
Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

*L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES
ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL. LE STRESS NÉGATIF : RISQUE PSYCHOSOCIAL MAJEUR EN ENTREPRISE

Dr. Siham CHIBANI

Professeur – chercheure à l'Université Internationale de Casablanca
prof.dr.siham@gmail.com

Dr. Hajar BENMAKHOUL

Professeur – chercheure à l'Université Internationale de Casablanca
hajar888@gmail.com

RÉSUMÉ – Le stress lié au travail est un phénomène qui, non seulement prend de l'ampleur, mais aussi touche tous les secteurs et toutes les catégories professionnelles. Les effets qu'il engendre sur la santé, sur les capacités au travail des individus (des exécutants aux cadres) de même que sur la performance des entreprises, ont conduit à le considérer comme le « nouveau » mal touchant l'organisation des entreprises. Il apparaît donc comme l'un des risques psychosociaux majeurs auquel les organisations et les entreprises doivent faire face. Il devient alors une responsabilité et une préoccupation pour l'entreprise dès lors que les plaintes de « mal-être » au travail se multiplient et quand les facteurs qui en sont à l'origine sont liés au travail (intensification des tâches et missions, exigences de la clientèle, ...). De ce fait, l'objet de notre article est de démystifier ce « mal » ainsi que de mettre en évidence, non seulement certaines de ses causes, mais également la manière dont il se manifeste au sein des entreprises, en l'occurrence dans un établissement académique; et ce, afin d'appriivoiser les différents outils permettant de repérer ses risques pour enfin proposer des solutions viables avant d'avoir atteint un stade avancé et donc difficilement gérable.

Mots clés: souffrance, stress, préoccupation, bon management.

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

I- Mise en contexte et problématique

Il va sans dire que le stress négatif est une source de perturbation et les réactions de l'organisme à certains bouleversements. Parmi ses réactions, certaines peuvent réduire, voire bloquer l'aisance. Le travail constitue alors une forte source de stress négatif, dont l'impact peut être démolisseur sur les individus en particulier et sur l'entreprise, en général.

Turn over, dysfonctionnement, stress au travail...cela concerne-t-il vraiment notre Université? Ils nous ont dit qu'il s'y trouve des personnes stressées, est-il vrai ? Que peut-on alors y faire?

Le stress, ça se mesure ? Existe-t-il réellement des outils pour lutter contre le stress négatif au travail ? Comment convaincre les managers (Recteur, Doyens, chefs de filières, professeurs, ...) que l'on peut agir ? Le stress... faut-il le mettre dans un document unique ? Quels liens y a-t-il entre la lutte contre le stress et d'autres actions de prévention ?

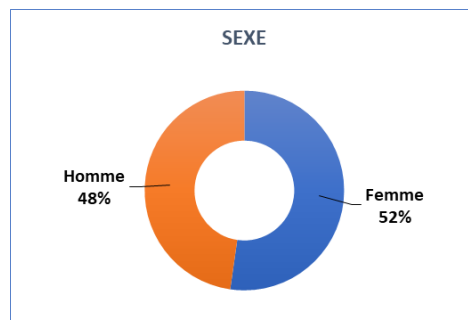
A contrario, nous sommes convaincues aussi que les émotions positives amortissent les effets nuisibles du stress et protègent à la fois la créativité et la motivation des individus à s'engager dans des activités améliorant ainsi leurs talents et leurs compétences. Comment donc ? Comment pourrions-nous développer plus de comportements bienveillants afin de créer une ambiance harmonieuse de travail avec ce que nous sommes ? Telles sont presque les questions de recherche que nous nous donnons à résoudre dans notre présent article.

II-Méthodologie et principaux résultats

Pour mener à bien notre enquête sur comment surmonter la souffrance professionnelle et comment gérer le stress négatif au travail au sein d'une entreprise, en l'occurrence, une université marocaine privée, nous avons administré un questionnaire auprès de 44 personnes¹ représentant les deux grands pôles à l'Université (Rectorat, Académique) constituant dès lors les leaders intellectuels de l'institution.

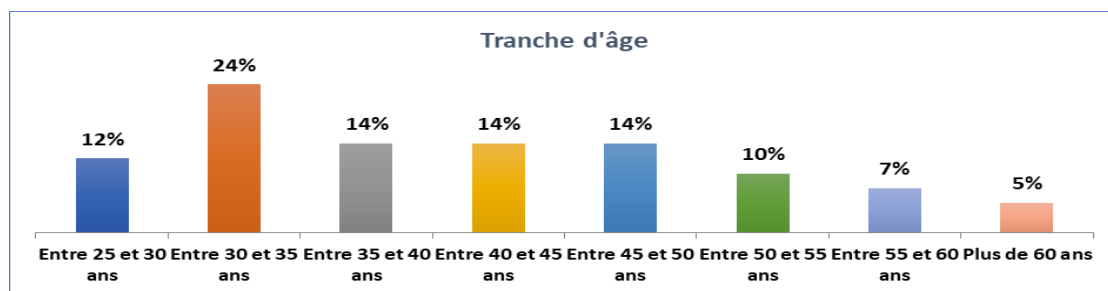
Pour connaître de près les personnes interviewées, nous présentons donc en premier lieu une description générale des données de l'enquête :

Figure 1 : Présentation des personnes interrogées en genre.



Dans ce graphique, nous assistons à 52% de femmes sur 48% d'hommes interviewés.

