé chez les managers du secteur public en seconde partie de carrière comparativement à leurs collègues en première partie de carrière, peut être dû à la diminution des préoccupations professionnelles. A ce stade, les managers peuvent avoir le

---

<sup>44</sup> La moyenne d'heures de travail en France étant de 140 heures par mois (Loi des 35 heures par semaine).



sentiment de tendre vers la fin de leur carrière. Ainsi, ils ne se feraient plus d'illusions par rapport à l'évolution de leur carrière. La seconde partie de la carrière correspond à la « phase d'entretien » définie par Hall (1976). Cet auteur distingue à cette étape trois catégories de salariés que nous pouvons adapter au cas des managers du secteur public (les vedettes, les piliers, les salariés ayant atteint le plateau de carrière). La première concerne les managers du secteur public, les « vedettes » qui bénéficient de la reconnaissance de leur entreprise. Ainsi, ils sont en première ligne sur des missions intéressantes. Par conséquent, ils développent un sentiment de confiance vis-à-vis de leur organisation et ont le sentiment d'être en sécurité. A côté de ces managers « vedettes », on peut trouver les managers « piliers de l'entreprise ». Ces derniers, compte tenu de l'importance de leur contribution à l'entreprise ne se verront pas attribuer de nouvelles missions pour plusieurs raisons : la direction estime qu'elle aura du mal à leur trouver un remplaçant, ou il manque à ces managers du secteur public des qualités nécessaires pour prendre de nouvelles responsabilités. La dernière catégorie en seconde partie de carrière, est celle des managers du secteur public qui ont atteint un « plateau de carrière ». Dans ce cas, les possibilités de promotion sont faibles ou presque inexistantes à cause de leur « inefficacité » (performance moindre) ou de l'existence dans l'entreprise d'autres managers plus compétents qui pourraient logiquement bénéficier des rares possibilités de promotion.

En tous les cas, on peut mettre en évidence le fait qu'en seconde partie de carrière, les managers du secteur public ont plus de visibilité sur l'évolution de leur carrière que les managers du secteur public en première partie de carrière. Par conséquent, le surcroît de stress constaté en première partie de carrière peut être lié à l'ambition de réussir sa carrière et/ou à la crainte de ne pas la réaliser. Ces éléments demandent à être confirmés chez les managers de proximité dans une recherche ultérieure.

### **1.2.2 De l'engagement au travail au stress perçu : des relations ambivalentes**

Notre hypothèse H5 stipule que « l'engagement au travail augmente le degré de stress ressenti ». Le modèle qui résulte de l'étude de cette hypothèse appelle une discussion à deux niveaux. Le premier examine le rapport au travail (engagement/stress) des managers du secteur public. Le second relève l'existence des relations ambivalentes entre l'engagement et le stress au travail.

### **1.2.2.1 Les managers du secteur public et leur travail : la grande rupture ?**

Pour notre part, nous n'avons pas relevé chez les managers étudiés des attitudes de désengagement puisqu'ils rapportent, conformément aux travaux de Crozier (1955) et Sainsaulieu (1988), un niveau de dévouement très élevé (moyenne de 5,57/7) et un niveau d'absorption élevé (moyenne de 4,75/7). Ces résultats montrent que ces managers du secteur public, contrairement à certains managers du privé (Bouffartigue, 2001 ; Courpasson et Thoenig, 2008 ; Dupuy, 2005), entretiennent encore des liens forts avec leur travail. Aucune différence de sentiment d'absorption au travail n'a été observée entre les managers du secteur public. Cependant, notre recherche montre que le niveau de dévouement au travail (5,63/7) dans les collectivités est significativement plus élevé qu'à la SNCF (5,34/7). On peut remarquer malgré cette différence, que le niveau de dévouement au travail reste quand même élevé à la SNCF malgré l'ouverture à la concurrence. Cette différence de niveau de dévouement au travail peut être attribuée au contexte spécifique des collectivités territoriales. Au regard des mutations organisationnelles, force est de constater que la fonction publique territoriale est moins touchée (du moins au moment de l'enquête, 2009-2010) que les entreprises publiques (établissements de la SNCF).

Les collectivités territoriales, contrairement aux entreprises, ne sont pas soumises à la concurrence. Elles ne sont pas exposées au même titre que la fonction publique d'Etat aux contraintes de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF). Certes, elles sont incitées à réduire leur dette et à fournir aux usagers des services de qualité (Guérard et Scaillerez, 2010). Quelle que soit la nature de l'organisation publique considérée dans notre recherche, nous pouvons retenir que la rupture constatée chez les managers du secteur privé ne s'observe pas chez les managers du secteur public. Les organisations du secteur privé confrontées à la crise de l'engagement de leurs managers pourraient s'inspirer de l'engagement de ces managers pour réconcilier les managers avec leur travail. En effet, malgré la divergence des valeurs avec leur organisation qu'ils signalent à travers le conflit individu-climat (3,71/7), ils manifestent de l'engagement vis-à-vis de leur travail (5,57/7 pour le dévouement et 4,75 pour l'absorption au travail).

### 1.2.2.2 Engagement au travail et stress professionnel : une relation complexe

Comme l'indique le tableau 7.4, l'hypothèse H5 n'est pas totalement validée. Néanmoins, elle contribue significativement à mettre en évidence l'ambivalence des effets de l'engagement au travail sur le stress perçu.

Les cellules grisées indiquent les dimensions de l'engagement qui prédisent le stress ressenti. Les chiffres entre parenthèses renseignent sur l'ordre croissant des déterminants : premier facteur (1) et (2) pour le second facteur. (-) : H5b n'est pas validé. Néanmoins l'impact du dévouement sur le stress est négatif et significatif.

**Tableau 7.4 : Synthèse des résultats de l'hypothèse H5**

Hypothèse H5		MSp	MIt	MPt	DPx
H5a	L'absorption au travail augmente le degré de stress ressenti.	2	2	1	1
H5b	Le dévouement au travail augmente le degré de stress ressenti.	1 (-)	1 (-)	2 (-)	2 (-)

*MSp* : managers du secteur public (*MIt*+*MPt*+*DPx*) ; *MIt* : managers intermédiaires territoriaux ; *MPt* : managers de proximité territoriaux ; *DPx* : dirigeants de proximité.

L'hypothèse H5a précisant que « l'absorption au travail augmente le degré de stress ressenti » a été validée chez tous les managers (*MSp*, *MIt*, *MPt* et *DPx*). Ainsi, notre travail a permis de vérifier par le biais d'une enquête quantitative, des propositions issues de recherches qualitatives attestant de la complexe cohabitation entre le plaisir (engagement) et la souffrance (stress) au travail (Cherniss 1980 ; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 ; Davezies 1993 ; Dejours, 2008 ; Desmarais et al., 2010 ; Thévenet, 2002). Parmi les deux dimensions de l'engagement au travail étudiées, l'absorption constitue la deuxième source de stress sur l'ensemble de la population des managers (4 % de la variance du stress). Il en est de même pour les managers intermédiaires territoriaux (4,6 % de la variance du stress). Cependant, nous pouvons remarquer qu'elle forme la première source de stress chez les *MPt* (5 % de la variance du stress) et les *DPx* (8,5 % de la variance du stress). Les managers absorbés par leur travail sont ceux qui ont une charge de travail élevée et qui ne délèguent pas suffisamment les tâches à leurs collaborateurs. L'absorption au travail reflète *a priori* un sentiment de concentration renvoyant au plaisir que les managers ressentent en étant littéralement plongés dans leur travail. En l'espèce, elle constitue un facteur de risque qui peut à long terme altérer leur santé. Ce résultat s'oppose à d'autres travaux qui montrent que le stress réduit

l'implication organisationnelle (Lahmouz et Duyck, 2008 ; Mathieu et Zajac, 1990). Nous avons observé que l'absorption et le stress peuvent coexister : d'où le paradoxe de l'engagement des managers. Les liens observés entre l'absorption et le stress perçu posent enfin la question du type d'engagement à promouvoir dans les collectivités. En effet, bien que l'engagement au travail soit une attitude recherchée et valorisée dans toutes les organisations, l'absorption au travail (comme symbole d'engagement) des managers intermédiaires doit être recherchée avec prudence à cause de son impact positif sur le stress professionnel.

Notre hypothèse H5b « le dévouement au travail augmente le degré de stress ressenti » n'est pas vérifiée. En effet, des relations négatives significatives ont été observées entre le dévouement au travail et le stress perçu chez tous les managers (M<sub>Sp</sub>, M<sub>It</sub>, M<sub>Pt</sub> et D<sub>Px</sub>). Ces résultats signifient que les managers publics dévoués sont ceux qui adhèrent aux valeurs du service public car ils y trouvent un sens, et par conséquent sont moins stressés. Ce constat renforce le rôle protecteur du sens du travail décrit par Dejours (2008) et Morin (2010) puis par les travaux stipulant une relation négative entre le stress et l'implication (Lahmouz et Duyck, 2008 ; Mathieu et Zajac, 1990). Ce résultat peut être interprété au travers de la notion de l'élargissement constructif (Fredrickson, 2001). Pour l'auteur, une relation agréable (joie, intérêt, satisfaction, fierté...) avec l'environnement favorise le déclenchement de comportements proactifs en situations stressantes. Le dévouement au travail se caractérisant par le sens du travail participe donc significativement à la réduction de la perception du stress des managers du secteur public. Il constitue au regard de l'absorption au travail la première source de stress chez les M<sub>Sp</sub> (8,7 % de la variance du stress) et les managers intermédiaires territoriaux (8,9 % de la variance du stress). Il est le deuxième facteur de stress chez les D<sub>Px</sub> et les M<sub>Pt</sub> et explique respectivement 4,6 % et 2,5 % de la variance du stress perçu.

## **Section 2 : Analyses des effets du soutien social perçu et de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice sur la perception du stress induite par des tensions de rôles**

Dans cette section nous discutons les résultats relatifs à l'hypothèse du rôle modérateur (protecteur) du soutien social perçu et du rôle médiateur (intensificateur) de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice entre les tensions de rôles et le stress perçu.

## 2.1 Tensions de rôles et stress perçu : quand le soutien social perçu n'atténue pas la perception du stress

Notre hypothèse H3 « le soutien social perçu atténue l'effet des tensions de rôles sur le degré de stress ressenti » n'est pas totalement validée chez les managers.

### 2.1.1 L'importance du soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs

Comme l'expose le tableau 7.5, contrairement à nos attentes, le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs n'atténue pas les effets des tensions de rôles sur la perception du stress des managers. Les zones non grisées indiquent qu'aucune hypothèse n'est vérifiée.

**Tableau 7.5 : Synthèse des résultats de l'hypothèse H3.1- H3.2**

Hypothèse H3.1- H3.2		MSp	MI <sub>t</sub>	MP <sub>t</sub>	DP <sub>x</sub>
<b>H3.1- H3.2a</b>	Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.1- H3.2b</b>	Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.1- H3.2c</b>	Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit inter-émetteurs sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.1- H3.2d</b>	Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.1- H3.2e</b>	Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.1- H3.2f</b>	Le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-climat sur le degré de stress ressenti.				

*MSp* : managers du secteur public (MI<sub>t</sub>+MP<sub>t</sub>+DP<sub>x</sub>) ; *MI<sub>t</sub>* : managers intermédiaires territoriaux ; *MP<sub>t</sub>* : managers de proximité territoriaux ; *DP<sub>x</sub>* : dirigeants de proximité.

L'hypothèse H3.1-H3.2 « le soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti », est alors rejetée. L'effet (direct) réducteur du

soutien social matériel et informatif perçu sur le stress perçu ne s'observe pas lorsque les managers sont confrontés à des tensions de rôles. On peut expliquer cette absence d'effet indirect du soutien social matériel et informatif perçu par son inadéquation face au stress perçu, notamment quand celui-ci est généré par l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôles. En période d'ambiguïté de rôle (manque de clarté), les managers ne souhaitent pas de leurs supérieurs de l'aide instrumentale (aide matérielle ou informations). On pourrait imaginer qu'ils espèrent recevoir de leurs responsables une clarification de leur rôle, c'est-à-dire une définition ou délimitation sans équivoque du champ de leur rôle lorsqu'ils sont confrontés au stress provoqué par l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle.

Les managers sont aujourd'hui attendus sur tous les aspects du travail : l'aspect technique, l'aspect relationnel et l'aspect stratégique (conduite de changement par exemple). L'accroissement de ces exigences peut contribuer à brouiller les limites de leur rôle et à augmenter leur perception du stress (Tessier, 2006 ; Thévenet, 2011), ceci malgré le soutien matériel et informatif dont ils ont le sentiment de bénéficier. Dans la même logique, quand les managers ne comprennent pas quels comportements adopter (ambiguïté liée aux comportements de rôle) dans l'exercice de leur fonction, ou face aux conflits de rôles, le soutien matériel et informatif des supérieurs ne contribue pas à la réduction de leur stress. Or, nous attendions à ce que les managers qui ont le sentiment de pouvoir compter sur l'aide (matérielle et informative) de leurs supérieurs soient moins stressés, quand ils sont confrontés à des tensions de rôles.

L'absence d'effet indirect de cette forme de soutien sur le stress peut être expliquée par le fait que les managers ne sollicitent pas l'aide de leurs supérieurs en période de stress. Ils savent qu'ils peuvent compter sur leurs responsables mais ils n'iront pas jusqu'à demander leur aide pour résoudre un problème qui échappe à leur contrôle. Nous estimons qu'ils craignent d'être traités d'incompétents. La quête du soutien peut être vécue par certains comme une révélation de son incompétence ou de son infériorité par rapport aux pairs (Lefebvre et Poirot, 2011 ; Truchot, 2004). Car, comme le remarque à juste titre Théry et al. (2010), un bon cadre n'est pas celui qui fait remonter les problèmes, mais celui qui les résout. Cela montre que la représentation ou l'image du rôle des managers n'encourage pas ces derniers à demander de l'aide matérielle et informative ou à l'accepter même quand ils ont l'impression que leur entourage professionnel est prêt à les soutenir.

Dans le même esprit, Cousin et Mispelblom Beyer (2011) disent que le management constitue une épreuve pour les encadrants. Le succès dans le management (atteindre les objectifs fixés : faire face à l'adversité et aux subordonnés résistants) signe la preuve de sa loyauté (dimension personnelle) et permet aux directions de lui faire confiance (dimension politique). Si cette hypothèse est justifiée dans les organisations, on comprend pourquoi les managers ne sollicitent pas le soutien matériel et informatif de leurs supérieurs en période de tensions de rôles. Ils seraient persuadés qu'en gérant sans l'aide de leurs supérieurs ils ne réduiront pas leur niveau de stress, néanmoins ils apporteront à ces derniers la preuve de leur 'résistance managériale ou capacité managériale' et pourront bénéficier en retour de leur confiance. Dans le même ordre d'idées, Lefebvre et Poirot (2011) utilisent le terme de « masculinisation de la culture » pour montrer que toutes les organisations n'encouragent pas l'expression du stress par les salariés. Le fait d'évoquer son propre stress est mal perçu voire interdit. Pour sa part, Truchot (2004) remarque que « *dans certains milieux professionnels solliciter de l'aide et, de ce fait, dévoiler ses difficultés équivaut à compromettre sa réputation et à encourir la désapprobation de ses collègues ou de ses supérieurs. En d'autres termes, quand le stress est socialement indésirable, il est probable que la présence d'autrui aggrave la tension ressentie. Les individus peuvent donc préférer rester seuls, éviter l'affiliation. Le support, dans ces situations, représente un embarras supplémentaire* » (Truchot, 2004 : p.151).

Face aux situations stressantes les individus ne rechercheraient pas forcément le soutien des de leurs pairs (autrui similaires), mais plutôt des spécialistes (Truchot, 2004). Les supérieurs des managers étant eux-mêmes des managers, on peut considérer que ce point commun n'incite pas les managers à solliciter l'aide matérielle informative de leurs supérieurs. Or, l'hypothèse selon laquelle certains employés préfèrent accepter le soutien de leurs supérieurs que d'accepter celui de leurs collègues (Marcelissen et al., 1988) n'est pas validée chez les managers du secteur public, notamment pour le soutien social matériel et informatif en période de stress induit par des tensions de rôles. Selon Truchot (2004 : p.153), « *en règle générale, l'aide apportée par un supérieur paraît certainement plus naturelle, plus normale, et n'engendre pas de sentiment de dette. Aider, apporter un soutien émotionnel, pratique, fait partie du rôle du supérieur* ». Cette hypothèse ne semble pas être vérifiée chez les managers. Nos résultats montrent que même s'ils ont le sentiment de pouvoir profiter en cas de besoin du soutien social matériel et informatif de leurs supérieurs, ils ne le sollicitent pas. Pour la simple raison précédemment développée : ils ont peur d'être traités d'incompétents.

## 2.1.2 L'importance du soutien social d'estime perçu des supérieurs

Notre hypothèse H3.3 stipule que « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti ». Elle n'est pas validée sur l'ensemble de la population des managers (M<sub>Sp</sub>), les managers intermédiaires territoriaux et les dirigeants de proximité de la SNCF (tableau 7.6). Les cellules grisées indiquent que les hypothèses sont vérifiées.

**Tableau 7.6 : Synthèse des résultats de l'hypothèse H3.3**

Hypothèse H3.3		M <sub>Sp</sub>	M <sub>It</sub>	M <sub>Pt</sub>	D <sub>Px</sub>
<b>H3.3a</b>	Le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.3b</b>	Le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.3c</b>	Le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit inter-émetteurs sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.3d</b>	Le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.3e</b>	Le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.3f</b>	Le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-climat sur le degré de stress ressenti.				

*M<sub>Sp</sub> : managers du secteur public (M<sub>It</sub>+M<sub>Pt</sub>+D<sub>Px</sub>) ; M<sub>It</sub> : managers intermédiaires territoriaux ; M<sub>Pt</sub> : managers de proximité territoriaux ; D<sub>Px</sub> : dirigeants de proximité.*

Pour ces managers, le sentiment de reconnaissance de leurs compétences par leurs supérieurs n'est pas un outil efficace de lutte contre leur stress. Des résultats similaires ont été observés chez les managers de proximité territoriaux pour les trois dimensions des tensions de rôles : l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle, aux comportements de rôle et le conflit inter-émetteurs. Il se pose une fois encore la question de l'adéquation de la nature et de la source du soutien social perçu face au stress des managers.



Ces résultats ne permettent pas de valider les modèles des effets indirects ou atténuateurs du soutien social sur le stress professionnel (Bakker et Demerouti, 2007 ; Cassel, 1976 ; Chanlat, 1999 ; Cobb, 1976 ; Cohen et Wills cités par Caron et Gray, 2005 ; Kaplan et al., 1993 ; Karasek et Theorell, 1990). Rappelons que pour les tenants de ces modèles, le soutien social constitue une ressource professionnelle qui protège les individus des conséquences délétères des stressseurs. L'effet « tampon ou parapluie » attendu du soutien social perçu n'a pas été observé chez certains managers (tableau 7.6). Cependant, il se révèle efficace pour réduire le stress des MPt, surtout quand ils sont exposés aux conflits surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat. Nos sous-hypothèses H3.3 (d, e, f) sont alors validées chez les MPt.

Dans le cas des managers de proximité territoriaux, nous avons d'abord trouvé que dans l'hypothèse H3.3d « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti », l'effet indirect étudié explique 17,8 % de la variance de leur stress perçu. Si nous avons montré que la surcharge de rôle n'affectait pas directement leur stress, ces résultats montrent que le niveau de stress des managers monte quand ils ont le sentiment qu'en plus de leur charge de travail, leurs supérieurs ne reconnaissent pas leurs compétences.

Ensuite, l'examen des résultats du test de l'hypothèse H3.3e « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti », indique que l'effet interactif étudié explique 18,6 % de la variance du stress des MPt. Cela signifie que les MPt sont davantage stressés quand ils ont le sentiment de ne pouvoir utiliser leurs compétences et qu'elles ne sont pas dans le même temps appréciées par leurs supérieurs.

Enfin, l'effet de modération testé dans l'hypothèse H3.3f « le soutien social d'estime perçu des supérieurs atténue l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti » expliquent une part importante de la variance de leur stress professionnel soit : 28,2 %. Leurs managers devraient être attentifs au stress des MPt lorsqu'ils se plaignent du mode de fonctionnement de leur organisation.

Dans l'ensemble, ces trois derniers résultats nous enseignent que les MPt sont moins vulnérables au stress généré par les conflits de rôles quand ils ont le sentiment que leurs supérieurs apprécient leurs habiletés. Ce constat peut être validé par le besoin de reconnaissance des compétences des MPt par leurs supérieurs. En effet, dans les collectivités

territoriales, les MPt sont des agents de maîtrise (ils n'ont pas le statut de cadre) et leur rôle de manager n'est pas suffisamment reconnu. De manière générale, ils sont considérés comme des exécutants (encadrants non-cadres) et à la différence des cadres, ils ont moins de pouvoir dans l'organisation et « *sont toujours suspects de pactiser avec les salariés au bas de l'échelle* » (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 : p.52). Letondhal (1997) propose d'aller au-delà de l'appellation agents de maîtrise et de parler d'encadrement de proximité pour valoriser l'importance des rôles qu'ils jouent en matière de management des équipes et de gestion du changement.

### **2.1.3 L'importance du soutien social d'estime perçu des subordonnés**

Notre hypothèse H3.6 postule que « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôles (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti ». Comme l'indique le tableau 7.7, à l'exception d'un seul cas de figure, cette hypothèse n'est pas vérifiée chez les managers du secteur public. Il s'agit de l'hypothèse H3.6a « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti » qui a été vérifiée uniquement chez les DPx. Cela signifie qu'à la SNCF, quand les DPx ont le sentiment qu'ils ne connaissent pas le champ ou le périmètre de leur rôle (où commencent leurs responsabilités et où elles s'arrêtent) et que dans le même temps, ils ont l'impression que leurs subordonnés apprécient leurs compétences, ils sont moins stressés. Cet effet interactif entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et au soutien social d'estime perçu des subordonnés explique 11,3 % de la variance du stress des DPx. L'hypothèse H3.6b « le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti » est maintenue. Par conséquent, les modèles des effets atténuateurs du soutien social sont donc validés dans ce cas précis (tableau 7.7). La zone grisée indique que l'hypothèse est vérifiée.

Ce résultat peut trouver une explication dans la culture cheminote où la solidarité entre les agents est forte (Ducamp et Bouget, 2007 ; Kourchid, 2007). Le collectif occupe une place centrale dans cette entreprise.

**Tableau 7.7 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse H3.6**

Hypothèse H3.6		MSp	MIt	MPt	DPx
<b>H3.6a</b>	Le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.6b</b>	Le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.6c</b>	Le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet du conflit inter-émetteurs sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.6d</b>	Le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.6e</b>	Le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti.				
<b>H3.6f</b>	Le soutien social d'estime perçu des subordonnés atténue l'effet du conflit individu-climat sur le degré de stress ressenti.				

**MSp** : managers du secteur public (MIt+MPt+DPx) ; **MIt** : managers intermédiaires territoriaux ; **MPt** : managers de proximité territoriaux ; **DPx** : dirigeants de proximité.

Les conflits génèrent la résistance générale des cheminots. Le succès des mouvements de grève menés par ces derniers a été facilité par leur solidarité. A une époque où l'entreprise est engagée dans un processus de mutations tous azimuts, particulièrement rapides (Gallois, 2005 ; Guélaud, 2002), les cheminots, dont les DPx, sont soumis à des tensions. Ces derniers ont alors besoin d'être reconnus par leurs subordonnés quand dans ce processus de changement l'accroissement des responsabilités leur fait perdre les véritables repères de leur rôle. Chevandier (2007 : p.413) remarque à la SNCF que « *le rapport de l'individu au collectif est étayé dans les chemins de fer par bien des particularités, qui se révèlent fort prégnantes. Le nous des cheminots, quand bien même il est éclaté, exprime bien une communauté de destin, un destin qui s'accomplit étayé par le passé* ». Par contre, les modèles des effets atténuateurs du soutien social perçu sur le stress des managers ne sont donc pas largement vérifiés. De même l'hypothèse de l'impact atténuateur du soutien social des subordonnés (Chanlat, 1999 ; Cooper et Davidson, 1988 ; Payne, 1980 ; Rogers, 1977) sur le stress ne peut être confirmé en période de tensions de rôles.

L'absence d'effet indirect du soutien social d'estime des subordonnés peut être justifiée par les mêmes raisons que nous avons avancées pour le soutien social d'estime perçu des supérieurs, à savoir l'inadéquation de la nature et de la source du soutien, puis le refus de l'acceptation de l'offre de soutien social ou de sa quête effective auprès des subordonnés. Si

certain managers du secteur public n'osent pas accepter ou demander le soutien social de leurs supérieurs, on pourrait être surpris qu'ils se tournent vers leurs subordonnés dans les mêmes conditions. Même si l'utilisation du terme manager n'est pas largement admise dans les organisations publiques (Falcoz et Becuwé, 2009), soulignons qu'un manager dans la représentation collective, c'est avant tout une personne qui en dirige d'autres. Il fait en sorte que ses subordonnés atteignent collectivement ou individuellement les objectifs qui leur sont assignés. Pour ce faire il peut avoir recours à plusieurs styles de management (autoritaire, participatif...). Quel que soit le style adopté, les managers soutiennent ou non leur équipe et ne leur demandent pas nécessairement de les soutenir à leur tour. Même si dans notre enquête, ils reconnaissent majoritairement qu'ils peuvent compter sur leurs subordonnés (moyenne = 5,06/7) sur l'échelle du soutien social d'estime perçu des subordonnés), ils n'iront pas jusqu'à solliciter ou accepter leur aide effective en période de tensions de rôles. Cet argument rejoint l'hypothèse de Truchot (2004 : p.151) : « *quand le stress est socialement indésirable, il est probable que la présence d'autrui aggrave la tension ressentie. Les individus peuvent donc préférer rester seuls, éviter l'affiliation. Le support, dans ces situations, représente un embarras supplémentaire* ». Lequel embarras serait plus difficilement acceptable si le soutien social provenait des subordonnés, des personnes que le manager est censé soutenir. Si l'approche descendante du soutien social (top down ou du haut vers le bas) est généralement admise, l'inverse ou l'approche ascendante du soutien (bottom-up ou du bas vers le haut) n'est pas souvent acceptée voire tolérée dans les organisations. Lefebvre et Poirot (2011) utilisent d'ailleurs le terme d' « interdit émotionnel » pour montrer que certaines entreprises n'incitent pas leurs employés à exprimer leur stress. Si tel est le cas on peut difficilement imaginer des managers raconter leurs difficultés (tensions et stress) à leurs subordonnés. Par ailleurs, si Bourion (2006) a montré que la provocation des subordonnés engendre des relations conflictuelles avec leurs managers et génère ensuite du stress chez ses derniers, notre recherche n'a pas montré que le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit le stress des managers.

Nous estimons que s'ils ne déclinaient pas l'offre de soutien de leurs subordonnés ou s'ils le demandaient en situations de tensions rôle, leur niveau de stress serait significativement réduit. Et notre hypothèse H3.6 serait validée.

On pourrait aussi penser, comme dans le cas du soutien social d'estime perçu des supérieurs que celui provenant des subordonnés, ne correspond pas aux attentes des managers en

situation de stress provoquées par les tensions de rôles. Ils attendent peut être un soutien de leur organisation elle-même : qu'elle assouplisse les règles rigides, reconnaissent leurs efforts (promotion, rémunération, avantages matériels) et prenne des dispositions pour garantir leur santé au travail (programme de gestion du stress, formations adaptées à leur rôle...).

## **2.2 Tensions de rôles et stress perçu : comment l'émotion auto-accusatrice amplifie la perception du stress ?**

Nous postulons dans notre hypothèse H4.2 que « la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet de l'ambiguïté de rôle (liée à l'étendue de rôle [a], et aux comportements de rôle [b]) et des conflits de rôle (inter-émetteurs [c], surcharge de rôles [d], individu-rôle [e], et individu-climat [f]) sur le degré de stress ressenti ». Les résultats de cette hypothèse sont consignés dans le tableau 7.8.

L'examen de ce tableau révèle dans un premier temps que les managers du secteur public (toutes catégories confondues) mobilisent la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice, et qu'elle augmente leur niveau de stress lorsqu'ils sont confrontés à des tensions de rôles. Les résultats obtenus sur l'ensemble de la population des managers permettent de valider l'approche transactionnelle du stress (Cousson et al., 1996 ; Lazarus, 1997 ; Lazarus et al., 1985 ; Lazarus et DeLongis, 1983 ; Lazarus et Folkman, 1984).

Pour les tenants de cette approche, le stress est la conséquence d'un échange entre l'individu et son environnement. Dans cet échange, ceux qui mobilisent les stratégies adaptées (gestion du problème ou recherche de soutien social) sont moins stressés que ceux qui utilisent des stratégies centré sur l'émotion. La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice est une stratégie indirecte de gestion du stress visant à résoudre les conséquences du problème plutôt que le problème lui-même. Elle est, en effet, orientée vers la minimisation de la situation, l'évitement, la réévaluation positive ou l'auto-accusation (Lazarus et Folkman, 1984). Les individus mobilisent cette stratégie lorsqu'ils jugent que les situations auxquelles elles sont confrontées, sont difficilement surmontables (Lazarus et Folkman, 1984 ; Carlson et Perrewé, 1999 ; Bliese et Britt, 2001 ; Utsey et al., 2000).

Les cellules grisées indiquent que les hypothèses sont vérifiées. Les chiffres inscrits dans les cellules grisées rappellent la part de variance du stress expliquée par l'effet de médiation étudié.

**Tableau 7.8 : Synthèse des résultats de l'hypothèse H4.2**

Hypothèses H4.2		MSp	MIIt	MPt	DPx
<b>H4.2a</b>	La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le degré de stress ressenti.	20,78 %		23,53 %	
<b>H4.2b</b>	La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle sur le degré de stress ressenti.	14,78 %			
<b>H4.2c</b>	La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet du conflit inter-émetteurs sur le degré de stress ressenti	16,66 %	26,50 %		
<b>H4.2d</b>	La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet de la surcharge de rôles sur le degré de stress ressenti	8,08 %	19,51%		
<b>H4.2e</b>	La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet du conflit individu-rôle sur le degré de stress ressenti	24,19 %	50,43%		
<b>H4.2f</b>	La stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice intensifie l'effet du conflit individu-climat sur le degré de stress ressenti	23,21 %	44,24 %	14,68%	

*MSp* : managers du secteur public (MIIt+MPt+DPx) ; *MIIt* : managers intermédiaires territoriaux ; *MPt* : managers de proximité territoriaux ; *DPx* : dirigeants de proximité.

Contrairement à notre attente, l'hypothèse H4.2 n'est que partiellement vérifiée chez les managers publics territoriaux (MIIt et MPt) et n'est pas confirmée chez les DPx de la SNCF. La non-confirmation de l'effet médiateur des stratégies de coping centré sur l'émotion entre les tensions de rôles et le stress dans les cas identifiés dans le tableau 6.8, signifie que les managers n'ont pas recours à ces stratégies de coping lorsqu'ils sont confrontés à certaines tensions de rôles. L'impact exacerbant de l'émotion ou de l'auto-accusation défendue dans l'approche transactionnelle du stress n'est donc pas validée dans ces cas.

Nous avons remarqué que les MIIt ont systématiquement recours à ces stratégies de coping en cas de tensions de rôles. Ainsi, quand ils ont le sentiment de ne pas comprendre les attentes organisationnelles, de ne pas savoir comment agir de manière concrète, ils se culpabilisent. Ils adoptent la même attitude quand ils ont l'impression d'être pris entre « le marteau et l'enclume », de ne pas mobiliser entièrement leurs compétences, d'être surchargés ou de ne pas partager les valeurs de leur collectivité. A la différence des MIIt, les MPt ont recours à

l'émotion uniquement en période d'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et de conflit individuel-climat.

Certains managers territoriaux ont tendance à se remettre en cause quand ils sont confrontés à des tensions de rôles. Cela signifie qu'ils ont l'impression de ne pas avoir le contrôle, d'avoir failli à leurs responsabilités et d'être à l'origine des tensions de rôles vécues. On peut en déduire que ces managers ne sont pas toujours dans la rationalité. On pourrait expliquer ce constat par trois raisons principales : la perte de contrôle et la résignation puis « l'interdit émotionnel » dans les organisations (Lefebvre et Poirot, 2011) et la fierté managériale ou l'orgueil managérial. L'inhibition des émotions observée chez des managers territoriaux peut s'expliquer par leur souci de préserver le climat (ambiance) au sein de leur service et éviter la confrontation interpersonnelle. Poirel (2009) a observé chez des directeurs d'école des attitudes similaires : « *les directions inhibent leurs émotions principalement afin de préserver l'harmonie et le climat qui règnent dans l'école. Les directions sont certainement en contrôle de leurs émotions et sont efficaces pour les camoufler* », notamment quand ils n'ont pas le choix (Poirel, 2009 : p.276).

Le recours à ces stratégies signifie que les managers publics territoriaux sont confrontés à des situations organisationnelles qui les empêchent d'agir (Clot, 2010) ou qu'ils ont le sentiment de ne pas avoir les moyens (personnels ou professionnels) de les résoudre. Dans le premier cas, les procédures administratives leur laissent peu de marge de manœuvre et dans le second, ils n'ont pas été préparés à résoudre des tensions de rôles. Ainsi, malgré leur expérience (ancienneté dans l'organisation supérieure à 20 ans et dans la fonction managériale supérieure à 10 ans), ils peuvent avoir le sentiment d'être empêchés de bien jouer leur rôle (contrainte budgétaire par exemple). Les stratégies de faire face auto-accusatrices sont alors mobilisées faute de choix (manque d'alternative efficace) ou par résignation (El Akremi et al., 2006).

A l'instar du refus de l'acceptation du soutien social ou de sa quête, nous estimons que « l'interdit émotionnel », bien qu'il ne soit pas institutionnalisé peut contraindre les managers à garder leurs tensions pour eux-mêmes. D'ailleurs, on ne demande pas aux managers de signaler les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur rôle, on leur demande de les résoudre (Théry et al., 2010). Les managers sont présentés comme des agents « inoxydables » (Salengro, 2005) : ceux qui résistent à tout et que les exigences professionnelles épargneraient grâce à leur hypothétique position de privilégiés. Thévenet (2011) constate qu'après le

diagnostic des trois ‘‘S’’ « *Stress, Souffrance, Suicide* », et quand on s’interroge sur les acteurs clés de la gestion de ces phénomènes, les managers sont généralement responsabilisés. Cette vision de « l’homme fort » capable de maîtriser le stress est largement reprise dans de nombreuses recherches, études et rapports (Dab, 2008 ; Dériot, 2010 ; Lachmann et al., 2010 ; Nasse et Légeron, 2008) sur les risques psychosociaux (dont le stress). Dans les recommandations, les managers sont placés au cœur de la prévention et de la gestion de ces risques. Il est proposé aux organisations de les former à prendre en charge ces risques auprès de leurs collaborateurs. On pourrait se demander comment ces managers peuvent réguler les tensions professionnelles chez leurs collaborateurs s’ils sont eux-mêmes touchés (enquête ANACT/CSA 2009 ; Kahn et al., 1964 ; Salengro, 2005 ; Tessier, 2006) ? Dans ces conditions, nous estimons que les managers ne pourront pas jouer efficacement ce rôle. S’ils essaient quand même de prendre en charge la santé mentale de leurs subordonnés, ils sacrifieraient la leur en gardant pour eux leur propre stress et émotions. La conséquence d’un tel choix se manifeste par la hausse du niveau de leur stress. C’est ce que nous avons mis en évidence chez les managers publics territoriaux.

## **Conclusion du chapitre 7**

*In fine*, la question du stress des managers doit être traitée quelle que soit la nature des organisations qui les emploient. De même, les études portant sur ce sujet devraient l’aborder dans une approche multifactorielle. En effet, les managers constituent une catégorie hétérogène et il serait illusoire de penser que leur position charnière les expose incontestablement au stress professionnel. En effet, l’hybridation de différentes approches explicatives (interactionniste et transactionnelle) du stress nous a donné l’occasion d’élargir le champ d’interprétation de nos résultats. Ainsi, le stress des managers du secteur public peut être expliqué par plusieurs facteurs : l’ampleur des transformations organisationnelles, le poids des responsabilités, la tolérance aux tensions de rôle, l’acceptation ou le rejet du soutien social, la rétention des émotions au nom de l’exemplarité ou de la crainte de stigmatisation, l’excès d’absorption au travail et de la capacité de prise de recul avec l’âge, etc.

Nous pouvons également dégager de la discussion des résultats trois profils de managers dans le secteur public : les stressés extravertis (cas des DPx cheminots), les stressés introvertis (cas des managers territoriaux, notamment les managers intermédiaires) et les stressés absorbés



(cas de tous les managers). Les premiers n'ont pas recours à une stratégie de coping centré sur l'auto-accusation quand ils sont confrontés au stress occasionné par des tensions de rôles, alors que les deuxièmes y ont souvent recours dans les mêmes conditions. Autrement dit, à la différence des DPx, les MIt ont tendance à inhiber leur stress ressenti. Les stressés absorbés sont les stressés extravertis ou les stressés intravertis qui rapportent un degré de plaisir au travail élevé malgré leur état de stress.

# **Chapitre 8 : Apports, limites et perspectives de recherche**

---

## **Introduction du chapitre 8**

A notre connaissance peu de chercheurs en sciences de gestion à l'exception de quelques uns (Abord de Chatillon et Desmarais, 2011 ; Desmarais, 2003a ; Edey Gamassou, 2006) se sont intéressés aux risques psychosociaux dans le secteur public.

La première section de ce chapitre est consacrée à la précision des apports de notre recherche. La seconde section traite des limites de la recherche ainsi que les nouvelles perspectives de recherche qu'elle ouvre.

## **Section 1 : Apports de la recherche**

Les apports de ce travail sont répartis en trois catégories : les apports méthodologiques, théoriques et managériaux.

### **1.1 Apports méthodologiques**

Les apports méthodologiques de notre recherche peuvent être situés à cinq niveaux : terrain de recherche (secteur public) ; population de salariés étudiée (managers) ; la démarche de collecte des données ; le traitement différencié des données selon la catégorie des managers et la validation des outils de mesure.

Notre terrain de recherche prend en compte deux organisations publiques différentes du point de vue de leur statut (non marchand : collectivités territoriales et marchand : établissements de la SNCF). Notre enquête de terrain s'est déroulée dans des collectivités : une communauté d'agglomérations de plus de 150 000 habitants ; deux communes de taille moyenne de plus de 120 000 habitants et une petite commune de plus 6 000 habitants, d'une part. La recherche a été également menée dans huit établissements de la SNCF dans une même région, d'autre part.

Rappelons qu'à l'instar des entreprises privées, les établissements de la SNCF (EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial) poursuivent un but lucratif. Elle partage avec les collectivités territoriales la production du « service public » aux usagers. Notre recherche s'est particulièrement intéressée dans ces organisations aux managers intermédiaires et aux managers de proximité. Nous disposons à l'heure actuelle de plus de travaux responsabilisant ces catégories de personnel que de recherches contribuant à mieux les connaître (Journoud et Pezé, 2012).

Les managers étudiés ont été choisis sur la base de notre jugement (critères prédéfinis : encadrement de personnes [critère 1] et à un niveau intermédiaire ou de proximité [critère 2]) et non par hasard : échantillon non probabiliste (Malhotra et al., 2004). Suivant le principe de l'échantillonnage par jugement, nous avons demandé à des experts (responsables ressources humaines et les directeurs de services) de nous indiquer les managers intermédiaires et des managers de proximité. *In fine*, les managers qui ont participé à notre enquête travaillent dans des secteurs d'activités variés. Les managers territoriaux appartiennent aux filières administratives, techniques, culturelles, sportives, sanitaires et sociales, policières et de l'animation. Les dirigeants de proximité de la SNCF relèvent des secteurs techniques et de la vente (maintenance, matériel, traction, infrastructure, logistique, voyageurs...).

Notre recherche se distingue par la méthode de collecte des données mise en place. Contrairement à celles qui collectent et privilégient l'administration indirecte des questionnaires (collecte des données par courrier ou en ligne), nous avons fait le choix de rencontrer la quasi-totalité des 407 managers qui constituent notre échantillon. Cette méthode d'administration des questionnaires a d'abord permis de nous assurer du statut des répondants (managers du secteur public) et d'optimiser le taux de retour. Notre présence sur le terrain nous a également donné l'occasion d'exposer brièvement notre projet aux managers tout en leur garantissant l'anonymat. Nous avons également profité de l'occasion pour répondre à leurs éventuelles préoccupations et recueillir leur consentement.

Ce travail a permis de valider et d'invalider la structure factorielle des outils utilisés sur des terrains de recherche différents : les organisations publiques. Ainsi, l'échelle de « provisions sociales » (Cutrona et Russel, 1987 validée en français par Caron, 1996) utilisée pour mesurer le soutien social perçu ne semble pas très adaptée à la culture française car, certaines dimensions théoriques n'ont pas été retrouvées. L'échelle des stratégies de coping (Vitaliano

et al., 1985 validée en français par Cousson et al., 1996) ne semble pas correspondre aux stratégies habituelles utilisées par les managers du secteur public. Nous avons également montré que l'échelle d'engagement au travail (Schaufeli et Bakker, 2003) est bidimensionnelle (dévouement-vigueur et absorption), la dimension vigueur n'est pas identifiée comme une dimension indépendante. L'unidimensionnalité de l'échelle du stress perçu n'a pas été vérifiée (Lemyre et Tessier, 2003). Les managers semblent opérer une différence entre le sentiment de stress et ses manifestations qu'il ne faut pas confondre avec les causes. Cependant, les échelles des tensions de rôles affichent des qualités acceptables. Il s'agit de l'échelle d'ambiguïté de rôle (Beauchamp et al., 2002, validation française de Bosselut, 2007) et l'échelle des conflits de rôles de Perrot (2001). Pour terminer notre élaboration de l'échelle du conflit inter-émetteurs sur la base des travaux empiriques existants mérite d'être soulignée, dans la mesure où cette échelle présente des qualités psychométriques satisfaisantes susceptibles d'être confirmées par des études futures.

Notre travail s'est attaché à traiter dans un premier temps les données recueillies dans leur ensemble et à prendre également en compte les spécificités des managers du secteur public (nature des organisations qui les emploient et leur niveau hiérarchique de management). Ce traitement différencié nous a permis par la suite de proposer des recommandations managériales adaptées à chaque catégorie de managers et de ne pas faire des suggestions généralisées.

## **1.2 Apports théoriques**

Nous avons inscrit notre recherche dans une perspective théorique multifactorielle (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Dolan et Arsenault, 1980 ; Kahn et Byosièrè, 1992) du stress professionnel. Nous avons mobilisé plusieurs cadres théoriques dont les principaux modèles sont : le modèle de l'épisode de rôle (Kahn et al., 1964) ; le modèle transactionnel du stress (Lazarus et Folkman, 1984) ; les modèles des effets directs et indirects du soutien social perçu (Bakker et Demerouti, 2007 ; Hobfoll, 1989), le modèle du burn-out (Cherniss, 1980) et l'approche des modes de gestion (Chanlat, 1999). Notre recherche confirme l'intérêt d'une approche multi déterminée du stress puisque chaque approche théorique apporte un éclairage complémentaire.

La majorité des auteurs s'accorde sur la non-homogénéité de la catégorie des managers (Barabel et Meier, 2010 ; Desmarais, 2003a ; Lethondal, 1997 ; Mintzberg, 1995). Jacquot (2011) parle de la « bicéphalie du management opérationnel ». Les risques psychosociaux auxquels sont confrontés les managers intermédiaires et les managers de proximité sont-ils également hétérogènes ? Peu de travaux de recherches ont fait état des différences de perception à ce sujet. Notre travail contribue à mettre en évidence des similitudes et des différences de perception de ces risques en fonction de la catégorie des managers.

### 1.3 Apports managériaux

Les implications pratiques de notre recherche s'inscrivent dans une prévention primaire et une prévention secondaire. « *Les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)* » (Bureau International du Travail cité par Légeron, 2008 : p.817). Nos suggestions pour la prévention du stress des managers s'inscrivent globalement dans les quatre axes de lutte contre le stress catégorisés par Légeron (2008). Le tableau 8.1 présente ces axes.

**Tableau 8.1 : Les quatre axes d'interventions pour lutter contre le stress au travail (Légeron, 2008 : p.818)**

Axes d'intervention	Descriptif des interventions
Axe évaluatif	Repérer les niveaux de stress des individus, les populations les plus concernées ainsi que les facteurs de stress et leur impact. Suivre l'évolution du stress dans l'entreprise et évaluer l'efficacité des actions mises en place pour lutter contre le stress.
Axe organisationnel	Définir clairement une politique « antistress » en y associant tous les partenaires et structures concernés. Réorganiser le fonctionnement de l'entreprise pour supprimer les sources de stress inutiles et redéfinir le contenu des tâches et du travail.
Axe managérial	Développer une politique et une culture managériale orientée non seulement vers la performance mais aussi le bien-être. Former les managers à être de véritables « gestionnaires de stress » (le leur et celui de leurs collaborateurs).
Axe individuel	Former les individus à développer des compétences à gérer le stress et à accroître leur résistance face au stress. Mettre en place des services d'aide aux salariés et des structures d'écoute et d'accompagnement psychologique.

Cependant, au niveau individuel, notre recherche privilégie l'expression du stress (par les managers eux-mêmes) au détriment des moyens (sport, relaxation...) consistant à forger la résistance au stress. Comme nous allons le voir, le contrôle des stressseurs entraîne l'internalisation des émotions. Cette dernière, loin de réduire le stress, l'accroît.

Nos recommandations se structurent concrètement autour de quatre grands axes : le management des tensions de rôles, le management par le soutien social, le management par le sens et le management de l'émotion auto-accusatrice.

### **1.3.1 Management du stress perçu par la régulation des tensions de rôles**

Il nous paraît utile de réguler les tensions de rôle pour réduire le stress ressenti. En effet, *« quand les consignes sont multiples, voire contradictoires, il devient parfois impossible de bien faire son travail, d'y trouver du sens. La reconnaissance du salarié, sa santé, sa motivation, son respect des règles sont alors menacés. Il n'est pas sûr que l'entreprise y trouve son compte »* (Caron et al., 2011 : p.51). La régulation des tensions de rôle est nécessaire et passe par la diminution du degré d'ambiguïté de rôle et des conflits de rôles. L'expression de ces tensions (dire le cas échéant que les exigences sont intenable) est une condition essentielle à leur régulation. Notre recherche plaide ainsi pour une « rébellion positive » (Courpasson et Thoenig, 2008) des managers dans la perspective de réduire leur stress perçu.

#### **1.3.1.1 Management du stress perçu par la régulation de l'ambiguïté de rôle**

Nous avons remarqué que l'ambiguïté de rôle liée aux comportements de rôle affecte plus la perception du stress que l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle. Le degré d'intensité des liens observés entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle est plus accentué pour chez les managers territoriaux que chez les managers cheminots.

Le manque de clarté relative au champ des responsabilités (frontières de rôle) dans l'exercice de la fonction de manager n'augmente pas directement le niveau de stress. Cependant, il augmente quand les managers ignorent les actions concrètes à mener face à des problèmes professionnels. Deux pistes d'actions peuvent être envisagées dans ce cas. Une communication efficace (informations disponibles et pertinentes) peut réduire leur perception d'ambiguïté de rôle liée aux comportements et favoriser la réactivité des managers. Cette réactivité passe également par un assouplissement des règles bureaucratiques. Afin de la

favoriser, les managers doivent disposer de marge de manœuvre. C'est la seconde piste d'action que nous proposons dans le but de réduire l'ambiguïté de rôle liée aux comportements afin de réduire le stress des managers publics territoriaux. Nous pensons que plus les managers vont disposer de moyens et d'attentes de rôle claires, moins ils percevront du stress.

Dans le contexte particulier des collectivités, où les ressources sont de plus en plus limitées, recommander un élargissement de la marge de manœuvre n'est pas évident. Néanmoins, les managers peuvent construire leur marge de manœuvre à l'intérieur des jeux de contradictions auxquels ils sont confrontés (Crozier et Friedberg, 1977 ; Mispelblom Beyer, 2010 ; Reynaud, 1988 ; Sainsaulieu, 1988). La divergence des exigences peut être exploitée comme une opportunité favorisant le choix des comportements à adopter. Encore faut-il que les managers soient formés à l'exercice de la construction de la marge de manœuvre en situation de pressions contradictoires (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008b).

### **1.3.1.2 Management du stress perçu par la régulation des conflits de rôles**

Certaines dimensions des conflits de rôles participent à l'accroissement du stress des managers.

#### ***1.3.1.2.1 Management du stress perçu par la régulation du conflit inter-émetteurs***

Le conflit inter-émetteurs augmente le degré de stress des managers, indépendamment du type d'organisation (collectivités/SNCF). Ainsi, la divergence des attentes provenant des supérieurs et des subordonnés est génératrice de stress. Les managers font ainsi face à une double contrainte : concilier demandes des supérieurs et celles des subordonnés. Carballeda et Garrigou (2001 : pp.100-101) notent que « *les cadres sont confrontés à une double injonction contradictoire. D'un côté, ils doivent prendre en compte la réalité des situations de travail remontées par les personnes sous leur responsabilité. Cette réalité se manifeste à eux sous forme de résultats non-conformes aux objectifs fixés, d'incidents, de personnes qui tentent de justifier, de faire reconnaître leurs difficultés, de demander des moyens nouveaux, et aussi, peut-être, qui refusent d'appliquer certaines règles, remettant en cause certains objectifs... D'un autre côté, les règles stabilisées dans de nombreuses entreprises enjoignent aux cadres de traiter ces « difficultés » à leur niveau, et d'en préserver l'échelon hiérarchique supérieur. Cette injonction est beaucoup moins explicite que la première, et s'exprime de façon diffuse à*

*travers un ensemble de discours dont les cadres sont la cible (documents écrits, discours en séance de formation, en réunions d'encadrement) ». Ces situations, où se confrontent le travail prescrit et le travail réel, s'observent également chez des managers de proximité (non-cadres).*

Il convient alors de former les managers à construire leur marge de manœuvre face à de telles incompatibilités (Bertrand et Stimec, 2011). Pour certains, les contradictions offrent aux acteurs des opportunités d'action qu'ils n'auraient pas dans un système homogène (Crozier et Friedberg, 1977 ; Mispelblom Beyer, 2010 ; Sainsaulieu, 1988). S'il n'est pas évident d'éliminer ce type de conflit chez les managers (c'est une caractéristique inhérente au rôle de manager), les organisations peuvent néanmoins les préparer à mieux le gérer.

En effet, très peu de managers sont formés à l'exercice de la fonction managériale (Gambade, 2010). Des formations spécifiques permettront aux managers de gérer efficacement des conflits liés à leur positionnement hiérarchique, notamment les injonctions provenant des supérieurs et des demandes provenant des agents. Ces formations adaptées au contexte du secteur public peuvent permettre aux managers de concilier des intérêts parfois difficilement conciliables. Jacquot (2011 : p.114) remarque que « *les managers opérationnels, qu'ils soient responsables d'unités de travail ou agents de maîtrise, disent être pris dans un conflit de loyauté entre leur direction et les équipes qu'ils encadrent. Ils ne peuvent réaliser cet équilibre improbable qu'en se construisant une identité professionnelle clivée* ». Il explique cette dernière par le fait que les managers doivent composer de manière permanente entre la « violence symbolique » et le « soutien social ». Ils sont porteurs de violence symbolique quand ils veillent sur les intérêts organisationnels et des foyers de soutien social, quand ils doivent défendre et protéger leurs subordonnés. Jacquot (2011) décrit de manière juste les contraintes auxquelles les managers sont exposés. Il estime que les managers ne peuvent s'y adapter qu'en adoptant une « identité clivée ». Néanmoins, il n'indique pas comment les managers pourraient s'y prendre. Trouver un équilibre entre « domination, soumission et relations interpersonnelles » ou « contrôle et confiance » n'est pas évident. L'auteur remarque à juste titre que « *entre le marteau et l'enclume : le mandat semble confus et l'exercice complexe, au vu des injonctions paradoxales auxquelles doivent répondre les managers* » (Jacquot, 2011 : p.121).



Pour articuler ces injonctions, nous proposons des rencontres de partage d'expériences entre les managers expérimentés et les managers moins expérimentés, dans le but de faciliter des échanges de compétences en management de conflit inter-émetteurs. Les jeunes managers peuvent aussi apporter nourrir ce partage d'expérience s'ils disposeraient des moyens d'action efficaces pour gérer des conflits inter-émetteurs. En effet, les managers expérimentés ne sont pas nécessairement les mieux préparés à la gestion du conflit inter-émetteurs.

#### ***1.3.1.2.2 Management du stress perçu par la régulation de la surcharge de rôles***

Contrairement aux DPx et aux MIt, nos résultats mettent en évidence que la surcharge de rôles n'est pas une source de stress pour les MPt. Ces derniers estiment qu'ils sont moins surchargés que les premiers. D'ailleurs, leur degré de surcharge de rôles est plus faible (1,87/7) que celui des MIt (2,61/7) et des DPx (3,86/7). La charge de responsabilité des MIt et des DPx et l'investissement qu'elle implique ne leur laissent pas le temps de concilier les exigences des pourvoyeurs de rôles. Ces derniers devraient réduire leurs attentes à l'égard des managers (Grima, 2004).

Un style de management déléгатif (Hersey et Blanchard et Johnson, 1996) peut être aussi envisagé. Il consiste à responsabiliser les collaborateurs sur les tâches pour lesquelles ils détiennent des compétences. Ce dispositif devrait permettre à terme de diminuer la surcharge de rôles et le niveau de stress des managers, notamment celui des DPx à la SNCF.

Notre recherche montre l'effet modérateur du niveau hiérarchique dans la relation entre la surcharge de rôles et le stress perçu. En effet, la surcharge de rôles constitue le premier facteur de stress professionnel chez les MIt. Cependant, il ne figure pas parmi les déterminants du stress chez des MPt. Ce résultat confirme les recherches qui pointent l'accroissement de la charge de travail des managers intermédiaires territoriaux comme l'une des sources de leur malaise (Chomienne, 2009 ; Desmarais et Abord de Chatillon, 2008b ; Dupuy, 2005 ; Nguyen Khac, 2008 ; Trosa et Bartoli, 2011). Il conviendrait de réguler la surcharge de rôles, l'abondance de travail, le culte de la performance, le «pas le droit à l'erreur», la course contre le temps, les interruptions, l'invasion des e-mails... qui constituent des facteurs de pression qui augmentent le niveau de stress ressenti (Légeron, 2004 ; Hautefeuille, 2008) L'utilisation du téléphone portable aggraverait selon l'auteur le risque de stress dans la mesure où les salariés peuvent être joints à tout moment. La surcharge de rôles

est sans doute traditionnellement attachée à leur statut et constitue un indicateur de leur engagement. Cependant, elle est un risque pour la santé des managers.

Face aux sollicitations nombreuses, les MIIt doivent se rendre à l'évidence qu'ils ne peuvent pas répondre à toutes les attentes. Ils peuvent, conformément au modèle de l'épisode de rôle, renvoyer des feed-back aux émetteurs de rôle. Ces réactions devraient permettre selon Kahn et al. (1964), aux émetteurs de rôle de réajuster leurs demandes. Cependant, très peu de managers sont capables de telles résistances (Desmarais, 2006). Au risque de perdre leur crédibilité et d'être traités d'incompétents, beaucoup de managers se sur-engagent et maintiennent leur disponibilité malgré les tensions vécues (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008b). Rappelons que les exigences auxquelles les managers sont exposés peuvent provenir des managers eux-mêmes. Dans tous les cas, ils doivent accepter de ne pas être les « apprentis sorciers de l'excellence » (Brunstein, 1999) et donc de ne pouvoir répondre à toutes les attentes. Ils devraient également apprendre à « dire non ». Comme le souligne Légeron (2004 : p.335), *« tous les spécialistes de la gestion du temps le répètent, savoir dire non est l'une des compétences essentielles... pour ne pas être inutilement débordés »*.

Dans le prolongement des recommandations de Lefebvre et Poirot (2011) nous proposons aux managers de prendre le temps de la réflexion en régulant leur charge de travail. Ces auteurs suggèrent de lever « l'interdit de la prise de recul ». Ils remarquent qu'« *une valeur classiquement retrouvée dans les entreprises stressées est l'agir. Plus on en fait, mieux c'est. Le problème n'est pas cette valorisation en soi, mais ce à quoi elle amène à renoncer : la réflexion avant l'action, ce temps nécessaire de prise de recul permettant d'inventer la réponse la plus appropriée à une contrainte de l'environnement, est rarement valorisée : seul le résultat, ce qui a été fait, compte. La prise de recul avant l'action est au contraire dévalorisée, rabaisée au rang d'un temps où l'on ne fait rien* » (Lefebvre et Poirot, 2010 : p.134).

Dans le même ordre d'idées, Albert (2007) intitule son livre « managers, faites-en moins » pour mettre en garde les managers contre le système de fonctionnement des organisations qui peut les culpabiliser « de ne jamais en faire assez ».

#### ***1.3.1.2.3 Management du stress perçu par la régulation du conflit individu-rôle***

Les managers de proximité territoriaux ont le sentiment de ne pas mobiliser entièrement leurs compétences. Bien que ces agents exercent un rôle de manager, ils ne disposent pas toujours du statut hiérarchique de manager dans les collectivités. Une prise en compte de leur compétence managériale sera un premier pas vers la reconnaissance de leur rôle dont la contribution organisationnelle est souvent peu valorisée. En effet, le degré de stress des managers de proximité territoriaux augmente avec la perception du conflit individu-rôle et une absence de soutien social d'estime perçu des supérieurs.

La conciliation entre la gestion statutaire et la gestion des compétences n'est pas totalement aboutie dans les collectivités (Becuwe, 2010). Une gestion centrée sur les compétences (et pas uniquement sur le statut) peut être un premier pas vers la reconnaissance de leurs contributions et leur niveau de stress s'en trouvera réduit. En attendant une mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (si ne pas encore fait), les managers supérieurs peuvent réduire le stress des managers de proximité en reconnaissant leurs efforts (compliments sur la qualité du travail effectué, félicitations, etc). En effet de tels feed-back constituent un levier efficace de gestion du stress et a l'avantage de n'avoir aucun coût financier. Comme le souligne Loriol (2006 : p.83), *« en l'absence d'autonomie et de reconnaissance, un plus grand nombre de situations de travail seront perçues comme dénuées de sens et finalement difficiles ou stressantes. L'existence de normes professionnelles, validées et reconnues par les pairs et les supérieurs, permet de garantir la satisfaction professionnelle, lorsqu'elles sont mises en œuvre. Elle contribue surtout à donner à l'autonomie un sens positif : elle n'est plus vécue comme l'injonction angoissante à se débrouiller tout seul en l'absence de repères ».*

#### ***1.3.1.2.4 Management du stress perçu par la régulation du conflit individu-climat***

Les transformations des organisations publiques (changement d'orientation, de valeurs, etc) ne rencontrent pas toujours l'adhésion des agents : d'où le conflit individu-climat. D'après notre recherche, le stress des managers de proximité territoriaux est exacerbé par ce type de conflit.

Les managers de proximité jouent de manière générale un rôle d'exécution des choix stratégiques. S'il « *contrôle le travail, c'est que son travail est lui-même contrôlé ; s'il fait faire aux autres, en l'occurrence à ses subordonnés, c'est qu'il fait avant tout ce qu'on lui demande de faire* » (Jacquot, 2011 : p.118). Ainsi, il est assigné au manager de proximité un rôle d'exécutant qui amène certaines organisations à ne pas l'impliquer dans les processus de prises de décisions ou à lui expliquer ces dernières. La situation d'un manager du secteur privé illustre bien l'écart entre les décideurs stratégiques et les managers de proximité : « *nous les managers, on nous demande de faire accepter l'inacceptable ou des choses contraignantes pour le client et les salariés au nom de stratégies qui apparaissent plus comme des discours généraux que des orientations opérationnelles* » (Autissier et Wacheux, 2007 : p.30). Cette divergence de vision s'observe également chez les managers de proximité territoriaux. Elle a des conséquences négatives sur leur stress ressenti.

Pour que les MPt soient des relais efficaces des objectifs (politique des élus et d'autres acteurs) et des valeurs organisationnelles avec un niveau de stress moindre, nous proposons aux décideurs territoriaux de les associer aux décisions qui auront des conséquences sur leur vécu professionnel. Par conséquent, leur niveau de stress s'en trouvera réduit et ils pourront en toute connaissance de cause remplir leur rôle.

Les managers de proximité sont pour la plupart issus de la promotion interne et ont évolué dans la logique d'« obligation de moyens ». Ils apprennent aujourd'hui dans les collectivités à composer avec la logique de résultats portée par le nouveau management public. Pour cela les collectivités territoriales veilleront à la « négociation des valeurs » (Kuty, 1998) dans un contexte où la notion de service public rime avec la notion de performance.

### **1.3.1.3 Management du stress perçu : importance de l'expression des tensions et leur prise en charge collective**

Les managers doivent signaler aux décideurs émettant à leur égard des injonctions paradoxales que leurs exigences dépassent leurs ressources (moyens et compétences), afin leur stress soit reconnu. Selon le modèle de l'épisode rôle de Kahn et al. (1964), cette réaction des managers peut permettre aux décideurs de réajuster leurs attentes en les clarifiant et/ou en les réduisant. Il revient donc aux managers d'avoir le courage de briser le silence dans lequel le rôle managérial pourrait les enfermer. En effet, pour certains responsables, un bon cadre

n'est pas celui qui fait remonter des difficultés du terrain mais celui qui les résout (Théry et al., 2010). « *Ce qu'on attend de lui, c'est qu'il fasse remonter une information positive : RAS. Ça roule, je gère, les objectifs sont atteints. Un cadre n'est pas payé pour avoir des états d'âme* » (Théry et al., 2010 : p.82). Dans le même ordre d'idées, Carballeda et Garrigou (2001) parlent « d'idéologie du bon professionnel » pour signaler des situations similaires. Il s'agit des « mécanismes de défenses psychiques qui sous-entendent qu'un « bon professionnel » ne doit pas avoir de problèmes, car il doit savoir les traiter lui-même. Dans ce contexte assez fréquent chez les concepteurs mais aussi dans d'autres métiers, une personne qui ferait part ouvertement de ses problèmes prendrait le risque d'être jugée par ses pairs et sa hiérarchie comme un mauvais professionnel (responsable de dysfonctionnements organisationnels).

Les collectivités devraient encourager leurs managers à exprimer leurs difficultés afin de mieux les identifier pour les prévenir. A cet effet, nous suggérons de mettre en place des espaces de discussion pour recueillir et réguler les difficultés professionnelles des managers (Detchessahar, 2011). Ces lieux ont vocation de se mettre à leur écoute et de faciliter une prise en charge collective de leurs difficultés. Nous recommandons que ces échanges soient conduits par un animateur spécialisé dans la prise en charge collective des risques psychosociaux pour ne pas verser dans la « psychologisation sociale<sup>45</sup> » (Buscatto, 2006).

D'après certains rapports (Dab, 2008 ; Lachmann, Larose et Penicaud, 2010 ; Nasse et Légeron, 2008), les managers sont tantôt désignés comme les responsables et/ou les régulateurs de la santé au travail de leurs collaborateurs. Néanmoins, notre recherche suscite un questionnement sur les effets de leur responsabilisation croissante en matière de mobilisation des équipes et de santé au travail des agents encadrés. Les managers intermédiaires peuvent-ils efficacement gérer le stress de leurs collaborateurs, s'ils sont eux-mêmes exposés ? Comme le recommandent ces rapports, la formation des managers est nécessaire pour une prévention du stress (Journoud et Pezé, 2012). Cependant, nous estimons qu'il est aussi primordial de questionner leur propre santé mentale au travail. En effet, ils ne sont pas des agents « inoxydables » (Salengro, 2005) que le stress épargne grâce à leur hypothétique position de privilégiés. Il convient donc d'orienter vers eux aussi des actions de prévention du stress. Nous suggérons de les former à gérer leurs tensions de rôles, puisqu'elles sont inhérentes à leur position focale (Kahn et al., 1964).

---

<sup>45</sup> « *La psychologisation sociale attribue aux qualités personnelles des encadrants la cause de leur position sociale, la produisant et la légitimant de manière invisible* » (Buscatto, 2006 : p.9).

Les organisations publiques réduiront le degré de stress de leurs managers en investissant dans sa prévention, puisqu'il n'est pas constructif pour la santé mentale des managers (risque d'épuisement professionnel) et la santé budgétaire des organisations elles-mêmes (dépenses liées à l'absentéisme<sup>46</sup> et inefficacités). Pour qu'ils deviennent la solution et non le problème de la santé au travail (Detchessahar, 2011), une prise en charge collective de leur stress devient cruciale. Ce dispositif a l'avantage de garantir le bien-être au travail des managers en créant les conditions de l'émergence du sens au travail et en les replaçant au cœur des réformes engagées.

### **1.3.1.3 Management du stress perçu par le soutien social**

Le soutien social est considéré dans la majorité des recherches sur le stress perçu comme une ressource qui le réduit soit directement soit indirectement. Notre recherche souligne que cette hypothèse n'est pas toujours vérifiée chez les managers du secteur public malgré leur sentiment de pouvoir compter sur leur entourage professionnel et d'être estimé de leurs supérieurs et subordonnés. La perception du soutien social n'est donc pas suffisante pour réduire le stress.

On peut retenir de notre recherche que le soutien social perçu matériel et informatif des supérieurs et le soutien social perçu d'estime des subordonnés contribuent significativement à diminuer le degré de stress managérial perçu. Le rôle de ces dimensions du soutien tend à ne pas être efficace dans certains cas. Nous avons observé, quand les managers sont tiraillés entre les attentes de leurs supérieurs et celles de leurs subordonnés, que le soutien social perçu des premiers ou des seconds n'a aucune influence sur leur stress ressenti. Ces résultats témoignent de la difficulté du rôle managérial, puisqu'il n'est pas évident de concilier les attentes des supérieurs et celles des subordonnés. Le soutien des uns sans celui des autres ne paraît pas être un outil efficace de lutte contre le stress perçu.

Le soutien social perçu est efficace seulement quand la source des tensions de rôles est organisationnelle (ambiguïté liée à l'étendue de rôle, surcharge de rôles, conflit individu-rôle et conflit individu-climat). La peur d'être suspectés de trahison (être passés de l'autre côté) par les opérationnels qu'ils dirigent ou par leurs propres managers (Gadea, 2011) peut être

---

<sup>46</sup> Selon Dexia Sofcap, les absences pour raison de santé augmentent de 10 % entre 2007-2010 dans la Fonction publique territoriale. Le taux global de d'absentéisme varie de 6 à 11 % selon les effectifs en 2010.

une source de la non-mobilisation du soutien social en cas de conflit inter-émetteurs (tension de rôle de type interpersonnel).

#### ***1.3.1.3.1 Gestion du stress par le soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés***

- ***Renouvellement du rôle de manager***

La structure organisationnelle traditionnelle montre que « *l'organigramme et la hiérarchie pyramidale [...] désignent ceux qui savent, ceux qui peuvent et ceux qui doivent "gérer", par opposition à ceux qui ne le savent pas, ne le peuvent pas. Même avec la meilleure volonté du monde, il ne peut s'installer, dans ces conditions, entre les deux catégories de personnes, qu'une relation méprisants-méprisés, puisque ceux qui "ne savent pas et ne peuvent pas" sont d'emblée, et de fait, infériorisés et infantilisés* » (Aktouf cité par Wolff, 2005 : p.8). Sans rejeter l'existence des pyramides dans les organisations du secteur public, nous pouvons avancer l'hypothèse selon laquelle l'écart managers-managés tend à se resserrer. Les subordonnés sont de plus en plus compétents et n'acceptent plus aveuglément les ordres. Et donc la relation méprisants-méprisés que décrit Aktouf tend à s'estomper. En effet, Crozier (cité par Wolff, 2005) notait déjà le renversement du pouvoir hiérarchique en annonçant la fin des adjudants. « *L'évolution irrésistible vers la liberté de choix dans tous les domaines entretient, avec l'individualisme croissant, une demande et une possibilité d'autonomie personnelle. Le temps des adjudants est passé. Non seulement les subordonnés n'acceptent plus l'autorité, mais les supérieurs eux-mêmes sont de moins en moins capables de l'assumer* » (Crozier cité par Wolff, 2005 : p.8).

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que le management ne consiste pas pour les tenants du rôle à servir simplement de courroie de transmission entre le « haut et le bas » (décideurs et opérationnels). Le management nécessite aujourd'hui un travail d'interprétation des orientations stratégiques, de cadrage des subordonnés et de soutien de ces derniers (Carballeda et Garrigou, 2001 ; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010 ; Jacquot, 2011 ; Wolff, 2005). Mispelblom Beyer (2006 ; 2008) indique que comparativement à la stratégie militaire, le management consiste à « ferrailer », « tenir une position impliquant tensions, divergences et conflits » et à mener une « guerre de positions » pour s'adapter.

La figure du manager présente dans les organisations et dans les recherches n'est donc pas celle d'un salarié en quête de soutien. Elle est plutôt relative à l'image d'un salarié suffisamment solide (résistance, résilience), titulaire du mandat de l'organisation, et qui l'emploie pour conduire une équipe. Dans cette conception traditionnelle de l'encadrement, la représentation collective de la figure du manager n'encourage pas les managers à solliciter et à recevoir le soutien de leur entourage. Pour les managers, accepter un soutien social serait signe d'incompétence face aux tensions professionnelles.

Si nous osons bousculer les schémas de pensées habituelles et admettons que solliciter le soutien et/ou accepter le soutien de son entourage professionnel ne rime pas nécessairement avec la faiblesse ou l'inaptitude managériale, nous suggérons aux managers de mobiliser le soutien dont ils disposent. Dans un contexte où le management se fragilise (perte de pouvoir, autonomie des salariés), notre recherche propose d'investir dans le management par le soutien pour que la position de manager devienne tenable.

Au regard du renouvellement de l'appellation de manager, du moins dans le discours, la notion de manager se substitue à celle de chef pour souligner le rôle d'animation ou de coopération assigné aux encadrants. Ce glissement de dénomination confirme le constat de Crozier sur la fin des « adjudants » dans les organisations. Le rapport hiérarchique tend également à s'estomper avec l'aplatissement de la pyramide. L'opposition entre le management opérationnel et la base opérationnelle se réduit et se traduit notamment par la réduction des écarts de gestion entre les managers et les autres catégories (Bouffartigue, 2001 ; Cousin, 2004). Si les managers ne peuvent plus asseoir leur légitimité sur leur autorité prescrite par l'organisation voire leur technicité (de plus en plus de salariés encadrent sans exercer le même métier que leurs subordonnés), certains suggèrent de substituer le management autoritaire par le management centré sur la coopération et la confiance (Boltanski et Chiappelo, 1999).

Nous préconisons un management orienté vers le soutien comme l'une des voies possibles de la réduction du stress des managers. Notre travail propose un management par le soutien à 360° dans la mesure où elle implique le soutien de l'entourage des managers (subordonnés, supérieurs, pairs et organisation). A la différence des travaux existants sur le soutien social, notre recherche insiste sur le fait qu'il est nécessaire que les managers mobilisent effectivement le soutien provenant de ces différentes sources.



Notre propos se focalise sur l'intérêt de la combinaison des approches descendantes (supérieurs→managers) et ascendantes (subordonnés→managers), latérale (managers→managers) et organisationnelle (organisation→managers) du soutien.

- ***Approche descendante ou top down du soutien social (supérieurs →managers)***

L'importance du soutien du supérieur a été largement mis en évidence dans les recherches portant sur le stress (Cohen et Wills, 1985 ; House, 1981 ; Karasek et Theorell, 1990). Comme nous l'avons souligné le soutien social ne constitue pas une ressource miracle qui fait disparaître à coup sûr le stress. À cet effet, les managers supérieurs devraient veiller à l'adéquation entre leur offre de soutien et la demande de soutien des managers intermédiaires et des managers de proximité pour qu'il soit efficace. Si le soutien social perçu des supérieurs hiérarchiques paraît primordial. Nous avons observé que le soutien des subordonnés peut s'avérer aussi utile dans la lutte contre le stress.

- ***Approche ascendante ou bottom up du soutien social (subordonnés →managers)***

Notre approche ascendante ou bottom up du soutien social mérite d'être cultivée sans tabou dans les organisations, dans la mesure où le soutien des subordonnés à leurs managers contribue non seulement à réduire le stress de ces derniers mais contribue également à fédérer la solidarité dans l'équipe. Si les managers sont incités à prévenir le stress chez leurs collaborateurs, pourquoi l'inverse ne serait-il pas admis ? Bourion (2006) a d'ailleurs montré que les provocations provenant des subordonnés constituent une source de stress managérial.

Notre recherche propose un management ascendant du soutien social comme une voie de réduction de stress chez les managers. En effet, les subordonnés sont de plus en plus diplômés et peuvent rejeter la domination des managers. Dans le même temps, ces derniers ne souhaitent pas nécessairement exercer leur pouvoir (Wolff, 2005). Les subordonnés à défaut de provoquer leurs supérieurs (Bourion, 2006), peuvent leur témoigner du soutien (aide en situation de surcharge, informations et reconnaissance des compétences). Notre recommandation s'inscrit dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964). L'échange social inclut des obligations non définies, la confiance et la réciprocité (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Si l'on demande aux managers de soutenir leurs subordonnés, nous estimons que

l'inverse peut être envisagé. Dans cette perspective, l'échange de soutien peut prendre la forme d'un « contrat de travail psychologique » (Argyris, 1960). Ce concept renvoie à des interactions managers-managés caractérisées par des obligations réciproques non explicites (soutien, management axé sur l'autonomie des subordonnés). Notons que le contrat de travail psychologique diffère du contrat psychologique qui renvoie aux attentes implicites entre les salariés et leurs organisations (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005).

#### ***1.3.1.3.2 Gestion du stress managérial par le soutien social latéral (managers →managers)***

Dans le prolongement de la différence de perception de stress observée entre les jeunes et les moins jeunes, nous proposons un management par le soutien social latéral. Il s'agit d'une gestion du stress par le soutien des pairs. Quelques auteurs (Marcelissen et al., 1988 ; Truchot, 2004) constatent que certains salariés préfèrent accepter le soutien de leurs supérieurs que d'accepter celui de leurs collègues. Contrairement à ces auteurs, nous estimons qu'un échange de « bonnes » pratiques de gestion de stress entre pairs peut être un moyen de lutte efficace contre le stress.

Nous ne sommes pas certains que les managers aient toujours le temps d'échanger sur les tensions inhérentes à leur rôle. Nous savons qu'ils font face à des tensions de rôles communes mais également divergentes. Ainsi, les managers expérimentés peuvent partager leurs stratégies de gestion du stress avec les moins expérimentés. L'inverse peut être aussi admis. A l'instar de la formation qui a un coût pour l'organisation, l'échange de pratiques entre managers nous paraît être une solution peu coûteuse et adaptée à la réalité des organisations. Si cet échange est bien animé, il pourrait renforcer la solidarité entre les jeunes managers et les séniors qui sont issus de générations différentes.

#### ***1.3.1.3.3 Gestion du stress managérial par le soutien organisationnel (organisation →managers)***

Nous avons observé que le degré de stress perçu est plus élevé dans des établissements de la SNCF que dans des collectivités territoriales. Si ces dernières devraient entretenir leur mode de gestion qui contribue à réduire le niveau de stress des agents, la SNCF pourrait renforcer son soutien aux cheminots. Nous proposons à cette entreprise publique de renforcer le soutien organisationnel. En plus du soutien des supérieurs et des subordonnés, il convient de prendre en compte le bien-être et la contribution des agents (reconnaissance des efforts), notamment

pendant cette période où l'organisation subit des transformations importantes. Malgré l'investissement consenti par la SNCF dans la formation des managers, leur niveau de stress est élevé. Nous estimons que ce constat peut être lié à l'accroissement dans le même temps des responsabilités. L'entreprise devra veiller à la santé mentale de ses salariés en menant des enquêtes régulières sur l'évolution des risques psychosociaux afin de les prévenir ou réduire.

Nous avons observé que le niveau de stress perçu est plus élevé en première partie de carrière (moins de 45 ans d'âge) qu'en seconde partie de carrière (45 ans et plus). Ce constat bouscule l'idée reçue selon laquelle les jeunes seraient moins touchés par le stress que leurs aînés. Cette idée guide parfois les organisations qui privilégient le recrutement des jeunes sortis de l'enseignement supérieur pour occuper des postes de manager réduisant ainsi les pratiques de promotion interne. Pratique consistant à apporter du « sang neuf ou de l'oxygène » dans les organisations. Notre propos ne consistera pas à plébisciter le recrutement interne contre le recrutement externe. Nous proposons aux directions des organisations publiques de veiller au suivi du stress des jeunes managers même s'ils n'en affichent pas de manière observable en menant des audits. Car, contrairement aux managers moins jeunes, les managers juniors en première partie de leur carrière semblent nourrir beaucoup d'attentes à l'égard de leur rôle et de leur carrière (créativité, autonomie, progression rapide dans la hiérarchie...). Or l'organisation n'est pas toujours en mesure de répondre favorablement à ces attentes pour des raisons internes ou externes à l'organisation. Cet écart entre le rôle attendu et le rôle réel d'une part, et les efforts consentis et les récompenses reçues d'autre part, génèrent sans doute des insatisfactions chez des managers. Dans ces conditions, il convient d'expliquer aux managers ce qui relève des possibilités de reconnaissance de l'organisation sans toutefois faire des promesses de carrière qui ne seront pas tenues. De même l'organisation devra repérer et récompenser les agents qui adoptent des comportements de citoyenneté organisationnelle : dévouement, altruisme et volontarisme non exigés par l'organisation (Organ, 1988 ; Roux et Dussault, 2007). L'absence de reconnaissance, même non-monétaire de ces comportements, peut les annihiler, générer des plaintes et accroître la perception du stress.

#### **1.3.3.4 La gestion du stress perçu par l'engagement au travail**

Le secteur public, dans ses mutations, ne peut s'affranchir de l'engagement de ses managers intermédiaires et réussir les importantes réformes engagées (Mahieu, 2010). Néanmoins, il

convient de mettre en place une gestion différenciée du stress des managers selon la nature de l'engagement au travail. Le management du stress par l'engagement au travail mérite d'être traité en fonction des facettes de l'engagement : absorption et dévouement au travail.

#### ***1.3.3.4.1 Management du stress perçu par le contrôle de l'absorption au travail***

Comme les tensions de rôles et la passion obsessive au travail (Forest et al., 2011), l'absorption (le plaisir de travailler sans arrêt, concentration) constitue une dimension de l'engagement au travail qui accroît le degré de stress ressenti. Bien qu'elle traduise un plaisir d'investissement dans le travail, elle constitue un risque pour la santé des managers. Comme l'ont souligné Cousin et Mispelblom Beyer (2011: p.54), « *il y a d'un côté des cadres qui travaillent le nez dans le guidon et de l'autre, ceux qui soulignent l'importance de prendre du recul et de penser ce qu'on fait pour éventuellement le faire différemment* ». Nous proposons aux managers de "sortir le nez du guidon" de temps en temps, même s'ils ont l'impression d'effectuer un travail plaisant. Une formation au management déléгатif peut s'avérer utile en la matière. Il vise à réduire la surcharge de travail en confiant certaines tâches chronophages aux collaborateurs. Ce dispositif devrait contribuer à terme à réduire leur stress et les aider à rééquilibrer leur vie professionnelle et personnelle. Ainsi, les managers pourront se consacrer à des rôles plus stratégiques (GRH de proximité et performance des équipes). Le fait de vaquer à des activités extraprofessionnelles peut constituer une ressource et leur permettre de mieux tenir leur rôle sans que l'absorption ne conduise à un niveau de stress élevé. Contrairement à l'absorption, le dévouement réduit le stress perçu.

#### ***1.3.3.4.2 Management du stress perçu par le dévouement***

Comme la passion harmonieuse au travail (Forest et al.), le dévouement au travail réduit la perception du stress. A cet effet, nous recommandons un renforcement du management par le sens afin de stimuler le dévouement au travail (Dejours, 2008 ; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 ; Morin, 2010 ; Morin, 2010). Avant d'exposer ce que recouvre le management par le sens, rappelons que le « sens du travail » constitue un effet de cohérence entre l'individu et son travail (Morin, 1996 ; 2008). Alors que le « sens au travail » renvoie à diverses ressources provenant de l'environnement : reconnaissance, justice, rectitude<sup>47</sup> morale des

---

<sup>47</sup> La rectitude morale consiste à faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre (Morin, 2008).

pratiques, climat organisationnel, etc. (Morin, 2010). Dans le prolongement des travaux de Weick (1995), les implications pratiques de notre travail plaident pour un management du dévouement au travail par l'intermédiaire du sensemaking (construction du sens). Pour ce faire, nous prenons appui sur le modèle de sensemaking proposé par Autissier et Wacheux (2006).

Autissier et ses collègues proposent, contrairement à Morin (2010) qui suggère de « donner du sens » au travail, de « créer les conditions de la construction du sens ». En effet, « *le sens n'est pas construit avant l'action mais pendant l'action* » (Weick cité par Autissier et al., 2009 : p.292). Ces auteurs poursuivent qu' « *il ne faut pas que l'individu attende du système entreprise un sens établi, mais qu'il s'engage dans un processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens, qui doit être construit individuellement, mais apporte un certain environnement de travail qui favorisera cette construction* » (Autissier et al., 2009 : p.292-293).

Dans le secteur public, Trosa et Bartoli (2011 : p.233) définissent comme « *une forme réhabilitée et actualisée de management stratégique et participatif qui trouve particulièrement sa légitimité et sa nécessité dans la sphère publique. En reposant sur l'implication des acteurs et des parties prenantes de l'action publique, il s'efforce de mettre en place des processus de débat sur le "pourquoi" des réformes, des formulations transparentes sur le "quoi" modifier, et des marges de manœuvre importantes sur le "comment" changer* ». Ainsi, les directions des organisations publiques peuvent agir efficacement sur le stress perçu des managers en clarifiant les objectifs organisationnels et leurs attentes à leur égard en période de changement ou non. A cet effet, les élus et les managers supérieurs peuvent les impliquer dans les prises de décisions les concernant. Cette stratégie participative peut avoir une double portée. Elle peut réduire leur degré de stress perçu et les aider à traduire au niveau opérationnel les décisions stratégiques ; même s'il peut arriver qu'ils ne les partagent pas, ils auront néanmoins connaissance de leurs enjeux. Le dévouement au travail n'est pas suffisant pour lutter contre le stress. Il convient également de s'intéresser à la stratégie de coping centré sur l'émotion mise en place par les managers en période de stress.

### **1.3.3.5 La gestion du stress perçu : vers un management des émotions auto-accusatrices chez des managers publics territoriaux**

La prévention du stress dans l'organisation, notamment dans les équipes ne peut être efficace sans une prise en compte des personnes censées le réguler : les managers intermédiaires et les managers de proximité. Si ces derniers sont parfois suspectés à tort ou à raison d'être à l'origine du stress de leurs subordonnés, on pourrait faire l'hypothèse que le stress serait alors un phénomène contagieux. Les organisations étant elles-mêmes stressées communiquent à leurs managers des injonctions parfois paradoxales et ces derniers à leur tour les déplacent vers leurs collaborateurs ou sans se décharger sur ces derniers préfèrent s'auto-accuser de ne pas être à la hauteur (exemplarité managériale oblige !). Notre recherche souligne chez les managers publics territoriaux un recours aux émotions auto-accusatrices dans des cas de stress généré par des tensions de rôles. Cette internalisation des émotions serait-elle liée à l'apprentissage du nouveau management public dans les collectivités ? En effet, ce type de management est centré sur l'obtention des résultats. Les managers se sentent peut-être responsables de la non-atteinte des objectifs, c'est pourquoi, ils se remettent en question. A la différence de certains managers territoriaux, les dirigeants de proximité de la SNCF n'utilisent pas la stratégie de coping centré sur l'auto-accusation, quand ils sont confrontés au stress induit par des tensions de rôle.