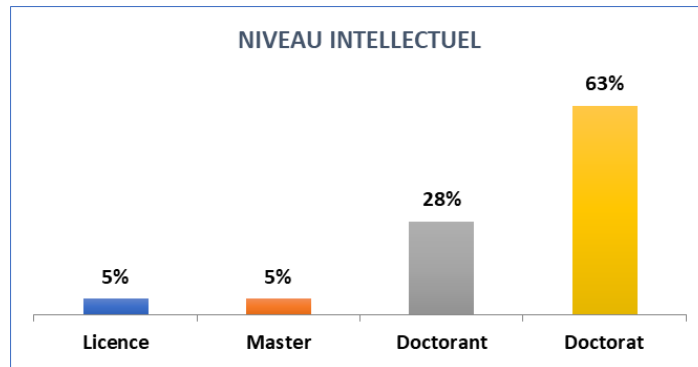
Figure 2 : Présentation de la tranche d'âge des personnes interrogées.



Le graphique ci-dessus nous démontre que 24% des personnes interviewées sont entre 30 et 35 ans ; alors que 14%, sont entre 35 et 50 ans.

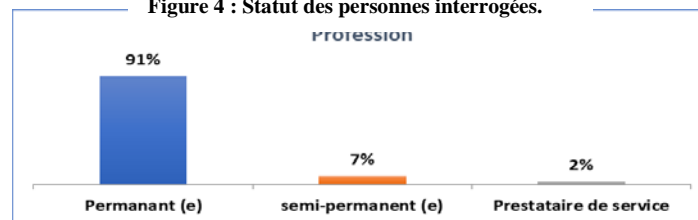
¹- Les quarante-quatre personnes interrogées sont des professeurs permanents, chefs de filières, Doyens et Recteur à l'Université Internationale de Casablanca.

Figure 3 : Présentation du niveau intellectuel des personnes interrogées.



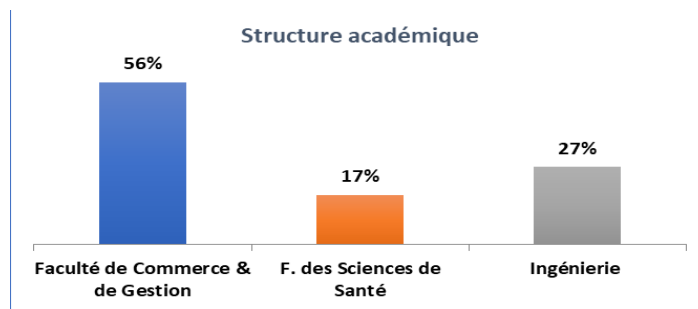
63% des personnes interviewées sont docteurs, chacun dans son domaine de spécialité alors que 28% sont des doctorants.

Figure 4 : Statut des personnes interrogées.



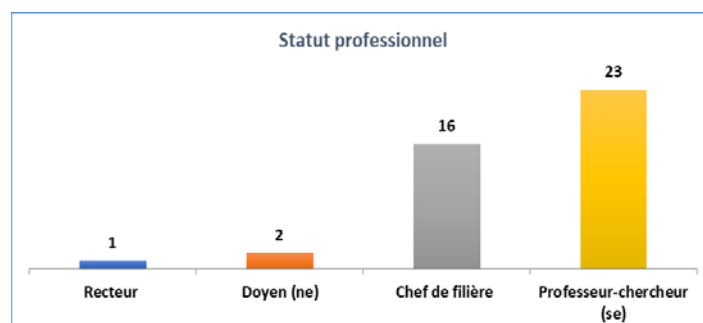
À l'Université Internationale de Casablanca, 91% des personnes interviewées sont des permanentes, alors que le reste est soit des semi-permanents (7%) ou prestataires de services (2%).

Figure 5 : Structure académique à laquelle appartiennent les personnes interrogées



Plus que la moitié des personnes interrogées (56%) appartiennent à la Faculté de Commerce & de Gestion ; alors que 27%, à l'École d'Ingénierie et 17%, à la Faculté des Sciences de Santé.

Figure 6 : Présentation du statut professionnel des personnes interrogées.



Le graphique ci-dessus présente le statut professionnel des personnes interviewées dont 23% sont des professeurs chercheurs ayant 3 ans et plus comme expérience académique comme ce qui est présenté dans le graphique présenté ci-dessous :

Figure 7 : L'ancienneté des personnes interrogées en pourcentage.

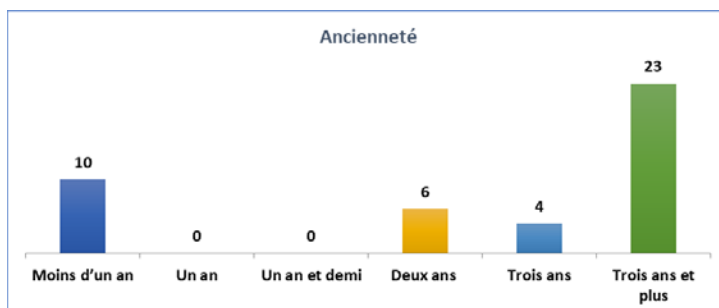
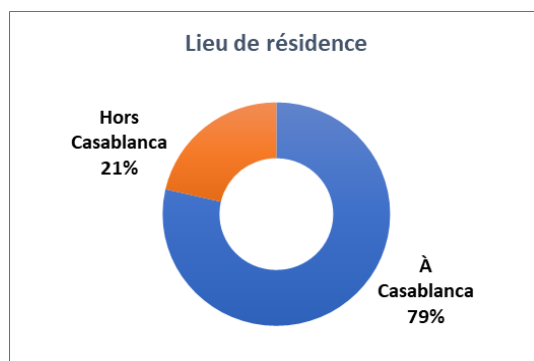


Figure 8 : Lieu de résidence des personnes interrogées en pourcentage.

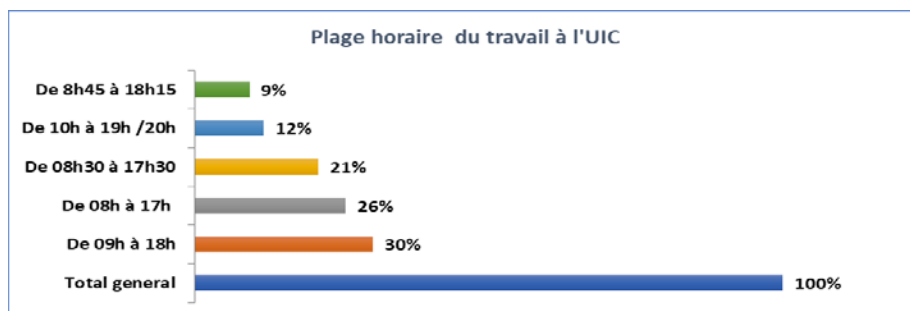


D'après le graphique ci-dessus, nous constatons que la plupart (79%) des personnes enquêtées résident à Casablanca. Elles n'ont donc aucun problème de transport car la plupart (91%) utilise la voiture et sous peu (9%) utilise la navette de l'Université :

Figure 9 : Moyen de transport utilisé par les personnes interrogées en pourcentage.

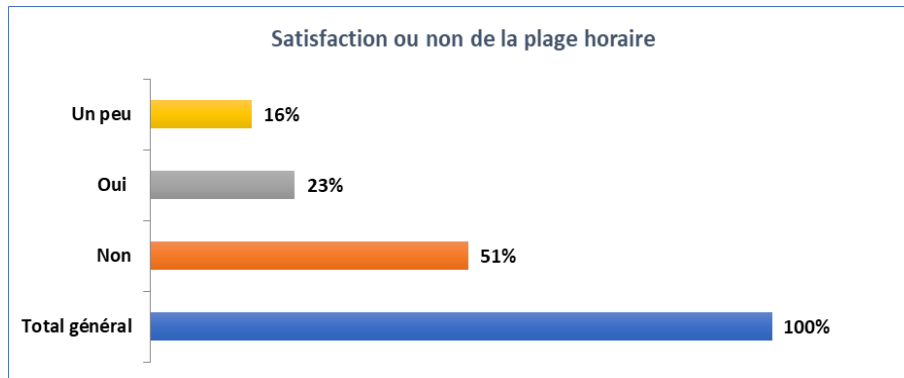


Figure 10 : Plage horaire du travail choisie par les personnes interrogées.



Le graphique ci-dessus démontre que 30% des enquêtés choisissent le créneau 9h à 18h comme plage horaire de leur travail à l'Université ; et que 26% choisissent celui de 09h à 17h.

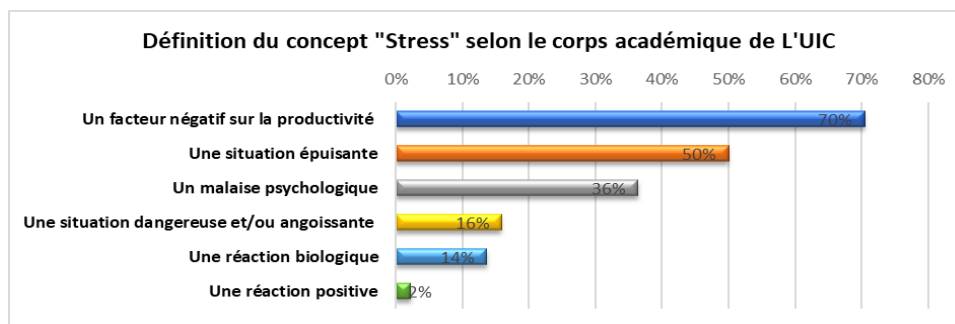
Figure 11 : Satisfaction ou non de la plage horaire du travail choisie.



Le graphique ci-dessus démontre que 51% des enquêtés ne sont pas satisfaits de la plage horaire de leur travail à l'Université ; et que seulement 23% qui sont satisfaits.

En leur posant notre question sur « Comment définissez-vous le concept « Stress ? », leurs réponses se présentaient comme suit :

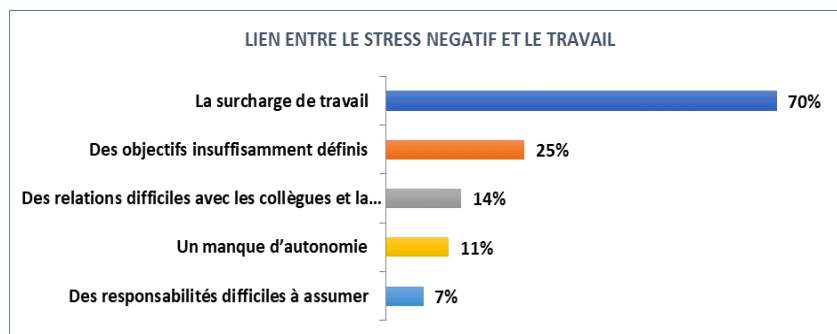
Figure 12 : Le concept « Stress » chez les personnes interrogées.