Un accompagnement centré sur l'expression des tensions professionnelles (Detchessahar, 2011) peut contribuer à l'identification des responsabilités (tensions relevant des responsabilités du manager, du rôle, de l'organisation ou des tiers). Ainsi, il convient de confier aux spécialistes de gestion des risques psychosociaux (Leroux et Van de Portal, 2011) le diagnostic des dysfonctionnements relevant des modes de gestion et éventuellement des managers. Pour ce faire, il faudrait que les managers, notamment les managers intermédiaires aient le courage d'exprimer leur stress et que les organisations veuillent l'entendre et le résoudre. Car, dans les organisations, les plaintes et les émotions sont reléguées au rang de la faiblesse et de l'irrationalité (Thévenet, 1999 ; Ursula, 2003). Nous proposons aux organisations de « lever l'interdit émotionnel » (Lefebvre et Poirot, 2011) en s'intéressant au stress des managers et en encourageant son expression. En effet, l'insuffisance de l'expression et par conséquent le manque de prise en charge des risques psychosociaux peut entraîner chez des managers la consommation de produits dopants.

Nous pouvons voir un lien entre les stratégies d'auto-accusation face au stress et la consommation de certains médicaments (anxiolytiques, antidépresseurs, psychostimulants...). Certains cadres voulant être à la hauteur des épreuves managériales pourraient tenter de repousser leurs propres limites en ayant recours à ces substances. La consommation française des médicaments psychotropes, est la plus importante de celles des autres pays de l'Union Européenne (Briot, 2006). L'auteur expose qu'en plus « *des femmes et des personnes âgées, la population consommatrice serait issue dans sa grande majorité des milieux populaires (ouvriers, employés) et des classes moyennes (les professions intermédiaires) ; les classes supérieures (cadres en particulier) et les plus pauvres seraient moins concernées par l'usage* » (Briot, 2006 : p.153-154). Légeron (2004) remarque que la surconsommation des psychotropes due au stress est encore une question taboue. « *Les médecins du travail s'inquiètent du nombre croissant de salariés prenant régulièrement des tranquillisants ou antidépresseurs. Un phénomène encore plus secret, et dont, par conséquent, il est difficile d'évaluer l'ampleur réelle, est la consommation d'antidépresseurs (mais aussi d'autres substances, parmi les lesquelles des drogues) dans le seul but d'accroître sa performance au travail. À l'instar du dopage des sportifs, existe-t-il aussi un dopage des cadres ?* » (Légeron, 2004 : p.215).

Stora (2010 : p.47) remarque chez des cadres dirigeants que « *pour lutter contre leur frustration et leurs tensions permanentes induisant anxiété et/ou somatisations, les dirigeants ont recours aux boissons alcoolisées et surtout aux somnifères et tranquillisants* ». Les mêmes phénomènes pourraient s'observer chez des managers intermédiaires en cas de gestion inefficace du stress. Fournel et al. (2008 : p.103) remarquent chez certains agents territoriaux que : « *pour lutter contre la fatigue et le stress engendrés par le travail, les loisirs à domicile (lecture, musique, télévision) étaient le plus souvent cités (55 %), devant le fait de dormir davantage (41 %) et la pratique sportive (38 %), tandis que 13 % déclaraient recourir à des médicaments, et 11 % augmenter leur consommation de tabac ou d'alcool* ».

Malgré ces constats, le lien entre une consommation importante de médicaments ou d'alcool et le stress demeure une hypothèse qui mérite d'être traitée. Lhuilier (2010 : p.18) note que « *les bégaiements de l'histoire se répètent encore et massivement du côté des jeux d'imputation causale : où – à qui – attribuer la responsabilité des problèmes de santé identifiés, ici en termes de stress, souffrance, TMS, pathologies post-traumatiques, dépressions, suicides, addictions ?* ».

Hautefeuille (2008 : p.831) constate que dans ces conditions, « *c'est la cécité apparemment totale qui touche l'environnement de ces patients, tant au niveau familial que professionnel. Ces patients se sentent seuls, sans personne vers qui se retourner. Ils pensent bien souvent que leur consommation relève du vice et qu'ils sont les seuls à être dans ce cas. Ils se déprécient par rapport à leurs collègues qui à leurs yeux sont des modèles d'équilibre et d'efficacité. Ils prennent tous ces produits pour assurer le quotidien, c'est-à-dire en un mot pour être normaux. L'autre sentiment qui domine est celui de la honte. Honte de ne pas être le personnage qu'ils montrent aux autres, honte d'avoir recours à toute une palette de produits et donc de tricher, honte de devoir utiliser des produits dans des situations qui ne le méritent pas forcément. Honte de façon plus globale de l'échec et du gâchis que cela représente. Je ne suis pas ce que les gens croient* ». Dans la même logique, Laborit (1986) suggère que la société réduise la liste de ses interdits en diluant les valeurs de compétitivité et de domination en admettant l'expression des émotions. Car, l'« inhibition de l'action » face au stress peut occasionner des pathologies.

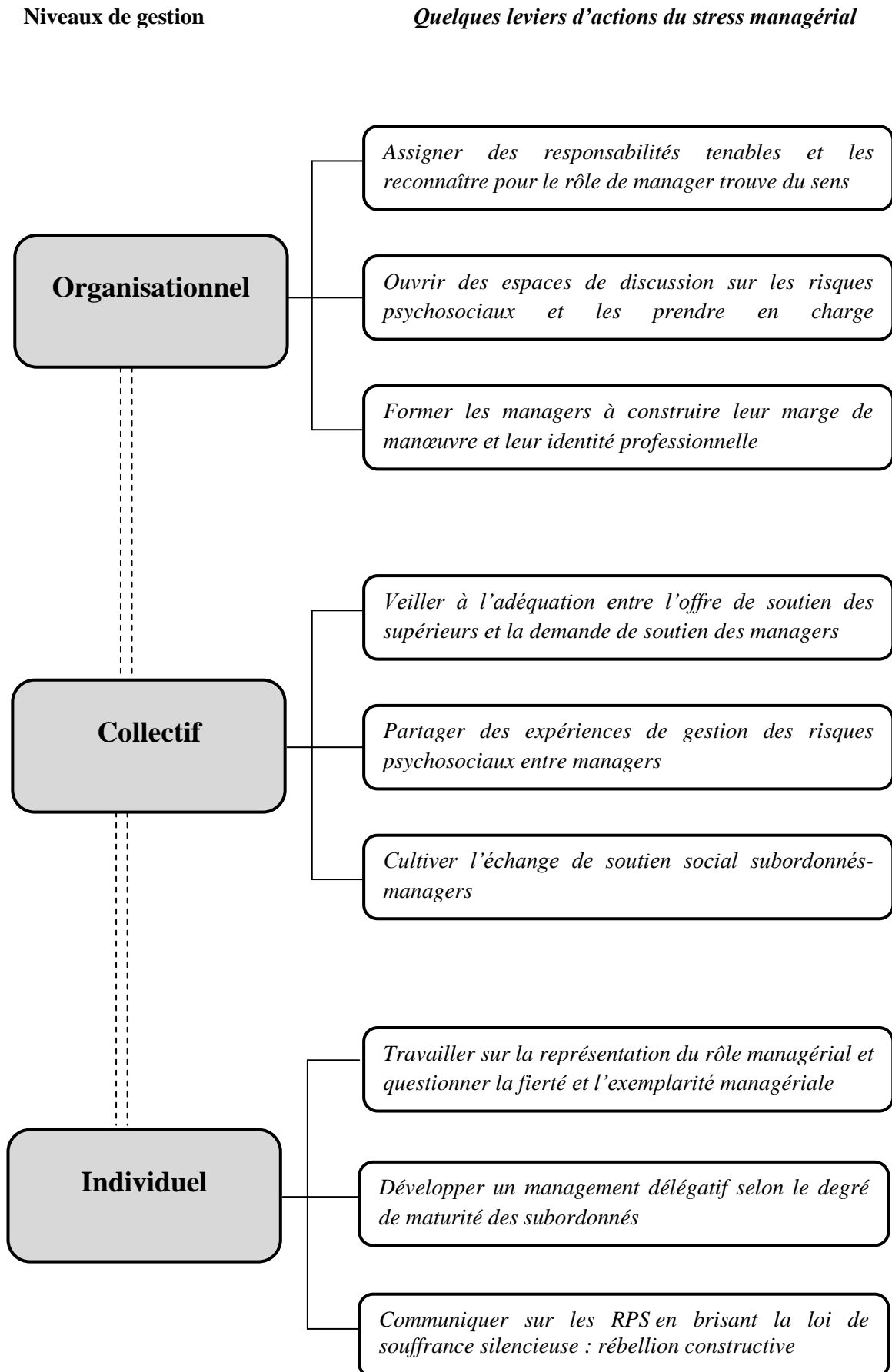
Certains considèrent que « l'intelligence émotionnelle » constitue un outil efficace de lutte contre le stress (Légeron, 2004 ; Thiébaud, Breton, Lambomez et Richoux, 2005). L'intelligence émotionnelle c'est « *...la capacité de comprendre et de gérer ses propres sensations, humeurs et émotions ainsi que celles des autres et contribue à rendre le leadership plus efficace dans les organisations. Porteuses de sens, les émotions jouent un rôle important au travail, au chapitre des relations entre les leaders et les collaborateurs et dans les processus de changements* » (Küpers et Wendelin cités par Maltais, Leclerc et Rinfret, 2007 : p.430). Dans cette perspective, les managers devraient identifier, accepter, verbaliser et gérer leurs émotions pour réduire leur niveau de stress. Signalons que le contrôle de l'émotion consistant à garder les émotions pour soi n'est pas efficace, nous insistons sur une externalisation (claire et non agressive) des émotions. Les techniques de relaxation peuvent être une voie possible de gestion des émotions au travail, néanmoins nous préférons l'expression des risques psychosociaux (RPS) au sein de l'organisation afin d'agir concrètement sur l'organisation du travail et ne pas verser dans l'unique psychologisation de ces risques. Il ne suffit pas de prendre soin de soi par techniques favorisant le bien-être pour espérer réduire le niveau de stress. Il est indispensable d'identifier les stressors et les réguler au lieu de les éviter.



Dans le privé, des managers dénoncent de plus en plus des injonctions paradoxales (Bouffartigue, 2001 ; Courpasson et Thoenig, 2008). Il revient aux managers publics territoriaux de s'inscrire dans le même schéma en signalant aux décideurs qu'ils ne sont pas « inoxydables » face au stress (Salengro, 2005). C'est en osant sortir du cadre de la résistance aux risques psychosociaux que les managers publics territoriaux (surtout les cadres) peuvent espérer une reconnaissance de leur vulnérabilité et une prise en compte de leur santé au travail. La non prise en compte de ce phénomène peut avoir des répercussions sur la santé des managers, si ces derniers n'expriment par leurs difficultés en dehors de l'organisation (famille et amis).

Nos suggestions se déclinent à tous les niveaux de l'organisation, et non uniquement celui des décideurs. Pour notre part, les managers sont également responsables de leur propre stress quand ils s'auto-imposent des exigences. Par conséquent, nos suggestions concernent d'abord au niveau organisationnel, les décideurs, ensuite le collectif de travail et enfin les managers eux-mêmes. La figure 8.1 synthétise nos apports pratiques.

**Figure 8.1 : Synthèse des apports managériaux**



## **Section 2 : Limites de la recherche et perspectives de recherche**

Cette étude présente des limites, comme elle suggère quelques voies de recherche futures. Nous les focalisons autour de trois axes : les limites théoriques, méthodologiques et pratiques.

### **2.1 Limites théoriques**

Les limites théoriques sont relatives à l'approche multifactorielle du stress adoptée et la manière dont nous avons abordé nos terrains de recherche.

Malgré la richesse de l'approche multifactorielle adoptée, notre travail n'a pu mobiliser qu'une catégorie restreinte de stressés. Les modèles utilisés n'ont pas été étudiés dans leur globalité. Par exemple, l'influence des traits de personnalité sur le stress n'a pas été étudiée. Par ailleurs, si notre recherche a contribué à éclairer le rôle de l'émotion auto-accusatrice dans le stress des managers publics territoriaux, les stratégies d'ajustement mobilisées par les dirigeants de proximité méritent d'être étudiées. Cette limite aurait pu être minimisée si d'autres stratégies telles que le coping centré sur le problème ou sur la recherche de soutien social avaient été examinées. Rappelons que l'analyse psychométrique de l'échelle des stratégies de coping (Cousson et al., 1996) utilisée n'a pas permis d'identifier ces deux dimensions.

Nous avons fait le choix d'aborder nos terrains de recherche (organisations publiques) comme des organisations assimilables à des organisations privées. Nous n'avons pas réalisé une étude qualitative au préalable pour relever les spécificités du secteur public. Or, ce dernier présente bien des singularités liées à sa culture (type d'organisation, normes de fonctionnement, sens du service public) et à son évolution. Ces particularités n'ont pas été prises en compte. En effet, la recherche a été réalisée dans un contexte de mutations, mais elle n'a pas mesuré l'influence de celles-ci sur le stress des managers. Autrement dit, nous n'avons pas mesuré l'impact de la représentation des mutations engagées ou envisagées sur le stress des managers.

## 2.2 Limites méthodologiques

Les limites méthodologiques concernent l'approche quantitative utilisée, la population interrogée et les analyses statistiques mobilisées.

D'après Steiler et Rosnet (2011 : p.75), « *il est très difficile d'être à la fois suffisamment spécifique, pour mesurer les sources de stress d'un secteur professionnel donné, sans l'être trop, ce qui empêcherait l'application à d'autres secteurs d'activité. En tentant de mesurer l'ensemble des dimensions du stress professionnel, ce type d'approche est souvent relativement long, ce qui implique deux autres limites : l'une méthodologique, en rapport avec le biais de fatigue et d'ennui, et l'autre opérationnelle, liée à la durée nécessaire pour compléter un tel outil qui peut aller jusqu'à 45 minutes* ». Comme Cloninger (1999 : pp.64-65), nous reconnaissons que « *les évaluations ne sont jamais parfaites. Chaque méthode d'évaluation joue un rôle dans le score obtenu. Ceux qui répondent aux questions peuvent mal les lire. Ils peuvent déformer leurs réponses pour apparaître sous un meilleur jour que s'ils répondaient honnêtement. Ils peuvent également ne pas se souvenir exactement de ce qu'ils voulaient dire* ». Ainsi, une recherche quantitative (combinant des outils assez génériques) ne permet pas toujours de mieux cerner les facteurs de stress relatifs à l'écart entre travail prescrit et le travail réel dans un contexte précis (Clot et Davezies, 2011).

Par ailleurs, la population de managers étudiée est constituée de 80,2 % d'hommes et de 19,8 % environ de femmes. Les résultats ne doivent pas être généralisés sans précaution vers la catégorie des femmes managers. Comme nous l'avons souligné, les managers ne constituent pas une catégorie homogène.

Les résultats obtenus dans établissements de la SNCF portent sur un échantillon très modeste soit 94 dirigeants de proximité. Les résultats obtenus auprès de cette population méritent d'être vérifiés sur un échantillon plus vaste. De même, nous n'avons pas pu interroger à la SNCF les dirigeants d'unité opérationnelle, les correspondants des managers intermédiaires dans les collectivités afin de comparer les résultats des deux populations.

Une analyse confirmatoire des outils aurait été utile pour s'assurer de la structure factorielle des échelles. Il serait donc intéressant d'approfondir nos résultats par des analyses plus approfondies (équations structurelles, par exemple).

## 2.3 Limites des implications pratiques

Compte tenu des particularités du secteur public, dans quelles mesures les implications managériales de notre recherche peuvent-ils être généralisées vers la population des managers intermédiaires et des managers de proximité, notamment ceux du secteur privé ? Les implications de cette recherche ne doivent pas être appliquées à d'autres contextes de travail sans précaution.

Il convient d'être prudent dans la transposition des implications vers d'autres secteurs. D'ailleurs, nous avons noté nous-mêmes d'importantes différences de perception du stress à l'intérieur même du secteur public (marchand vs non-marchand), voire de la ligne hiérarchique de management (manager intermédiaire vs manager de proximité).

Une limite importante relative à nos implications managériales orientées vers la gestion du stress par le soutien mérite d'être soulignée. Notre travail n'a pas pris en compte la culture française du rapport supérieur-subordonné : « la distance hiérarchique ». Cette dernière renvoie au « *degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégalitaire du pouvoir par les membres qui ont moins de pouvoir au sein des institutions et des organisations dans un pays. C'est une des dimensions des cultures nationales* » (Hofstede, Hostede et Minkov, 2010 : p.80). Ces auteurs considèrent que la France, contrairement aux pays anglo-saxons (Etats-Unis par exemple), constitue un pays où la distance hiérarchique est élevée. Si tel est le cas notre approche ascendante du soutien social risque d'être inopérante, du moins limitée à une relation purement affective et non pragmatique. En effet, dans les sociétés où la distance hiérarchique est forte « *les relations supérieur-subordonnés sont affectives* » alors que « *les relations supérieur-subordonnés sont pragmatiques* » dans les sociétés à relation hiérarchique faible (Hofstede et al., 2010 : p.99). Or, comme nous l'avons souligné, le soutien instrumental ou pragmatique provenant des supérieurs est plus efficace que le soutien social d'estime (provenant des supérieurs comme des subordonnés). D'après ces mêmes auteurs, dans les organisations où la distance hiérarchique est forte « *les cadres dirigeants s'appuient sur des supérieurs et des règles formelles* » tandis que dans les organisations où la distance hiérarchique est faible « *les cadres dirigeants s'appuient sur leurs propres expériences et sur celles de leurs subordonnés* » (Hofstede et al., 2010 : p.99).

## 2.4 Perspectives de recherche

Les voies de recherche sont orientées vers l'analyse confirmatoire des données, une recherche qualitative en vue de comprendre certains résultats et une extension de la recherche à d'autres terrains de recherche.

### 2.4.1 Analyses méthodologiques et théoriques

Le stress des managers est un phénomène complexe (construit et tabou). Lorient (2010 : p.121) rappelle que *« parler de construction sociale du stress n'est pas minimiser le mal-être. Le policier retiré de la voie publique, le cadre mis en inaptitude, tout comme le paranoïaque étudié par Lemert ont de vrais problèmes. Le salarié arrivé au terme de la « carrière » de stressé est dans une détresse bien réelle et la façon dont il se perçoit – et est perçu par les autres – en est altérée. Par contre, les raisons pour lesquelles il en est arrivé là ne doivent pas être recherchées uniquement dans son psychisme individuel mais ont beaucoup à voir avec la façon dont les difficultés sont gérées, mises en forme et négociées dans son milieu professionnel »*. Une approche globale axée sur une méthodologie basée sur la triangulation des données nous semble être une voie prometteuse de son explication et de sa compréhension afin de démêler le stress de ce qui ne l'est pas et de proposer des recommandations managériales adaptées.

Les résultats obtenus méritent d'être mis à épreuve grâce à d'autres techniques statistiques plus robustes afin de les confirmer ou de les infirmer. Afin de mieux comprendre l'impact de la nature du secteur public sur la perception du stress, une analyse qualitative est une voie de recherche à explorer dans la perspective d'opérer une triangulation des données. D'après Groulx (1997), *« Denzin a proposé la triangulation des données qui, par la mise en comparaison de données obtenues par deux ou plusieurs méthodologies différentes (de type habituellement qualitatif et quantitatif) et indépendantes, permet d'augmenter la puissance de l'interprétation. La triangulation de données, qu'elle soit parallèle ou séquentielle, cherche, par l'utilisation de mesures et d'observations différentes, à réduire ou à annuler les biais inscrits dans chacune des méthodes. Ici est posée une possibilité de convergence où des cheminements méthodologiques différents peuvent conduire à des résultats identiques, en capitalisant sur leurs forces respectives car leur utilisation conjointe opère une annulation des biais inscrits dans chacune d'elles... Les faiblesses d'une méthode sont souvent la force*

*d'une autre, en combinant méthodes, observations on peut atteindre le meilleur de chaque, tout en dépassant leurs déficiences particulières* » (Denzin, cité par Groulx, 1997 : p.27). Ainsi, des recherches visant à comprendre la représentation du rôle (fierté managériale, exemplarité managériale) de manager auprès des managers peut être une piste de recherche intéressante pour comprendre pourquoi certains managers ressentent moins de stress que d'autres. Et, pourquoi dans les mêmes conditions, certains préfèrent inhiber (stratégie d'auto-culpabilisation) leur ressenti plutôt que de l'exprimer.

Des analyses visant à comparer le niveau de stress en fonction de variables sociodémographiques (genre, ancienneté, etc.), à étudier le rôle des traits de personnalité des managers dans la perception du stress peuvent être conduites. Des recherches futures peuvent également explorer les liens entre la personnalité (type A, B et C), l'engagement et le stress des managers. Ces recherches devraient à terme permettre de repérer d'éventuelles divergences de rapport au travail pour un management du stress ressenti plus adapté.

Une recherche longitudinale visant à étudier l'évolution de la perception du stress auprès des managers depuis leur accès au poste à la retraite pourrait être envisagée afin de mesurer le rôle du temps et de divers facteurs d'évolution de la carrière sur le stress au travail. En effet le stress n'est pas un état statique, il est susceptible d'évoluer en fonction du temps et d'autres événements de vie, comme une promotion, une stagnation de la carrière, une perte d'emploi, etc.

En vue d'améliorer la gestion des managers dans le secteur public, des recherches visant à élaborer des tableaux de bord de la gestion de la prévention du stress au travail peuvent être menées. Pour être utiles, ces tableaux de bord devraient être adaptés aux spécificités de la fonction publique territoriale et des entreprises publiques. Ainsi, ils aideront les membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) à accomplir leur mission auprès des agents ; particulièrement chez les managers intermédiaires et les managers de proximité qui semblent échapper aux dispositifs de prévention du stress.

#### **2.4.2 Extension des terrains de recherche**

Cette recherche peut être étendue à la fonction publique d'Etat, notamment dans les organisations confrontées à la suppression des postes suite au non remplacement d'un

fonctionnaire sur deux allant à la retraite. La même recherche peut également être conduite dans la fonction publique hospitalière ainsi que dans d'autres entreprises publiques. En effet, le mode de gestion peut varier d'une organisation à une autre. Car, les contraintes, les ressources et les missions ne sont pas identiques. Le secteur privé peut être également investigué pour mettre à l'épreuve les conclusions de notre recherche.

Par ailleurs, les chercheurs devraient prendre en compte le caractère multidimensionnel des facteurs de stress ou stressseurs (tensions de rôles, soutien social, engagement au travail) dans le but de nuancer les résultats des recherches. Les chercheurs veilleront donc à considérer le concept d'engagement ou d'implication comme un construit multidimensionnel, car une vision globale du concept ne permet pas d'accéder aux relations complexes qu'il peut nouer avec le stress perçu.

## **Conclusion du chapitre 8**

Somme toute, nous suggérons quelques leviers d'action pour un management différencié et alternatif du stress des managers du secteur public. Un management différencié dans la mesure où les managers ne sont pas égaux face au stress selon certains critères (organisation d'appartenance, niveau hiérarchique, âge...). Il convient donc de tenir compte de ces variables pour gérer efficacement le stress professionnel. Un management alternatif parce que les suggestions managériales sont orientées vers la dénonciation collective des risques psychosociaux par les managers eux-mêmes. Contrairement aux recherches courantes qui préconisent des techniques de relaxation, le sport, etc, comme moyens de lutte contre le stress, nous proposons une « rébellion constructive ». De même nous recommandons aux managers de réguler leurs propres attentes vis-à-vis de leur efficacité au travail. En effet, les stressseurs ne sont pas que d'ordre organisationnel, ils sont également d'ordre individuel (excès d'ambition de carrière, absorption, fierté managériale...).

Les limites de la recherche ont été soulignées et les voies de recherche qu'elle ouvre ont été présentées.



## Conclusion de la partie II

---

L'objectif assigné à cette partie était de restituer et d'analyser les résultats de notre recherche consacrée à l'identification des facteurs de stress chez des managers du secteur public. Par la suite, les recommandations managériales ont été faites pour un management différencié et alternatif de la gestion du stress perçu chez des managers du secteur public.

Nos résultats indiquent d'abord des inégalités importantes dans la perception des tensions parmi des managers du secteur public. Ainsi, les dirigeants de proximité de la SNCF sont plus exposés aux conflits de rôles et au stress perçu que les managers publics territoriaux. Parmi ces derniers les managers intermédiaires (cadres) perçoivent plus de stress que leurs homologues managers de proximité (agents de maîtrise). Ils exposent ensuite que le degré de stress des managers augmente à mesure que certaines formes de tensions de rôles s'élèvent. Il diminue avec certaines dimensions du soutien social perçu (matériel-informatif et d'estime) de l'entourage professionnel (supérieurs et subordonnés).

Notre recherche révèle également que le rôle tampon assigné au soutien social perçu n'est pas largement vérifié parmi la population des managers étudiés. Enfin, notre recherche confirme que la stratégie de résolution des tensions de rôles centrées sur l'auto-accusation intensifie le stress des managers publics territoriaux.

Les implications managériales de notre étude préconisent quatre pistes d'action clés en matière de gestion du stress managérial. Nous préconisons dans les organisations une définition claire et réaliste des responsabilités des managers pour réduire le niveau d'ambiguïté de rôle. Une formation orientée vers la création de la marge de manœuvre en cas de conflits inter-émetteurs et individu-climat peut s'avérer utile. Un style de management déléгатif visant à réduire la charge de travail des managers peut leur permettre de concilier leur vie privée et personnelle. Car, la frontière entre ces deux sphères de la vie s'amincit. \$

Pour terminer, les organisations publiques devraient être attentives à la reconnaissance des compétences des managers de proximité territoriaux afin de réduire leur sentiment de ne pas mobiliser leurs connaissances. Les tensions de rôles devraient également faire l'objet d'une

expression et d'une prise en charge collective (Detchessahar, 2011) pour ne pas verser dans la psychologisation (Buscatto, 2006).

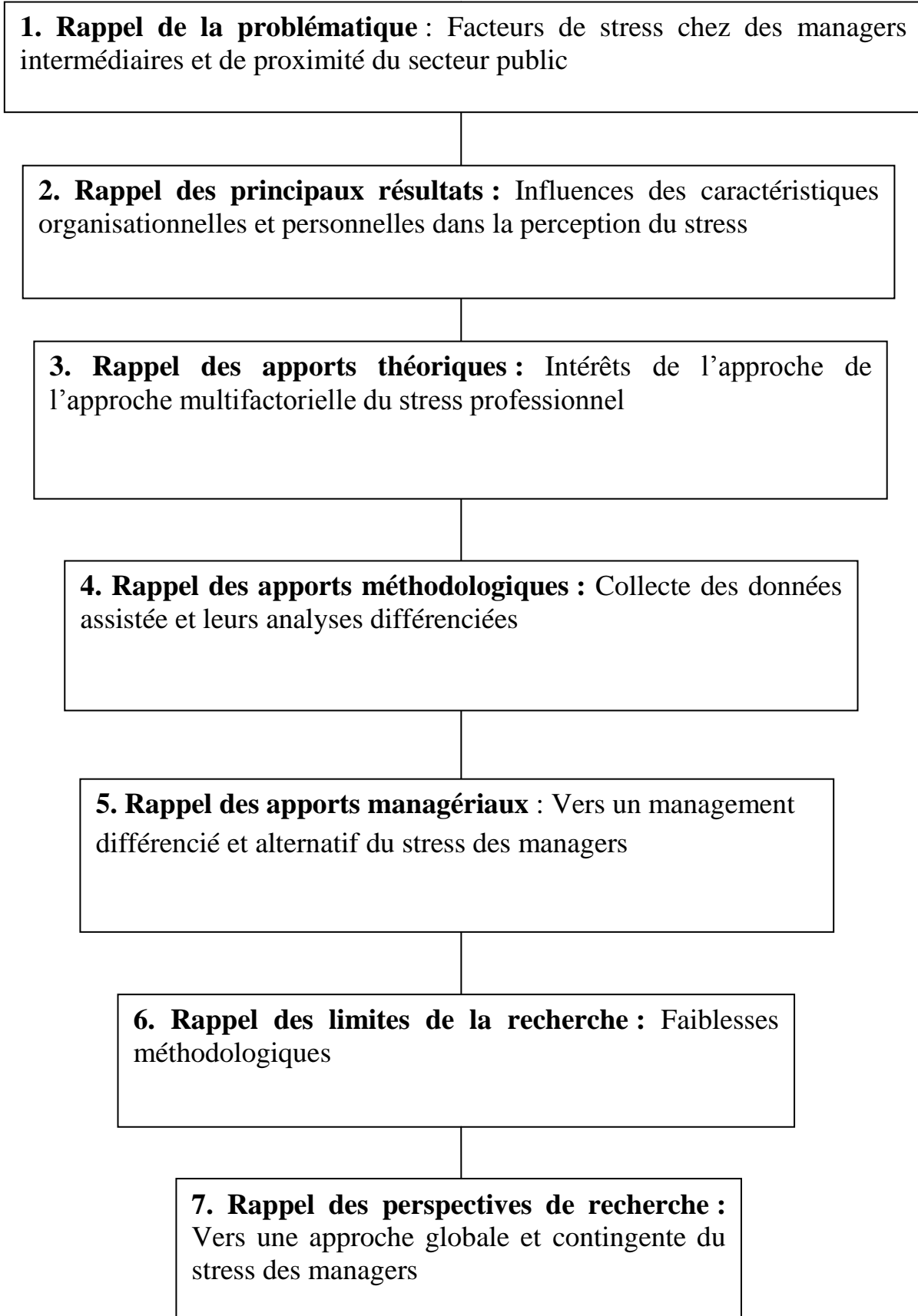
La création des espaces d'échanges et de gestion des risques psychosociaux chez les managers ; le soutien social des pairs ; le soutien social des subordonnés ; l'acceptation du soutien et la quête de soutien par les managers eux-mêmes constituent des solutions efficaces de lutte contre le stress des managers.

A l'instar de rares managers qui s'inscrivent de plus en plus dans la « rébellion constructive », nous proposons aux managers, notamment aux territoriaux, de briser le tabou de la souffrance silencieuse en exprimant leurs ressentis, même si les directions ne souhaitent pas que le travail soit un lieu d'expression des émotions (Ursula, 2003). Si l'expression du stress peut entraîner pour ces managers un risque d'être qualifiés d'incompétents, elle peut néanmoins réduire leur niveau de stress. Une fois les tensions exprimées, ils pourront « *manager sans perdre leur âme* » car, « *les résistances au quotidien ouvrent la voie d'un management alternatif* » (Glée et Mispelblom Beyer, 2011 : p.1). Les propos de ces auteurs relèvent plus des moyens de lutte efficaces contre le stress des managers que du registre de la provocation. C'est pourquoi, nous avons fait le choix d'insister sur la nécessité pour les managers d'exprimer leurs émotions en sortant de l'idéologie du « bon professionnel » (Carballeda et Garrigou, 2001) qui souffre en silence.

Il revient également aux managers de contrôler leur absorption au travail car, bien qu'elle traduise leur attachement à leur travail elle constitue un risque pour leur santé mentale, car elle augmente la perception du stress. Nous estimons que le sens constitue un moyen de lutte efficace contre le stress. Néanmoins, l'organisation ne peut l'offrir dans la mesure où elle se construit dans l'action (Weick, 1995). Par conséquent, en accord avec Morin (1996 ; 2010), les organisations devraient veiller à la cohérence entre les attentes des managers et le rôle qu'ils exercent (sens du travail) et être attentives aux relations interpersonnelles et à la reconnaissance (sens au travail). En effet, les managers dévoués au travail (percevant que leur travail a un sens ou une signification) et semblent moins stressés que ceux qui traversent une crise de sens. Une fois ces conditions réunies, le sens devient un outil primordial de gestion du stress professionnel.

Les limites de notre recherche sont liées à la génération des résultats à d'autres managers des organisations publiques (fonction publique d'Etat, fonction publique hospitalière) ou privées. Les recherches visant à comprendre certains résultats sont envisagées, notamment dans une perspective globale et contextualisée.

#### Schéma 4 : Structure de la conclusion générale



*Les « facteurs de cause du stress sont nombreux et dépassent souvent les seuls éléments explorés dans les modèles scientifiques du stress... Les sources de stress au travail peuvent être regroupées en plusieurs catégories : les exigences, le contrôle, le soutien, les relations, le rôle, les changements... L'implication et la motivation au travail ou le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. La compréhension de toutes ces causes de stress serait nécessaire pour réaliser une analyse correcte et complète de la problématique de stress d'un individu ».*

Légeron (2008 : p.814)

## **CONCLUSION GENERALE**

---

En définitive, la conclusion générale de cette recherche portant sur le stress des managers du secteur public est répartie en sept points : le rappel de la problématique de la recherche, des principaux résultats, des apports théoriques, méthodologiques, pratiques, des limites et des perspectives de recherche.

### **1. Rappel de la problématique de la recherche**

Face à la responsabilisation croissante des managers dans les organisations publiques en mutations, cette recherche s'est fixée pour objectif de tenter d'éclairer la question du stress des managers. Ainsi, la problématique de recherche retenue est : « dans le contexte actuel de mutations des organisations publiques, dans quelles mesures des antécédents organisationnels (nature des organisations publiques, niveau hiérarchique de management, tensions de rôles et soutien social perçu) et des antécédents individuels (stratégies de coping, engagement au travail et étape de la carrière) peuvent-ils affecter la perception du stress chez des managers intermédiaires et des managers de proximité ? ». Cette problématique générale se subdivise en huit sous-questions que nous proposons de rappeler dans le tableau récapitulatif 9.1.

### **2. Rappel des principaux résultats de la recherche**

Notre recherche confirme que les managers occupent une position inconfortable susceptible d'augmenter leur degré de stress ressenti. Néanmoins, la frontière entre le degré de stress perçu parmi les managers du secteur public est significativement importante. Comme l'indique le tableau de synthèse 9.1, il existe des facteurs communs et différents de stress chez les managers intermédiaires et les managers de proximité.

**Tableau 9.1 : Questions de recherche, hypothèses et résultats**

Questions de recherche	Hypothèses principales	Résultats principaux			
		<i>Managers du secteur public toute catégorie confondue</i>	<i>Managers intermédiaires territoriaux</i>	<i>Managers de proximité territoriaux</i>	<i>Dirigeants de proximité SNCF</i>
1° Le degré de stress professionnel varie-t-il selon le type d'organisation publique (non marchand vs marchand) dans lequel les managers exercent ?	P1 : Le degré de stress perçu par les managers est moins élevé dans les organisations publiques non-marchandes (collectivités territoriales) que dans les organisations publiques marchandes (établissements de la SNCF).	Conformément à nos attentes le degré de stress est significativement plus élevé dans les établissements de la SNCF que dans les collectivités territoriales.			
2° Le stress professionnel varie-t-il selon le niveau hiérarchique de management (intermédiaire ou de proximité) dans le secteur public ?	P2 : Les managers intermédiaires (cadres) rapportent un degré de stress supérieur à celui des managers de proximité (non-cadres) dans le secteur public.	Non testé	Comme attendu, les managers intermédiaires rapportent un niveau de stress plus élevé que leurs homologues managers de proximité territoriaux.	Non testé	
3° De quelles manières des tensions de rôles affectent-elles le stress perçu chez des managers du secteur public ?	H1 : Les tensions de rôles (ambiguïtés et conflits de rôles) augmentent le degré de stress ressenti.	Conformément à notre hypothèse certaines formes de tensions de rôles augmentent la perception du stress chez les managers. Néanmoins, la catégorie des managers modère les effets des tensions de rôles sur le stress.			
		Conflit inter-émetteurs Conflit inter rôle Ambiguïté relative aux comportements de rôle	Surcharge de rôles Conflit inter-émetteurs Ambiguïté relative aux comportements de rôle	Conflit inter-émetteurs Ambiguïté relative de rôle Conflit individu-climat	Surcharge de rôles Conflit inter-émetteurs
4° De quelles manières le soutien social (des supérieurs et des subordonnés) affecte-il le stress perçu chez des managers du secteur public ?	H2 : Le soutien social perçu (supérieurs et subordonnés) réduit le degré de stress ressenti.	Comme attendu, le soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs réduit la perception du stress des managers. Ce n'est pas le cas pour le soutien social d'estime perçu des supérieurs. Néanmoins, le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit le stress chez certains managers :			
		Vérifié		Vérifié	

### Suite tableau 9.1 : Questions de recherche, hypothèses et résultats

Questions de recherche	Hypothèses principales	Résultats principaux			
		Managers du secteur public toute catégorie confondue	Managers intermédiaires territoriaux	Managers de proximité territoriaux	Dirigeants de proximité SNCF
5° Le soutien social (des supérieurs et des subordonnés) atténue-t-il l'impact des tensions de rôles sur le stress perçu chez des managers du secteur public ?	H3 : Le soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés atténue l'effet des tensions de rôles sur le degré de stress ressenti.	Contrairement à notre hypothèse, le soutien matériel-informatif perçu des supérieurs ne modère pas les effets des tensions de rôles sur le stress des managers. Par ailleurs, certaines formes du soutien social d'estime perçu réduit l'impact des tensions de rôles sur le stress :			
				Le soutien d'estime des supérieurs réduits l'impact des conflits surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat sur le stress.	Le soutien social d'estime des subordonnés réduit l'impact de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle sur le stress.
6° Les stratégies de coping mises en place par les managers du secteur public atténuent-elles ou intensifient-elles les relations entre leurs tensions de rôles et le stress perçu ?	H4 : Les stratégies de coping médiatisent (atténuent ou intensifient selon le type de coping) l'effet des tensions de rôles sur le degré de stress ressenti.	En accord avec notre hypothèse, les stratégies de coping centré sur l'émotion amplifient la perception du stress chez des managers.			
		Vérfiée	Uniquement en cas de conflits de rôle	Uniquement en cas d'ambiguïté de rôle liée à l'étendue de rôle et de conflit individu-climat	Non vérifié
7° L'engagement au travail affecte-t-il le degré de stress perçu des managers du secteur public ?	H5 : L'engagement au travail augmente le degré de stress ressenti.	L'engagement au travail entretient avec le stress une relation ambivalente. Tandis que l'absorption au travail augmente la perception du stress, le dévouement au travail le réduit.			
8° Le degré de stress professionnel varie-t-il selon l'étape de la carrière (première partie de carrière vs seconde partie de carrière) ?	P3 : Le degré de stress perçu est moins élevé en première partie de carrière (moins de 45 ans d'âge) qu'en seconde partie de carrière (à partir de 45 ans d'âge).	Contrairement à nos attentes, les jeunes managers (moins de 45 ans d'âge) sont plus affectés par le stress que leurs aînés (âgés de 45 ans et plus).			

Au regard des résultats obtenus, le stress pourrait être assimilé à un phénomène contagieux. En effet, nous avons observé que dans les organisations publiques marchandes (établissements de la SNCF), où les mutations sont importantes, le niveau de stress perçu est plus élevé que dans les organisations non-marchandes (collectivités territoriales), moins touchées par les transformations telles que l'ouverture à la concurrence. Un phénomène de contagion est aussi noté sur la ligne hiérarchique dans les collectivités territoriales.

En effet, contrairement aux idées reçues, ce sont les managers intermédiaires (plus proches des instances de décisions) qui sont plus concernés par le stress que les managers de proximité. Ainsi, le stress diminue à mesure que l'on descend dans le long de la pyramide hiérarchique. Autrement dit, plus on est proche des instances dirigeantes qui donnent les ordres (parfois paradoxaux) ou impulsent des stratégies de gestion, plus on ressent du stress.

Par ailleurs, les managers âgés de moins de 45 ans ressentent plus de stress que ceux âgés de 45 ans et plus. Les jeunes managers sont ainsi plus vulnérables au stress que les moins jeunes, peut-être à cause de la volonté des jeunes de voir les choses évoluer plus rapidement. Or, elles n'évoluent pas toujours comme ils l'auraient souhaité pour des raisons liées aux modes de gestion (bureaucratie, excès de compétition...).

En dehors de l'âge des managers, certaines formes de tensions de rôles génèrent plus le stress chez certaines catégories de managers que d'autres. Il en est de même pour le soutien social perçu dont certaines dimensions réduisent directement et/ou indirectement le stress. L'engagement au travail à travers ses facettes se révèle comme un antécédent du stress. Ainsi, le dévouement réduit le stress perçu tandis que l'absorption l'accroît.

### **3. Rappel des apports théoriques**

Notre recherche confirme l'intérêt de l'adoption d'une approche multifactorielle du stress au travail.

La présente étude contribue significativement à expliquer une partie du stress des managers du secteur public. Nous avons mis en évidence que le modèle de l'épisode de rôle (Kahn et al., 1964), les modèles des effets du soutien social perçu, l'approche transactionnelle et la prise en compte de la relation individu-travail constituent une démarche d'analyse féconde du



stress des managers. Cependant, l'application de ces modèles à différentes catégories de managers du secteur public révèle que ces modèles ne sont pas dans tous les cas confirmés. Autrement dit, notre recherche montre que la validité des modèles théoriques dépend des dimensions des variables considérées, mais également de la catégorie de managers considérée.

#### **4. Rappel des apports méthodologiques**

L'approche multifactorielle du stress nous a permis de constituer un questionnaire prenant en compte des aspects à la fois organisationnels et personnels du stress perçu. Les outils de mesure utilisés distinguent les stressés du phénomène de stress lui-même. De même, l'administration des questionnaires en notre présence et le traitement différencié des données recueillies ont permis de souligner des invariants et des différences importantes de perception du stress au sein du secteur public. Ces observations nous ont finalement autorisés à émettre des implications managériales adaptées à chaque catégorie de managers.

#### **5. Rappel des apports managériaux**

Le stress professionnel renvoie à une forme de souffrance au travail. A cet effet, à la question de Dejours (2000) : « *pourquoi les uns consentent-ils à subir la souffrance, cependant que d'autres consentent à infliger cette souffrance aux premiers ?* », notre recherche apporte quelques éléments de réponses. Dans un premier temps, nous avons observé que les premiers (managers) préfèrent contenir leur souffrance. Par conséquent, on peut penser que les seconds (supérieurs) ignorent que les premiers souffrent ! Dans un deuxième temps, on peut aussi imaginer que les émetteurs de rôle (des supérieurs ou subordonnés) ne croient pas ou ne veulent pas croire en la vulnérabilité des managers au stress. Dans un troisième et dernier temps, on peut aussi dire que les managers stressés n'ont pas le sentiment de l'être. Ils pourraient eux-mêmes confondre le phénomène du stress avec les exigences du poste. Or, à long terme cette cécité peut conduire à de l'épuisement professionnel. Par conséquent, notre recherche tend à promouvoir un management différencié et alternatif du stress des managers.

- ***Management différencié du stress professionnel***

Plusieurs auteurs ont souligné le caractère non-homogène de la catégorie des managers (Barabel et Meier ; 2010 ; Desmarais, 2003 ; Lethondal, 1997 ; Mintzberg, 1995). Notre recherche incite d'abord les membres du CHSCT et d'autres acteurs de la promotion de la santé à être plus attentifs aux RPS chez les managers dans un contexte de changement organisationnel. La même attention devrait ensuite être orientée vers les jeunes managers (en première étape de carrière). Enfin, dans les collectivités territoriales, il convient de s'intéresser plus au stress des managers intermédiaires qu'à celui des managers de proximité. Car, les plus vulnérables au stress professionnel ne se situent pas au dernier niveau du maillon de l'encadrement, mais bien à un niveau intermédiaire. Les plus vulnérables au stress ne sont pas ceux que l'on croit (les non-cadres). Le stress peut frapper à tous les niveaux de la hiérarchie, mêmes à des niveaux que l'on ne soupçonne pas (les cadres).

Le management différencié du stress que nous préconisons n'exclut pas la prise en compte des autres catégories de managers. Elle insiste sur la nécessité de s'intéresser dans les organisations aux managers intermédiaires qui sont désignés comme les garants du stress de leurs collaborateurs alors qu'ils en sont eux-mêmes victimes.

- ***Management alternatif du stress professionnel : du stress ressenti au stressé exprimé***

Le management alternatif doit être centré sur l'expression des risques psychosociaux, et donc au rejet de la souffrance silencieuse et de l'auto-culpabilisation. Une prise en charge effective des plaintes par l'organisation est une condition essentielle à la gestion du stress. De même, les managers doivent repérer les sources de stress qui leur sont propres et les gérer (exemple : excès d'absorption au travail, ou peur de montrer son stress).

Contrairement aux méthodes de prévention consistant à faire face au stress en forçant sa résistance face aux stressseurs (sport, relaxation etc.), notre recherche prône une régulation des risques psychosociaux par leur dénonciation : expression des tensions professionnelles perçues et les émotions (passer du ressenti à l'expression). En effet, pour que les managers deviennent les garants de la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans les

organisations, il est indispensable que l'organisation et les managers eux-mêmes prennent conscience des risques psychosociaux relatifs à la fonction managériale. A cet effet, la gestion du stress des collaborateurs par les managers pourrait se révéler inefficace si ces derniers sont également exposés au stress et aux stressseurs. Nous réfutons avec Roussillon et Duval-Hamel (2006), l'idée qui consiste à considérer la résistance au stress comme une caractéristique de la fonction managériale dont la dénonciation par les managers eux-mêmes serait une faiblesse. Si, à la différence de ces auteurs, Pezé (2009) a montré chez des dirigeants d'entreprise que leur stress n'est plus un déni, pourrait-on imaginer que les managers intermédiaires et les managers de proximité reconnaissent aussi leur état de stress et sont prêts à le révéler sans avoir peur d'avoir le sentiment de révéler leur faiblesse ?

Pour que le management alternatif du stress que nous proposons prenne du sens, il faudrait que les directions des organisations et les managers eux-mêmes reconnaissent que le stress constitue un phénomène négatif et non un phénomène positif (piment de la vie). Ainsi, pour que les managers deviennent des partenaires de l'organisation en matière de performance et de gestion des RPS, et non des ennemis (agents pathogènes), il convient d'éclairer les facteurs de risques de leur propre santé psychologique au travail. Or, très peu de recherches portant sur les RPS se préoccupent de leur cas malgré les études signalant leur fragilité (rapport d'études de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 2000 ; l'Usine Nouvelle et le cabinet Stimulus, 2004, ANACT/CSA, 2009).

Traditionnellement, la gestion du stress est considérée comme une affaire personnelle. Les individus stressés sont stigmatisés comme n'étant pas à la hauteur des attentes organisationnelles. Et pour cela, ils sont généralement orientés vers des spécialistes (médecins, psychologues, chargés de développement personnel, coachs sportifs...). Clot et Davezies (2011) dénonce cette idée et critique la définition du stress qui semble aujourd'hui faire consensus en France. Leurs critiques s'adressent précisément au contenu de l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008 relatif au stress professionnel. D'après l'accord, le stress résulte d'un « *déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* ». Pour Clot et Davezies (2011 : p.28), « cette définition, sous son apparence scientifique, possède un important potentiel d'égarement. Elle est empruntée à des travaux de la psychologie américaine des années 1970 qui tendaient à faire du stress professionnel un problème avant tout personnel. Sont ainsi ignorées toutes les recherches qui montrent que le

stress ne survient pas seulement quand celui qui travaille n'a pas les ressources pour faire face aux exigences de l'organisation, mais qu'il apparaît, au contraire, quand cette organisation n'a plus les ressources pour répondre au besoin qu'ont les salariés de faire un travail de qualité ». Comme nous l'avons montré tout au long de la thèse, les solutions au stress managérial se trouvent dans l'organisation du travail (Clot et Davezies, 2011), dans le collectif de travail et auprès des managers eux-mêmes.

Dans la même logique que Tran (2009), nous plaillons pour une prise en compte des émotions dans les organisations. Ainsi, le fait de montrer que l'on est affecté par le stress, ne serait plus perçu comme une émotion d'incapacité qu'il faudrait à tout prix internaliser pour ne pas être stigmatisé comme un manager incompetent. Les organisations gagneraient à ouvrir le débat sur le stress des managers. En effet, l'insuffisance de gestion du stress des personnes sensées dirigées d'autres, peut hypothéquer l'obtention des résultats.

Pour rendre l'exercice du rôle de manager tenable, notre recherche s'inscrit à cet effet dans une « approche globale et contextuelle » de la prise en charge des risques psychosociaux (Lefebvre et Poirot, 2011). Elle s'oppose à une approche linéaire consistant à culpabiliser les managers ou à dénoncer les conditions d'exercice de leur rôle. Une approche globale et contextuelle permet d'éviter les risques de personnalisation des problèmes, l'éparpillement et l'accusation. La personnalisation consiste à rendre les individus responsables de leur stress. L'éparpillement renvoie à « la rivalité de territoire » entre les spécialistes de la santé au travail (médecins du travail, CHSCT, cabinets de consultants...). Les auteurs considèrent que les « approches parcellaires » ne favorisent pas une prise en charge efficace des RPS et proposent une approche intégrée. L'accusation consiste à rechercher les responsables du développement des RPS et non leurs véritables causes. Les auteurs préconisent une démarche centrée sur la coresponsabilité des acteurs (employeurs et représentants du personnel).

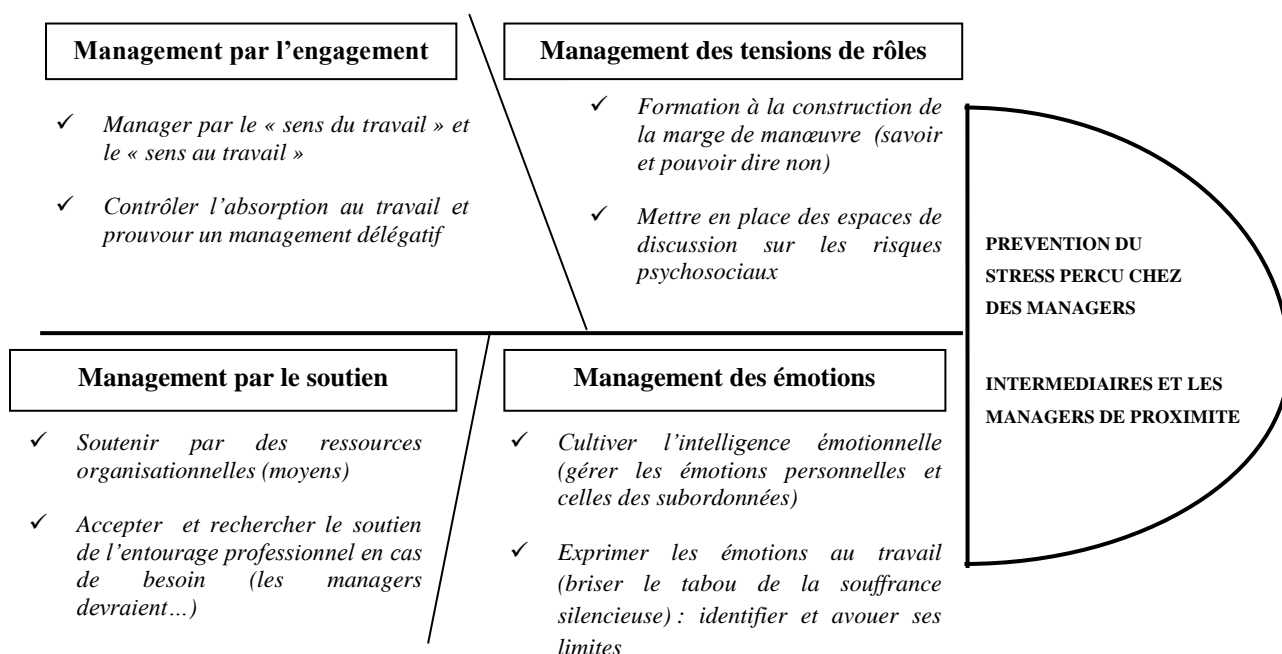
Si l'organisation du travail doit être interrogée dans l'éradication du stress des organisations, les facteurs individuels ne doivent pas être occultés. Dans cette option, on pourrait se demander si certains managers ne seraient pas eux-mêmes responsables de leur niveau de stress élevé ? Cousin et Mispelblom Beyer (2011) apportent un début de réponse à cette question. Ils rapportent que « *le milieu des cadres est traversé de compétition et de rivalités, et en matière de management l'idéal du surhomme n'est jamais loin. Il est ainsi plus difficile pour un cadre de se confier à des complices pour reconnaître qu'il a des problèmes que de*

chercher à trouver des solutions dans des formations et des manuels. Pourtant, les cadres qui savent que la maîtrise des situations de travail est illusoire et qu'il est important de cultiver des ailleurs (alliés, complices, amis, famille, associations, syndicats) pour défendre leur quant-à-soi, existent bel et bien et continuent, vaille que vaille, à résister à l'utilisation de certaines méthodes de management, quitte à le faire en les simulant » (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 : p.54).

Sans remettre en cause le rôle des médecins du travail, des responsables ressources humaines et du CHSCT dans la prévention du stress, notre recherche plaide pour une gestion alternative du stress des managers par les managers eux-mêmes. Cette gestion passe par une rébellion constructive : il s'agit pour les managers de reconnaître leurs propres limites et d'accepter de ne pas être toujours des surhumains capables de répondre à toutes les attentes. Comme Kahn et al. (1964) l'indiquent, il faudrait qu'ils renvoient des feedbacks aux pourvoyeurs de rôles (supérieurs et subordonnés) en cas de difficultés. La gestion alternative du stress des managers par des managers exige que l'organisation veuille favoriser l'expression des RPS.

Le schéma 9.1 synthétise quelques leviers d'action pour une meilleure prévention du stress perçu des managers intermédiaires et des managers de proximité.

**Figure 9.1 : Vers un management alternatif de la prévention du stress des managers**



Comme l'indique le schéma, nous incitons les managers à être eux-mêmes des acteurs de la gestion de leur stress : non pas en souffrant en silence mais en levant la barrière de la souffrance silencieuse encouragée par l'exemplarité et la fierté managériales. Ils devraient rejeter les principes de l'interdit émotionnel et de l'orgueil managérial (refus d'être soutenu en cas de besoin alors que l'aide est disponible).

Nos recommandations peuvent paraître naïves, néanmoins elles méritent d'être expérimentées. En effet, aucune prise en charge du stress des managers n'est possible sans une prise de conscience et une expression non ambiguë des risques psychosociaux par les premiers concernés : les managers eux-mêmes.

## **6. Rappel des limites de la recherche**

Si notre recherche a contribué à faire émerger des résultats intéressants, elle comporte des limites qui sont liées à l'approche composite du stress professionnel retenue : méthodologie de recherche quantitative (approche multifactorielle combinant variables individuelles et organisationnelles).

Notre recherche souffre d'une insuffisance de prise en compte des éléments contextuels, notamment de la représentation qu'ont les managers des mutations que traversent les organisations publiques. Une approche « sur-mesure » (Steiler et Rosnet, 2011) en amont aurait été une voie d'entrée intéressante. Nous aurions dû mener des entretiens et adapter les outils de mesure utilisés ou créer des échelles prenant spécifiquement en compte les risques psychosociaux propres au secteur public. Nous n'avons pas suivi une telle démarche parce que notre objectif était de voir dans quelle mesure des modèles et hypothèses portant sur le rapport au travail des managers de manière générale pouvaient être validés dans le secteur public.

## **7. Rappel des perspectives de recherche**

Dans le but d'approfondir nos connaissances sur le stress des managers, nous envisageons adopter dans nos recherches futures une approche plus stratégique et globale de recherche

(Lefebvre et Poirot, 2011). D'après plusieurs auteurs (Briner, 1997 ; Quick, Quick et Nelson, 1998 ; Steiler et Rosnet, 2011), il s'agit d'adopter une méthodologie de recherche variée et axée sur le contexte de travail : des observations, interviews, questionnaires et mesures contextualisées. En effet, les outils de mesure existants ne permettent pas toujours de rendre compte des spécificités des risques psychosociaux liés à chaque secteur ou métier (approche sur-mesure). Il s'agit donc, dans la démarche globale, de combiner l'approche composite ou multifactorielle et l'approche sur-mesure. Cela permettra à la fois de prendre en compte les risques psychosociaux généraux (qu'on peut rencontrer dans tous les secteurs), mais également ceux qui sont spécifiques au terrain étudié. L'intérêt d'une telle approche, comme le soulignent Steiler et Rosnet (2011), est de répondre aux demandes managériales et de comparer les résultats avec d'autres études.

En définitive, le stress des managers est un sujet très complexe. En effet, certains managers masquent leur ressenti. Or, la non-expression du stress ne signifie pas son inexistence. Cette capacité des managers à contenir leur stress dérouté parfois ceux qui s'intéressent à leur santé au travail. D'où certains concluent sans précaution qu'ils ne sont pas touchés par le stress. Afin d'approfondir nos résultats qui mettent en avant que certains managers sont exposés au stress mais le dissimulent, nous envisageons de multiplier nos méthodes d'études dans une perspective de triangulation des données. Ainsi, une recherche qualitative (entretiens et observations) est envisagée afin de comprendre le vécu professionnel des managers dans le contexte actuel du nouveau management public. En effet, aucune gestion du stress ne serait possible si son processus de développement n'est pas clairement identifié.

A défaut d'enrayer définitivement le stress des organisations, notre ambition est de le prévenir afin de minimiser ses conséquences.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## A

- Abord De Chatillon, E. (2003). L'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? *Revue Performances*, N° 12, pp. 29-36, Septembre Octobre.
- Abord De Chatillon, E. (2005). Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail, *Management et Avenir* 2 (n° 4), p. 157-170.
- Abord De Chatillon, E. et Desmarais, C. (2011). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Actes du 22e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Marrakech du 26 au 28 octobre 2011.
- Adégbidi, F.V. (1998). *Susciter l'engagement au travail en Afrique*. Collection Sociétés Africaines diaspora. L'Harmattan.
- Affleck, G. and Tennen. H. (1996). Construing benefits from adversity: Adaptational significance and dispositional underpinning. *Journal of Personality*, 64, 899-922.
- Albert, E. (2007). *Managers faites-en moins*. Eyrolles. Editions d'organisation. 139 pages.
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. *Revue Santé mentale au Québec*. Volume 29, numéro 1, printemps, p. 261-280.
- Alis, D. (1997). *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III.
- Alis, D., Dumas, M. et Poilpot-Rocaboy, G. (2010). *Risques et souffrance au travail. Nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*. Dunod, 259 pages.
- Allard-Poesi, F. et Marechal, C. (2003). *La construction de l'objet de recherche*, in R-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 2e édition, p. 34-56.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol. 49: 252-276.
- Allport, G.W. (1943). The psychology of participation . *Psychological Review*. Vol. 52, p. 117-132.



- Alter, N. et Laville, J-L. (2004). Renaud Sainsaulieu et la construction des identités au travail. *Sciences Humaines*, n°149, p. 36-38.
- Alter, N., Debout, M., Font Le Bret, B., Larose, Christian, et Lourel, M. (2011). Créons un observatoire des suicides : imposons la transparence des données. *Le Monde* du vendredi 29 avril.
- Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines, *Management & Avenir* 1 (n° 21), p. 244-260.
- Amiel, M., Bonnet, F. et Jacobs, J. (1998). *Management de l'administration*. 2ème éd., De Boeck.
- Ammar-Mamlouk, B., Hechiche-Salah, L. et Ben Hadj, O. (2007). Les TIC, source de stress professionnel. Cas des cadres bancaires tunisiens. *Gestion 2000*. N°2.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, Ill: Dorsey.
- Aschieri, G., Drevon, J-M. Feray, A., Horus, D. Marin, S. et Rallet, D. (2009). *Fonctionnaire, quelle idée !* Collection : Comprendre et agir. 148 pages.
- Aubert, N. et De Gaulejac, V. de (1991). *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil. 345 pages.
- Aubert, N., et Pages, M. (1989). *Le stress professionnel*. Editions Klincksieck, Paris.
- Aucoin, P. (1989). Les cadres intermédiaires : Le chaînon essentiel, *Canadian Public Administration*, Vol 32, issue 2, pages 210-233.
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement (2007). *Revue Française de Gestion*, n°174, p 115-130.
- Autissier, D. et Wacheux, F. (2006). *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*. Editions Eyrolles.
- Autissier, D., Bensebaa, F. et Boudier, F. (2009). *Atlas du management*. Edition, Eyrolles.

## B

- Baëhr, A. (2008). *Vieillesse dans la fonction publique : des agents plus âgés à l'Ouest, au Sud et chez les cadres, plus jeunes à l'hôpital et chez les enseignants*. [http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/statistiques/point\\_stat/pointstat\\_vieillesse-nt-FP.pdf](http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/statistiques/point_stat/pointstat_vieillesse-nt-FP.pdf).
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., and Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Barabel, M. et Meier, O. (2010). *Manageor*. Broché.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Bartoli, A. (2005). *Le management des organisations publiques*. Dunod, 491 pages.
- Bass, B. M. (1965). *Organizational psychology*. Boston: Allyn et Bacon.
- Bastid, F. et Bravo, B. (2006). Réussir sa carrière : approche conceptuelle, in A. El Akremi, S. Guerrero, S. et Neveu, J.P. (dir.). *Comportement organisationnel. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles, De Boeck, p. 143-167.
- Baudelot, C. et Gollac, M. (2003). Sous la direction de. *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris : Fayard. 333 pages.
- Baumeister, R.F. and Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A. and Carron, A. V. (2002). Role ambiguity, role efficacy, and role performance: Multidimensional and mediational relationships within interdependent sport teams. *Group Dynamics, Theory, Research and Practice*, 6 (3), 229-242.
- Beauregard, L. et Dumont, S. (1996). La mesure du soutien social. *Revue service social*. Volume 45, numéro 3, p. 55-76.
- Becuwe, A. (2010). *Gestion des ressources humaines dans les municipalités françaises : De l'expérimentation à l'institutionnalisation*. L'Harmattan, 395 pages.
- Beech, H.R. (1988). Contrôle des réactions physiologiques au stress. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A. et Cooper, C.L. *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organisation mondiale de la santé. pp. 207-216.
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. New York: Routledge.
- Belghiti-Mahut, S. et Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*, N° 10, pp. 145-164.
- Bellier-Michel, S. (2005). *L'individu et le système*. In Philippe Cabin et Bruno Choc, Les organisations et état des savoirs, 307-313 (Ed) sciences humaines.

- Bellini, S. (2005). Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation", *Cahiers Internationaux de la psychologie Sociale*, N°65, mars.
- Bellini, S. (2007). *L'encadrement des organisations publiques : l'impossible mutation ?* XIVe GDR Cadres, Annecy, 6-8 décembre.
- Bellini, S. et Labit, A. (2005). *Du petit chef au manager de proximité*. Paris, l'Harmattan.
- Berghmans, C. (2010). *Stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines*. Editions Dunod, 272 pages.
- Bertaux, R., Hirlet, P., Prepin, O. et Streicher, F. (2006). *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social : un métier en construction*. Seli Arsla.
- Bertrand, T. et Stimec, A. (2011). Santé au travail : Voyage en pays de lean management. *Revue française de gestion* 5 (n° 214), p. 127-144.
- Besseyre Des Horts, C-H. (sous la direction) (2011). *RH au quotidien : 100 fiches*. Editions Dunod. 624 pages.
- Bitoun, P. (2001). *Eloge des fonctionnaires : pour en finir avec le grand matraquage !* Editions Calmann-Lévy, 240 pages.
- Blau, G.J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement, *Journal of vocational Behavior*, Vol. 27, 19-36.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley. 352 pages.
- Bliese, P.D and Britt, T.D (2001). Social support, group consensus and stressor-strain Relationships : Social context matters, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 425-436.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bosselut, G. (2008). Antécédants et conséquences de l'ambiguïté de rôle au sein des équipes sportives. L'apport du modèle d'épisode de rôle, *Thèse de doctorat en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives*.
- Boudet, J-F. (2009). Les dépenses interdites des collectivités locales. *Droit et cultures*. N°57. pp. 171-178.
- Bouffartigue, P. (2001) (sous la direction de). *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte Recherches.
- Bourion, C. (2006). Les managers de proximité pris en tenaille. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 12, 28, pp. 77-103.
- Boutillier, S., Goguel, D., D'allondans Uzunidis, A. et Labere, N. (2003). *Méthodologie de la thèse et du mémoire*. Broché, 220 pages.

- Brasseur, M., (2005). Stress, burnout et conflits de rôles : l'apport des types psychologiques de Jung, Journée de Recherche, *Stress, burnout et conflits de rôles*, IAE Aix en Provence.
- Breaugh, J. A. and Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: construct validity evidence, *Journal of Applied Psychology*, 79, 2, pp. 191-202.
- Briner, R. B. (1997). Improving stress assessment : toward an evidencebased approach to organizational stress interventions. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), 61-71.
- Briot, M. (2006). *Rapport sur le bon usage des médicaments psychotropes*. N°422 Sénat. 529 pages. <http://www.assemblee-nationale.fr/12/pdf/rap-off/i3187.pdf>.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. *Recherche en soins infirmiers*, N° 67, p. 68-83.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la Santé*. Modèles, concepts et méthodes. Paris : Dunod.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Un modèle intégratif en psychologie de la santé*. In traité de la psychologie de la santé. Sous la direction de Fisher, G. Paris : Dunod. pp.47-71.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2006). *Au-delà du modèle transactionnel. Vers un modèle intégratif en psychologie de la santé*, in Perspectives de psychologie différentielle (pp.5-21). Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Bruchon-Schweitzer, M. et Siksou, M. (2008). La psychologie de la santé. *Le Journal des psychologues* 7 (n° 260), p. 28-32.
- Brun, J-P., Biron, C., Martel, J., et Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. (Études et recherches / Rapport No. R-342). Québec, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Brunstein, I. (dir.) (1999). *L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Buscatto, M. (2002). Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. *Revue française de sociologie*, 43 (1) pp. 73-98.
- Buscatto, M. (2006). Des hiérarchies intermédiaires sous le signe de la psychologisation sociale. *Empan*, n° 61, p. 69-75.
- Buscatto, M., Lorient M. et Weller, J-M. (2008). (Sous la direction de). *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Ramonville-Ste-Agne, Eres.

## C

- Cadin, L. (1997). Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? In BESSON, P. (ed.), *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Éditions Vuibert, pp 65-96, 32 p.
- Carballeda, G. et Garrigou, A. (2001). Derrière le "stress", un travail sous contraintes. In Bouffartigue, P. (ss.dir). *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.89-105.
- Carlson, D. S. et Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513.
- Caron, J. (1996). L'Échelle de provisions sociales : une validation québécoise. *Santé mentale au Québec*. Volume 21, numéro 2, automne, p. 158-180
- Caron, J. (1999). Un modèle écologique. *Vis à Vie*, 9 (3), 6-7.
- Caron, L., Coppi, M., Théry, L. et Vasselín, A. (2011). Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit, *Projet 4* (n° 323), p. 53-60.
- Caron, J. et Guay, S. (2005). Soutien social et santé mentale : Concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale au Québec*, 30(2), 15-41.
- Carricano, M. et Pujol, F. (2008). *Analyse de données avec SPSS*. Paris: Pearson Education, 202 pages.
- Cassel, J. (1976). The contribution of the social environment to host resistance. *American Journal of Epidemiology*, 104, 2, 107-123.
- Chabrol, H. (2005). Les mécanismes de défense. *Recherche en soins infirmiers*, N° 82 –pp. 31-42.
- Chandra, A. and Sharma, B.R. (2010). Predictors of occupational stress: an exploratory study. *The indian journal of industrial relations*, Vol. 46, N°2, 300-312, octobre.
- Chandraiah, K., Agrawal, S.C., Marimuthu, P. and Manoharan, N. (2003). Occupational Stress and Job Satisfaction among Managers. *Ind J. Occ et Env Med*, 7(2): 6-11.
- Chanlat, J-F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail, dans I. Brunstein, *L'homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 29-61.
- Charles-Pauvers, B. et Commeiras, N. (2002). *L'implication : le concept*. In Neveu, J-P. et Thévenet, M. (2002), *l'implication au travail*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, Série Vital Roux.
- Chemla-Lafay, A. (2008). Professionnaliser la GRH dans la fonction publique de l'état en France, une incantation sans réels, *Politiques et management public*, vol. 26, n° 2. pp. 111-135.

- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in the human service organizations*. New York : Praeger.
- Chevandier, C. (2007). Cheminots : des images et des représentations si prégnantes, *Revue d'histoire des chemins de fer*, 36-37. p. 366-414.
- Chiha, G. (2006). Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical, *La Revue des Sciences de Gestion* 4 (n°220-221), p. 177-182.
- Chomienne, H. (2009). Une lente mutation des organisations publiques françaises ? In *autonomie et responsabilité des cadres publics : une mutation managériale*. Sous la direction de Chomienne, H. et Pupion, P-C. Collection Profession Cadre Service Public Editions SCEREN-CNDP. pp. 81-96
- Chumpitaz Caceres, R. et Vanhamme, J. (2003). Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 2, 67-100.
- Cintas, C. et Sprimont, P-A (2011). Soutien social et violence au travail : quels effets sur le burnout ? Acte XXIIème *Congrès de l'AGRH*. Marrakech, 26-28 octobre 2011.
- Cloninger, S.C. (1999). *La personnalité*. Paris : Flammarion.
- Clot, Y. (2005). *Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ?* In P. Askenazy, Cartron, D. De Coninck, F. et Gollac, M. (coord.). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Octarès, Coll. Le travail en débats, p. 313-317.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Editions La Découverte, coll. Cahiers libres.
- Clot, Y. et Davezies, P. (2011). Des accords sur le stress qui *sonnent faux*. *Santé et Travail*, N°74 / Avril, pp.26-29.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
- Cohen, S. et Syme, L. (1985). *Social Support and Health*. New York : Academic Press.
- Cohen, S. et Williamson, G.M. (1988). *Perceived stress in a probability sample of the United States*. In Spacapan, S. and Oskamp, S. (Eds.). *The Social psychology of health*, London : Sage, pp. 31-67.
- Cohen, S. and Wills, T.A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis, *Psychological Bulletin*, vol. 98, no 2, p. 310-357.
- Colin, T., Grasser, B. et Oiry, E. (2009). Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier. *Management et Avenir*, N° 25. p. 335-353.

- Cooper, C. et Davidson, M. (1988). Les origines du stress en milieu professionnel et leurs incidences sur le monde extérieur. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A. et Cooper, C.L. *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organisation mondiale de la santé.
- Cooper, C.L. et Marshall, J. (1979). *Occupational sources Managerial and white collar of stress*. In Cooper, C.L. and Payne, R (Eds), *Stress at work*, John Siley and Sons, New York, NY.
- Cooper, C.L. (1988). Les comportements de prédisposition au stress : le comportement de type A. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A. et Cooper, C.L. *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organisation mondiale de la santé.
- Cooper, C.L. (1988). Les réactions au stress à l'atelier et au bureau. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A. et Cooper, C.L. *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organisation mondiale de la santé.
- Cordes, C.L., et Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 7 8, 621-656.
- Courpasson, D. et Thoenig, J-C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.
- Cousin, O. (2004). *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan. Logiques sociales. 282 pages.
- Cousin, O. et Mispelblom Beyer, F. (2011). *Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal*. In Bouffartigue, P., Gadea, C. et Pochic, S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Collection : Armand Colin/Recherches, p. 46-55.
- Cousson, F., Bruchon-Schweitzer, M.L., Quintard, B., Nuissier, J. et Rascle, N. (1996). Analyse multidimensionnelle d'une échelle de coping : validation française de la W.C.C., *Psychologie Française*, 41 (2), pp.155-164.
- Coyle-Shapiro, J. et Parzefall, M-R. (2005). Examen de la théorie du contrat psychologique: Questions clés relatives à la compréhension et à la recherche sur la relation d'emploi. In Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. et Mignonac, K. (Eds.), *Comportement Organisationnel* (Vol. 1). pp. 22-67. Paris: De Boeck.
- Cramer, P. (2000). Defense mechanisms in psychology today. Further processes for adaptation. *American Psychologist*, 55 (6), pp. 637-646.
- Crozet, P. et Desmarais, C. (2005). L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale une position intenable ? *XVIème congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Dauphine, 15-16 septembre.
- Crozier, M. (1955). *Petits Fonctionnaires au Travail*, Paris, Ed. du CNRS.

- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, le seuil, Paris.
- Cummings, T. G. and Cooper, C. L. (1979). A cybernetic framework for studying occupational stress. *Human Relations*, 32, 395-418.
- Cutrona, C. A. (1989). Behavioral manifestation of social support: a microanalytic study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 201-208.
- Cutrona, C. E. and Russell, D. W. (1987). The provisions of social support and adaptation to stress. *Advance in Personal Relationships*, 1, 37-67.

## D

- Dab, W. (2008). *Rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail : Douze propositions pour la développer*. 79 pages.
- Dahlen, E. R. and Martin, R. C. (2005). The experience, expression, and control of anger in perceived social support. *Personality and Individual Differences*, 39, 391-401.
- Daniellou, F., Davezies, P. Desriaux, F. et Thery, L. (2009). Souffrance en entreprise : quels remèdes ? Il faut adapter le travail à l'homme, pas l'inverse. *Le monde*. Édition du 19/12, 3 pages.
- Dany, F. et Livian, Y.F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris, 2ème édition.
- Darpy, D. (2009). Questions et Réponses méthodologiques. in Evrard, Y., Pras, B. et Roux. E. *Market*, édition Dunod.
- Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. Comprendre le travail. *Éducation permanente*, N°3, 116, 33-46.
- Defillippi, R. J. and Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In Arthur, M. B. et Rousseau, D. M. (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 116–131). Oxford: Oxford University Press.
- Delbrouck, L. (2008). *Le burn-out du soignant*. De Boeck. 280 pages.
- De Vellis, R.F. (2003). *Scale developpement : theory and application*. Sage, Thousand Oaks. 171 pages.
- De Zanet, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C. et De Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Travail Humain (Le)*, 67(3), 257-281.
- Dejours, C. (2000). *Souffrance en France - la banalisation de l'injustice sociale* - Col. Point, Seuil.
- Dejours, C. (2008). *Travail : usure mentale*. Essai de psychopathologie du travail. Paris, Bayard. 298 pages.



- Dejours, C. et Begue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* PUF, Paris. 128 pages.
- Delaye, R. et Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management et Avenir*, N° 32, p. 254-269.
- Delmas, C. (2011). Stress et souffrance au travail des cadres : enjeu syndical et médiatique. In Bouffartigue, P., Gadea, C. et Pochic, S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Collection : Armand Colin/Recherches.
- Deriot, G. (2010). *Rapport d'information : le mal-être au travail*, rapport Sénat N° 642, 126 pages.
- Desmarais, C. (2002). Effets de la modernisation de la gestion des ressources humaines sur l'encadrement des villes, *thèse de doctorat sciences de gestion*. Université de Versailles - St-Quentin en Yvelines.
- Desmarais, C. (2003a). *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*. Editions de la lettre du cadre territorial. Collection Essais.
- Desmarais, C. (2003b). Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal. *Revue française d'administration publique*, N° 108, p. 617-631.
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ? *Management & Avenir* 2 (n° 8), p.159-177.
- Desmarais, C. et Abord De Chatillon, E. (2007). Travailler plus pour gagner quoi ? Ou pourquoi les encadrants sont contents de travailler 52 heures et plus par semaine. *Revue de gestion des ressources humaines*, N°66. pp. 57-74.
- Desmarais, C. et Abord De Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion* 6 (n° 205), p. 71-88.
- Desmarais, C. et Abord De Chatillon, E. (2008a). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, 4/N° 128, p. 767-783.
- Desmarais, C. et Abord De Chatillon, E. (2008b). *Les champs de tension de la fonction d'encadrement : quelles adaptations des acteurs ?* IRES-CFE-CGC, Paris, Juin, 136 pages.
- Desmarais, C., Abord De Chatillon, E., Carrier Vernhet, A., Deloche et F., Dubouloy, M. (2010). Les cadres et difficulté et modes de gestion des cadres en difficulté. *Rapport de recherche pour l'APEC*, 112 p.
- Desmazes, J. (2011). Les transformations du management à La Poste : a-t-on jeté le bébé avec l'eau du bain ? *1er colloque AIRMAP-PMP*. Versailles-Saint Quentin du 29 juin au 1er juillet.

- Desmis, J., De Terssac, G. et Blatter, C. (2004). Méthodologie d'accompagnement du changement à destination de l'encadrement intermédiaire : Repères introductifs : La politique tarifaire Grandes Lignes à la SNCF. *Revue générale des chemins de fer*. N° nov, pp. 37-46.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion* 5, N° 214, pp. 89-105.
- Dewe, P.J., O'driscoll, M.P. and Cooper, C.L. (2010). *Coping with work stress: A review and critique*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Deye, M. (1999). Encadrement intermédiaire : entre malaise et mutations. *Revue Maîtriser*. N° 552, pp. 17-24.
- Dimaggio, P.J. and Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Journal of Sociology*, vol. 48.
- Diridollu, B. (1995). *Encadrement de proximité*. Editions d'Organisation (Paris), 149 pages.
- Dolan, S. et Arsenault, A. (1980). Stress, santé et rendement au travail. Ecole de relations industrielles, monographie n°5, Université de Montréal, Montréal. 186 pages.
- Dolan, S. et Arsenault, A. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. 2<sup>e</sup> édition gaëtan morin. 500 pages.
- Dolan, S. et Arsenault, A. (2009). *Stress, Estime de Soi, Santé et Travail*. Presses universitaires du Québec (PUQ). 328 pages.
- Donada, C. et Mbengue, A. (2003). Méthodes de classification et de restructuration , in R. Thiétart (coord.). *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, pp. 373-391.
- Doniol-Shaw, G. (2009). L'engagement paradoxal des aides à domicile face aux situations repoussantes. *Travailler* 2 (n° 22), pp. 27-42.
- Dubar, C. et Tripier, P. (2005). *Sociologie des professions*. Armand Colin. 283 pages
- Dubin, R. (1956). Industrial worker's world; a study of the central life interests of industrial workers, *Social Problems*, n°3, 131-142.
- Ducamp, A. et Bouget, V. (2007). La combativité cheminote en question : la grève avortée de novembre 1974, *Revue d'histoire des chemins de fer*, 36-37, p. 308-328.
- Dupuy, F. (2005). La souffrance des cadres. *La lettre du cadre territorial*, N°296 - 15 mai.

## E

- Edey Gamassou, C. (2006). Les causes spécifiques de stress et d'implication chez les agents de la Fonction Publique Territoriale. *Colloque quelle(s) GRH pour la(les) fonction(s) publique(s) ?* Université Lille 2.
- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986), Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500–507.
- El Akremi, A. et Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH, *Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Grenoble, p.1063-1096.
- El Akremi, A., Sassi, N. et Haddaji, N. (2006). Étude de l'impact des stresseurs organisationnels sur le bien-être et les comportements prosociaux des salariés dans un contexte de flexibilité, *Revue Gestion des Ressources Humaines*. N°61, pp. 6-21.
- Emery, E. et Giauque, D. (2005). Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation. *Revue Internationale des Sciences Administratives* (Vol. 71), p. 681-699.
- Endler, N.S. et Parker, J.D.A. (1990). *Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 844-854.
- Evrard, Y. Pras, B. Roux, E. Desmet, P. Dussaix, A-M et Lilien, G. (2009). *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*. Editions 4, Dunod. 703 pages.

## F

- Fabre, C. (1997). L'implication des salariés restant après un plan social. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Montpellier II, Sciences et Techniques du Languedoc.
- Falcoz, C. et Becuwe, A. (2009). Le management au cœur des enjeux de changement au sein de la fonction publique territoriale. Le cas du CCAS d'une grande ville française. *Revue Humanisme et entreprise*, n° 292.
- Falissard, B. (2008). *Mesurer la subjectivité en santé, perspective méthodologique et statistique*. Editions Masson, 216 pages.
- Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. et Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectique 2* (n°8), p. 51-65.
- Folkman, S., Chesney, M., Collette, L., Boccari, A. and Cooke, M. (1996). Postbereavement depressive mood and its prebereavement predictors in HIV + and HIV-gay men. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 336-348.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C. and Morin, E. M. (2011). Work is my passion : The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28: 27–40.

- Fouquereau, E. et Rioux, L. (2002). Élaboration de l'échelle de satisfaction de vie professionnelle (ESVP) en langue française : une démarche exploratoire. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 34 (3), 210–215.
- Fournel, I., Pilleron, S., Lemery, B., Millot, I. and Gisselmann, A. (2008). Risque psychosocial, santé perçue et situations de travail chez les agents d'un Conseil Général. *Santé Publique hs* (Vol. 20), p. 99-107.
- Fournier-Laurent, M. (2006). *Histoire d'une révolution managériale : comment 170 000 salariés deviennent acteurs du changement à la SNCF*. Express éditions.
- François-Philip Boisserolle De St Julien, D. (2005). *Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines*, L'Harmattan, Paris.
- François-Philip De Saint-Julien, D. (2010). Le stress des survivants à un plan social. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/1 n°241, p. 85-100.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300–319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- French, J. and Kahn, R.A. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, Vol. 18, p. 1-47.
- Friedman, M.I. and Rosenman, R.H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York.

## G

- Gadea, C. (2011). Cadres de santé, le maillon indispensable du New public management ? In Bouffartigue, P., Gadea, C. et Pochic, S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Collection : Armand Colin/Recherches.
- Gallois, L. (2005). SNCF: une définition moderne du service public. Entretien. *Le Débat* 2/2005 (n° 134), p. 63-75.
- Gambade, T. (2010). Encadrants de proximité : une formation nécessaire. *La lettre du cadre territorial*, N°397 - 15 mars.
- Garnier-Daujard, E. (2001). Le stress collectif, un risque professionnel. *Performances*, N°1, novembre-décembre.
- Gergen, K.J. (1971). *The concept of self*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Giauque, D. (2003). Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle. La bureaucratie libérale. *Revue internationale des Sciences administratives*. 69 (4) 663-692.

- Giauque, D. et Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 140 pages.
- Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management et Avenir* 1 (n° 41), p. 89-106.
- Giraud, L. et Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et Entreprise*, Vol.2, n° 302, p. 13-28.
- Glee, C. et Mispelblom Beyer, F. (2011). Manager sans perdre son âme : Quand les résistances au quotidien ouvrent la voie d'un management alternatif. *Acte XXIIème Congrès de l'AGRH*. Marrakech, 26-28 octobre 2011.
- Graziani, P. et Swendsen, J. (2004). *Le stress : émotions et stratégies d'adaptation*. Paris, Nathan.
- Grebot, E., Paty, B. et Girard Dephanix, N. (2006). Styles défensifs et stratégies d'ajustement ou *coping* en situation stressante. *L'Encéphale*. Vol. 32 : 315-24 p., cahier 1.
- Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, vol. 10, 76–88.
- Grima, F. (2004). Faire face au conflit de rôle : analyse des stratégies d'ajustement des responsables de formation professionnelle continue. *Revue gestion des ressources humaines*, pp.47-62.
- Groulx, L-H. (1997). Querelles autour des méthodes. *Socio-anthropologie*, n°2. <http://socio-anthropologie.revues.org/index30.html>.
- Guelaud, C. (2002). La SNCF : une stratégie de croissance, un imaginaire du déclin, In *Du monopole au marché*, La Découverte, pp. 126-146.
- Guerard, S. et Scaillerez, A. (2010). L'engagement des agents publics territoriaux titulaires au travail. *Colloque vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques*. Annecy, 25 et 26 mars.
- Guérin, G., Wils, T. et L. Lemire, L. (1996). Le malaise professionnel : nature et mesure du concept. *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 51, n° 1, 62–96.
- Guillet, L., Hermand, D. and Mullet, E. (2010). The importance of social support in workers' lay conceptualizations of stress. *Swiss Journal of Psychology*, 69, 65-69.
- Guinchard, R. et Arnaud, G. (2011). *Psychanalyse du lien au travail : le désir de travail*. Elsevier Masson. 202 pages.
- Gurin, G.J., Veroff, J. and Feld, S. (1960). *Americans view their mental health*, NY, Basic Books.

## H

- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (2006). *Multivariate Data Analysis : A Global Perspective*, 7th editions.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Hamarat, E., Thompson, D., Zabucky, K., Steele, D, Matheny, K., and Aysan, F. (2001). Perceived stress and coping resource availability as predictors of life satisfaction in young, middle aged, and older adults. *Experimental Aging Research*. 27, 181-196.
- Hartmann, A. (2008). Les orientations nouvelles dans le champ du coping. *Pratiques psychologiques*. Volume 14, Issue 2, Pages 285–299.
- Hautefeuille, M. (2008). Le dopage des cadres ou le dopage au quotidien. *L'information psychiatrique*. Vol. 89, n°9. pp. 827-834.
- Haynes, N. and Love, P. (2003). Psychological adjustment and coping among construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22(2), 129–40.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. et Woodman, R W. (2004). *Management des organisations*, Editions, de boeck.
- Henriet, A. (2006). Sous la direction de. *Manager : mobiliser, organiser, communiquer, contrôler : 110 questions fondamentales de management*. Editions Foucher.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (1996). *Management of organization behavior: utilizing human resource's* (7th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hirigoyen, M-F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral démêler le vrai du faux*. Éditions La Découverte et Syros. 290 pages.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources. *American psychologist*, 44, 1989, p. 513-524.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture, and community : The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.
- Hobfoll, S. E. (2001). Conservation of resources: A rejoinder to the commentaries. *Applied Psychology*, 50, 419-421.
- Hobfoll, S. E., and Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (pp. 41-60). New York: Marcel Dekker.
- Hobfoll, S. E. and Shirom, A. (2001). Conservation of Resources Theory. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 57-80). New York, NY: Dekker.