Nous remarquons que la plupart des personnes interrogées (70%) considère le stress comme étant un facteur négatif sur la productivité ; alors que la moitié (50%) le considère comme une situation épuisante ou alors juste un malaise psychologique (36%). Or, 2% des personnes interviewées le conçoivent comme une réaction positive.

En leur posant la question sur leur conception du lien entre le stress négatif et le travail, leurs réponses étaient :

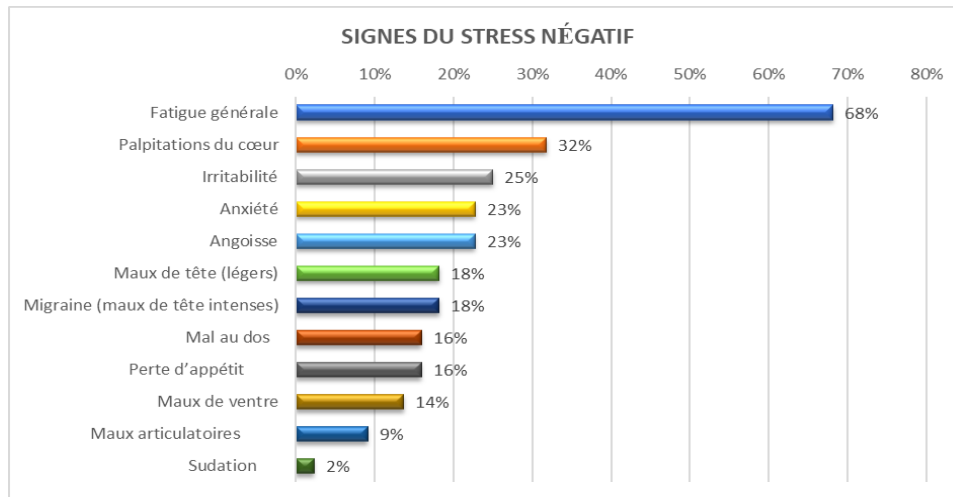
Figure 13 : Définition du lien entre le travail et le stress négatif chez les personnes interrogées.



70% des personnes trouvent que la surcharge de travail constitue un lien étroit entre le stress négatif et leur profession ; alors que 25% estiment que le lien réside essentiellement dans le fait qu'il y a une absence d'une bonne définition des objectifs de travail ; et 7% trouvent que des responsabilités sont bien difficiles à assumer.

Pour ce qui est de notre question sur les symptômes du stress négatif chez les personnes interrogées, leurs réponses se présentaient comme suit :

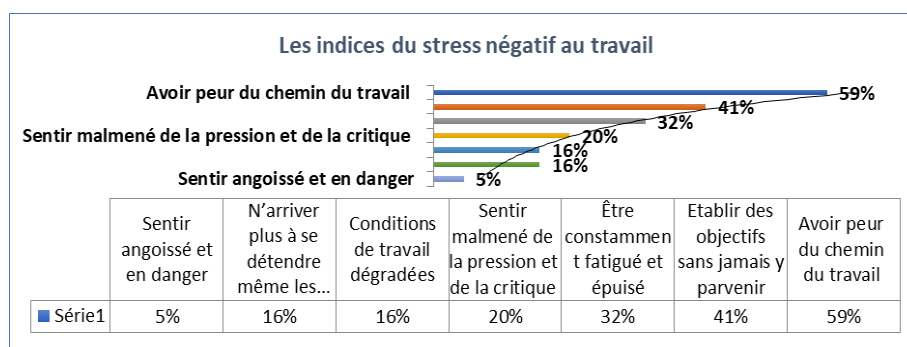
Figure 14 : Manifestation du stress négatif chez les personnes interrogées.



Le graphique ci-dessus démontre que 68% trouvent comme symptôme du stress négatif la fatigue générale ; alors que 32% le trouvent sous forme de palpitations du cœur, 25%, comme irritabilité, 23%, comme angoisse et anxiété, 18%, sous forme de migraine et/ou maux de tête légers, 16%, sous forme des maux au dos ou alors manque d'appétit, 14%, maux au niveau d'abdomen, 9%, maux articulaires ; et 2% seulement, sous forme de sudation.

En ce qui concerne notre question sur les signes produits par le stress négatif au travail, nous avons trouvé le résultat suivant :

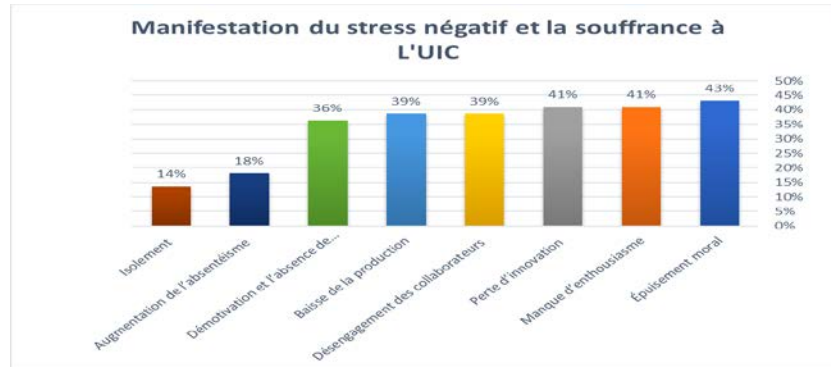
Figure 15 : Indices du stress négatif dans le travail des personnes interrogées.