- Hofstede, G., Hostede, G.J., and Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations, nos programmations mentales*. Editions Pearson (3ed). 640 pages.
- Hollet, S. (2005). Une validation de l'échelle d'engagement au travail (UWES - Utrecht Work) auprès d'une population de commerciaux : l'antithèse positive de l'épuisement professionnel. *16ème Congrès de l'AGRH*, Paris, septembre.
- Holmes, T.H. and Rahe, R.H. (1967). The social reajustement rating scale, *Journal of psychosomatic research*. Vol. 11, pp.213-218.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*, Reading. MA : Addison-Wesley.
- Huteau, S. (2008). *La nouvelle gestion publique locale : LOLF et collectivités Locales*. Ed. DEXIA, 2008.

## I

- Imbert, J. (2005). *Manager la carrière des seniors*, Paris, Insep Consulting Éditions.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.

## J

- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Jacquot, L. (2011). L'identité clivée des managers de proximité : un travail entre violence symbolique et soutien social. *Informations sociales* 5 (n° 167), p. 114-122.
- Jamal, M. and Ahmed, S. W. (1985). Job Stress, Stress-Prone Type A Behaviour, and Personal and Organizational Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol.2 : 360-374.
- Jolibert, A. et Jourdan, Ph. (2006). *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.
- Jolivet, T. (1991). La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction, *thèse de doctorat*, Université Paris 1, 371 pages.
- Journoud, S. et Stéphan Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p. 51-59.

## K

- Kahn, R.L. and Byosiere, P. (1992). Stress in Organizations. In M. Dunnette et L. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (3), pp. 571-650, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, R.L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. and Rosenthal, J.D. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New-York, John Willey and Sons Inc.
- Kalimo, R. (1988). Facteurs psychosociaux et santé des travailleurs : vue d'ensemble. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A. et Cooper, C.L. *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organisation mondiale de la santé. pp. 3-8.
- Kanungo, R.N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, Vol. 86, pp. 119-138.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 No. 3, pp. 341-349.
- Kaplan, S., Bardwell, L.V. and Slakter, D.B. (1993). *The museum as a restorative environment*. Environ. Behav., in press.
- Karasek, R.A. and Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Book. New york.
- Karnas, G. (2009). *Psychologie du travail*, Paris, P.U.F. Que sais-je ? 128 pages.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*, New York: Wiley.
- Kaufman, G.M. and Beehr, T.A. (1986). Interactions between job stressors and social support: some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, T1 (3): 522-526.
- Kelloway, E. K., Sinavathan, N., Francis, L. and Barling, J. (2005). Poor Leadership. In J. Barling, J., Kelloway, E.K. and Frone, M. (2005). *Handbook of Work Stress* (pp. 89-112) CA: Sage. Publications.
- King L.A. and King D.W. (1990). Role conflict and role ambiguity: a critical assessment of construct validity, *Psychological Bulletin*, 107, 1, 48-64.
- Kletz F. et Lenay O. (2008). Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? Analyse d'une démarche de modernisation de la GRH publique. *Revue française d'administration publique*, n° 128.
- Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M. et Bourgeois, M.L. (2003). Stress et coping : un modèle intégratif en psychologie de la santé. *Annales Médico Psychologiques*, 161, 809–815



- Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., Thiébaud, E., Dumartin, N. and Sifakis, Y. (2000). Job stress, coping and burnout among French general practitioners. *European Review of Applied Psychology*, 50, 309-314.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Sainfort, F. and Carayon, P. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. *Work and Stress*, Vol. 17(1), Jan-Mar, pp. 52-72.
- Kottke, J.L. and Sharafinski, C.E., (1988). Measuring perceived supervisory support and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 48, p. 1075-1079.
- Kourchid, O. (2007). Mineurs, cheminots : essai d'interrogations comparatives", in Images des cheminots, de la représentation à l'identité, *Revue d'Histoire des Chemins de Fer*, n° 36-37 printemps-automne, pp. 221-276.
- Kuty, O. (1998). *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, Paris- Bruxelles, De Boeck.

## L

- Labit, A. (2002). Les agents de maîtrise industriels : une identité professionnelle éclatée. In Le Saout, R., Saulnier J-P. *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*. Paris, L'Harmattan, pp.27-40.
- Laborit, H. (1986). *L'inhibition de l'action : biologie comportementale et physio-pathologie*. 2<sup>e</sup> édition Masson. 332 pages.
- Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010). Bien être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. *Rapport d'études*.
- Lacouture, A. (2010). Stress professionnel des médecins : revue de la littérature. *Thèse de doctorat en médecine*. 143 pages.
- Lahmouz, K. et Duyck, J-Y. (2008). Implication organisationnelle et stress professionnel, rôle de l'auto-efficacité : cas d'une restructuration. Les apports d'une étude quantitative. *Communication au congrès de l'AGRH*, Dakar, du 9 au 12 Novembre.
- Lamarzelle, D. (1999). *Les cadres de la territoriale. Vers la démarche cadre dans le secteur public*. Collection Ressources. 222 pages.
- Lancry, A. et Ponnelle, S. (2004). *La santé psychique au travail*. In les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations. Sous la direction de Brangier, E., Lancry, A. et Louche, C. Editions collection Travail et Organisation. pp. 295-312.

- Lapalme, M.E. et Doucet, O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'implication des employés : la redondance perdue. *Actes du Congrès de l'AGRH*, 2004.
- Laugaa, D. et Bruchon-Schweitzer, M. (2005). L'ajustement au stress professionnel chez les enseignants français du premier degré. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 4, 2-17.
- Laughrea, K. et Renard, E. (2004). Stress, épuisement et qualité de vie au travail, in Bonardi, C., Gregori N., J-Y et Roussiau, N., *Psychologie sociale appliquée : Emploi, travail et ressources humaines*. Collection, Psycho.
- Lawler, E.E. and Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, p. 305-312.
- Lazarus, R.S (1988). Vulnérabilité et résistance individuelle au stress psychologique. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A. et Cooper, C.L., *les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organisation mondiale de la santé. p. 127-133.
- Lazarus, R. S. (1997). Hurrah for a systems approach. *Journal of Health Psychology*, 2 (2), 158-160.
- Lazarus, R.S. and DeLongis, A. (1983). A psychological stress ans coping in aging. *American journal of psychology*, 38 : 245-254.
- Lazarus, R.S, DeLongis, A., Folkman, S. and Gruen, R. (1985). Stress and adaptational outcomes: The problem of confounded measures. *American Psychologist*, Vol. 40. No. 7, 770-779.
- Lazarus, R.S. and Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.
- Le Saout, R. et Saulnier, J.P. (2002). *L'encadrement intermédiaire: les contraintes d'une position ambivalente*, L'Harmattan.
- Lefebvre, B. et Poirot, M. (2011). *Stress et risques psychosociaux au travail*. Editions Elsevier Masson. 144 pages.
- Légeron, P. (2003). *Le stress au travail*. Editions Odile Jacob. 200 pages.
- Légeron, P. (2004). Le stress au travail de la performance à la souffrance. *Droit Social*, n°12, décembre, pp. 1086-1090.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*. Vol. 89, n°9. pp. 809-820.
- Légeron, P. (2009). L'impact du stress sur les individus. In *Stress et risques psychosociaux au travail*. Sous la direction de Thébaud-Mony, A. et Robatel, N. *Problèmes et politiques sociaux*. N°965, octobre. pp.40-43. Editions la documentation française.

- Lemire, L. and Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 20: 150-163.
- Lemire, L. et Saba, T. (2004) "Statut de l'emploi et comportements au travail : l'effet de la violation du contrat psychologique. *Actes congrès 15eme AGRH, Montréal. La GRH mesurée !* www.enap.ca/enap-fra/bibliotheque/pub-personnel/publi-lemire-louise.html.
- Lemyre, L. (1987). Stress psychologique et appréhension cognitive, *thèse de doctorat*, Université Laval, Québec.
- Lemyre, L. et Benzimra, Y. (2000). Les efforts de recouvrement suite à la tempête de verglas : état de stress psychologique chez des travailleur-es après la crise. *Santé mentale au Québec*, vol. 25, n° 1, p. 186-209.
- Lemyre, L. et Tessier, R. (1988). Mesure de Stress Psychologique MSP : Se sentir stressé, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 20, 302-321.
- Lemyre, L. et Tessier, R. (2003). La mesure de stress psychologique. Concept, modèle et mesure. *Le Médecin de famille canadien*. Vol. 49, septembre pp.1166-1168.
- Leroux, E. et Van De Portal, M. (2011). La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux en entreprise. *Humanisme et Entreprise*, N°301, p.22-40.
- Lethondal, A.M. (1997). *L'encadrement de proximité : quels rôles dans les changements d'organisation*. ANACT. Collection Outils et Méthodes.
- Levi, L. (1988). Définitions et aspects conceptuels de la santé en milieu professionnel. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A. et Cooper, C.L. *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organisation mondiale de la santé. pp. 9-14.
- Lhuillier, D. (2010). Les risques psychosociaux : entre rémanence et méconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie* 2 (n° 10), p. 11-28.
- Li, F., Harmer, P., Duncan, T. E., Duncan, S. C., Acock, A. and Boles, S. (1998). Approaches to testing interaction effects using structural equation modeling methodology. *Multivariate Behavioral Research*, 33, 1-39.
- Linhart, D. (2009). Salariés du privé : une éthique du dévouement exigée au nom de l'entreprise. In stress et risques psychosociaux au travail. Sous la direction de Thébaud-Mony, A. et Robatel, N. *Problèmes politiques et sociaux*. N° 965, octobre. pp. 32-34. Editions la documentation française.
- Livian, Y.F. (1996). L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays, in CEREQ, *L'avenir des catégories*

*intermédiaires d'encadrement : journées d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, pp. 209-219.

Locke, E. A. (1976). *Nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette M. D., éd., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, p. 1300.

Lodhal, T.M. and Kejner, M.M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, pp. 24-33.

Loriol, M. (2006). Autonomie, reconnaissance et stress. *Projet 2* (n° 291), p. 79-84.

Loriol, M. (2010). La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie 2* (n° 10), p. 111-124.

Loubes, A. (1997). Contribution à l'étude des tensions de rôles des agents de maîtrise en milieu industriel – Une étude empirique, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Montpellier II.

Lourel, M. et Mabire, C. (2008). Le déséquilibre efforts-récompenses et les débordements entre vie au travail, vie privée chez les éleveurs laitiers : leurs effets sur l'épuisement professionnel . *Santé Publique* (Vol. 20), p. 89-98.

## M

Mack, D.A., Nelson, D.L. and Quick, J.C. (1998). The stress of organisational change: A dynamic process model. *Applied Psychology : An International Review*, 47 (2), 219-232.

Mahieu, C. (2010). Construction de l'engagement stratégique des managers intermédiaires. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 78 octobre-novembre-décembre. p. 59-76.

Malhotra, N. Decaudin, J-M et Bouguerra, A. (2004). *études marketing avec SPSS*. 4<sup>e</sup> édition Pearson Education.

Maltais, D., Leclerc, M., et Rinfret, N. (2007). Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue française d'administration publique 3* (n° 123), p. 423-441.

Maltin, E.R. et Meyer, J.P. (2009). L'engagement et le bien être des employés , in ROJOT, J., Roussel, P. et Vandenberghe, C., *Comportement organisationnel, vol 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. De boeck.

Marc, J., Grosjean, V. et Marsell, M. (2011). Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain 2* (Vol. 74), p. 107-130.

- Marcelissen, F.H, Winnubst, J.A Buunk, B. and Wolff, C.J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science et Medicine*, Vol 26(3), Special issue: Stress and coping in relation to health and disease. pp. 365-373.
- March James, G. and Simon Herbert, A. (1958). *Organizations*, New York, John WILEY and Sons, traduction française de J.C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991.
- Mariage, A. et Schmitt-Fourrier, F. (2006). Rôle de la personnalité dans les stratégies de coping. Étude auprès de personnels soignants. *Travail humain (Le)*, 69 (1), 1-24.
- Mathieu, J.E. and Zajac D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, N°108.
- Matthews, K. A., and Saal, F. E. (1978). Relationship of the Type A coronary-prone behavior pattern to achievement, power, and affiliation motives. *Psychosom. Med.* 40, 630 – 636.
- Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (2003). Analyse causale et modélisation. In R.A.Thiétart (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Paris, Dunod.
- Meyssonier, R. (2003). La gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise. *XIVème Congrès de l'AGRH*, Grenoble, 20-22 novembre.
- Mintzberg, H. (1995). *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.
- Mispelblom Beyer, F. (2010). *Encadrer. Un métier impossible ?* Armand Colin.
- Moisson, V. et Roques, O. (2005). Stress et stratégies d'ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par le service des urgences de nuit, *Actes de la 7<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'IAS*, Marrakech.
- Mokoukolo, R. (2011). La fonction médiatrice des élus locaux : une réflexion psychosociale, *Le Journal des psychologues* 5 (n° 288), p. 18-22.
- Molinié, A.F. (2003). *Age et conditions de travail dans l'Union européenne*. Luxembourg : Office des Publications Officielles des Communautés européennes.
- Morgan, G. (1999). *Les images de l'organisation*. De Boeck. 518 Pages.
- Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In Pauchant, T.C. et coll. (coord.), *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec/Amérique, et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.
- Morin, E.M. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, études et recherches, *rapport R-543, IRSST* (avec la collaboration de F. Aranha, FGV-EASP), 62 pages.
- Morin, E.M. (2009). Le travail, plus de sens, moins de stress. *Prévention au travail*. Printemps. 24-25. pp. [http://www.irsst.qc.ca/media/documents/fr/prev/v22\\_02/24-25.pdf](http://www.irsst.qc.ca/media/documents/fr/prev/v22_02/24-25.pdf).

- Morin, E.M (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens, *Gestion 3* (Vol. 35), p. 34-40.
- Morin, E.M., Aranha, F. et Audebrand, L. (2007). Le sens du travail et l'engagement dans l'organisation. *Congrès de la Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie*.
- Morin, E.M. et Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, N° 126. Novembre-décembre, pp. 83-93.
- Morin, E.M. et Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, /2 Vol. 32, p. 31-36.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 486-500.
- Moyle, P. and Parkes, K. (1999). The effects of transition stress: a relocation study. *Journal of organizational behavior*, 20, 625-646.

## N

- Nasse, P. et Légeron, P. (2008). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. 42 pages.
- Neveu, J-P. (1993). L'intention de départ volontaire chez le cadre, *thèse de doctorat en sciences de gestion*, université de Toulouse I.
- Newman, L.S. (2001). Coping and defense: no clear distinction. *American Psychologist*. 56 : 760-761.
- Nguyen, Khac, J-L. (2008). Une nouvelle donne pour le manager. *Magazine la gazette des communes, départements, régions*. Cahier détaché N°2-02/1916- 14 janvier.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M. and Leclerc, A. (2000). etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses . *Revue Epidémiologique et Santé Publique*, vol.45, n°5, p.419-437.
- Noguera, F. (2010). Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la direction générale des impôts. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 78 octobre-novembre-décembre, p. 32-58.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed.).New York: McGraw-Hill.

## O

- O’driscoll, M. P., and Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2): 197-209.
- Ogden, J. (2008). *Psychologie de la santé*. De Boeck, 426 pages.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

## P

- Paillé, P. (1997). Contribution à l’étude de l’implication organisationnelle. Analyse des expériences d’un changement et mise en perspective du rôle de l’engagement dans l’emploi. *Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion*, Université des sciences sociales de Toulouse I.
- Paulhan, I. (1994). Les stratégies d’ajustement, ou coping . In Bruchon-Schweitzer, M. et Dantzer, R. (Eds.). *Introduction à la psychologie de la santé*. Paris : PUF, chap. 4, 99-124.
- Paulhan, I. (1992). Le concept de coping. *L’Année Psychologique*, 92, 545-557
- Payne, R. (1980). Organisational stress and social support. In Cooper et Payne (eds), *Current concerns in occupational stress*. Chichester: John Wiley.
- Pepin, R. et Dionne-Proulx, J. (1996). Tour d'horizon sur les programmes de promotion de la santé au travail : impacts et facteurs de succès. *Gestion*, 21(2), 45-51
- Peretti, J.M. (2006). Tous DRH : Un défi pour les managers. In *TOUS DRH les Responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants*. Sous la direction de Peretti, J-M. Editions d’Organisation (3ed). p.21-34.
- Perrewe, P. L. and Zellars, K. L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 739–752.
- Perrot, S. (2001). *L’entrée dans l’entreprise des jeunes diplômés*, Economica, 270 pages.
- Perrot, S. (2005). L’engagement au travail : analyse psychométrique de l’échelle de Kanungo. *Revue Gestion des ressources humaines*. N° 58, pp.31-44.
- Peze, M. (2009). Corps et souffrance au travail. *Corps* (n° 6), p. 15-21.
- Peze, S. (2010). Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ? *XXIème Congrès AGRH*, St Malo, 17-19 novembre
- Pines, A.M. and Aronson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. Free Press, New York.

- Plutchik, R. (1995). *A theory of Ego Defenses*. In : Conte HR, Plutchik R, eds. *Ego Defenses : theory and measurements*. New York : John Wiley et Sons Inc : 13-37.
- Poirel, E. (2009). Le stress professionnel des directions d'école au Québec: Sources du stress, vécu émotionnel et ajustements. *Thèse de Doctorat* en psychopédagogie.
- Poirot, M. (2004). L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises. *Congrès AGRH*, Montréal, Canada.
- Ponnelle, S. (2008). Contribution des déterminants personnels, organisationnels et des styles d'ajustement au stress dans l'explication de la santé subjective des enseignants du secondaire. *L'Orientation scolaire et professionnelle (INETOP)*, 37, 2, 183-213.
- Pratt, M. G. and Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work, In Cameron, K. S., Dutton, J. E. et Quinn, R. E (Eds). *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berret-Koehler, 309-327.
- Procidano, M.E. and Heller, K. (1983). Measures of Perceived Social Support from Friends and from Family : Three validation studies. *American Journal of Community Psychology*, vol. 11, n° 1, p. 1-24.

## Q

- Quick J. D., Quick, J. C. and Nelson, D.L. (1998). *The theory of preventive stress management in organizations*. In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress*. pp. 246-268 : Oxford University Press.
- Quivy, R. et Van Campenhout, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod. 256 pages.

## R

- Ramaciotti, D. et Perriard, J. (2000). *Les coûts du stress en Suisse*, SECO, secrétariat d'état à l'économie, Ressort Arbeit und Gesundheit, Zurich, 136 p.
- Raoult, N. et Huyez-Levrat, G. (2009). *Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur ?* Editions Liaisons. 277 pages.
- Rasclé, N. et Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé, *Travail Humain (Le)*, 2, 97- 118.
- Rees, T. (2008). L'influence du soutien social sur les athlètes. In Jowett, S. et Lavallee, D. *Psychologie sociale du sport*. De Boeck, pp 241-250.



- Reynaud, J-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue Française de Sociologie*, vol XXIX, p 5-18.
- Ribeill, G. (2007). Les cheminots reflétés aux miroirs de la pub'. *Revue d'histoire des chemins de fer*, 36-37, pp. 128-149.
- Ripon, A. (1987). Satisfaction et implication dans le travail. In Levy Leboyer, C. et Speradio, J.C., *traité de psychologie du travail*, PUF.
- Rizzo, J., House, R. and Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Robatel, N. (2009). De quoi parle-t-on ? Diverses définitions. In stress et risques psychosociaux au travail. Sous la direction de Thébaud-Mony, A. et Robatel, N. *Problèmes politiques et sociaux*. N° 965, octobre. pp. 47-49. Editions la documentation française.
- Rocheblave, A-M. (1963). La notion de rôle : quelques problèmes conceptuels. In *Revue française de sociologie*. N°4-3. pp.300-306.
- Roger, A. et Roques O. (1994). Variations du stress perçu aux différentes étapes de carrières des cadres. *Actes du cinquième congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- Roger, A. et Roques, O. (1995). Le stress au travail des cadres : déterminants et modes de réaction, *Actes du 6° congrès de l'AGRH*, Poitiers.
- Rogers, D.P. (1984). Helping Employees Cope with Burnout. *Business Magazine*. October–December.
- Rogers, R.E. (1977). Components of organizational Stress among canadian managers. *Journal of Psychology*, 95, pp.265-273.
- Roques, O. et Roger A. (2004). Pression au travail et sentiment de compétence dans l'hôpital public. *Revue Politiques et Management Public*, vol 22, N°4, p.47-63.
- Rosay-Notz, H. (2006). Retentissements psychologiques des traumatismes intentionnels et organisation générale des secours. *Études sur la mort 2* (n° 130), p. 117-129.
- Rouleau, L. (1999). Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation. *Gestion*, 24 (3): 96-101.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck.
- Roussillon, S. (2003). Les émotions dans le travail. EM-Lyon, *Cahier de recherche*. N° 2003/12, 11 p.
- Roussillon, S. et Duval-Hamel, J. (2006). Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ? EM-Lyon, *Cahier de recherche*. N° 2006/03, 30 p.

- Roux, S. et Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de recherche en éducation*. Vol. 10, n°2, p.151-164.
- Royal, L. et Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion* (Vol. 35), p. 27-33.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2003). Le design de la recherche. In Thiétart, R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 139-168.
- Ruiller, C. (2008). Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Rennes 1.
- Ruiller, C. (2011). Le talent des managers de proximité. *Revue internationale de Psychosociologie* 41 (Vol. XVII), pp. 223-246.

## S

- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail*, 3<sup>e</sup> éd. Presses de sciences po.
- Saleh, S.D. (1994). Approche structurelle de l'implication dans le travail par comparaison avec la satisfaction et la motivation au travail, Louche, CL. *Individu et organisations*, 83-89 (Ed) Delachaux et Niestlé.
- Saleh, S.D. and Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, p. 213-224.
- Salengro, B. (2005). *Le stress des cadres*. Paris, Editions L'Harmattan, 186 pages.
- Schaufeli, W.B and Bakker, A. B. (2003). UWES: The Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary Manual*, November.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A. and Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard : the evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Schaufeli, W.B, Taris T.W. and Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Appl Psychol Int Rev*, 57, 173-203.

- Schmidt, K.H. and Neubach, B. (2007). Self control demands: a source of stress at work, *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, N°4, p. 398-416.
- Schwarzer, R. and Schulz, U. (2000). Berlin Social Support Scales (BSSS). Available at: <http://www.coping.de>.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Positive social science*. APA Monitor, 29(4), 2,5.
- Seligman, M. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Selye, H. (1975). *Le stress de la vie : le problème de l'adaptation*. Editions GALLIMARD (2<sup>e</sup> édition). 425 pages.
- Semache, S. (2009). Le management des diversités par l'encadrement intermédiaire : le cas de la fonction publique hospitalière. *Thèse de doctorat*. Université de Caen/Basse Normandie.
- Shrout, P. E. and Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non experimental studies : New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, p. 27-43.
- Smida, A. et Gomez-Mejia, A. (2010) Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie. *Management et Avenir* 5 (n° 35), p. 130-148.
- Sobel, M. E., (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington, DC: *American Sociological Association*.
- Soler, X. (2011). *Stress et management motivationnel*. Editions Publibook. 244 pages.
- Spitz, E. (2002). *Les stratégies d'adaptation face à la maladie chronique*. In traité de la psychologie de la santé. Sous la direction de Fisher, G. Paris : Dunod. pp. 261-282.
- St-Onge, S., Deschenes, G. et Renaud, S. (2010). Analyse de la relation entre les dispositions personnelles et le conflit travail-famille. *Relations industrielles*. Volume 65, Number 4, 2010, p. 609-631.
- Steiler, D. et Rosnet, E. (2011). La mesure du stress professionnel. Différentes méthodologies de recueil. *La Revue des Sciences de Gestion* 5 (n° 251), p. 71-79.
- Steinville, F. et Rousseau, M. (2003). Professions DU-DPX : La SNCF accompagne ses managers sur les rails du changement. *Revue Générale des Chemins de Fer*, N° fév, p. 5-15.
- Stora, J.B. (2010). *Le stress, Que sais-je ?* (8<sup>e</sup> éd.). 128 pages. P.U.F.
- Stout, S., Slocum, J. and Cron, W. (1987). Managing Superior et Subordinate Career Transitions. *Journal of Vocational Behavior*. 30, 124-137.

Streeter, C.L. and Franklin, C. (1992). Defining and Measuring Social Support : Guidelines for Social Work Practitioners. *Research in Social Work Practice*, vol. 2, n° 1, p. 81-98.

Sullivan, S.E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, Vol.25, N°3, p.457-484.

Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*, New-York, Harper.

## T

Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail, *Management et Avenir*, 2/N° 8, p. 143-158.

Tessier, R., Dion, G. et Mercier, C. (1989). Stress et santé au travail chez les éducatrices en garderie: Le rôle atténuateur du soutien social. *Sante mentale au Quebec*, 14(2), 39-50.

Thebaud-Mony, A. et Robatel, N. (2009). *Stress et risques psychosociaux au travail*. Problèmes politiques et sociaux, n°965, octobre. 120 pages.

Theorell, T. and Karasek, R.A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology* 6; 1:9-26.

Thery L., Bourdon, F., Daniellou F., Davezies, P., Dugue B., Gaudart, C., Guillaume, C., Mezzarobba, D. et Olivier, N., (2010). *Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail*, THERY, L. (sous la direction de), La Découverte. 266 pages.

Thévenet, M. (1999). Le travail : que d'émotions. *Revue française de gestion*, N° 126. Novembre-décembre, pp140-152.

Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*. Editions d'Organisation.

Thévenet, M. (2002). Politiques de personnel et implication des personnes, in NEVEU J-P. et Thévenet M., *l'implication au travail*, Vuibert, pp. 5-20.

Thevenet, M. (2011). La table ronde envisage la question du risque, sa déclinaison en matière de risques psychosociaux et de gestion des ressources humaines. *Humanisme et Entreprise*, févr. Vol. Janvier Février 2011, Numéro 301, p. 1-8.

Thiebaut, E., Breton, A., Lambolez, E. et Richoux, V. (2005). Étude des relations entre les scores d'intelligence émotionnelle selon l'EQ-i de Bar-On et la satisfaction professionnelle auto-évaluée. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11, 35-45.

Tran, V. (2009). Les émotions dans le monde de l'entreprise et du travail. In Sander, D. et Scherer, K.R. *Traité de la psychologie des émotions*. Dunod. pp. 335-357.

- Tremblay M., Guay P. et Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Actes du 11ème Congrès de l'AGRH*, Paris.
- Trontin, C., Lassagne, M., Boini, S. et Rinal, S. (2007). Le coût du stress professionnel en France. *Rapport d'étude INRS*.
- Trosa, S. et Bartoli, A. (2011). *Le management par le sens au service du bien public*. Collection Profession Cadre Service Public, Editions SCEREN-CNDP. 245 pages.
- Trouvé, P. (1997). *Les Agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle: essai de sociologie d'un groupe professionnel*. Editions L'Harmattan, 311 pages.
- Trouvé, P. (2009). La contribution des entreprises à la formation de leur encadrement intermédiaire. Un investissement sans retour ? *Education permanente*, N° spécial Peut-on former à la fonction d'encadrement ? N°178, pp.37-53.
- Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout*. Paris : Dunod.
- Truchot, D. (2006). Exigences professionnelles et implication au travail : leur rôle dans l'émergence du burnout, in *Comportement organisationnel Vol. 2*, De Boeck Université, pp. 313-334.

## U

- Urio, P. (1998). La gestion publique au service du marché, in M. HUFTY, *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.
- Ursula, H. (2003). *Les émotions au travail*, Rapport CIRANO, juillet. 28 pages.
- Utsey, S. O., Adams, E. P. et Bolden, M. (2000). Development and validation of the Africultural Coping Systems Inventory. *Journal of Black Psychology*, 26, 194-215.

## V

- Vallerand, R. et Thill, E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Paris, Vigot.
- Vallerand, R.J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C.F., Leonard, M., Gagne, M. et Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, **85**, 756-767.
- Van Daele, A. (2005). *Stress, travail et âge : quelles relations?*, colloque *Le stress au travail: les groupes à risque du troisième millénaire*, Association des Licenciés en Sciences de la Santé Publique de l'Université de Liège. 12 pages.

- Vandenberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64: 47-71.
- Vaxevanoglou, X. (2007). Le stress au travail et la santé psychique du point de vue de l'ergonomie de l'activité. In Neboit, M. et Vézina, M., *Santé au travail et santé psychique*, Collection : OCTARES (Travail et activité humaine).
- Vezina, M. (2007). Stress au travail et santé psychique, rappel des différentes approches. In M. Neboit et M. Vézina (dir.), *Stress au travail et santé psychique*. pp. 47-58. Toulouse : Octarès Éditions.
- Vezina, M., Bourbonnais, R., Brisson C., Trudel, L. (2006). Définir les risques. Note de recherche : sur la prévention des problèmes de santé mentale. *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 3, no. 163, pp. 32-38.
- Vitaliano, P.P., Russo, J., Carr, J. E., Mairuo, R. D. et Becker, J. (1985). The Ways of Coping Checklist: Revision and psychometric properties. *Multivariate Behavioral Research*, 20, 3–26.
- Vroom, V. H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.

## W

- Wadsworth, L. et Owens, B. (2007). The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector, *Public Administration Review*, vol. 67, n°1, pp.75-87.
- Weick, K-E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 231 pages.
- Wickert, F.R. (1951). Turnover, and employees' feelings of ego-involvement in the day-to-day operations of a company. *Personnel Psychology*, Vol.4, 185-197.
- Wolff, L. (2005). Transformations de l'intermédiation hiérarchique . *Rapport de Recherche (Centre d'etudes de l'Emploi)*, n°29, 127 pages.

## X

- Xie, D. (2007). Buffering or strengthening : the moderating effect of self-efficacy on stressor-strain relationship. *Journal of Career Assessment*, vol. 15, N° 3, pp.351-366.

# **ANNEXES**

---

## **Annexe 1: Fiche détaillée du management Intermédiaire<sup>48</sup> selon le CNFPT (centre national de la fonction publique territoriale)**

**Domaine d'activités** Référentiel Management/Encadrement

**Famille** Management Intermédiaire

Fonction

### **Définitions**

Le management intermédiaire comprend les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels. En relation et en cohérence avec les objectifs fixés par la direction générale, les activités de management intermédiaire concourent à décliner les politiques

**Définition** publiques en planifiant les différentes ressources allouées, en pilotant des projets et opérations. Elles visent à optimiser les procédures, à contrôler et à évaluer l'emploi des ressources, à mobiliser et à faire évoluer sur un plan collectif les compétences professionnelles des agents

Activités

### **Définitions**

#### MANAGEMENT OPERATIONNEL

Management d'un ou de plusieurs services

Animation et pilotage d'une ou de plusieurs équipes

#### INGENIERIE DE PROJETS OU D'OPERATIONS

Pilotage de projets ou d'opérations

Exécution de projets ou d'opérations

Contrôle et évaluation de projets ou d'opérations

### **Activités principales**

#### GESTION DES RESSOURCES

Gestion budgétaire

Gestion administrative

Gestion des ressources humaines

Gestion du système d'information

Gestion du patrimoine (ou des équipements ou des matériels)

#### COMMUNICATION ET RELATIONS A LA POPULATION

---

<sup>48</sup> [http://www.cnfpt.fr/site/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=det&id\\_metier=626](http://www.cnfpt.fr/site/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=det&id_metier=626)



Valorisation du service rendu

Relations à la population

VEILLE PROSPECTIVE

Veille prospective sectorielle et territoriale

## MANAGEMENT OPERATIONNEL

### **Savoir-faire**

### **Savoirs**

#### **Management d'un ou de plusieurs services**

Réaliser un diagnostic de l'activité d'un service

Animer des réunions de service

Concevoir des outils de planification et des procédures de contrôle de l'activité d'un service

Veiller à la réactivité et à la qualité des services rendus

Communiquer et valoriser en interne les missions et les projets d'un service

Principes et modes d'animation du management opérationnel

Techniques de gestion et d'organisation de l'activité (gestion des flux, tableaux de bord)

Méthodes de conduite du changement

#### **Animation et pilotage d'une ou de plusieurs équipes**

Organiser la diffusion de l'information auprès des équipes

Restituer l'information et rendre compte

Définir le cadre et les conditions de sa délégation

Responsabiliser ses collaborateurs et favoriser la prise d'initiative

Planifier les activités en fonction des contraintes de l'équipe

Repérer et réguler les dysfonctionnements et les tensions

Participer à l'évaluation annuelle des agents et contribuer à leur développement professionnel

Proposer un avis sur les capacités

Méthodes et outils du management par projets et objectifs

Techniques d'organisation et de planification

Principes et techniques d'animation de groupe

Techniques de résolution des conflits et de médiation

Règles de sécurité et d'ergonomie au travail

Habilitations professionnelles

Techniques et procédures des entretiens d'évaluation

Procédures disciplinaires

Notions d'apprentissage

professionnelles d'un agent dans le cadre de son évaluation annuelle

Améliorer les pratiques professionnelles des agents

## INGENIERIE DE PROJETS OU D'OPERATIONS

### **Savoir-faire**

### **Savoirs**

#### **Pilotage de projets ou d'opérations**

Identifier et différencier les finalités, les objectifs, les enjeux et les limites d'un projet ou d'une opération

Environnement du ou des secteurs concernés

Identifier et prioriser les besoins

Méthodes d'ingénierie de projets

Concevoir des indicateurs d'évaluation

Techniques de dynamique de groupe

Etablir un cahier des charges

Offre des prestataires

Planifier les étapes et les ressources d'un projet ou d'une opération et superviser les conditions de leur mise en œuvre

Règles et attributions de la maîtrise d'ouvrage publique

Communiquer sur les enjeux et les finalités d'un projet ou d'une opération

#### **Exécution de projets ou d'opérations**

Coordonner un projet, les groupes de réflexion, de production et de validation

Techniques de conduite d'opération

Conduire une opération liée à un projet

Méthodes et outils de la planification

Identifier et sélectionner des prestataires et des intervenants

Procédures de passation des marchés publics

Gérer l'exécution des contrats avec les prestataires (délais, coûts, etc.)

#### **Contrôle et évaluation de projets ou d'opérations**

Apprécier la conformité des réalisations au regard du cahier des charges et des prescriptions techniques

Méthodes et outils d'évaluation (indicateurs, effets, impacts)

Attester le service fait

Techniques d'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs

Animer le dispositif d'évaluation d'un projet ou

d'une opération	Normes appliquées dans la collectivité
Participer à l'évaluation d'un projet ou d'une opération	Techniques de communication
Contrôler les ratios de qualité, de coût et de délai de réalisation	Démarches qualité

## GESTION DES RESSOURCES

### **Savoir-faire**

### **Savoirs**

#### **Gestion budgétaire**

Planifier les besoins budgétaires et préparer les arbitrages budgétaires

Contrôler la gestion et les dépenses (tableaux de bord)

Engager les dossiers de demande de subvention

Principes de la comptabilité publique

Méthodes d'analyse des coûts

Suivre l'exécution budgétaire et rectifier les écarts entre le prévisionnel et le réalisé

Participer aux procédures d'achat public et suivre l'exécution des marchés

#### **Gestion administrative**

Optimiser les procédures administratives

Mettre en place et animer un système de contrôle adapté au service (procédures, documents administratifs, traçabilité)

Droit administratif

Procédures administratives

Rédiger des actes administratifs

Instances, processus et circuits décisionnels de la collectivité

Sécuriser les actes et les procédures administratives

Techniques d'analyse fonctionnelle et d'analyse des processus

Optimiser les coûts et les délais des procédures administratives, garantir la qualité des services rendus à l'utilisateur

#### **Gestion des ressources humaines**

Définir les besoins en effectifs et les compétences associées

Statut de la fonction publique territoriale (FPT)

Elaborer des fiches de poste en lien avec la DRH	Métiers de la FPT
Participer à la procédure de recrutement, à la gestion statutaire et au parcours individualisé de professionnalisation des agents	Principes de sociologie des organisations Notions de droit du travail
Accompagner les nouveaux arrivants	Notions de GPEEC (postes, emplois, métiers, compétences)
Mettre en œuvre le dispositif de notation et d'évaluation	Méthodes et outils de la gestion du personnel Offres de formation interne et externe
Identifier les besoins de formation collectifs et individuels	Réglementation hygiène et sécurité au travail
Faire appliquer ou appliquer les normes et les dispositifs d'hygiène et de sécurité au travail	

### **Gestion du système d'information**

Définir les besoins fonctionnels d'un applicatif avec les utilisateurs	Orientations stratégiques en matière de système d'information (SI) de la collectivité Benchmarking des pratiques des collectivités
Contrôler la réalisation des tests et des recettes fonctionnelles	Marché de l'offre informatique
Garantir la meilleure adéquation qualité-coûts-délais	Méthodes et outils de la planification Méthodes de contrôle intégré des coûts et des délais

### **Gestion du patrimoine (ou des équipements ou des matériels)**

Recenser le patrimoine et superviser un diagnostic technique et économique	Méthodes et techniques de diagnostic
Alerter sur les risques, les dysfonctionnements, la vétusté et les mises aux normes	Prévention des risques professionnels, réglementation SST, procédures d'utilisation des matériels
Recenser les besoins en matériels et planifier leur acquisition ou leur renouvellement	Méthodes d'analyse et du contrôle des coûts
Estimer les coûts de fonctionnement et optimiser la gestion d'un parc ou d'un équipement	Réglementation des ERP Cadre juridique de la responsabilité civile et pénale
Elaborer le règlement intérieur d'un bâtiment, les règles d'utilisation d'un équipement et	

contrôler leur application

Contrôler les conditions de mise aux normes et de sécurité, leur application et la maintenance des dispositifs de sécurité

Contrôler la formation et l'habilitation des agents à utiliser des matériels et des fournitures spécifiques

## COMMUNICATION ET RELATIONS A LA POPULATION

### **Savoir-faire**

### **Savoirs**

#### **Valorisation du service rendu**

Participer à la mise en œuvre d'événements et de supports de communication

Techniques et outils du marketing public

Techniques et outils de communication institutionnelle

Technologies de l'information et de la communication

Fonctionnement des médias du secteur

Réseaux d'information et de communication

#### **Relations à la population**

Concevoir des dispositifs de recueil des demandes de la population

Cadre réglementaire de la concertation publique

Animer une réunion de concertation

Cadre réglementaire de la communication institutionnelle

Diffuser une information auprès du public ou d'une catégorie d'utilisateurs

Cadre réglementaire de l'accès aux documents administratifs et de leur communication

Optimiser la fonction d'accueil

Droit des citoyens dans leur relation avec l'administration

Evaluer la qualité de l'interface collectivité-public et la qualité du service rendu à l'utilisateur

Démarches qualité (charte Marianne, ISO 9001, etc.)

## VEILLE PROSPECTIVE

### **Savoir-faire**

### **Savoirs**

#### **Veille prospective sectorielle et territoriale**

Impulser et piloter des dispositifs de veille et d'observation

Identifier les tendances d'évolution et les expériences innovantes

Identifier les sources d'information stratégiques

Piloter des études et des enquêtes, communiquer leurs résultats

Développer des réseaux professionnels d'information

Méthodes d'analyse des sciences sociales

Techniques de recherche documentaire

Techniques de recueil et de traitement de l'information

## **Annexe 2: Fiche détaillée du management de Proximité<sup>49</sup> selon le CNFPT (centre national de la fonction publique territoriale)**

**Domaine d'activités** Référentiel Management/Encadrement

**Famille** Management de Proximité

Fonction

### **Définitions**

Les activités de management de proximité consistent à conduire et à contrôler conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé

**Définition** et de sécurité au travail, un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure. Elles visent à planifier les tâches des équipes et des agents et à s'assurer de la qualité des services faits

Activités

### **Définitions**

MANAGEMENT OPERATIONNEL

Animation et pilotage d'une ou de plusieurs équipes

INGENIERIE DE PROJETS OU D'OPERATIONS

Exécution de projets ou d'opérations

Contrôle et évaluation de projets ou d'opérations

### **Activités principales**

GESTION DES RESSOURCES

Gestion des ressources humaines

Gestion du patrimoine (ou des équipements ou des matériels)

COMMUNICATION ET RELATIONS A LA POPULATION

Relations à la population

MANAGEMENT OPERATIONNEL

**Savoir-faire**

**Savoirs**

**Animation et pilotage d'une ou de plusieurs équipes**

---

<sup>49</sup> [http://www.cnfpt.fr/site/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=det&id\\_metier=627](http://www.cnfpt.fr/site/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=det&id_metier=627)

Répartir les activités entre les agents

Transmettre des consignes et veiller à leur application

Méthodes et outils du management par projets et objectifs

Vérifier l'application des règles de sécurité et d'ergonomie au travail

Techniques d'organisation et de planification

Principes et techniques d'animation de groupe

Rédiger des rapports d'activité et rendre compte à sa hiérarchie

Techniques de résolution des conflits et de médiation

Repérer et réguler les dysfonctionnements ou solliciter l'arbitrage de la hiérarchie

Règles de sécurité et d'ergonomie au travail

Participer à l'évaluation annuelle des agents et contribuer à leur développement professionnel

Habilitations professionnelles

Techniques et procédures des entretiens d'évaluation

Proposer un avis sur les capacités professionnelles d'un agent dans le cadre de son évaluation annuelle

Procédures disciplinaires

Notions d'apprentissage

Améliorer les pratiques professionnelles des agents

## INGENIERIE DE PROJETS OU D'OPERATIONS

### **Savoir-faire**

### **Savoirs**

#### **Exécution de projets ou d'opérations**

Techniques de conduite d'opération

Conduire une opération liée à un projet

Méthodes et outils de la planification

Procédures de passation des marchés publics

#### **Contrôle et évaluation de projets ou d'opérations**

Méthodes et outils d'évaluation (indicateurs, effets, impacts)

Attester le service fait

Techniques d'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs

Participer à l'évaluation d'un projet ou d'une opération

Normes appliquées dans la collectivité

Techniques de communication

Démarches qualité



## GESTION DES RESSOURCES

### Savoir-faire

### Savoirs

#### Gestion des ressources humaines

Elaborer des fiches de poste en lien avec la DRH

Statut de la fonction publique territoriale (FPT)

Participer à la procédure de recrutement, à la gestion statutaire et au parcours individualisé de professionnalisation des agents

Métiers de la FPT

Principes de sociologie des organisations

Accompagner les nouveaux arrivants

Notions de droit du travail

Mettre en œuvre le dispositif de notation et d'évaluation

Notions de GPEEC (postes, emplois, métiers, compétences)

Identifier les besoins de formation collectifs et individuels

Méthodes et outils de la gestion du personnel  
Offres de formation interne et externe

Faire appliquer ou appliquer les normes et les dispositifs d'hygiène et de sécurité au travail

Réglementation hygiène et sécurité au travail

#### Gestion du patrimoine (ou des équipements ou des matériels)

Alerter sur les risques, les dysfonctionnements, la vétusté et les mises aux normes

Méthodes et techniques de diagnostic

Recenser les besoins en matériels et planifier leur acquisition ou leur renouvellement

Prévention des risques professionnels, réglementation SST, procédures d'utilisation des matériels

Contrôler les conditions de mise aux normes et de sécurité, leur application et la maintenance des dispositifs de sécurité

Méthodes d'analyse et du contrôle des coûts  
Réglementation des ERP

Contrôler la formation et l'habilitation des agents à utiliser des matériels et des fournitures spécifiques

Cadre juridique de la responsabilité civile et pénale

## COMMUNICATION ET RELATIONS A LA POPULATION

### Savoir-faire

### Savoirs

#### Relations à la population

Diffuser une information auprès du public ou d'une catégorie d'utilisateurs

Cadre réglementaire de la concertation publique

Cadre réglementaire de la communication  
institutionnelle

Cadre réglementaire de l'accès aux documents  
administratifs et de leur communication

Droit des citoyens dans leur relation avec  
l'administration

Démarches qualité (charte Marianne, ISO  
9001, etc.)

**AVERTISSEMENT** : A l'origine, le projet de recherche était centré sur l'engagement au travail des managers de proximité. C'est pourquoi, la lettre adressée aux responsables ciblait ce sujet. La recherche a été étendue au cours de la négociation des terrains aux managers intermédiaires. En effet, à la

différence du statut (cadre, non-cadre), ces deux catégories présentent de fortes similarités. Dans le processus de l'avancement de la thèse, la problématique de la recherche a été finalement centrée sur le stress de ces managers.

### Annexe 3: Lettre demande d'entretien



Tours, le 2 Juin 2009

**Sylvie CODO**

Doctorante au laboratoire CERMAT

Institut d'Administration des Entreprises (IAE)

Quartier des Deux Lions, BP 0607 - 37206 TOURS Cedex 03

Tél. : 06.18.74.88.74

Email : codsyl@yahoo.fr

A

Madame, Monsieur le directeur ou la directrice des ressources humaines (selon l'interlocuteur)

**Objet : Recherche doctorale sur le vécu professionnel des managers de proximité**

Madame, Monsieur...

À

**Madame/Monsieur Le Responsable des ressources humaines**

**Objet : Demande d'entretien dans le cadre d'une recherche doctorale**

Madame, Monsieur,

Je suis étudiante à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Tours, composante de l'Université François Rabelais. Je réalise une thèse de doctorat en sciences de gestion qui porte sur le vécu professionnel des managers de proximité.

Cette catégorie de personnel n'est pas homogène. On y trouve notamment des cadres et des non cadres ; des responsables d'équipe recrutés sur la base de la formation supérieure qu'ils ont reçue ou promus au regard de leur expérience. Elle occupe toujours une position charnière qui peut être source de tensions ou de malaise et elle est reconnue comme tenant une place importante dans les collectivités territoriales. Elle semble aujourd'hui faire l'objet d'une attention particulière et de mutations sensibles quant au rôle qui lui est assigné, aux objectifs qui lui sont fixés, aux moyens qui lui sont accordés.

La recherche que j'entreprends vise à étudier cette catégorie de personnel, à cerner les évolutions et les renouvellements qui l'affectent, à appréhender l'impact de ces derniers sur ce que les chercheurs en sciences de gestion et en psychologie du travail ont défini comme étant « l'engagement au travail ». Pour réaliser ce travail, il m'est indispensable de commencer par des rencontres avec des responsables de la gestion des ressources humaines, afin d'approfondir, grâce à leur connaissance et à leur expérience du sujet, ma propre connaissance et ma propre compréhension du vécu professionnel de cette catégorie.

Dans ce but, je me permets de vous demander de bien vouloir m'accorder un entretien, entretien au cours duquel je pourrai aussi, si vous le souhaitez, vous préciser davantage mon projet. Si vous acceptiez de me donner un accord de principe pour une telle rencontre, je reprendrais immédiatement contact avec vous afin de fixer un rendez-vous compatible avec votre agenda.

Je vous remercie de l'attention que vous voudrez bien porter à ma demande et je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, mes salutations respectueuses.

Sylvie CODO

#### **Annexe 4: Projet de recherche**



Institut d'Administration des  
Entreprises



Centre d'études et de recherches en  
Management de Touraine

## *Projet de recherche doctorale*

### **MANAGERS DE PROXIMITE : DE L'EVOLUTION DE LA FONCTION A L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL : *Quelles stratégies d'actions dans une position charnière ?***

**Sylvie CODO** (2<sup>ème</sup> année de doctorat, Sciences de Gestion)

Quartier des Deux Lions, BP 0607 – 37206 TOURS Cedex 03

Email : [codsyl@yahoo.fr](mailto:codsyl@yahoo.fr)

#### **Direction**

**Jean DESMAZES**

Professeur en Sciences de Gestion  
Université de La Rochelle

**René MOKOUNKOLO**

Maître de conférences en Psychologie Sociale  
Université de Tours

#### **Contexte de l'étude**

Les « managers de proximité<sup>50</sup> » couramment appelés agents de maîtrise ou dirigeants de proximité à la S.N.C.F, contrairement à leur disparition annoncée, voient le champ de leurs rôles se renouveler. De plus en plus d'organisations recrutent des jeunes issus de l'enseignement supérieur (BTS, DUT, Master ...) pour assurer le management de proximité et abandonnent progressivement la politique de promotion interne des ouvriers destinés à assumer les mêmes rôles (Möbus, 2002). Ce renouvellement de management entraîne l'hétérogénéité du groupe professionnel. Il y a d'un côté, les « managers traditionnels », peu diplômés, expérimentés et issus de la promotion interne ; et de l'autre, les « managers modernes », jeunes issus de l'enseignement supérieur, diplômés et non expérimentés. Ces derniers seraient détenteurs des valeurs susceptibles de faciliter le mouvement de modernisation des organisations par opposition aux premiers qui seraient plus résistants au changement organisationnel. Loin d'opposer les managers modernes aux managers traditionnels, certaines entreprises accordent une place importante aux managers qu'ils soient issus du marché interne ou du marché externe de l'entreprise, et font ainsi d'eux les acteurs de la performance organisationnelle. A cet effet, les « managers de proximité » sont appelés en plus des activités techniques à gérer le personnel dont ils ont la charge.

---

<sup>50</sup> « Managers de proximité » : des cadres ou des non-cadres (S.N.C.F) qui encadrent une équipe d'opérationnels.

Cette situation les soumet à des « tensions de rôle <sup>51</sup> ». Les chercheurs qui se sont intéressés aux managers de proximité parlent de « **malaise de l'encadrement intermédiaire** ». Les managers de proximité doivent gérer au quotidien ces « tensions de rôle » inhérentes à leur position charnière et aux nouvelles missions pour maintenir ou augmenter leur niveau d' « engagement au travail <sup>52</sup> ».

Face aux divers changements observés chez les managers de proximité, notre recherche tente d'apporter des éléments de réponses aux trois questions suivantes :

- 1- Quelles influences les politiques d'accès (diplôme ou expérience) à la fonction exercent sur les « tensions de rôle » et l' « engagement au travail » chez les managers de proximité ?
- 2- Les « tensions de rôle » déterminent-elles l' « engagement au travail » des managers ?
- 3- Quelles stratégies d'actions les managers de proximité mettent-ils en place pour gérer ces « tensions de rôle ».

Nous aborderons dans un premier temps les caractéristiques de la catégorie des managers de proximité et l'engagement au travail ensuite dans un second temps les objectifs, la méthodologie et les intérêts pratiques de notre recherche.

### **Caractéristiques de la fonction de management de proximité et engagement au travail**

Quel que soit le secteur d'activité dans lequel les managers de proximité exercent, il existe un consensus sur les caractéristiques de leur fonction. On distingue à la lecture des profils de poste et de la littérature sur les managers quatre principales caractéristiques.

La première caractéristique des managers de proximité réside en leur **position charnière** : entre la direction et les collaborateurs (opérationnels ou subordonnés). Ce positionnement implique le rôle d'agent de liaison. Les managers de proximité constituent la « courroie de transmission » des objectifs de la direction et dans le même temps le relais des attentes émanant du terrain (la base). Autrement dit, les managers de proximité de part leur positionnement hiérarchique sont les garants de la communication entre les décideurs et les exécutants.

La deuxième caractéristique concerne la **polyvalence** des managers de proximité. Malgré la diversité des appellations et des voies d'accès à la fonction de management de proximité dans les entreprises, force est de constater que leurs rôles sont quasiment identiques. Le premier et principal objectif des managers de proximité c'est de contribuer à la performance organisationnelle. Cet objectif central se décline en plusieurs activités : de la gestion de la qualité des produits ou services, du management d'équipe à la recherche de la satisfaction de la clientèle. C'est ainsi que les managers interviennent sur deux principaux aspects de l'organisation : le rationnel (la technique) et le relationnel (l'homme).

La troisième caractéristique de cette fonction est liée à sa nature. Le management de proximité n'est pas seulement une fonction polyvalente, elle est avant tout une **fonction de responsabilités**. A la différence d'un simple employé, un manager a reçu de la part du chef d'entreprise ou de l'organisation une délégation de pouvoir, il a la responsabilité des résultats de son équipe et supervise les employés dont il a la charge. Les responsabilités des managers les obligent aujourd'hui à adopter une position d'animateur qui négocie avec son équipe et non plus comme un contremaître d'autrefois qui s'impose

---

<sup>51</sup> « Tensions de rôle » : conflits de rôle, ambiguïté de rôle et surcharge de travail (Perrot, 2000).

<sup>52</sup> « Engagement au travail » : manifestation des efforts, de dévouement et de la concentration au travail (Schaufeli et al, 2006).

et oblige son équipe à lui obéir. Les nouvelles appellations qui sont aujourd'hui employées valorisent et humanisent la fonction. Ce changement de désignation s'accompagne aussi de privilèges associés à la fonction. En se référant aux activités des managers de proximité ci-dessus énumérés, on se rend compte qu'elles sont comparables à celles d'un dirigeant d'une P.M.E (Petite et Moyenne Entreprise). Il ressort de ce constat que les managers de proximité exercent une fonction responsabilisante, autonome mais aussi enrichissante.

La quatrième et dernière caractéristique est liée aux conséquences de l'exercice de la fonction de management de proximité. Comme toute fonction relationnelle, la fonction management de proximité est une fonction stratégique et sensible. Elle est génératrice de **tensions de rôle**. Plusieurs métaphores illustrent bien les difficultés liées à cette fonction : les managers «entre le marteau et l'enclume», «pris en sandwich », « pris en tenaille», «pris entre deux feux»... Les managers de proximité sont appelés à satisfaire les demandes ou exigences incompatibles de plusieurs parties prenantes. De pareilles situations définissent les « conflits de rôle ». C'est le cas d'un manager qui doit simultanément augmenter le chiffre d'affaire de son centre de profit et contenter les employés qu'ils dirigent en réduisant leur charge de travail trop importante. Les managers peuvent également rencontrer des difficultés de compréhension des attentes que nourrissent à leur égard les parties prenantes. Ces situations se produisent lorsque les managers estiment n'avoir pas d'informations claires pour jouer le rôle attendu. Dans ce cas, on parle d'« ambiguïté de rôle ». En plus de l'ambiguïté de rôle et des conflits de rôles, les managers ont une importante charge de travail. C'est ce qu'explique leur impression de devoir faire de plus en plus de choses.

Les relations que les managers entretiennent avec chacune de leurs activités définissent leur engagement au travail. L'engagement au travail étant le lien qu'un individu entretient avec son travail. Les relations que l'individu tisse avec son travail peuvent varier des efforts, du dévouement à la concentration. L'engagement au travail s'oppose à tout comportement ou de attitude de retrait au travail. Si les caractéristiques ci-dessus présentées sont largement décrites dans la littérature, leurs effets sur l'engagement au travail et le bien-être des managers de proximité restent encore non identifiés. Est-ce qu'on pourrait imaginer que face à ces caractéristiques professionnelles, les managers de proximité adoptent les comportements similaires d'adaptation ou de retrait au travail ?

Bien que l'importance des rôles et des tensions que vivent les managers soient unanimement reconnues, à l'heure actuelle, peu de recherches se sont préoccupées de la manière dont les managers de proximité gèrent les difficultés liées à l'exercice de leur fonction. Cette recherche nous donne l'occasion de mieux connaître les conséquences des tensions de rôle sur les rapports au travail des managers, notamment l'engagement au travail.

## **Objectifs, méthodologie et intérêts pratiques de la recherche**

### **Objectifs de la recherche**

⇒ Le premier objectif de notre recherche est de comparer le niveau de « tensions de rôle » et d'« engagement au travail » chez les managers traditionnels (expérimentés) et les managers modernes (diplômés).

⇒ Le deuxième objectif est d'identifier l'impact des tensions de rôle sur l'engagement au travail des managers de proximité.

⇒ Le troisième objectif consiste à expliquer les effets des stratégies d'actions mobilisées par les managers sur leur engagement au travail.

## Méthodologie de la recherche

L'enquête sera conduite auprès des managers de proximité sur la base du volontariat et de l'anonymat. Le questionnaire sera auto-administré par les dirigeants de proximité en trente minutes environ. **Nous prenons l'engagement de vous restituer les résultats trois mois après l'enquête. Si vous le désirez nous vous ferons parvenir les résultats sous forme d'un rapport ou d'une présentation directe dans vos locaux.**

## Intérêts pratiques de la recherche

L'intérêt de notre recherche est triple. Elle devrait permettre à terme :

**D'apporter des éléments de réponse au clivage managers de proximité modernes (diplômés) versus managers de proximité traditionnels (expérimentés) face à l'engagement au travail.** Il serait intéressant d'analyser les conséquences de cette tendance organisationnelle qui consiste à substituer aux agents expérimentés les jeunes diplômés.

**De proposer une gestion des tensions de rôle et de l'engagement au travail chez les managers par le levier des ressources professionnelles.** Notre recherche ambitionne d'identifier dans un premier temps les stratégies mises place par les managers dans les situations de tensions. Une fois ces stratégies identifiées, nous serons en mesure de proposer dans un second temps aux responsables ressources humaines et aux managers des stratégies d'actions permettant de mieux gérer leur position d'interface et de développer leur engagement au travail.

**De contribuer à la fidélisation des managers traditionnels (expérimentés) et à l'attractivité des managers modernes (diplômés).** La fonction management de proximité est à la fois une fonction enrichissante et génératrice de tensions de rôle. Néanmoins, les candidats potentiels au poste de manager de proximité ne retiennent que les difficultés liées au positionnement hiérarchique. Notre recherche devrait à terme contribuer à l'accompagnement des managers par les responsables des ressources humaines.

## Annexe 5: Questionnaire première version



Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat, nous nous intéressons au vécu professionnel des managers de proximité (responsables de rayon, chefs d'équipe...). Le recueil d'informations auprès de vous est indispensable pour réaliser ce travail. nous vous serions très reconnaissants si vous acceptiez de répondre aux questions que nous souhaitons vous poser, de la manière la plus simple et la plus sincère possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Seules vos opinions comptent. Ce questionnaire est strictement anonyme, et vos réponses ne serviront qu'aux besoins de mon étude.

**Merci d'avance pour votre collaboration**

Dans ce questionnaire, nous vous demandons votre degré de désaccord ou d'accord avec différentes propositions. Pour exprimer votre opinion, nous vous proposons d'utiliser une échelle allant de 1 à 6 :



le chiffre 1 voulant dire « je suis totalement en désaccord » avec cette proposition, le chiffre 6 voulant dire « je suis totalement en accord » avec elle, et les chiffres intermédiaires vous permettant de nuancer votre degré de désaccord ou d'accord. Pour répondre, encrer le chiffre qui convient à votre position.

Ainsi nous conviendrons que :

- 1 = Totalement en désaccord
- 2 = En désaccord
- 3 = Légèrement en désaccord
- 4 = Légèrement en accord
- 5 = En accord
- 6 = Totalement en accord

**Exemple :**  
**J'utilise souvent l'Internet**

1	2	③	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Dans cette première partie, en pensant à vos principales activités de manager, indiquez votre degré de désaccord ou d'accord avec chacune des phrases suivantes :**

Totalement en désaccord <b>1</b>	En désaccord <b>2</b>	Légèrement en désaccord <b>3</b>	Légèrement en accord <b>4</b>	En accord <b>5</b>	Totalement en accord <b>6</b>
-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------	----------------------------------

1	Je comprends la diversité de mes responsabilités de manager.	1	2	3	4	5	6
2	Je comprends l'étendue de mes responsabilités de manager.	1	2	3	4	5	6
3	Je comprends toutes les responsabilités associées à mon rôle de manager.	1	2	3	4	5	6
4	Je ne sais pas clairement quelle est l'étendue de mes responsabilités de manager.	1	2	3	4	5	6

5	Je sais clairement quelles sont les différentes responsabilités qui constituent mon rôle de manager.	1	2	3	4	5	6
6	Je comprends quels ajustements doivent être apportés à mon comportement pour remplir mon rôle de manager.	1	2	3	4	5	6
7	Je comprends les comportements que je dois réaliser pour remplir mon rôle de manager.	1	2	3	4	5	6
8	Je sais quels comportements sont nécessaires pour assumer mes responsabilités de manager.	1	2	3	4	5	6
9	Je sais clairement quels comportements je devrais réaliser (avoir) pour remplir mon rôle de manager.	1	2	3	4	5	6
10	Je ne sais pas clairement quels comportements sont attendus de moi pour remplir mon rôle manager.	1	2	3	4	5	6

**Dans cette deuxième partie, nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure chacune des propositions que je vais énoncer vous décrit ou non.**

Totalement désaccord <b>1</b>	en	En désaccord <b>2</b>	Légèrement désaccord <b>3</b>	en	Légèrement en accord <b>4</b>	En accord <b>5</b>	Totalement en accord <b>6</b>
-------------------------------------	----	--------------------------	-------------------------------------	----	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------

	<b>Habituellement, quand je rencontre des situations stressantes au travail, j'ai tendance à...</b>						
11	J'établis un plan d'action et je le suis.	1	2	3	4	5	6
12	Je sais ce qu'il faut faire, aussi je redouble d'efforts et je fais tout mon possible pour y arriver.	1	2	3	4	5	6
13	Je me bats pour ce que je veux.	1	2	3	4	5	6
14	Je sors plus fort (e) de la situation.	1	2	3	4	5	6
15	Je prends les choses une par une.	1	2	3	4	5	6
16	Je trouve une ou deux solutions au problème.	1	2	3	4	5	6

17	Je me concentre sur un aspect positif qui pourrait apparaître après.	1	2	3	4	5	6
18	Je change des choses pour que tout puisse bien finir.	1	2	3	4	5	6
19	J'essaie de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée.	1	2	3	4	5	6
20	Je change positivement.	1	2	3	4	5	6
21	Je me sens mal de ne pouvoir éviter le problème.	1	2	3	4	5	6
22	Je me culpabilise.	1	2	3	4	5	6
23	Je souhaite pouvoir changer d'attitude.	1	2	3	4	5	6
24	Je souhaite pouvoir changer ce qui est arrivé.	1	2	3	4	5	6
25	J'espère qu'un miracle se produise.	1	2	3	4	5	6
26	Je me sermonne (je me critique).	1	2	3	4	5	6
27	J'essaie de tout oublier.	1	2	3	4	5	6
28	Je pense à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux.	1	2	3	4	5	6
29	Je souhaite que la situation disparaisse ou finisse.	1	2	3	4	5	6
30	Je parle à quelqu'un de ce que je ressens.	1	2	3	4	5	6
31	Je sollicite l'aide d'un professionnel et je fais ce qu'il me conseille.	1	2	3	4	5	6
32	Je demande des conseils à une personne digne de respect et je les suis.	1	2	3	4	5	6
33	Je discute avec quelqu'un pour en savoir plus au sujet de la situation.	1	2	3	4	5	6
34	Je parle avec quelqu'un qui peut agir concrètement au sujet du problème.	1	2	3	4	5	6
35	Je contiens (garde pour moi) mes émotions.	1	2	3	4	5	6
36	J'accepte la sympathie et la compréhension de quelqu'un.	1	2	3	4	5	6
37	J'essaie de ne pas m'isoler.	1	2	3	4	5	6

**Voici un troisième ensemble de propositions relatives à votre activité professionnelle. Pouvez-vous nous indiquer votre de désaccord ou d'accord avec chacune d'elles ?**

Totalement désaccord <b>1</b>	en	En désaccord <b>2</b>	Légèrement désaccord <b>3</b>	en	Légèrement en accord <b>4</b>	En accord <b>5</b>	Totalement en accord <b>6</b>
-------------------------------------	----	--------------------------	-------------------------------------	----	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------

38	Je déborde d'énergie pour mon travail.	1	2	3	4	5	6
----	--	---	---	---	---	---	---

39	Je me sens fort(e) et vigoureux (se) pour faire ce métier.	1	2	3	4	5	6
40	Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.	1	2	3	4	5	6
41	J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter.	1	2	3	4	5	6
42	Je ne me laisse pas abattre dans mon travail.	1	2	3	4	5	6
43	Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien.	1	2	3	4	5	6
44	Je trouve que mon travail a un sens et une utilité.	1	2	3	4	5	6
45	Je suis passionné(e) par mon travail.	1	2	3	4	5	6
46	Faire ce métier est stimulant.	1	2	3	4	5	6
47	Je suis fier(e) du travail que je fais.	1	2	3	4	5	6
48	Selon moi, mon travail est un véritable challenge.	1	2	3	4	5	6
49	Le temps passe à allure folle lorsque je travaille.	1	2	3	4	5	6
50	Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi.	1	2	3	4	5	6
51	Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité.	1	2	3	4	5	6
52	Je suis complètement absorbé(e) par mon travail.	1	2	3	4	5	6
53	Je suis littéralement (profondément ou fidèlement) plongé(e) dans mon travail.	1	2	3	4	5	6
54	Il m'est très difficile de me détacher de mon travail.	1	2	3	4	5	6

**Voici un quatrième ensemble d'opinions que vous pouvez avoir à l'égard de votre entourage professionnel. Comme précédemment, pouvez-vous indiquer quel est votre degré de désaccord ou d'accord avec chacune de ces opinions.**

Totalement en désaccord <b>1</b>	En désaccord <b>2</b>	Légèrement en désaccord <b>3</b>	Légèrement en accord <b>4</b>	En accord <b>5</b>	Totalement en accord <b>6</b>
-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------	----------------------------------

55	Je reçois des exigences contradictoires de la part de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.	1	2	3	4	5	6
56	Je suis tiraillé (e) entre les différentes attentes de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.	1	2	3	4	5	6
57	Je fais des choses susceptibles d'être acceptées par mes supérieurs hiérarchiques et non acceptés par mes subordonnés.	1	2	3	4	5	6
58	Mes supérieurs hiérarchiques et mes subordonnés me disent parfois des choses difficilement compatibles.	1	2	3	4	5	6
59	Il m'est parfois difficile de concilier les intérêts de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés : j'ai l'impression d'être pris entre le marteau et l'enclume.	1	2	3	4	5	6
60	Il m'est facile de satisfaire simultanément les exigences de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés : je n'ai pas le sentiment d'être pris entre deux feux.	1	2	3	4	5	6
61	Les horaires que je fais sont gênants pour mon mode de vie.	1	2	3	4	5	6
62	Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants.	1	2	3	4	5	6
63	Mon emploi de temps m'empêche de faire autre chose à côté.	1	2	3	4	5	6
64	La charge de travail que j'aie est souvent trop importante par rapport aux délais impartis.	1	2	3	4	5	6
65	Globalement mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation	1	2	3	4	5	6
66	J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail.	1	2	3	4	5	6
67	J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel.	1	2	3	4	5	6
68	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise.	1	2	3	4	5	6
69	Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve.	1	2	3	4	5	6
70	L'entreprise n'est pas très attentive aux préoccupations des salariés.	1	2	3	4	5	6

**Dans cette cinquième partie, je vous demande de répondre le plus librement possible aux questions suivantes, lorsque vous y répondrez, essayez de penser aux personnes qui vous entourent au travail.**

Totalement	en	En désaccord	Légèrement	en	Légèrement	en	En	Totalement	en
------------	----	--------------	------------	----	------------	----	----	------------	----

désaccord <b>1</b>	<b>2</b>	désaccord <b>3</b>	accord <b>4</b>	accord <b>5</b>	accord <b>6</b>
-----------------------	----------	-----------------------	--------------------	--------------------	--------------------

	<b>Dans mon entreprise,</b>						
71	Il y a des personnes qui m'estiment sincèrement.	1	2	3	4	5	6
72	Quand ça ne va pas, il y a des personnes qui me montrent qu'ils m'aiment bien.	1	2	3	4	5	6
73	Quand je suis triste, il y a des personnes qui me remontent le moral.	1	2	3	4	5	6
74	Il y a toujours quelqu'un pour me consoler et pour me soutenir quand j'en ai besoin.	1	2	3	4	5	6
75	Je n'ai personne à qui m'adresser pour m'orienter en période de stress.	1	2	3	4	5	6
76	Je pourrais discuter de décisions importantes qui concernent ma vie professionnelle.	1	2	3	4	5	6
77	Je pourrais faire appel à des gens pour me conseiller si j'avais des problèmes.	1	2	3	4	5	6
78	Il n'y a personne avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes professionnels.	1	2	3	4	5	6
79	Je peux compter sur les gens pour m'aider en cas de réel besoin.	1	2	3	4	5	6
80	Si quelque chose allait mal, personne ne viendrait à mon aide.	1	2	3	4	5	6
81	Il n'y a personne sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin.	1	2	3	4	5	6
82	Je peux compter sur des gens en cas d'urgence.	1	2	3	4	5	6
83	Personne ne me considère compétent(e).	1	2	3	4	5	6
84	Je ne crois pas que les gens aient de la considération pour mes aptitudes et mes habiletés.	1	2	3	4	5	6
85	Les gens reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire.	1	2	3	4	5	6
86	Il y a des gens qui admirent mes talents et mes habiletés.	1	2	3	4	5	6

**Dans cette sixième partie, cochez le chiffre qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation décrit votre manière d'être au travail.**

Totalement en désaccord <b>1</b>	En désaccord <b>2</b>	Légèrement en désaccord <b>3</b>	Légèrement en accord <b>4</b>	En accord <b>5</b>	Totalement en accord <b>6</b>
-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------	----------------------------------

<b>En général, au travail...</b>							
87	Je suis détendu(e).	1	2	3	4	5	6
88	Je me sens débordé(e) ; j'ai l'impression de manquer de temps.	1	2	3	4	5	6
89	J'ai des douleurs physiques: maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre.	1	2	3	4	5	6
90	Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse).	1	2	3	4	5	6
91	Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration.	1	2	3	4	5	6
92	Je me sens plein(e) d'énergie, en forme.	1	2	3	4	5	6
93	Je sens peser un grand poids sur mes épaules.	1	2	3	4	5	6
94	Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, mes humeurs, mes gestes.	1	2	3	4	5	6
95	Je suis stressé(e).	1	2	3	4	5	6

**Dans cette septième partie, pouvez-vous indiquer ceux qui vous apportent au travail leur soutien quand vous en avez besoin. Il vous est possible de désigner plusieurs personnes ou de n'en désigner aucune. Nous vous demandons de mettre une croix dans la case correspondante. Si vous avez le sentiment de n'être pas soutenu (e), merci de laisser les cases vides.**

<b>Habituellement, ces personnes...</b>		Supérieurs	subordonnés	Autres ( <b>précisez</b> )
96	Me réconfortent et m'écoutent			
97	Se préoccupent de moi et m'aident matériellement			
98	Me donnent des conseils, des informations et des suggestions.			
99	Vous redonnent confiance en vous-même			

**Pour terminer, merci de nous donner quelques informations vous concernant.**

100- Secteur d'activité .....

- 101- **Nom de votre entreprise** .....
- 102 - **Ancienneté dans l'entreprise** .....
- 103- **Age**.....
- 104- **Sexe**.....
- 105- **Diplôme le plus élevé** .....
- 106- **Statut**                      cadre                       non-cadre
- 107- **Type de contrat**            CDD                       CDI                       Apprentissage
- 108- **Êtes vous actionnaire ?** Oui                       Non
- 109- **Horaires de travail :** Début.....Fin.....
- 110- **Nombre d'heures par mois**.....
- 111- **Nombre d'heures par an** .....
- 112- **Profession (intitulé exact)** .....
- 113- **Ancienneté dans la fonction** .....
- 114- **Avez –vous reçu une formation spécifique de manager ?**  
 Non   
 Oui  (si oui précisez).....
- 115- **Modes d'accès à la fonction :**  
 Promotion interne   
 Recrutement  (avez-vous eu une expérience antérieure de manager ?) Oui                       Non
- 116- **Etendue de l'encadrement :**  
 Nombre de personnes encadrées.....  
 Nombre d'équipes encadrées.....
- 117- **Votre rôle de manager comprend des activités que vous assumez au sein de l'entreprise. Précisez vos principales activités : de la plus importante à la moins importante.**  
 (Ex : recruter les collaborateurs)  
 Activité 1.....  
 Activité 2.....  
 Activité 3.....  
 Activité 4.....  
 Activité 5.....

**MERCI D'AVOIR REPONDU A NOTRE QUESTIONNAIRE**

**Annexe 6 : Note d'information aux managers**



**Sylvie CODO**

Etudiante en thèse de gestion

Institut d'Administration des Entreprises (IAE)

Centre d'Etudes et de Recherches en Management de Touraine (CERMAT)

**ENQUETE : LES ENCADRANTS ET LEURS ROLES (collectivités territoriales) ou  
 LES DIRIGEANTS DE PROXIMITE ET LEURS ROLES (SNCF)**

Madame, Monsieur,



Je réalise une thèse de doctorat en sciences de gestion sur le vécu professionnel des managers de proximité. Pour effectuer cette recherche, il m'est indispensable de rencontrer des responsables d'équipe, comme vous, afin d'approfondir, grâce à vos connaissances et à vos expériences, ma compréhension du sujet.

C'est dans cette perspective, que je me permets de vous demander de bien vouloir répondre à mon questionnaire. Je vous serais très reconnaissante si vous acceptiez de répondre aux questions que je souhaite vous poser. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Seules vos opinions comptent.

**Ce questionnaire est strictement anonyme, et vos réponses ne serviront qu'aux besoins de notre étude.**

Je vous remercie par avance de votre collaboration et vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, mes meilleures salutations.

**Sylvie CODO**

#### **Annexe 7: Questionnaire version définitive\***



Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat, nous nous intéressons au vécu professionnel des managers (agents de maîtrise, encadrants intermédiaires et dirigeants de proximité). Le recueil d'informations auprès de vous est indispensable pour réaliser ce travail. Nous vous serions très reconnaissants si vous acceptiez de répondre aux questions que nous souhaitons vous poser, de la manière la plus simple et la plus sincère possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Seules vos opinions comptent. Ce questionnaire est strictement anonyme, et vos réponses ne serviront qu'aux besoins de notre étude.

**Merci d'avance pour votre collaboration**

Dans ce questionnaire, nous vous demandons d'indiquer à quel point chaque énoncé vous correspond ou pas. Pour exprimer votre opinion, nous vous proposons d'utiliser l'échelle suivante sachant que :

- 1 = Ne correspond pas du tout
- 2 = Correspond très peu
- 3 = Correspond un peu
- 4 = Correspond moyennement
- 5 = Correspond assez
- 6 = Correspond beaucoup
- 7 = Correspond exactement

**Exemple :**  
**J'utilise**  
**l'Internet**

souvent	1	2	③	4	5	6	7
---------	---	---	---	---	---	---	---

→ Correspond un peu

\*Les questionnaires ont été imprimés sur du papier A3 en couleur pour susciter l'attention des répondants.

**Pour commencer, pouvez-vous nous citer les activités principales de votre fonction d'encadrant intermédiaire de la plus importante à la moins importante ?**  
 (Ex : assurer l'organisation des activités ou recruter des collaborateurs)

- Activité 1.....
- Activité 2.....
- Activité 3.....
- Activité 4.....
- Activité 5.....

**Dans cette première partie, en pensant à vos principales activités d'encadrant, indiquez votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune des phrases suivantes :**

Ne correspond pas du tout	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond beaucoup	Correspond exactement
1	2	3	4	5	6	7

1	Je comprends la diversité de mes responsabilités d'encadrant	1	2	3	4	5	6	7
2	Je comprends l'étendue de mes responsabilités d'encadrant	1	2	3	4	5	6	7

3	Je comprends <b>toutes les responsabilités associées</b> à mon rôle d'encadrant.	1	2	3	4	5	6	7
4	<b>Je ne sais pas</b> clairement quelle est l'étendue de mes responsabilités d'encadrant.	1	2	3	4	5	6	7
5	Je sais clairement quelles sont <b>les différentes responsabilités</b> qui constituent mon rôle d'encadrant.	1	2	3	4	5	6	7
6	Je sais clairement quels comportements <b>je devrais</b> adopter pour remplir mon rôle d'encadrant.	1	2	3	4	5	6	7
7	Je comprends les comportements que <b>je dois</b> adopter pour remplir mon rôle d'encadrant.	1	2	3	4	5	6	7
8	Je comprends <b>quels ajustements</b> doivent être apportés à mon comportement pour remplir mon rôle d'encadrant.	1	2	3	4	5	6	7
9	<b>Je ne sais pas clairement</b> quels comportements sont attendus de moi pour remplir mon rôle d'encadrant.	1	2	3	4	5	6	7
10	Je sais <b>quels comportements sont nécessaires</b> pour assumer mes responsabilités d'encadrant.	1	2	3	4	5	6	7

**Dans cette deuxième partie, nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure chacune des propositions ci-après correspond ou pas à votre façon de gérer les tensions (difficultés) professionnelles.**

Ne correspond pas du tout <b>1</b>	Correspond très peu <b>2</b>	Correspond un peu <b>3</b>	Correspond moyennement <b>4</b>	Correspond assez <b>5</b>	Correspond beaucoup <b>6</b>	Correspond exactement <b>7</b>
---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

<b>Habituellement, quand je vis des situations de tensions au travail...</b>								
11	J'établis un plan d'actions et je le suis.	1	2	3	4	5	6	7
12	Je souhaite que la situation disparaisse ou finisse	1	2	3	4	5	6	7
13	Je parle à quelqu'un de ce que je ressens.	1	2	3	4	5	6	7
14	Je me bats pour ce que je veux.	1	2	3	4	5	6	7
15	Je souhaite pouvoir changer ce qui arrive.	1	2	3	4	5	6	7
16	Je sollicite l'aide d'un professionnel et je fais ce qu'il me conseille	1	2	3	4	5	6	7
17	Je change positivement.	1	2	3	4	5	6	7

18	Je me sens mal de ne pouvoir éviter le problème.	1	2	3	4	5	6	7
19	Je demande des conseils à une personne digne de respect et je les suis.	1	2	3	4	5	6	7
20	Je prends les choses une par une.	1	2	3	4	5	6	7
21	J'espère qu'une sorte de miracle se produira.	1	2	3	4	5	6	7
22	Je discute avec quelqu'un pour en savoir plus au sujet de la situation.	1	2	3	4	5	6	7
23	Je me concentre sur un aspect positif qui pourrait apparaître après.	1	2	3	4	5	6	7
24	Je me culpabilise.	1	2	3	4	5	6	7
25	Je contiens (garde pour moi) mes émotions.	1	2	3	4	5	6	7
26	Je sors plus fort(e) de la situation.	1	2	3	4	5	6	7
27	Je pense à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux.	1	2	3	4	5	6	7
28	Je parle avec quelqu'un qui peut agir concrètement au sujet de ce problème.	1	2	3	4	5	6	7
29	Je change les choses pour que tout puisse bien finir.	1	2	3	4	5	6	7
30	J'essaie de tout oublier.	1	2	3	4	5	6	7
31	J'essaie de ne pas m'isoler.	1	2	3	4	5	6	7
32	J'essaie de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée.	1	2	3	4	5	6	7
33	Je souhaite pouvoir changer d'attitude.	1	2	3	4	5	6	7
34	J'accepte la sympathie et la compréhension de quelqu'un.	1	2	3	4	5	6	7
35	Je trouve une ou deux solutions au problème.	1	2	3	4	5	6	7
36	Je me critique ou me sermonne.	1	2	3	4	5	6	7
37	Je sais ce qu'il faut faire, aussi je redouble d'efforts et je fais tout mon possible pour y arriver.	1	2	3	4	5	6	7

**Voici un troisième ensemble de propositions relatives à votre travail d'encadrant. Pouvez-vous nous indiquer votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune d'elles ?**

Ne correspond pas du tout <b>1</b>	Correspond très peu <b>2</b>	Correspond un peu <b>3</b>	Correspond moyennement <b>4</b>	Correspond assez <b>5</b>	Correspond beaucoup <b>6</b>	Correspond exactement <b>7</b>
---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

38	Je déborde d'énergie pour mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
39	Je trouve que mon travail a un sens et une utilité.	1	2	3	4	5	6	7

40	Le temps passe à allure folle lorsque je travaille.	1	2	3	4	5	6	7
41	Je me sens fort(e) et vigoureux (se) pour faire ce métier.	1	2	3	4	5	6	7
42	Je suis passionné(e) par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
43	Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi.	1	2	3	4	5	6	7
44	Faire ce métier est stimulant.	1	2	3	4	5	6	7
45	Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.	1	2	3	4	5	6	7
46	Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité.	1	2	3	4	5	6	7
47	Je suis fier(e) du travail que je fais.	1	2	3	4	5	6	7
48	Je suis complètement absorbé(e) par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
49	J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter.	1	2	3	4	5	6	7
50	Selon moi, mon travail est un véritable challenge.	1	2	3	4	5	6	7
51	Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
52	Je ne me laisse pas abattre dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
53	Il m'est très difficile de me détacher de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
54	Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien.	1	2	3	4	5	6	7

**Voici un quatrième ensemble d'opinions que vous pouvez avoir à l'égard de votre entourage professionnel. Comme précédemment, pouvez-vous indiquer quel est votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune de ces opinions.**

Ne correspond pas du tout <b>1</b>	Correspond très peu <b>2</b>	Correspond un peu <b>3</b>	Correspond moyennement <b>4</b>	Correspond assez <b>5</b>	Correspond beaucoup <b>6</b>	Correspond exactement <b>7</b>
---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

55	Je reçois couramment des demandes contradictoires de la part de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
56	Je suis souvent tiraillé (e) entre les différentes attentes de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7

57	Je fais parfois des choses susceptibles d'être acceptées par mes supérieurs hiérarchiques et non acceptés par mes subordonnés.	1	2	3	4	5	6	7
58	Mes supérieurs hiérarchiques et mes subordonnés me disent parfois des choses difficilement compatibles.	1	2	3	4	5	6	7
59	Il m'est parfois difficile de concilier les intérêts de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés : <b>j'ai l'impression d'être pris entre le marteau et l'enclume.</b>	1	2	3	4	5	6	7
60	Il m'est difficile de satisfaire simultanément les exigences de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés : <b>j'ai le sentiment d'être pris entre deux feux.</b>	1	2	3	4	5	6	7
61	Les horaires que je fais sont gênants pour mon mode de vie.	1	2	3	4	5	6	7
62	Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants.	1	2	3	4	5	6	7
63	Mon emploi du temps m'empêche de faire autre chose à côté de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
64	La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais impartis.	1	2	3	4	5	6	7
65	Globalement mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation ou mes compétences	1	2	3	4	5	6	7
66	J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
67	J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel.	1	2	3	4	5	6	7
68	Je n'accroche pas complètement avec la culture de ma collectivité (mairie) ou de mon entreprise (SNCF).	1	2	3	4	5	6	7
69	Ma collectivité (mairie) ou entreprise (SNCF) a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve.	1	2	3	4	5	6	7
70	Ma collectivité (mairie) ou entreprise (SNCF) n'est pas très attentive aux préoccupations des salariés.	1	2	3	4	5	6	7

**Voici un cinquième ensemble d'opinions que vous pouvez avoir à l'égard du soutien de vos subordonnés. Comme précédemment, pouvez-vous indiquer quel est votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune de ces opinions.**

Ne correspond pas du tout <b>1</b>	Correspond très peu <b>2</b>	Correspond un peu <b>3</b>	Correspond moyennement <b>4</b>	Correspond assez <b>5</b>	Correspond beaucoup <b>6</b>	Correspond exactement <b>7</b>
---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

**Dans ma collectivité (mairie), ou dans mon entreprise (SNCF)**

71	Je peux compter sur mes subordonnés pour m'aider en cas de réel besoin.	1	2	3	4	5	6	7
72	Je n'ai personne à qui m'adresser parmi mes subordonnés pour me guider en période de stress.	1	2	3	4	5	6	7
73	Mes subordonnés ne me considèrent pas compétent(e).	1	2	3	4	5	6	7
74	Je ne crois pas que mes subordonnés aient de la considération pour mes aptitudes et mes habiletés.	1	2	3	4	5	6	7
75	Si quelque chose allait mal, mes subordonnés ne viendraient pas à mon aide.	1	2	3	4	5	6	7
76	Je pourrais discuter avec mes subordonnés de décisions importantes qui concernent ma vie professionnelle.	1	2	3	4	5	6	7
77	Mes subordonnés reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire.	1	2	3	4	5	6	7
78	Il y a au moins une personne fiable parmi mes subordonnés à qui je pourrais faire appel pour me conseiller si j'avais des problèmes professionnels.	1	2	3	4	5	6	7
79	Il n'y a personne parmi mes subordonnés sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin.	1	2	3	4	5	6	7
80	Il n'y a personne parmi mes subordonnés avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes professionnels.	1	2	3	4	5	6	7
81	Mes subordonnés apprécient mes talents et mes habiletés.	1	2	3	4	5	6	7
82	Je peux compter sur mes subordonnés en cas d'urgence.	1	2	3	4	5	6	7
83	Mes subordonnés m'estiment sincèrement.	1	2	3	4	5	6	7