Nous avons largement constaté, via le graphique ci-dessus, que la majorité des personnes interviewées (59%) est déboussolée et a peur du chemin de travail ; alors que le reste est soit ne parvient jamais aux objectifs préfixés (41%), soit il est constamment épuisé et fatigué (32%), soit alors il sent malmené de la pression voire de la critique (20%), ou alors les conditions en général de travail sont défailtantes au point qu'il n'arrive plus à se reposer le weekend (16%).

Ceci dit, la manifestation de la souffrance au travail se passe généralement par l'épuisement moral (43%), le manque d'enthousiasme et la perte d'innovation (41%), le désengagement et la baisse de production (39%), la démotivation (36%), l'augmentation de l'absentéisme (18%), ou alors par l'isolement (14%) :

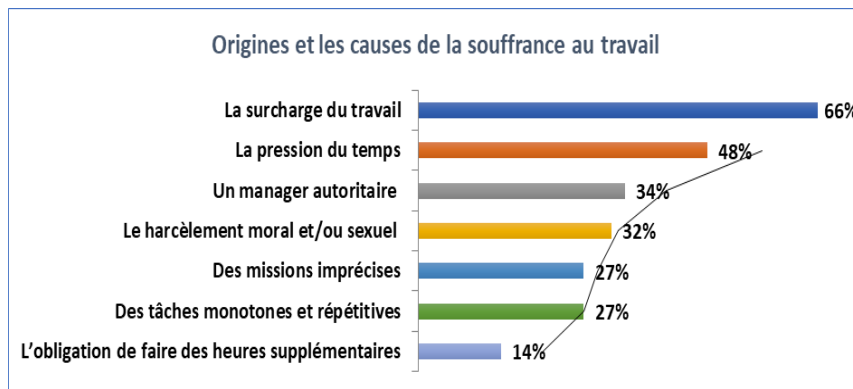
Figure 16 : Manifestation du stress négatif et la souffrance au travail chez les personnes interrogées.



À l'issue de notre enquête mettant également en évidence de nombreuses sources de stress au sein de l'Université, chaque collaborateur et chaque manager était invité à dresser la liste de ses causes de stress professionnel.

Au-delà des causes externes, chacun identifie un certain nombre de stressseurs liés à sa propre conception des agents stressants. Un échange entre participants permet de démontrer les disparités en termes de niveau de stress et de réactions face à plusieurs situations vécues par tous : réorganisation des bureaux, virus informatique ayant mis le serveur hors service, démission d'un collègue, ... À côté de cela, chacun exprime ses ressentis et sa vision personnelle de la situation. Les participants constataient également que plusieurs facteurs de stress sont communs à toute l'équipe.

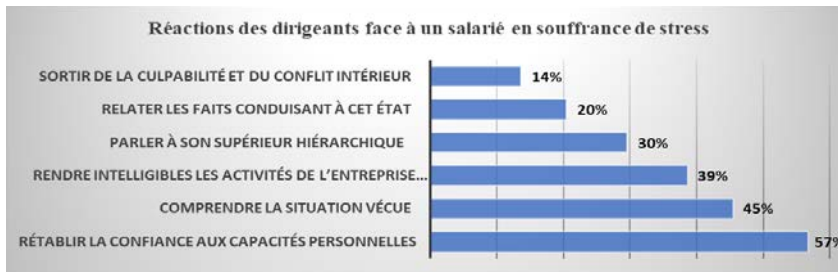
Figure 17 : Origines et causes de la souffrance au travail selon les personnes interrogées.



Le graphique ci-dessus annonce donc que 66% des personnes interrogées trouvent que les causes principales du stress négatif au travail restent la surcharge professionnelle. D'autres pensent, la pression du temps (48%), ou juste la présence d'un manager autoritaire (34%) ; d'autres trouvent alors la cause dans la présence du harcèlement sexuel et/ou moral (32%), alors que 27% pensent que c'est à cause des missions imprécises ou des tâches monotones.

En posant la question au corps académique sur comment les supérieurs hiérarchiques doivent réagir face à des collaborateurs (salariés) souffrant au travail. Leurs réponses étaient comme suit :

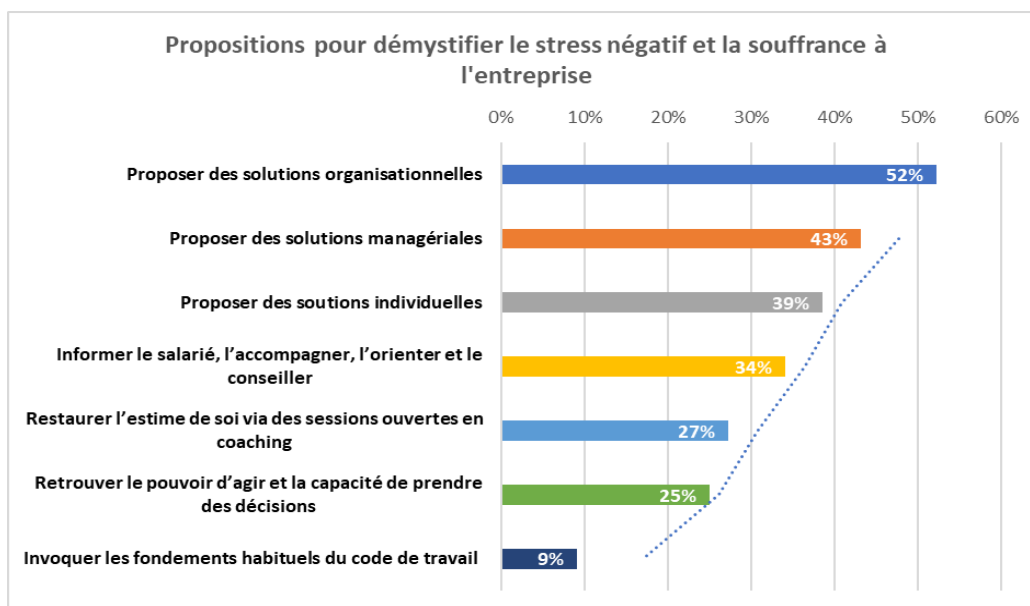
Figure 18 : Propositions faites par les personnes interrogées sur les attitudes des managers face à des salariés en cas de souffrance au travail.