**Voici un sixième ensemble d'opinions que vous pouvez avoir à l'égard du soutien de vos supérieurs hiérarchiques. Comme précédemment, pouvez-vous indiquer quel est votre degré de correspondance ou de non correspondance avec chacune de ces opinions.**

Ne correspond pas du tout <b>1</b>	Correspond très peu <b>2</b>	Correspond un peu <b>3</b>	Correspond moyennement <b>4</b>	Correspond assez <b>5</b>	Correspond beaucoup <b>6</b>	Correspond exactement <b>7</b>
---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

<b>Dans ma collectivité (mairie), ou dans mon entreprise (SNCF)</b>								
84	Je peux compter sur mes supérieurs pour m'aider en cas de réel besoin.	1	2	3	4	5	6	7
85	Je n'ai personne à qui m'adresser parmi mes supérieurs pour me guider en période de stress.	1	2	3	4	5	6	7
86	Mes supérieurs ne me considèrent pas compétent(e).	1	2	3	4	5	6	7
87	Je ne crois pas que mes supérieurs aient de la considération pour mes aptitudes et mes habiletés.	1	2	3	4	5	6	7
88	Si quelque chose allait mal, mes supérieurs ne viendraient pas à mon aide.	1	2	3	4	5	6	7
89	Je pourrais discuter avec mes supérieurs de décisions importantes qui concernent ma vie professionnelle.	1	2	3	4	5	6	7
90	Mes supérieurs reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire.	1	2	3	4	5	6	7
91	Il y a au moins une personne fiable parmi mes supérieurs à qui je pourrais faire appel pour me conseiller si j'avais des problèmes professionnels.	1	2	3	4	5	6	7
92	Il n'y a personne parmi mes supérieurs sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin.	1	2	3	4	5	6	7
93	Il n'y a personne parmi mes supérieurs avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes professionnels.	1	2	3	4	5	6	7
94	Mes supérieurs apprécient mes talents et mes habiletés.	1	2	3	4	5	6	7
95	Je peux compter sur mes supérieurs en cas d'urgence.	1	2	3	4	5	6	7
96	Mes supérieurs m'estiment sincèrement.	1	2	3	4	5	6	7

**Dans cette septième partie, encerclez le chiffre qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation décrit votre manière d'être au travail.**

Ne correspond pas du tout <b>1</b>	Correspond très peu <b>2</b>	Correspond un peu <b>3</b>	Correspond moyennement <b>4</b>	Correspond assez <b>5</b>	Correspond beaucoup <b>6</b>	Correspond exactement <b>7</b>
---------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------



En général, au travail...		1	2	3	4	5	6	7
97	Je suis détendu(e).	1	2	3	4	5	6	7
98	Je me sens débordé(e) ; j'ai l'impression de manquer de temps.	1	2	3	4	5	6	7
99	J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre.	1	2	3	4	5	6	7
100	Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse).	1	2	3	4	5	6	7
101	Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration.	1	2	3	4	5	6	7
102	Je me sens plein (e) d'énergie, en forme.	1	2	3	4	5	6	7
103	Je sens peser un grand poids sur mes épaules.	1	2	3	4	5	6	7
104	Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, Mes humeurs, mes gestes.	1	2	3	4	5	6	7
105	Je suis stressé (e).	1	2	3	4	5	6	7

**Pour terminer, merci de nous donner quelques informations vous concernant.**

Nom de collectivité (mairie).....
Secteur d'activité.....
Ancienneté dans la collectivité.....
Age.....
Vous êtes :                      une femme <input type="checkbox"/> un homme <input type="checkbox"/>
Diplôme le plus élevé ..... filière..... Examen interne <input type="checkbox"/> précisez lequel.....
Vous êtes :                      un cadre <input type="checkbox"/> non-cadre <input type="checkbox"/>
A quelle catégorie appartenez-vous ?                      A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> autre (précisez).....
Type de contrat (pour les contractuels)                      CDD <input type="checkbox"/> CDI <input type="checkbox"/>
Horaires de travail : Début..... Fin.....
Nombre d'heures par mois.....
Profession (intitulé exact) .....
Ancienneté dans la fonction d'encadrant .....
Avez –vous reçu une ou des formation (s) spécifique (s) d'encadrant ? Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> (si oui précisez) En interne..... En externe .....
Comment avez-vous accédé à la fonction d'encadrant ?  Promotion interne <input type="checkbox"/> Concours <input type="checkbox"/> (si oui, précisez lequel).....                      Recrutement <input type="checkbox"/>

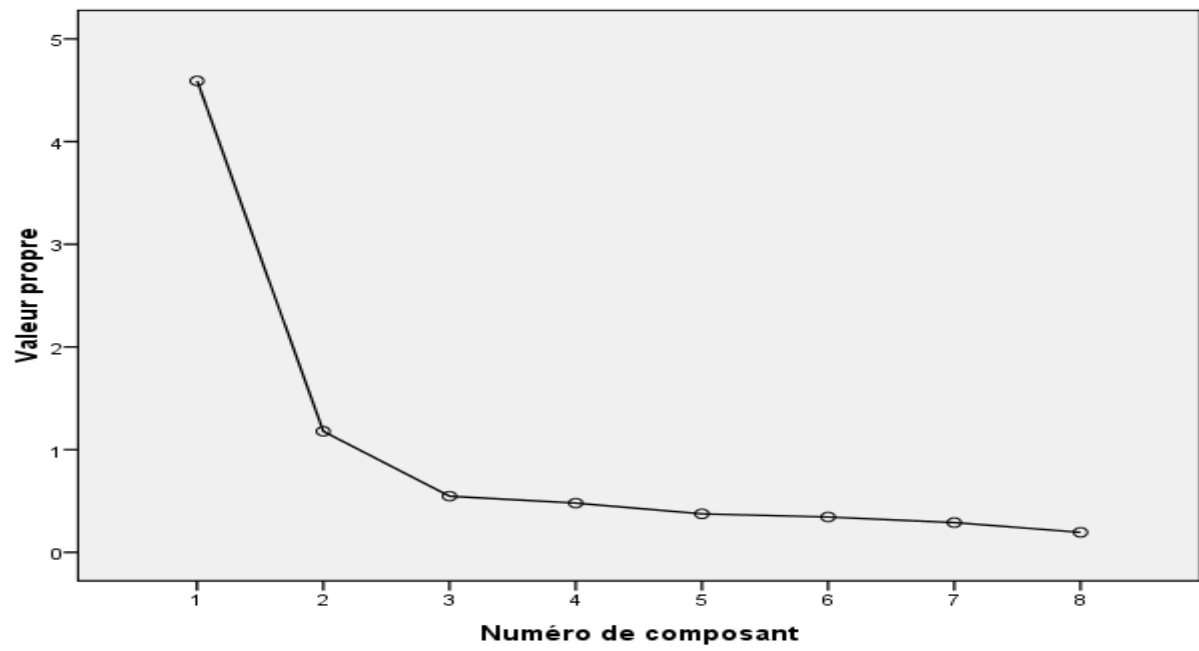
<b>Si vous avez été recruté, avez-vous eu une expérience antérieure d'encadrant ?</b>			
Oui <input type="checkbox"/>		Non <input type="checkbox"/>	
<b>Etendue de votre encadrement</b>			
Nombre de personnes encadrées.....			
Nombre d'équipe(s) encadrée(s).....			
Equipe de jours <input type="checkbox"/>			
Equipe de nuits <input type="checkbox"/>			
Nombre de supérieurs hiérarchique (s) direct (s).....			
<b>Dans l'ensemble, avez-vous le sentiment d'exercer des activités :</b>			
	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>NE SAIS PAS</b>
<b>Variées</b>			
<b>Enrichissantes (intéressantes)</b>			
<b>Evolutives (changeantes)</b>			
<b>Répétitives (monotones)</b>			
<b>Autonomes</b>			
<b>Complexes (difficiles)</b>			
<b>Spécialisées</b>			

**MERCI D'AVOIR REPONDU A NOTRE QUESTIONNAIRE**

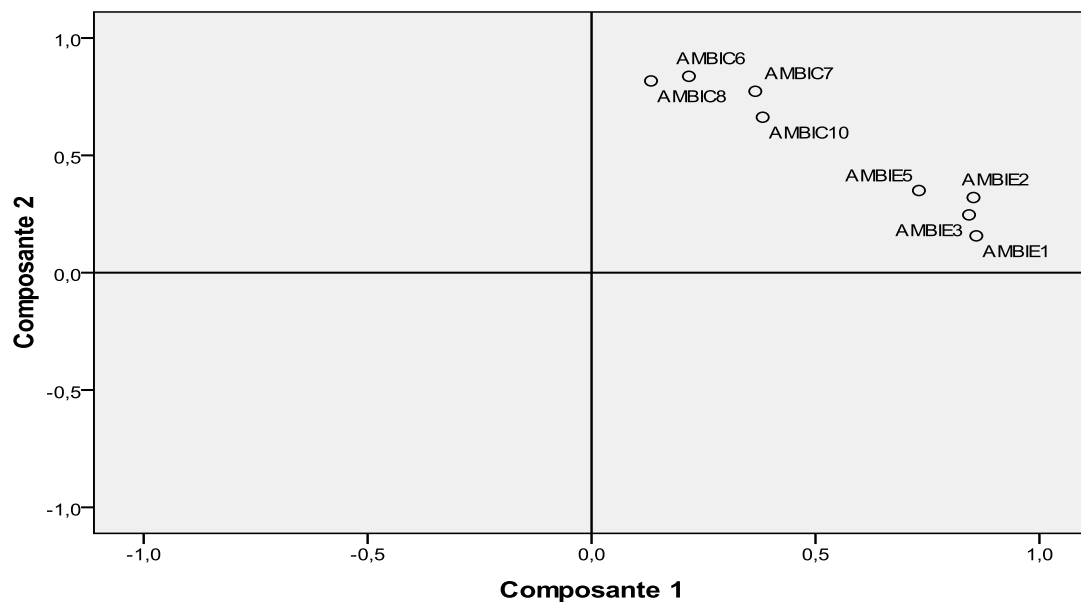
**Annexe 8: Variance totale expliquée de l'échelle de l'ambiguïté de rôle**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,591	57,387	57,387	4,591	57,387	57,387	3,054	38,177	38,177
2	1,179	14,733	72,120	1,179	14,733	72,120	2,715	33,943	72,120
3	0,547	6,838	78,957						
4	0,480	5,997	84,954						
5	0,375	4,685	89,639						
6	0,344	4,302	93,940						
7	0,290	3,624	97,565						
8	0,195	2,435	100,000						

**Annexe 9 : Valeurs propres de l'échelle de l'ambiguïté de rôle**



**Annexe 10 : Diagramme composantes de l'échelle de l'ambiguïté de rôle après rotation varimax**

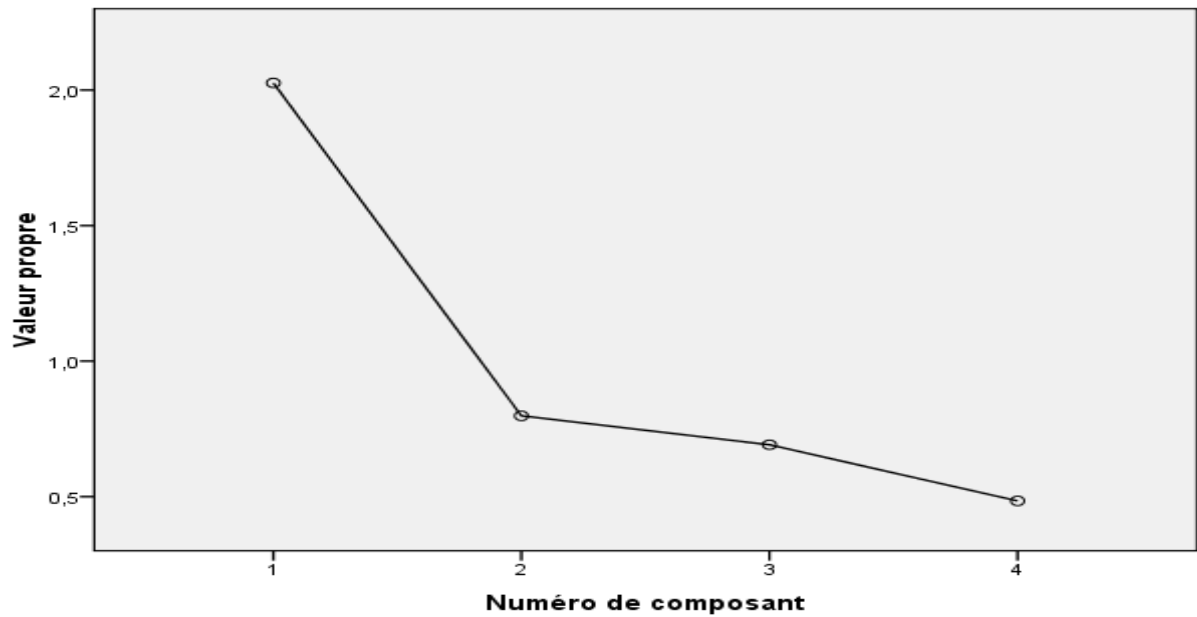


**Annexe 11 : Variance totale expliquée de l'échelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,026	50,659	50,659	2,026	50,659	50,659
2	0,798	19,951	70,611			
3	0,691	17,285	87,896			
4	0,484	12,104	100,000			

**Annexe 12 : Valeurs propres de l'échelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-**

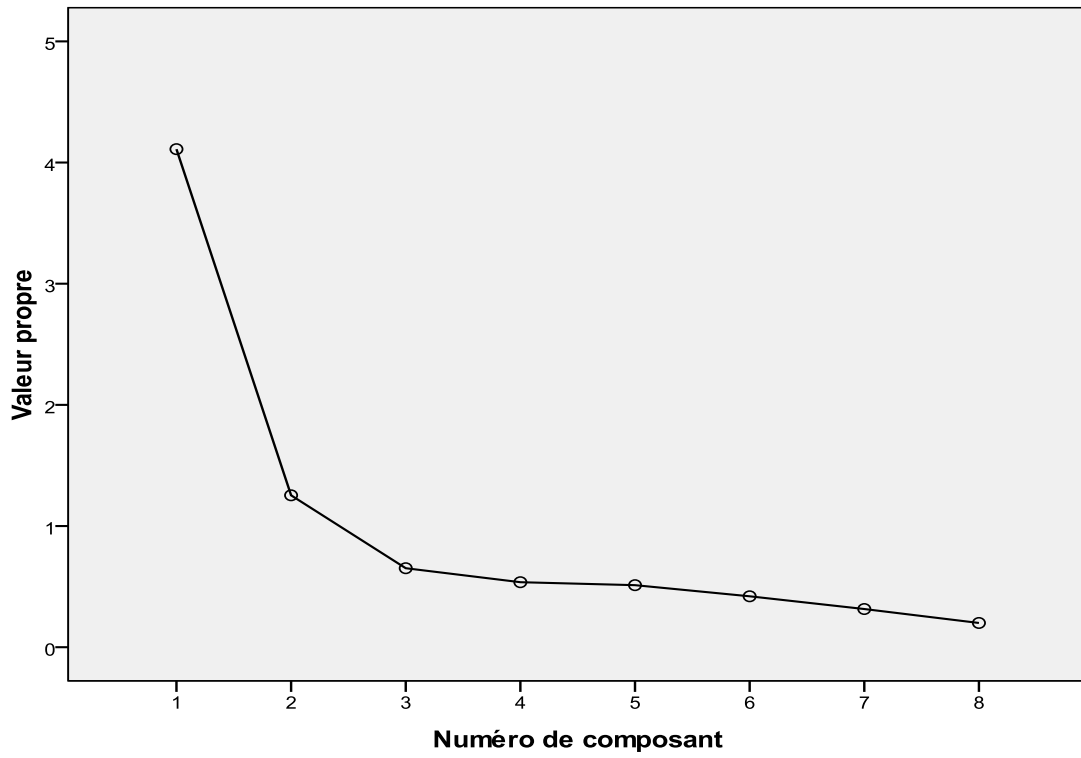
**accusatrice**



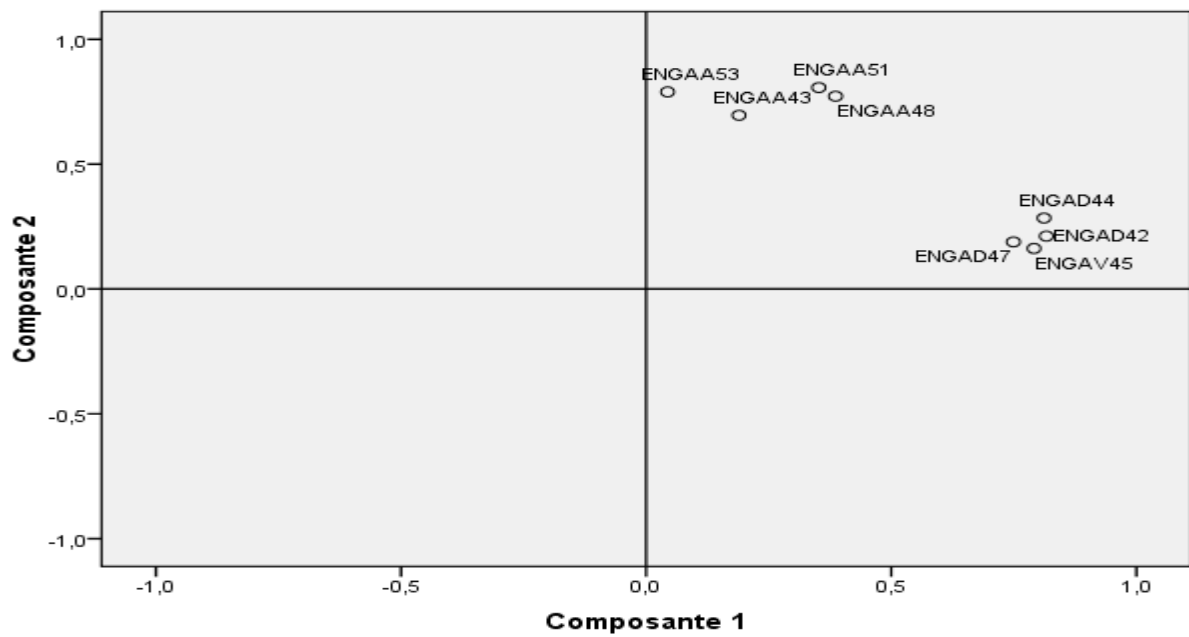
**Annexe 13: Variance totale expliquée de l'échelle de l'engagement au travail**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,111	51,382	51,382	4,111	51,382	51,382	2,823	35,287	35,287
2	1,254	15,670	67,052	1,254	15,670	67,052	2,541	31,765	67,052
3	0,652	8,149	75,201						
4	0,537	6,706	81,907						
5	0,512	6,401	88,308						
6	0,420	5,253	93,560						
7	0,315	3,939	97,499						
8	0,200	2,501	100,000						

**Annexe 14 : Valeurs propres de l'échelle de l'engagement au travail**



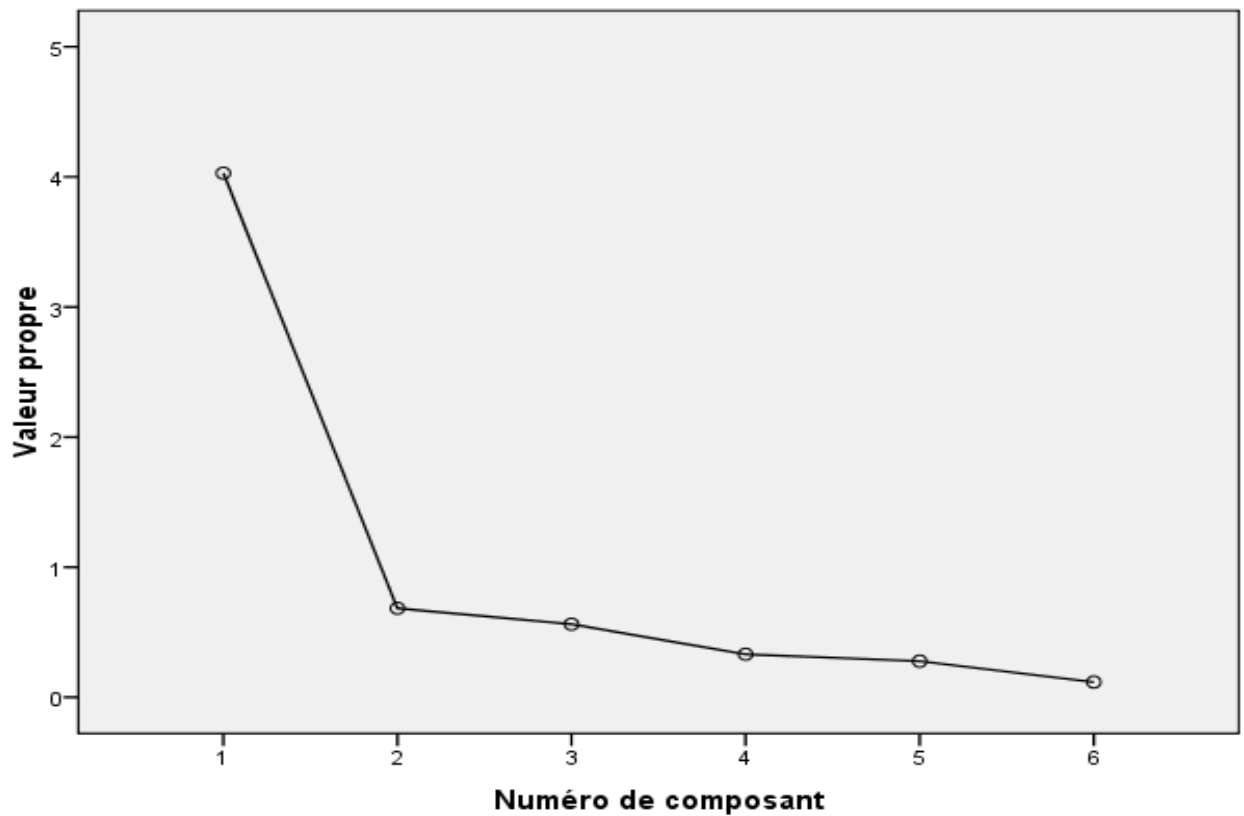
**Annexe 15 : Composantes de l'échelle de l'engagement au travail après rotation varimax**



**Annexe 16 : Variance totale expliquée de l'échelle du conflit inter-émetteur**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,029	67,149	67,149	4,029	67,149	67,149
2	0,684	11,398	78,547			
3	0,562	9,365	87,912			
4	0,331	5,511	93,423			
5	0,278	4,628	98,051			
6	0,117	1,949	100,000			

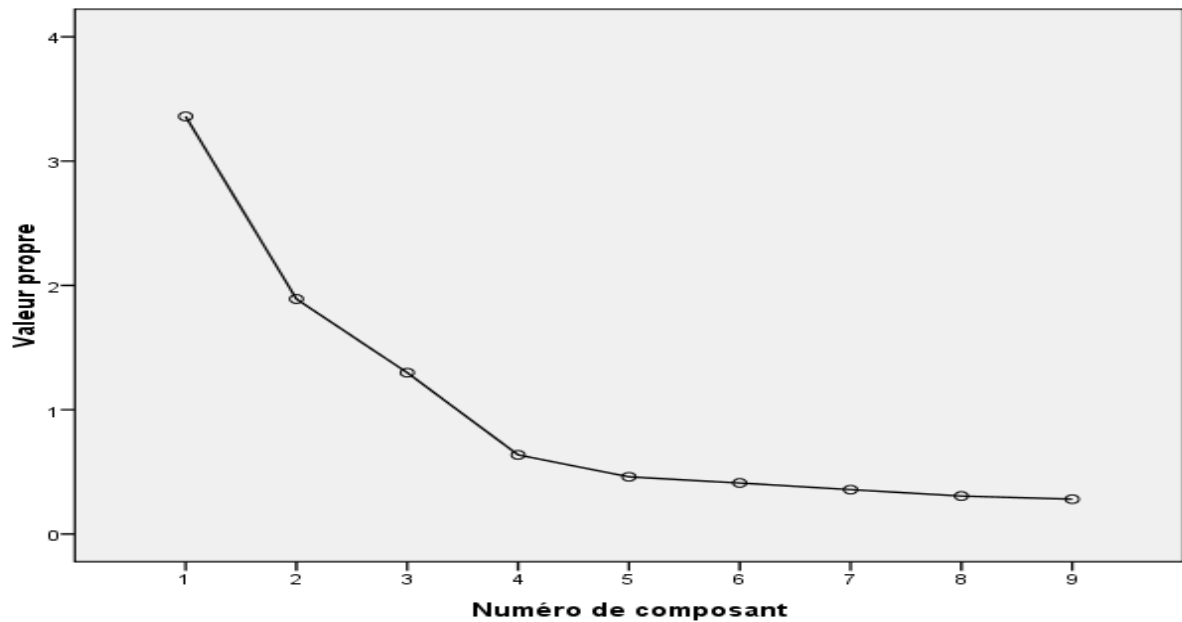
**Annexe 17 : Valeurs propres de l'échelle du conflit inter-émetteur**



**Annexe 18 : Variance totale expliquée de l'échelle des conflits de rôle**

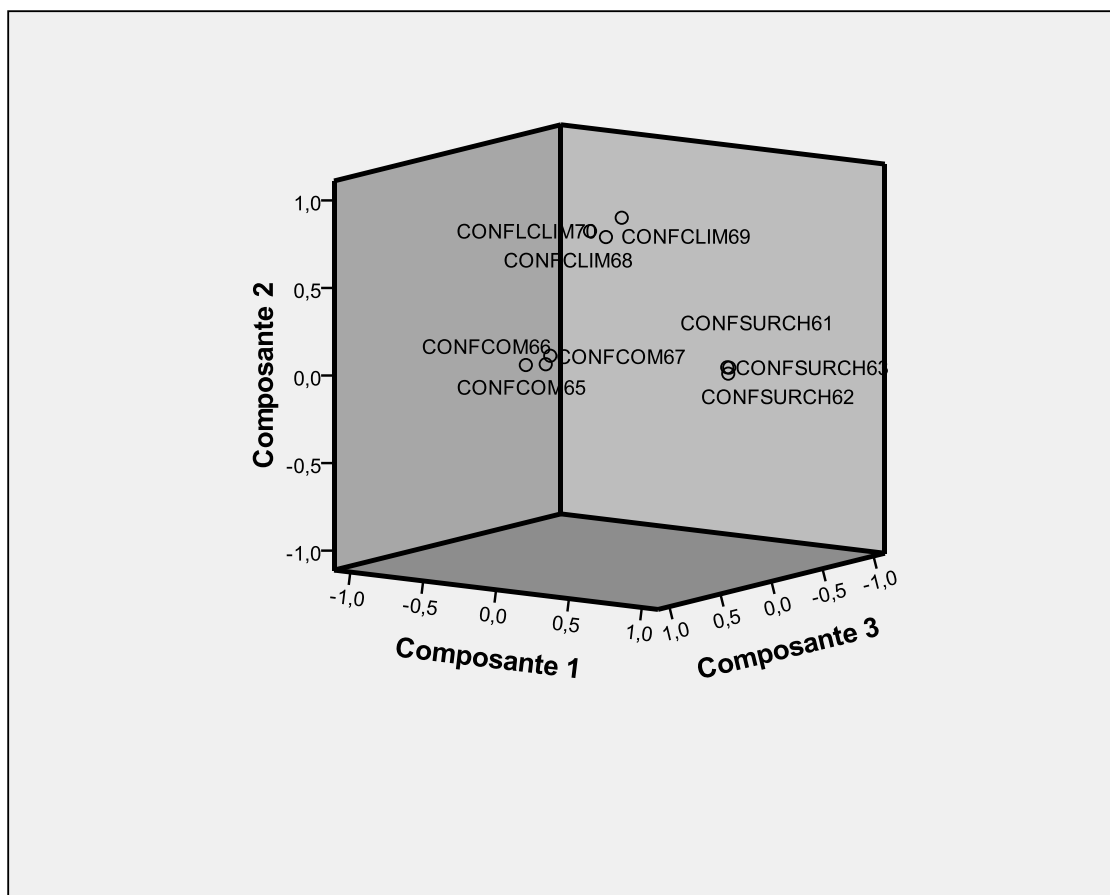
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,359	37,327	37,327	3,359	37,327	37,327	2,376	26,398	26,398
2	1,891	21,009	58,337	1,891	21,009	58,337	2,135	23,718	50,116
3	1,298	14,420	72,756	1,298	14,420	72,756	2,038	22,640	72,756
4	0,637	7,077	79,834						
5	0,460	5,115	84,949						
6	0,411	4,564	89,513						
7	0,357	3,970	93,483						
8	0,306	3,399	96,882						
9	0,281	3,118	100,000						

#### Annexe 19 : Valeurs propres de l'échelle des conflits de rôle



#### Annexe 20 : Composantes de l'échelle des conflits de rôle après rotation varimax

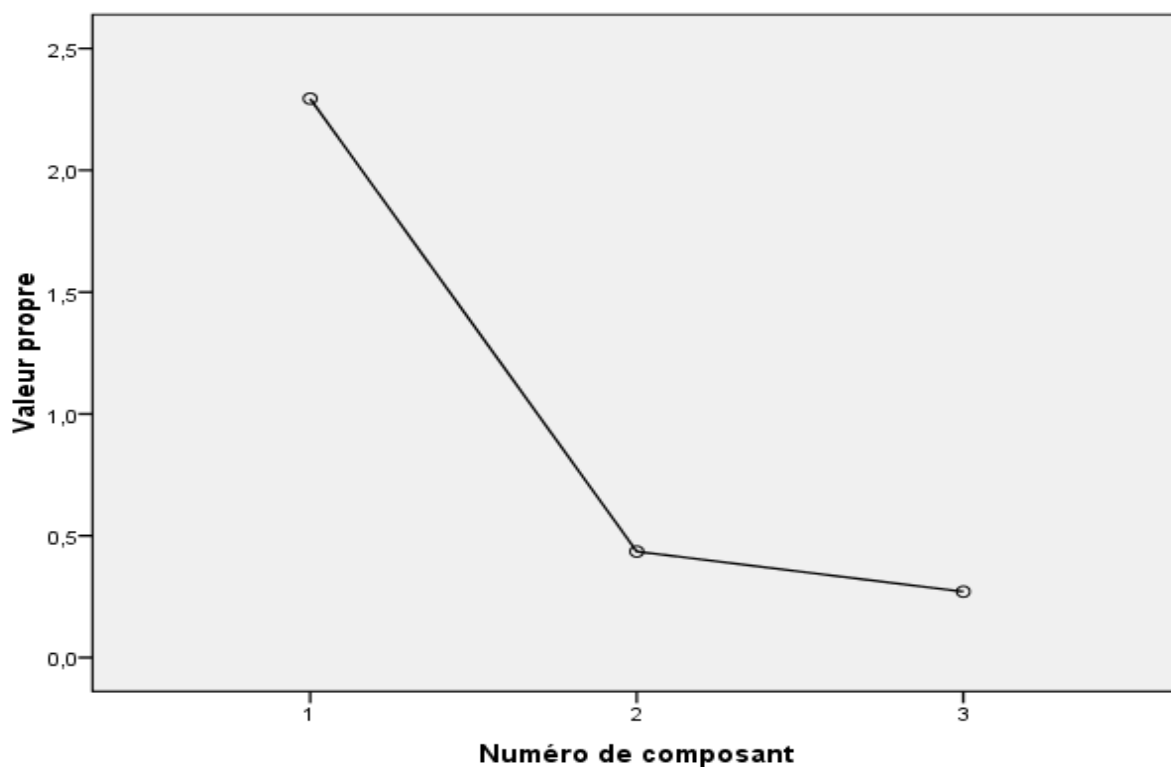




**Annexe 21 : Variance totale expliquée de l'échelle du soutien social d'estime perçu des subordonnés**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,294	76,467	76,467	2,294	76,467	76,467
2	0,435	14,510	90,977			
3	0,271	9,023	100,000			

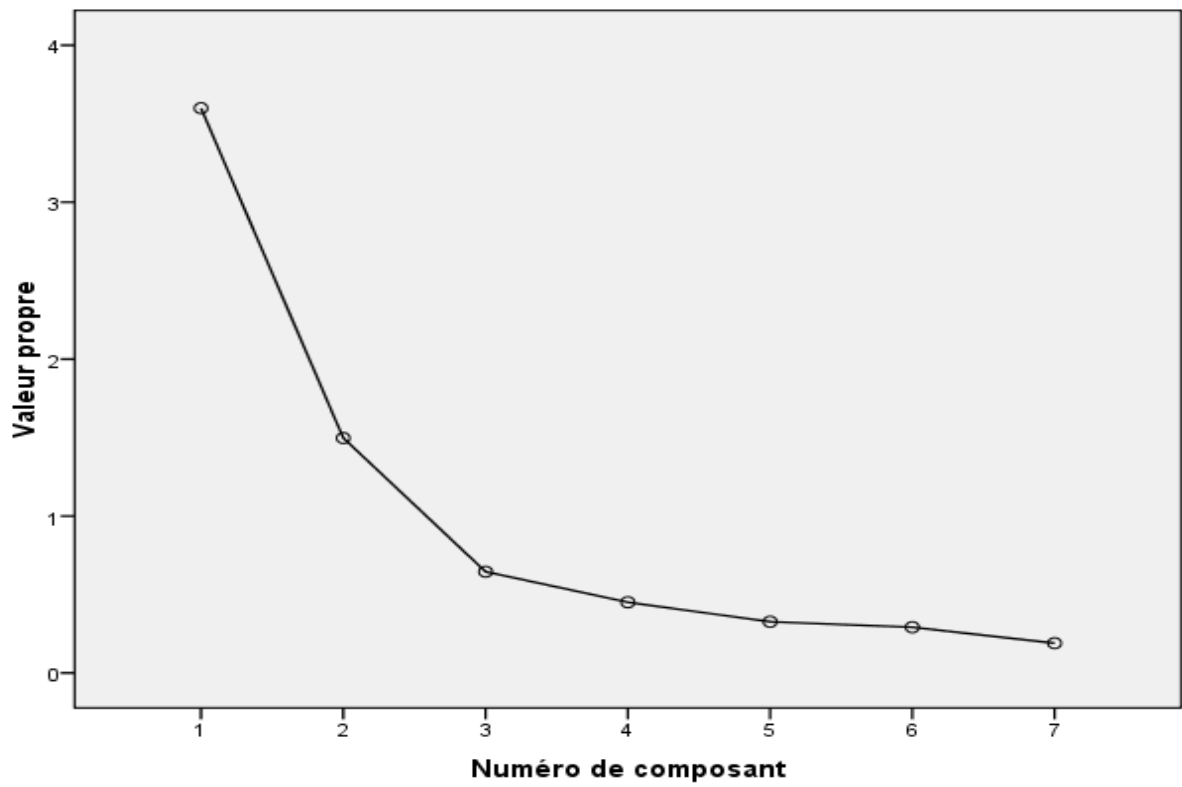
**Annexe 22: Valeurs propres de l'échelle du soutien social d'estime perçu des subordonnés**



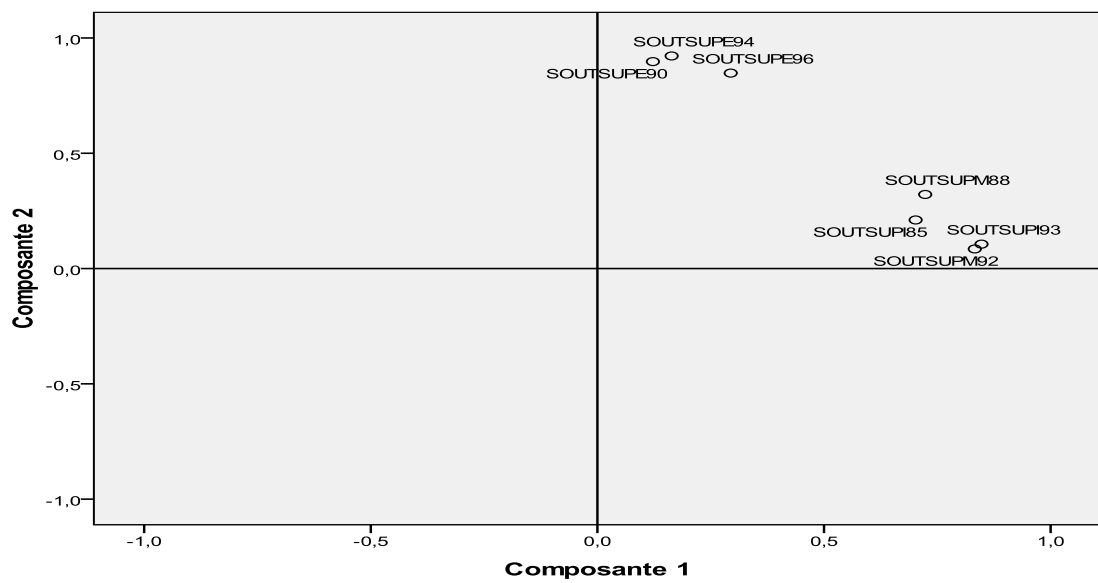
**Annexe 23 : Variance totale expliquée de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,599	51,416	51,416	3,599	51,416	51,416	2,556	36,516	36,516
2	1,497	21,387	72,802	1,497	21,387	72,802	2,540	36,286	72,802
3	0,645	9,219	82,021						
4	0,451	6,436	88,457						
5	0,327	4,667	93,124						
6	0,292	4,165	97,289						
7	0,190	2,711	100,000						

**Annexe 24 : Valeurs propres de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs**



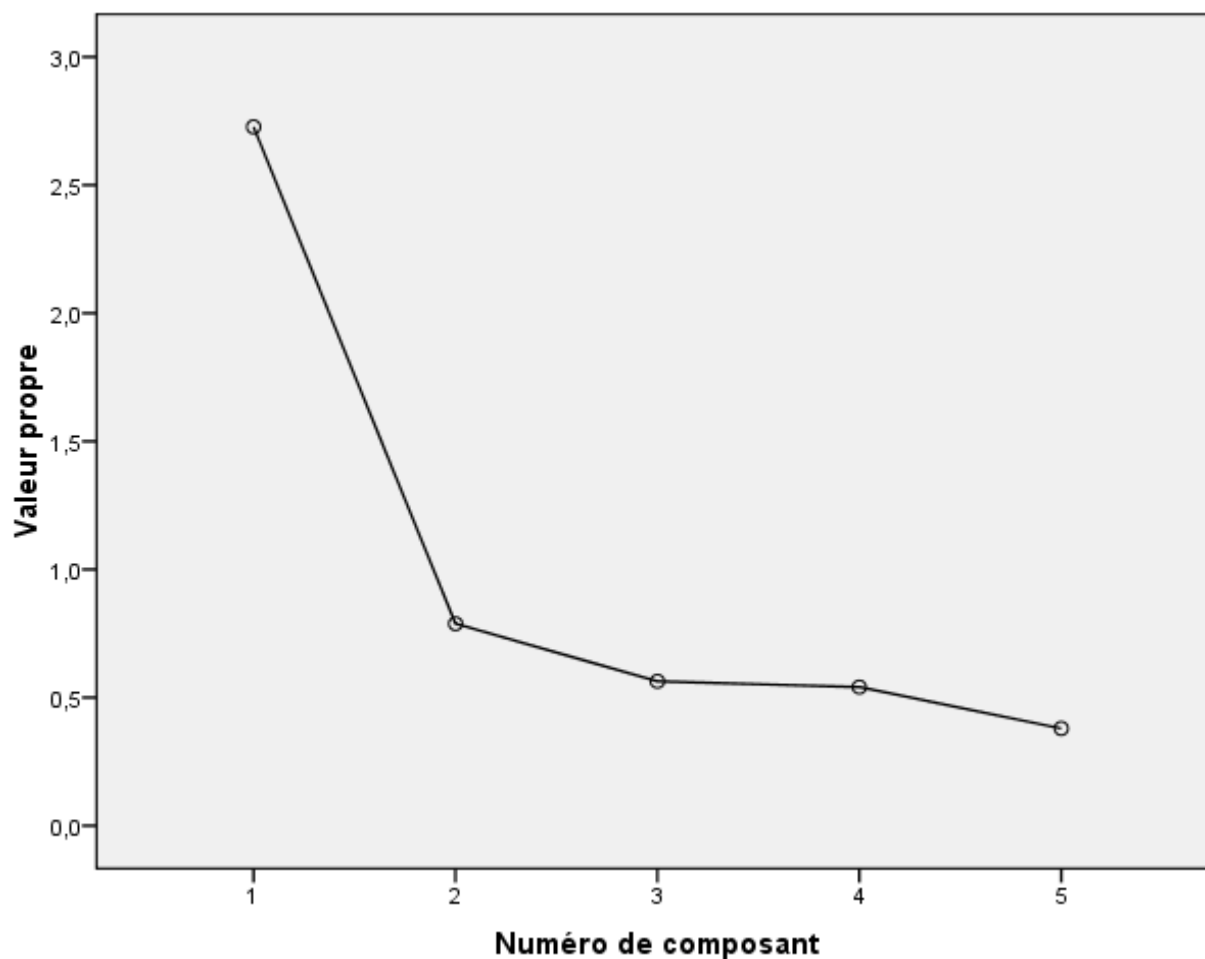
**Annexe 25 : Composantes de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs après rotation varimax**



### Annexe 26 : Variance totale expliquée de l'échelle du stress perçu

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,727	54,540	54,540	2,727	54,540	54,540
2	0,789	15,772	70,312			
3	0,564	11,273	81,585			
4	0,541	10,823	92,408			
5	0,380	7,592	100,000			

### Annexe 27: Valeurs propres de l'échelle du stress perçu



**Annexe 28 : Répartition des niveaux de stress ressenti par les managers du secteur public (MSp)**

N= 404	Moyenne/7	Ecart-type	Minimum	Maximum
	2,9644	1,19557	1,00	6,40
Moyenne/7	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	17	4,2	4,2	4,2
1,20	11	2,7	2,7	6,9
1,40	8	2,0	2,0	8,9
1,60	20	4,9	5,0	13,9
1,80	25	6,1	6,2	20,0
2,00	30	7,3	7,4	27,5
2,20	18	4,4	4,5	31,9
2,40	29	7,1	7,2	39,1
2,60	26	6,4	6,4	45,5
2,80	28	6,8	6,9	52,5
3,00	26	6,4	6,4	58,9
3,20	26	6,4	6,4	65,3
3,40	24	5,9	5,9	71,3
3,60	14	3,4	3,5	74,8
3,80	17	4,2	4,2	79,0
4,00	11	2,7	2,7	81,7
4,20	10	2,4	2,5	84,2
4,40	12	2,9	3,0	87,1
4,60	12	2,9	3,0	90,1
4,80	8	2,0	2,0	92,1
5,00	7	1,7	1,7	93,8
5,20	7	1,7	1,7	95,5
5,40	7	1,7	1,7	97,3
5,60	3	0,7	0,7	98,0
5,80	4	1,0	1,0	99,0
6,00	2	0,5	0,5	99,5
6,20	1	0,2	0,2	99,8
6,40	1	0,2	0,2	100,0
Total	404	98,8	100,0	

Niveau de stress faible (entre 1-3,8) : 79 %

Niveau de stress fort (entre 4-7) : 21 %

**Annexe 29 : Répartition des niveaux de stress ressenti par les managers intermédiaires territoriaux (MIIt)**

N= 184	Moyenne/7	Ecart-type	Minimum	Maximum
	2,9598	1,14535	1,00	6,20
Moyenne/7	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	2,7	2,7	2,7
1,20	5	2,7	2,7	5,4
1,40	4	2,2	2,2	7,6
1,60	9	4,9	4,9	12,5
1,80	11	6,0	6,0	18,5
2,00	13	7,1	7,1	25,5
2,20	9	4,9	4,9	30,4
2,40	19	10,3	10,3	40,8
2,60	12	6,5	6,5	47,3
2,80	11	6,0	6,0	53,3
3,00	9	4,9	4,9	58,2
3,20	11	6,0	6,0	64,1
3,40	14	7,6	7,6	71,7
3,60	7	3,8	3,8	75,5
3,80	8	4,3	4,3	79,9
4,00	3	1,6	1,6	81,5
4,20	5	2,7	2,7	84,2
4,40	7	3,8	3,8	88,0
4,60	8	4,3	4,3	92,4
4,80	3	1,6	1,6	94,0
5,00	3	1,6	1,6	95,7
5,20	2	1,1	1,1	96,7
5,40	1	,5	,5	97,3
5,60	2	1,1	1,1	98,4
5,80	1	0,5	0,5	98,9
6,00	1	0,5	0,5	99,5
6,20	1	0,5	0,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Niveau de stress faible (entre 1-3,8) : 79,9 %  
Niveau de stress fort (entre 4-7) : 20,1 %

**Annexe 30 : Répartition des niveaux de stress ressenti par les managers de proximité territoriaux (MPt)**

N=129	Moyenne/7	Ecart-type	Minimum	Maximum
		2,6737	1,16458	1,00
Moyenne/7	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	6,2	6,2	6,2
1,20	6	4,7	4,7	10,9
1,40	4	3,1	3,1	14,0
1,60	8	6,2	6,2	20,2
1,80	8	6,2	6,2	26,4
2,00	15	11,6	11,6	38,0
2,20	7	5,4	5,4	43,4
2,40	8	6,2	6,2	49,6
2,60	7	5,4	5,4	55,0
2,80	10	7,8	7,8	62,8
3,00	13	10,1	10,1	72,9
3,11	1	,8	,8	73,6
3,20	4	3,1	3,1	76,7
3,40	5	3,9	3,9	80,6
3,60	2	1,6	1,6	82,2
3,80	5	3,9	3,9	86,0
4,00	1	0,8	0,8	86,8
4,20	2	1,6	1,6	88,4
4,40	2	1,6	1,6	89,9
4,60	2	1,6	1,6	91,5
4,80	3	2,3	2,3	93,8
5,00	2	1,6	1,6	95,3
5,20	2	1,6	1,6	96,9
5,40	1	0,8	0,8	97,7
5,60	1	0,8	0,8	98,4
5,80	1	0,8	0,8	99,2
6,00	1	0,8	0,8	100,0
Total	129	100,0	100,0	

Niveau de stress faible (entre 1-3,8) : 86 %  
Niveau de stress fort (entre 4-7) : 14 %

**Annexe 31: Répartition des niveaux de stress ressenti par les dirigeants de proximité  
(DPx)**

N=91	Moyenne/7	Ecart-type	Minimum	Maximum
	3,3846	1,22646	1,00	6,40
Moyenne/7	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	4,3	4,4	4,4
1,60	3	3,2	3,3	7,7
1,80	6	6,4	6,6	14,3
2,00	2	2,1	2,2	16,5
2,20	2	2,1	2,2	18,7
2,40	2	2,1	2,2	20,9
2,60	7	7,4	7,7	28,6
2,80	7	7,4	7,7	36,3
3,00	4	4,3	4,4	40,7
3,20	10	10,6	11,0	51,6
3,40	5	5,3	5,5	57,1
3,60	5	5,3	5,5	62,6
3,80	4	4,3	4,4	67,0
4,00	7	7,4	7,7	74,7
4,20	3	3,2	3,3	78,0
4,40	3	3,2	3,3	81,3
4,60	2	2,1	2,2	83,5
4,80	2	2,1	2,2	85,7
5,00	2	2,1	2,2	87,9
5,20	3	3,2	3,3	91,2
5,40	5	5,3	5,5	96,7
5,80	2	2,1	2,2	98,9
6,40	1	1,1	1,1	100,0
Total	91	96,8	100,0	

Niveau de stress faible (entre 1-3,8) : 67 %  
Niveau de stress fort (entre 4-7) : 33 %



**Annexe 32 : étude comparée selon l'étape de la carrière (cas des managers territoriaux)**

N=313		Ambiguïté de rôle		Conflits de rôle				Soutien social			Engagement au travail		Stratégie de coping centré sur l'émotion	Stress
		Etendue	Comportements	Inter-émetteurs	Surcharge de rôle	Individu-rôle	Individu-climat	Emotionnel des subordonnés	Emotionnel des supérieurs	Matériel informatif des subordonnés	Dévouement	absorption		
<b>&lt;45 ans N=110</b>	Moyenne	5,571	5,295	3,917	2,318	3,366	3,984	5,109	5,189	5,738	5,554	4,740	3,675	3,045
	Ecart-type	0,952	0,896	1,430	1,322	1,441	1,703	1,014	1,074	1,265	1,095	1,102	1,286	1,214
<b>≥ 45ans N=203</b>	Moyenne	5,749	5,404	3,762	2,306	3,135	3,425	5,124	5,288	5,628	5,685	4,806	3,686	2,731
	Ecart-type	1,000	0,973	1,332	1,516	1,492	1,386	0,982	1,103	1,331	0,874	1,196	1,245	1,117
<b>Analyses de variances</b>	F	2,323	0,945	0,919	0,004	1,747	9,823	0,016	0,592	0,505	1,325	0,227	0,005	5,295
	p	0,129	0,332	0,339	0,948	0,187	0,002	0,899	0,442	0,478	0,251	0,634	0,941	0,022

**Annexe 33: Etude comparée selon l'étape de la carrière (cas des DPx)**

N= 92		Etendue	Compor- tements	Inter- émetteur s	Surcharge de rôle	Individu- rôle	Individu- climat	Estime des subordonnés	Estime des supérieurs	Matériel informatif des subordonnés	Engagement au travail		Stratégie de coping centré sur l'émotion	Stress perçu
											Dévouemen t	Absorptio n		
<b>&lt;45 ans N= 47</b>	Moyenne	5,664	5,430	4,943	4,049	3,496	3,922	4,787	5,099	5,744	5,510	5,016	3,739	3,634
	Ecart- type	0,922	0,769	1,221	1,696	1,599	1,235	1,079	1,004	1,286	0,746	0,970	1,106	1,248
<b>≥ 45 ans N=45</b>	Moyenne	5,566	5,294	4,744	3,659	3,658	4,060	4,947	4,795	5,416	5,261	4,386	3,604	3,090
	Ecart- type	1,137	1,236	1,237	1,741	1,457	1,379	1,145	1,172	1,467	1,024	1,445	1,059	1,176
<b>Analyses de variance s</b>	<b>F</b>	0,208	0,407	0,601	1,186	0,252	0,256	0,469	1,768	1,302	1,757	6,023	0,346	0,439
	<b>p</b>	0,650	0,525	0,440	0,279	0,617	0,614	0,495	0,187	0,257	0,188	0,016	0,558	0,038

**Annexe 34 : Etude comparée selon la catégorie de manager**

N=407		Ambiguïté de rôle		Conflits de rôle				Soutien social			Engagement au travail		Stratégie de coping centré sur l'émotion	Stress perçu
		Etendue	Comportements	Inter-émetteurs	Surcharge de rôle	Individu-rôle	Individu-climat	Emotionnel des subordonnés	Emotionnel des supérieurs	Matériel informatif des subordonnés	Dévouement	absorption		
<b>MIIt</b> N=184	Moyenne	5,680	5,352	3,778	2,615	3,041	3,630	5,120	5,335	5,810	5,605	4,797	3,639	2,195
	Ecart-type	1,044	0,931	1,336	1,551	1,450	1,507	0,958	1,038	1,263	1,026	1,188	1,216	1,144
<b>MPt</b> N=129	Moyenne	5,01	5,383	3,873	1,877	3,467	3,645	5,106	5,127	5,474	5,680	4,759	3,734	2,674
	Ecart-type	0,902	0,975	1,141	1,169	1,487	1,544	1,043	1,160	1,343	0,855	1,113	1,317	1,164
<b>DPX</b> N=94	Moyenne	5,606	5,343	4,847	3,865	3,594	3,996	4,878	4,946	5,553	5,345	4,677	3,684	3,384
	Ecart-type	1,024	1,021	1,218	1,702	1,518	1,477	1,103	1,083	1,391	0,949	1,294	1,074	1,226
<b>Analyses de variances</b>	<b>F</b>	<b>0,264</b>	<b>0,059</b>	<b>21,601</b>	<b>49,078</b>	<b>5,442</b>	<b>2,139</b>	<b>1,937</b>	<b>4,165</b>	<b>2,729</b>	<b>3,516</b>	<b>0,312</b>	<b>0,230</b>	<b>9,838</b>
	<b>P</b>	<b>0,768</b>	<b>0,943</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,005</b>	<b>0,119</b>	<b>0,146</b>	<b>0,795</b>	<b>0,067</b>	<b>0,031</b>	<b>0,732</b>	<b>0,795</b>	<b>0,000</b>

**Annexe 35: Etude comparée selon l'ancienneté dans l'organisation (cas des managers du secteur public)**

		Ambiguïté de rôle		Conflits de rôle				Soutien social			Engagement au travail		Stratégie de coping centré sur l'émotion	Stress
		Etendue	Comportements	Inter-émetteurs	Surcharge de rôle	Individu-rôle	Individu-climat	Emotionnel des subordonnés	Emotionnel des supérieurs	Matériel informatif des subordonnés	Absorption	Dévouement		
N=387														
<b>0-10 ans</b> N=105	Moyenne	5,4929	5,1929	4,322	2,9551	3,3333	3,987	4,8270	5,038	5,597	4,881	5,440	3,850	3,432
	Ecart-type	0,94147	0,89352	1,412	1,75897	1,50798	1,494	1,11477	1,0452	1,222	1,154	1,029	1,247	1,274
<b>11-20 ans</b> N=90	Moyenne	5,8361	5,5444	4,025	2,6370	3,3074	3,7444	5,1926	5,233	5,925	4,638	5,683	3,591	2,840
	Ecart-type	,86616	0,84266	1,331	1,56877	1,438	1,4637	0,87264	1,040	1,231	1,201	0,903	1,229	1,120
<b>21-30 ans</b> N=115	Moyenne	5,7435	5,2978	3,865	2,5043	3,298	3,567	5,0827	5,220	5,469	4,754	5,616	3,630	2,736
	Ecart-type	1,03844	1,07141	1,48118	1,65691	1,57612	1,489	0,986	1,14070	1,468	1,150	0,848	1,217	1,099
<b>31-47 ans</b> N =77	Moyenne	5,6250	5,4513	4,0216	2,4199	3,1169	3,5482	5,0823	5,2121	5,542	4,691	5,577	3,597	2,776
	Ecart-type	1,11915	0,984	1,364	1,489	1,338	1,477	1,107	1,209	1,329	1,329	1,092	1,178	1,139
<b>ANOVA</b>	F	2,219	2,577	1,990	2,021	0,370	1,878	2,279	0,712	2,185	0,734	1,130	1,012	8,129
	P	0,086	0,054	0,115	0,111	0,774	0,133	0,079	0,545	0,089	0,532	0,337	0,387	0,000

**Annexe 36 : Etude comparée selon l'ancienneté dans la fonction de manager (cas des managers du secteur public)**

N=392		Ambiguïté de rôle		Conflits de rôle				Soutien social			Engagement au travail		Stratégie de coping centré sur l'émotion	Stress
		Etendue	Comportements	Inter-émetteurs	Surcharge de rôle	Individu-rôle	Individu-climat	Emotionnel des subordonnés	Emotionnel des supérieurs	Matériel informatif des subordonnés	Absorption	Dévouement		
1-10 ans N=257	Moyenne	5,624	5,347	4,1189	2,7067	3,321	3,744	5,000	5,161	5,699	4,813	5,6191	3,743	2,943
	Ecart-type	0,999	0,965	1,432	1,64240	1,471	1,521	1,064	1,077	1,291	1,1178	0,93040	1,245	1,197
11-20 ans N=95	Moyenne	5,736	5,305	3,9754	2,5674	3,186	3,687	5,1825	5,119	5,4947	4,515	5,389	3,571	3,096
	Ecart-type	0,986	0,995	1,354	1,66116	1,450	1,419	0,8962	1,196	1,467	1,34125	1,088	1,182	1,183
21-35 ans N=39	Moyenne	5,839	5,615	3,871	2,589	3,341	3,6491	4,982	5,3932	5,5449	4,910	5,769	3,615	2,661
	Ecart-type	1,039	0,869	1,279	1,54174	1,584	1,462	1,05672	1,00255	1,286	1,183	0,753	0,988	1,028
ANOVA	F	1,038	1,539	0,754	0,291	0,318	0,100	1,169	0,908	0,911	2,591	2,865	0,783	1,893
	p	0,355	0,216	0,471	0,748	0,728	0,905	0,312	0,404	0,403	0,076	0,058	0,458	0,152

**Annexe 37 : Etude comparée selon se la formation au management (cas des managers du secteur public)**

N=383		Ambiguïté de rôle		Conflits de rôle				Soutien social			Engagement au travail		Stratégie de coping centré sur l'émotion	Stress perçu
		Etendue	Compor-tements	Inter-émetteurs	Surcharge de rôle	Individu-rôle	Individu-climat	Emotionnel des subordonnés	Emotionnel des supérieurs	Matériel informatif des subordonnés	Absorption	Dévouement		
<b>Non N=160</b>	Moyenne	5,5629	5,2391	3,9865	2,5521	3,3250	3,7862	5,0965	5,3444	5,7312	4,7594	5,5786	3,5818	2,8390
	Ecart-type	1,08243	1,04849	1,41705	1,56573	1,46516	1,54550	1,03344	0,99293	1,24529	1,14578	0,89351	1,13854	1,17322
<b>Oui N=223</b>	Moyenne	5,7590	5,4563	4,0867	2,7793	3,2730	3,6953	5,0513	5,1185	5,5878	4,7984	5,6227	3,7432	3,0471
	Ecart-type	0,94197	0,90795	1,39199	1,68626	1,48779	1,42619	1,02857	1,13358	1,36171	1,22759	0,95686	1,24269	1,20316
<b>ANOVA</b>	F	3,549	4,680	0,476	1,791	0,115	0,350	0,178	4,081	1,107	0,099	0,208	1,673	2,823
	p	0,060	0,031	0,491	0,182	0,735	0,555	0,674	0,044	0,293	0,753	0,648	0,197	0,094

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
1. Le stress professionnel et ses enjeux .....	2
2. Cadre conceptuel de la recherche .....	4
3. Présentation du terrain de recherche : les organisations du secteur public.....	14
4. Présentation de la population des managers intermédiaires et des managers de proximité .....	19
5. Formulation de la problématique .....	27
6. Méthodologie de la recherche .....	30
7. Contributions attendues de la recherche.....	31
8. Architecture de la thèse .....	31
<b>PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>34</b>
<b>Introduction de la partie I .....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre 1 : Stress professionnel des managers intermédiaires et des managers de proximité .....</b>	<b>38</b>
Introduction du chapitre 1 .....	38
Section 1 : Les managers : définitions et mutations des rôles .....	39
1.1 Définitions de la catégorie des managers .....	39
1.1.1 Managers : qui sont-ils ?.....	40
1.1.2 Managers du secteur public : quelles spécificités ?.....	43
1.1.2.1 Spécificités des managers publics territoriaux .....	44
1.1.2.2 Spécificités des dirigeants de la proximité de la SNCF.....	47
1.2 Evolution de la fonction managériale.....	50
1.2.1 Evolution des rôles des managers intermédiaires.....	50
1.2.2 Evolution des rôles des managers de proximité .....	53
Section 2 : Les managers intermédiaires et managers de proximité : les invariants de la fonction managériale .....	55
2.1 Caractéristiques du rôle de manager.....	55
2.2 Conséquences de rôle : rapport au travail des managers .....	57
Section 3 : Du stress physiologique au stress perçu .....	62

3.1 Le stress et les autres risques psychosociaux (RPS).....	62
3.3 Les principales définitions du stress.....	65
3.3.1 Le stress : un concept polysémique .....	65
3.3.2 Approches centrées sur l'analyse de l'activité .....	66
3.3.3 Les approches stimulus-réponse.....	69
3.3.3.1 Approche physiologique du stress.....	69
3.3.3.2 Approche interactionniste ou causaliste .....	70
3.3.3.2.1 Approches psychosociologiques du stress.....	71
3.3.3.2.2 Approches biopsychosociales du stress.....	72
3.3.3.3 Approche transactionnelle.....	73
3.3.4 Approche directe vs approche indirecte du stress .....	75
3.3.5 La nature du stress : existe-t-il un bon ou un mauvais stress ?.....	76
Conclusion du chapitre 1 .....	78
<b>Chapitre 2 : Stress professionnel, rôle des antécédents organisationnels .....</b>	<b>80</b>
Introduction du chapitre 2 .....	80
Section 1 : Caractéristiques des organisations et le stress perçu .....	81
1.1 Modes de gestion des organisations et stress professionnel.....	82
1.2 Différences de niveau de stress professionnel selon les « modes de gestion » .....	84
1.2.1 Impact du type de mode de gestion taylorien sur le stress professionnel.....	86
1.2.2 Impact du mode de gestion technobureaucratique sur le stress professionnel .....	86
1.2.3 Impact du mode de gestion fondé sur l'idée de la compétitivité sur le stress professionnel .....	87
1.2.4 Impact du mode de gestion participatif sur le stress professionnel .....	88
1.2.5 Question et hypothèse exploratoire de recherche .....	88
Section 2 : Caractéristiques de rôle et stress professionnel .....	90
2.1 Niveau hiérarchique et stress professionnel .....	90
2.1.1 Question de recherche et hypothèse exploratoire .....	92
2.3 Impact des tensions de rôles sur le stress professionnel.....	93
2.3.1 Les sources de stress chez les managers.....	93
2.3.2 Définitions des tensions de rôles .....	97



2.3.3	Présentation du modèle de l'épisode de rôle .....	100
2.3.4	Question de recherche et hypothèses.....	105
Section 3 :	Impact du soutien social sur le stress professionnel .....	107
3.1	Typologies du soutien social .....	108
3.2	Liens entre soutien social et stress professionnel .....	111
3.2.1	Modèles des effets directs du soutien social sur le stress .....	112
3.2.1.1	Question de recherche et hypothèses.....	114
3.2.2	Modèles des effets indirects du soutien social sur le stress professionnel .....	115
3.2.2.1	Modèle demande psychologique-latitude décisionnelle - soutien social.....	116
3.2.2.2	Modèle exigences-ressources professionnelles .....	117
3.2.2.3	Impact négatif du soutien social.....	120
3.2.2.4	Question et hypothèse de recherche .....	122
Conclusion du chapitre 2.....		125
<b>Chapitre 3 :</b>	<b>Stress professionnel, rôle des antécédents individuels .....</b>	<b>127</b>
Introduction du chapitre 3 .....		127
Section 1 :	Importance de l'évaluation et des stratégies de coping dans le stress perçu .....	128
1.1	Approche transactionnelle du stress .....	128
1.2.1	Question et hypothèses de recherche.....	133
Section 2 :	Engagement au travail et stress professionnel.....	136
2.1	Personnalité et stress perçu.....	137
2.2	Définitions de l'engagement au travail et concepts assimilés .....	140
2.2.1	Approches unidimensionnelles de l'engagement au travail .....	141
2.2.2	Approches multidimensionnelles de l'engagement au travail .....	143
2.2.3	Engagement au travail, motivation au travail, satisfaction au travail et implication.....	147
2.3	Engagement et stress au travail : des relations connues ou établies ? .....	150
2.3.1	Rôle du sens dans la perception du stress professionnel .....	152
2.3.2	Modèles de l'épuisement professionnel .....	155
2.3.3	Modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses .....	158
2.3.4	Question et hypothèses de recherche.....	159
Section 3 :	Etapas de la carrière et stress professionnel .....	162

3.1 Typologies des étapes de la carrière .....	162
3.2 Etapes de la carrière et stress professionnel .....	163
3.3 Question et hypothèse exploratoire de recherche .....	167
Conclusion du chapitre 3 .....	168
<b>Chapitre 4 : Stress perçu, intérêt des approches intégratives et multifactorielles .....</b>	<b>170</b>
Introduction du chapitre 4 .....	170
Section 1 : Modèles multifactoriels de la santé mentale au travail .....	170
1.1 Modèle intégratif et multifactoriel de la santé en psychologie (Bruchon-Schweitzer, 2002 ) .....	171
1.2 Modèle du stress de Dolan et Arsenault .....	173
1.3 Modèle du stress de Kahn et Byosière .....	175
Section 2 : Rappel des hypothèses et modèle hypothétique global de notre recherche .....	177
2.1 Rappel des hypothèses de recherche .....	177
2.2 Présentation du modèle global de la recherche .....	180
Conclusion du chapitre 4 .....	183
<b>Conclusion de la partie I .....</b>	<b>184</b>
<b>PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE .....</b>	<b>186</b>
<b>Introduction de la partie II .....</b>	<b>187</b>
<b>Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>188</b>
Introduction du chapitre 5 .....	188
Section 1 : Posture épistémologique .....	189
1.1 Positionnement épistémologique .....	189
1.2 Méthodes de recherche : hybridation de la méthode quantitative déductive et de la méthode quantitative inductive .....	191
Section 2 : Démarche générale de la recherche adoptée .....	195
2.1 Démarche de recherche : étape de rupture (phase 1) .....	197
2.1.1 Etape 1 : la question de départ .....	197
2.1.2 Etape 2 : L'exploration .....	199
2.1.3 Etape 3 : La problématique .....	199
2.1.3.1 Négociation des terrains de recherche .....	199
2.1.3.2 Pré-tests du questionnaire .....	201

2.2 Démarche de recherche : la construction d'un modèle d'analyse (phase 2).....	202
2.3 Démarche de recherche : la constatation (phase 3) .....	202
2.3.1 Etape 5 : L'observation .....	202
2.3.1.1 Procédure de collecte des données .....	203
2.3.1.2 Population.....	204
2.3.2 Analyse des informations (étape 6) et conclusions (étape 7) .....	206
Section 3 : Présentation des outils de mesure et des méthodes d'analyse des données.....	206
3.1 Présentation du questionnaire de recherche .....	206
3.1.1 Présentation de la recherche et des consignes : 1 <sup>ère</sup> partie du questionnaire .....	206
3.1.2 Activités managériales : 2 <sup>ème</sup> partie du questionnaire.....	207
3.1.3 Echelle de mesure de l'ambiguïté de rôle : 3 <sup>ème</sup> partie du questionnaire.....	208
3.1.4 Echelle de mesure des stratégies de coping : 4 <sup>ème</sup> partie du questionnaire .....	209
3.1.5 Echelle de mesure de l'engagement au travail : 5 <sup>ème</sup> partie du questionnaire .....	212
3.1.6 Echelle de mesure des conflits de rôles : 6 <sup>ème</sup> partie du questionnaire .....	214
3.1.7 Echelle de la mesure du soutien social perçu ou des provisions sociales provenant des subordonnés : 7 <sup>ème</sup> partie du questionnaire.....	216
3.1.8 Echelle de la mesure du soutien social ou des provisions sociales provenant des supérieurs : 8 <sup>ième</sup> partie du questionnaire .....	218
3.1.9 Echelle de la mesure du stress psychologique (MSP) : 9 <sup>ème</sup> partie du questionnaire .....	220
3.1.4 Questions sociodémographiques, organisationnelles et autres questions diverses : 10 <sup>ème</sup> partie du questionnaire .....	224
3.2 Méthodes d'analyses des outils de mesure.....	226
3.2.1 Etape 1 : Les tests préalables à la factorisation .....	226
3.2.2 Etape 2 : L'analyse de la structure factorielle .....	227
3.2.2.1 Extraction des facteurs et épuration d'une échelle de mesure .....	227
3.2.2.2 Epuration des échelles .....	228
3.2.3 Etape 3 : L'analyse de la cohérence interne (alpha de Cronbach).....	228
3.3 Analyses psychométriques des échelles de mesure utilisées.....	229
3.3.1 Analyse psychométrique de l'échelle d'ambiguïté de rôle.....	230
3.3.1.1 Tests préalables à la factorisation des données .....	230
3.3.1.2 Structure factorielle de l'échelle d'ambiguïté de rôle .....	230

3.3.1.3 Tests préalables à la factorisation des données .....	232
3.3.1.4 Structure factorielle de l'échelle d'ambiguïté de rôle (dimensions retenues) .....	232
3.3.1.5 Analyse de la fiabilité de l'échelle ambiguïté de rôle .....	233
3.3.2 Analyse psychométrique de l'échelle des stratégies de coping .....	235
3.3.2.1 Tests préalables à la factorisation des données .....	235
3.3.2.2 Structure factorielle de l'échelle des stratégies de coping.....	235
3.3.2.3 Analyse de la fiabilité des stratégies de coping .....	237
3.3.2.4 Echelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion (échelle unidimensionnelle retenue après rotation varimax).....	238
3.3.2.5 Structure de l'échelle de la stratégie de coping centré sur l'émotion (échelle unidimensionnelle retenue) .....	238
3.3.3 Analyse psychométrique de l'échelle de l'engagement au travail .....	239
3.3.3.1 Tests préalables à la factorisation des données .....	239
3.3.3.2 Structure factorielle de l'échelle de l'engagement au travail .....	239
3.3.3.3 Analyse de la fiabilité échelle de l'échelle d'engagement au travail.....	240
3.3.4 Analyse psychométrique de l'échelle du conflit inter-émetteurs .....	242
3.3.4.1 Tests préalables à la factorisation des données .....	242
3.3.4.2 Structure factorielle de l'échelle du conflit inter-émetteurs .....	242
3.3.4.3 Analyse de la fiabilité de l'échelle du conflit inter-émetteurs.....	243
3.3.5 Analyse psychométrique de l'échelle des conflits (surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat).....	244
3.3.5.1 Tests préalables à la factorisation des données .....	244
3.3.5.2 Structure factorielle de l'échelle des conflits de rôles (surcharge de rôles, individu- rôle et individu-climat).....	244
3.3.5.3 Analyse de la fiabilité de l'échelle des conflits (surcharge de rôles, individu-rôle et individu-climat).....	246
3.3.6 Analyse psychométrique de l'échelle du soutien social perçu des subordonnés.....	247
3.3.6.1 Tests préalables à la factorisation des données .....	247
3.3.6.2 Structure factorielle de l'échelle du soutien social perçu des subordonnés.....	248
3.3.6.3 Analyse de la fiabilité de l'échelle du soutien social perçu des subordonnés .....	249
3.3.7 Analyse psychométrique de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs.....	251

3.3.7.1 Tests préalables à la factorisation des données .....	251
3.3.7.2 Structure factorielle de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs .....	251
3.3.7.3 Analyse de la fiabilité de l'échelle du soutien social perçu des supérieurs .....	252
3.3.8 Analyse psychométrique de l'échelle de la mesure du stress psychologique.....	253
3.3.8.1 Tests préalables à la factorisation des données .....	254
3.3.8.2 Structure factorielle de l'échelle du stress perçu.....	254
3.3.8.3 Tests préalables à la factorisation des données : échelle du stress professionnel (version unidimensionnelle retenue) .....	255
3.3.8.4 Structure factorielle de l'échelle du stress professionnel (version unidimensionnelle retenue).....	256
3.3.8.5 Analyse de la fiabilité de l'échelle de la mesure du stress psychologique .....	256
3.4 Méthodes statistiques de vérification des hypothèses .....	257
3.4.1 Procédure pour le traitement des analyses de variance et des effets simples .....	258
3.4.2 Procédure de traitement des effets indirects.....	259
3.4.2.1 Procédure du test de l'effet de modération.....	259
3.4.2.2 Procédure pour le test de l'effet médiateur.....	260
Conclusion du chapitre 5.....	263
<b>Chapitre 6 : Résultats de la recherche .....</b>	<b>265</b>
Introduction du chapitre 6 .....	265
Section 1 : Analyses descriptives et vérification des relations directes .....	266
1.1 Analyse des liens entre les variables étudiées .....	267
1.2 Etude des différences de perception des caractéristiques professionnelles et des attitudes individuelles .....	270
1.2.1 Etude des différences de perception des caractéristiques professionnelles et des attitudes individuelles : rôle de la nature des organisations publiques .....	270
1.2.1.1 Etude des différences de perception des tensions de rôles : influence de la nature des organisations publiques .....	270
1.2.1.2 Etude des différences de perception du soutien social perçu : influence de la nature des organisations publiques.....	271
1.2.1.3 Etude des différences d'engagement au travail : influence de la nature des organisations publiques .....	271

1.2.1.4 Etude des différences d'utilisation des stratégies de coping centré sur l'émotion et de perception du stress professionnel : influence de la nature des organisations publiques ....	272
1.2.2 Etude des différences de perception des caractéristiques professionnelles et des attitudes individuelles : rôle du niveau hiérarchique de management .....	273
1.2.2.1 Variation des tensions de rôles selon le niveau hiérarchique de management .....	274
1.2.2.2 Variation du soutien social perçu selon le niveau hiérarchique de management ....	274
1.2.2.3 Variation du stress professionnel et de l'engagement au travail en fonction du niveau hiérarchique .....	275
1.2.2.4 Variation de l'utilisation de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice et de la perception du stress en fonction du niveau hiérarchique .....	276
1.2.3 Etude des différences de perception des caractéristiques professionnelles et des attitudes individuelles : rôle de l'étape de la carrière.....	277
1.2.3.1 Différences de perceptions des tensions de rôles selon l'étape de la carrière .....	277
1.2.3.2 Différences de perception du soutien social perçu selon l'étape de la carrière .....	277
1.2.3.3 Différences d'engagement au travail selon l'étape de la carrière .....	278
1.2.3.4 Différences d'utilisation de la stratégie de coping centré sur l'émotion et de la perception du stress selon l'étape de la carrière .....	278
1.3 Vérification de l'impact des tensions de rôles sur le stress professionnel (H1) .....	279
1.3.1 Cas des managers du secteur public .....	280
1.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	281
1.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	282
1.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	283
1.3.5 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H1 .....	284
1.4 Vérification de l'impact du soutien social perçu sur le stress professionnel (H2) .....	285
1.4.1 Cas des managers du secteur public .....	285
1.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	286
1.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	287
1.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	288
1.4.5 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H2.....	289
1.5 Vérification de l'impact de l'engagement au travail sur le stress professionnel .....	289
1.5.1 Cas des managers du secteur public .....	289
1.5.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	290

1.5.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	291
1.5.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	291
1.5.5 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H5 .....	292
Section 2 : Vérification du rôle modérateur du soutien social perçu dans la relation entre les tensions de rôles et le stress professionnel (H3).....	292
2.1 Résultats du rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs entre l'ambiguïté de rôle et le stress professionnel .....	293
2.1.1 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2a .....	293
2.1.1.1 Cas des managers du secteur public .....	293
2.1.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	294
2.1.1.3 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	294
2.1.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	295
2.1.2 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2b .....	295
2.1.2.1 Cas des managers du secteur public .....	295
2.1.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	296
2.1.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	297
2.1.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	297
2.2 Résultats du rôle modérateur du soutien social matériel et informatif perçu des supérieurs entre les conflits de rôles et le stress professionnel.....	298
2.2.1 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2c .....	298
2.2.1.1 Cas des managers du secteur public .....	298
2.2.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	299
2.2.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	299
2.2.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	300
2.2.2 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2d .....	301
2.2.2.1 Cas des managers du secteur public .....	301
2.2.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	301
2.2.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	302
2.2.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	302
2.2.3 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2e .....	303

2.2.3.1 Cas des managers du secteur public .....	303
2.2.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	304
2.2.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	304
2.2.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	305
2.2.4 Etude de l'hypothèse H3.1-H3.2f.....	305
2.2.4.1 Cas des managers du secteur public .....	305
2.2.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	306
2.2.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	307
2.2.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	307
2.3 Résultats du rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs entre l'ambiguïté rôle et le stress professionnel.....	308
2.3.1 Etude de l'hypothèse H3.3a.....	308
2.3.1.1 Cas des managers du secteur public .....	308
2.3.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	309
2.3.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	309
2.3.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	310
2.3.2 Etude de l'hypothèse H3.3b .....	310
2.3.2.1 Cas des managers du secteur public .....	310
2.3.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	311
2.3.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	312
2.3.2.4 Cas des dirigeants de proximité.....	312
2.4 Résultats du rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs entre les conflits de rôles et le stress professionnel .....	313
2.4.1 Etude de l'hypothèse H3.3c.....	313
2.4.1.1 Cas des managers du secteur public .....	313
2.4.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	313
2.4.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	314
2.4.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	314
2.4.2 Etude de l'hypothèse H3.3d .....	315
2.4.2.1 Cas des managers du secteur public .....	315



2.4.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	316
2.4.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	316
2.4.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	317
2.4.3 Etude de l'hypothèse H3.3e.....	317
2.4.3.1 Cas des managers du secteur public .....	317
2.4.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	318
2.4.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	318
2.4.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	319
2.4.4 Etude de l'hypothèse H3.3f.....	319
2.4.4.1 Cas des managers du secteur public .....	319
2.4.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	320
2.4.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	320
2.4.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	321
2.5 Résultats du rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés entre l'ambiguïté rôle et le stress professionnel .....	322
2.5.1 Etude de l'hypothèse H3.4a.....	322
2.5.1.1 Cas des managers du secteur public .....	322
2.5.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	323
2.5.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	323
2.5.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	324
2.5.2 Etude de l'hypothèse H3.4b .....	324
2.5.2.1 Cas des managers du secteur public .....	324
2.5.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	325
2.5.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	325
2.5.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	326
2.6 Résultats du rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés entre les conflits de rôles et le stress professionnel .....	327
2.6.1 Etude de l'hypothèse H3.4c.....	327
2.6.1.1 Cas des managers du secteur public .....	327
2.6.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	328

2.6.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	328
2.6.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	329
2.6.2 Etude de l'hypothèse H3.4d .....	329
2.6.2.1 Cas des managers du secteur public .....	329
2.6.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	330
2.6.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	331
2.6.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	331
2.6.3 Etude de l'hypothèse H3.4e.....	332
2.6.3.1 Cas des managers du secteur public .....	332
2.6.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	332
2.6.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	333
2.6.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	333
2.6.4 Etude de l'hypothèse H3.4f.....	334
2.6.4.1 Cas des managers du secteur public .....	334
2.6.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	335
2.6.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	335
2.6.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	336
2.7 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H3 .....	336
Section 3 : Etude du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion (COEMA) dans la relation entre les tensions de rôles et le stress professionnel (H4.2) .....	337
3.1 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle et le stress .....	337
3.1.1 Cas des managers du secteur public .....	337
3.1.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	338
3.1.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	339
3.1.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	340
3.2 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre l'ambiguïté liée aux comportements de rôle et le stress .....	341
3.2.1 Cas des managers du secteur public .....	341

3.2.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	343
3.2.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	343
3.2.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	344
3.3 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit inter-émetteurs et le stress professionnel .....	344
3.3.1 Cas des managers du secteur public .....	345
3.3.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	346
3.3.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	347
3.3.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	347
3.4 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre la surcharge de rôles et le stress.....	348
3.4.1 Cas des managers du secteur public .....	348
3.4.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	349
3.4.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	350
3.4.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	351
3.5 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit individu-rôle et le stress professionnel .....	352
3.5.1 Cas des managers du secteur public .....	352
3.5.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	353
3.5.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	354
3.5.4 Cas des dirigeants de proximité de la SNCF .....	354
3.6 Résultats du test de l'hypothèse du rôle médiateur de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice dans la relation entre le conflit individu-climat et le stress.....	355
3.6.1 Cas des managers du secteur public .....	355
3.6.2 Cas des managers intermédiaires territoriaux.....	356
3.6.3 Cas des managers de proximité territoriaux .....	357
3.6.4 Cas des dirigeants de proximité.....	358
3.7 Etude comparée des résultats du test de l'hypothèse H4.2.....	359
Conclusion du chapitre 6.....	359
<b>Chapitre 7 : Discussion des résultats .....</b>	<b>363</b>

Introduction du chapitre 7 .....	363
Section 1 : Analyse des effets directs des facteurs organisationnels et individuels sur la perception du stress par des managers .....	364
1.1 L'importance des facteurs organisationnels dans la perception du stress .....	364
1.1.1 Différence de perception du degré de stress : rôle de la nature des organisations publiques (collectivités – SNCF) .....	364
1.1.2 Inégalités des managers publics territoriaux face au stress perçu : importance du niveau hiérarchique de management .....	365
1.1.3 Des tensions de rôles au stress perçu : le rôle de la catégorie des managers .....	368
1.1.4 Du soutien social perçu au stress perçu : le rôle de la catégorie des managers .....	373
1.2 L'importance des facteurs individuels dans la perception du stress .....	377
1.2.1 Inégalités des managers du secteur public face aux stress perçu : le rôle de l'étape de la carrière .....	377
1.2.2 De l'engagement au travail au stress perçu : des relations ambivalentes .....	380
1.2.2.1 Les managers du secteur public et leur travail : la grande rupture ? .....	381
1.2.2.2 Engagement au travail et stress professionnel : une relation complexe .....	382
Section 2 : Analyses des effets du soutien social perçu et de la stratégie de coping centré sur l'émotion auto-accusatrice sur la perception du stress induite par des tensions de rôles .....	383
2.1 Tensions de rôles et stress perçu : quand le soutien social perçu n'atténue pas la perception du stress .....	384
2.1.1 L'importance du soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs .....	384
2.1.2 L'importance du soutien social d'estime perçu des supérieurs .....	387
2.1.3 L'importance du soutien social d'estime perçu des subordonnés .....	389
2.2 Tensions de rôles et stress perçu : comment l'émotion auto-accusatrice amplifie la perception du stress ? .....	392
Conclusion du chapitre 7 .....	395
<b>Chapitre 8 : Apports, limites et perspectives de recherche .....</b>	<b>397</b>
Introduction du chapitre 8 .....	397
Section 1 : Apports de la recherche .....	397
1.1 Apports méthodologiques .....	397
1.2 Apports théoriques .....	399
1.3 Apports managériaux .....	400
1.3.1 Management du stress perçu par la régulation des tensions de rôles .....	401

1.3.1.1 Management du stress perçu par la régulation de l'ambiguïté de rôle .....	401
1.3.1.2 Management du stress perçu par la régulation des conflits de rôles.....	402
1.3.1.2.1 Management du stress perçu par la régulation du conflit inter-émetteurs.....	402
1.3.1.2.2 Management du stress perçu par la régulation de la surcharge de rôles.....	404
1.3.1.2.3 Management du stress perçu par la régulation du conflit individu-rôle .....	406
1.3.1.2.4 Management du stress perçu par la régulation du conflit individu-climat .....	406
1.3.1.3 Management du stress perçu : importance de l'expression des tensions et leur prise en charge collective .....	407
1.3.1.3 Management du stress perçu par le soutien social.....	409
1.3.1.3.1 Gestion du stress par le soutien social perçu des supérieurs et des subordonnés .....	410
1.3.1.3.2 Gestion du stress managérial par le soutien social latéral (managers → managers) .....	413
1.3.1.3.3 Gestion du stress managérial par le soutien organisationnel (organisation → managers) .....	413
1.3.3.4 La gestion du stress perçu par l'engagement au travail.....	414
1.3.3.4.1 Management du stress perçu par le contrôle de l'absorption au travail.....	415
1.3.3.4.2 Management du stress perçu par le dévouement .....	415
1.3.3.5 La gestion du stress perçu : vers un management des émotions auto-accusatrices chez des managers publics territoriaux.....	417
Section 2 : Limites de la recherche et perspectives de recherche.....	422
2.1 Limites théoriques .....	422
2.2 Limites méthodologiques .....	423
2.3 Limites des implications pratiques .....	424
2.4 Perspectives de recherche.....	425
2.4.1 Analyses méthodologiques et théoriques .....	425
2.4.2 Extension des terrains de recherche .....	426
Conclusion du chapitre 8.....	427
<b>Conclusion de la partie II .....</b>	<b>428</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>432</b>
1. Rappel de la problématique de la recherche.....	432
2. Rappel des principaux résultats de la recherche.....	432
3. Rappel des apports théoriques.....	435

4. Rappel des apports méthodologiques .....	436
5. Rappel des apports managériaux .....	436
6. Rappel des limites de la recherche .....	441
7. Rappel des perspectives de recherche .....	441
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>443</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>i</b>