Selon le graphique présenté ci-dessus, nous trouvons que plus que la moitié des personnes interrogées (57%) propose le rétablissement de la confiance aux capacités personnelles des collaborateurs ; alors que 45% proposent la compréhension de leurs différentes situations vécues ; d'autres alors proposent soit le fait de rendre intelligibles les activités de l'entreprise (39%), ou le fait de parler au supérieurs (30%), ou alors le fait de sortir de la culpabilité et du conflit intérieur (14%).

En leur posant la question sur comment désillusionner le stress négatif au travail, leurs réponses étaient :

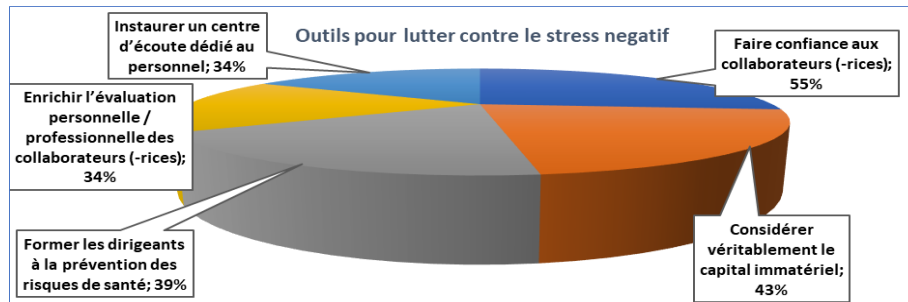
Figure 19 : Propositions faites par les personnes interrogées sur comment démystifier la souffrance au travail.



Le graphique présenté ci-dessus démontre que 52% des participants optent pour le fait de proposer des solutions organisationnelles ; 43%, pour les solutions managerielles ; 39%, pour des solutions individuelles ; 34%, pour l'orientation et l'accompagnement ; 27%, pour le coaching ; et 9%, pour l'invocation des fondements habituels du code de travail.

Finalement, les personnes interrogées ont pu parler de certains outils prépondérants pour pouvoir lutter contre le stress négatif dans le milieu professionnel, dont voici le résultat :

Figure 20 : Outils pour lutter contre les stress négatifs proposés par les personnes interviewées.



Nous constatons, via le graphique ci-dessus, que 55% sont pour la confiance aux collaborateurs, 43% proposent la considération du capital immatériel, 34% voient que l'enrichissement de l'évaluation personnelle et professionnelle des collaborateurs ainsi que l'instauration d'un centre d'écoute dédié au personnel reste primordial pour lutter contre le stress négatif au travail.

De tous ces principaux résultats de l'enquête réalisée avec le corps académique de l'Université Internationale de Casablanca, nous déduisons que :

Le stress est l'ensemble des réactions spécifiques et non spécifiques à des agressions ressenties et correspondant au travail d'adaptation de l'organisme à toute situation nouvelle. Il peut se manifester par la fatigue, l'anxiété, l'irritabilité, la nervosité, des troubles de sommeil, de la mémoire, des troubles digestifs, cutanés, gynécologiques ou cardiovasculaires, des contractions musculaires, des douleurs articulaires et rhumatismales. Ses sources sont diverses et elles peuvent être présentées suivant différents facteurs, en l'occurrence :

- Facteurs individuels : découlant des convictions, des émotions, des façons de penser et d'agir, d'un sentiment d'incompétence, d'un manque d'organisation, ...
- Facteurs interpersonnels : provenant des personnes avec lesquelles nous sommes en relation. Ce peut être un manque d'autonomie dans le travail, des exigences familiales trop fortes, un manque de respect, ...
- Facteurs organisationnels : étant liés à la structure professionnelle dans laquelle nous travaillons. Il peut s'agir du style de direction, du niveau du personnel, ...
- Facteurs sociaux : étant rattachés à la communauté. Il peut s'agir de services publics déficients, de l'embouteillage, du sentiment d'insécurité, ...
- Facteurs culturels : résultant des valeurs morales de la société : préjugés, discrimination, structure sociale trop rigide, ...

Ceci dit, le stress fait partie du métier. Ce lieu commun n'est pas entièrement faux. Certaines professions comme la nôtre « professeur, chef de filière, Doyen, Recteur, ... » sont particulièrement exposées à des situations de stress négatif. Chacun de nous vit différemment ses stressseurs professionnels selon son environnement de travail dans lequel il se trouve et sa capacité d'adaptation. Une personne est exposée à des risques chimiques n'a pas les mêmes sources de stress qu'un salarié ou collaborateur en contact avec le public ou travaillant en Open Space. Quelle que soit la profession, les stressseurs peuvent être classés en quatre catégories :

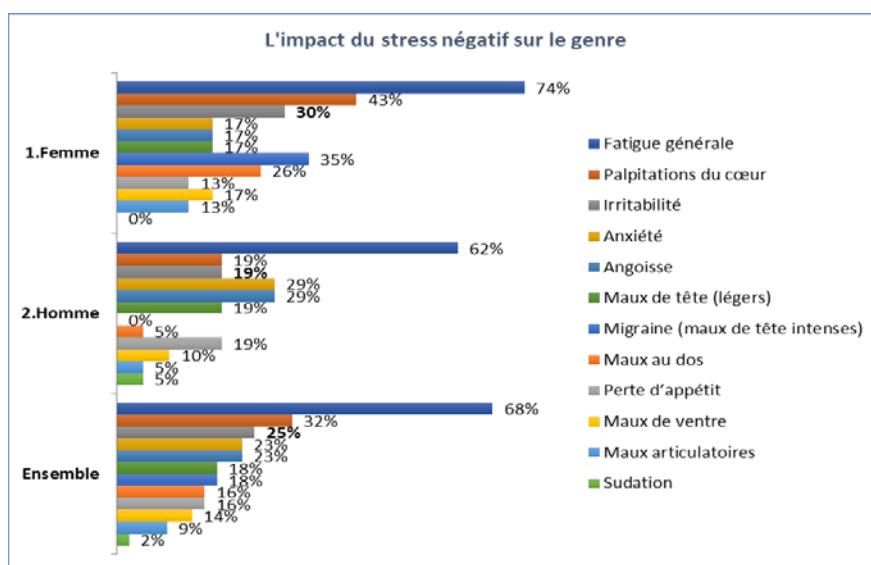
- Stressseurs liés à la tâche : risques physiques, difficulté, déséquilibre de vie privée / vie professionnelle, bruit, gravité des erreurs possibles, surcharge de travail, pression de l'activité, économique, pression du numérique, sous qualification, ambiguïté de la tâche, niveau de responsabilité et de délégation, ...

- Stresseurs interpersonnels : agressivité ou manque de respect, conflits entre collègues, défaut de communication, frustration, manque de reconnaissance, ...
- Stresseurs intrapersonnels : perte de sens, conflits de valeurs (ce que je suis, ce que l'on me demande de faire ou d'être)
- Stresseurs organisationnels : organisation défailante, réductions budgétaires, sous-effectifs, restructuration, changements multiples, ...

De ce fait, les conséquences d'un haut niveau de stress sur la santé des participants sont importantes et elles peuvent favoriser le développement même de certaines pathologies ainsi qu'aggraver l'évolution d'autres. Cette aggravation se différencie d'une personne à une autre et suivant le genre aussi.

Ainsi, en leur posant une question sur l'impact du stress négatif sur leur santé, leurs réponses étaient :

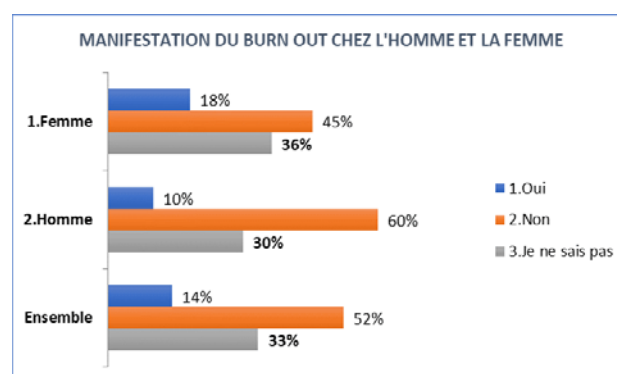
Figure 21 : Manifestation du stress négatif en genre.



Suivant le graphique présenté ci-dessus, nous remarquons que les femmes sont beaucoup plus touchées par la fatigue générale, l'accélération des battements du cœur et l'irritabilité que les hommes. Ces derniers sont touchés au même titre par l'anxiété et l'angoisse se manifestant par les maux au dos, la migraine et la perte d'appétit.

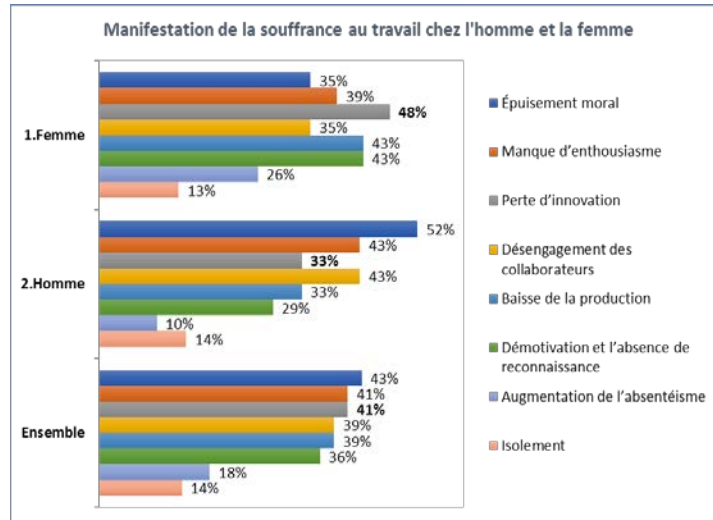
Le stress peut donc agir également sur les pathologies impliquant le système immunitaire (augmentation du risque d'allergies, majoration des épisodes infectieux, ...). Il peut aussi avoir une influence sur les affections rhumatismales, les troubles digestifs et les désordres moraux en l'occurrence la dépression et le burn out, comme ce qui est présenté dans le graphique ci-dessous :

Figure 22 : Manifestation du burn out en genre.



Nous constatons, suivant le graphique ci-dessus, que les femmes sont beaucoup plus touchées également par le burn out (18%) que les hommes (10%). Cela veut dire qu'un travail stressant est susceptible d'augmenter chez elles le risque de faire une dépression tout en ayant des répercussions négatives sur leur performance, innovation et créativité comme le démontre le graphique ci-dessous :

Figure 23 : Description de la souffrance professionnelle selon genre.



Il est vrai que les hommes, suivant le graphique ci-dessus, se trouvent beaucoup plus dans l'épuisement moral (52%) qu'aux femmes (35%) ; mais la baisse de productivité interpelle les femmes (43%) plus que les hommes (33%) ; à côté de la perte d'innovation (48%) et la démotivation (43%).

Quand nous voyons donc les conséquences d'un haut niveau de stress et d'une motivation basse, nous comprenons bien pourquoi le management bienveillant, étant en mesure de remédier à ces deux maux majeurs, n'est pas une mode, mais bien une stratégie parfaitement adaptée au contexte actuel.

LAZARUS et FOLKMAN² ont établi une approche cognitive du stress reposant sur le principe de double évaluation. Face à un agent stressant, la réaction à laquelle un individu est confronté lors de la phase d'alarme³ est similaire à l'instinct de survie. Tout comme l'animal d'ailleurs poursuivi par un prédateur, dopé à l'adrénaline, son corps offre des ressources pour combattre l'adversaire ou le fuir. Ceci dit, devant donc une surcharge de travail, la notion de danger est très relative et l'organisme réagit pourtant comme si notre vie était menacée. Notre évaluation de la situation est alors doublée d'une dimension psychoaffective et subjective, lorsqu'elle passe au filtre de notre personnalité, de nos émotions et de notre perception des ressources dont nous disposons.

²- LAZARUS, R.S., FOLKMAN, S. 1984, *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing Company, New York.

³- Le stress connaît trois phases : - Phase d'alarme : selon notre niveau de stress, lorsque nous sommes exposés à une situation de stress aigu, les fonctions vitales se mobilisent pour nous préparer à l'action. – Phase de résistance : si l'exposition au stress devient répétitive et fait front grâce à l'action des hormones du stress dont le cortisol. – Phase d'épuisement : le stress devient chronique. Lorsque le point culminant du stress est atteint, les capacités d'adaptation, les ressources énergétiques et mentales sont épuisées.

Fuir : si nous pensons que nous sommes dans l'incapacité de faire face à la menace, nous pouvons lui tourner le dos. Devant nos « prédateurs » professionnels, cette adaptation négative menant à un stress négatif intense peut prendre différentes formes : l'immobilisme, l'anxiété, l'angoisse ou la maladie ; comme ce que nous avons trouvé chez les femmes interrogées⁴.

Combattre : la réponse de « combattant » peut se transformer en agressivité et s'avérer inefficace surtout si elle dirigée par des émotions comme la colère.

La double évaluation de la situation est la clé d'une adaptation positive :

- Évaluation de la surcharge de travail en l'envisageant comme un défi à relever.
- Évaluation rationnelle des capacités pour faire face à la charge de travail (énergie, temps, moyens, ...) et ressentir un stress positif faible ou proche de zéro.

Comment peut-on regagner le plaisir professionnel et consolider la bienveillance au travail ?

III- Recommandations et perspectives

Mettre le bien-être des collaborateurs / salariés au cœur des objectifs du management impacte aussi efficacement l'épanouissement individuel de chacun que la performance de l'entreprise. Manager le bonheur au sein d'une entreprise consiste donc à développer de nouvelles compétences de management s'appuyant sur deux axes complémentaires :

- Les compétences de productivité : savoir motiver une équipe à produire les tâches attendues en accord avec les valeurs et la vision de l'entreprise, orientées sur des objectifs clairs, des stratégies pertinentes, la responsabilisation de chacun, un processus efficace de prise de décision et la gestion des ressources adaptées aux besoins de l'entreprise.
- Les compétences de positivité : il s'agit des compétences relationnelles nécessaires pour fonctionner efficacement en équipe inspirant la confiance, le respect, la communication constructive, la valorisation, l'optimisme et le bien-être.

À côté de cela, et comme nous le savons tous, la raison principale du stress que nous éprouvons n'est pas d'avoir trop à faire, mais de ne pas finir ce que nous avons commencé. Ceci dit, nous vous présentons 10 habitudes zen à prendre une par une en vue de surmonter le stress négatif professionnel sur les plans individuel et collectif. Celles-ci s'inscrivent dans le cadre de la méthode ZEN⁵ (Zen To Done).

1^{ère} habitude : Collecter : nous allons essayer de trouver un endroit où collecter ce que nous recevons et de prendre l'habitude de noter tout par écrit, immédiatement, au lieu de compter sur notre cerveau pour stocker les informations dans sa mémoire.

2^{ème} habitude : traiter pour vider. Il y a plus à faire de la vie que d'augmenter sa vitesse. Laisser les choses s'accumuler, c'est faire de la procrastination et repousser sans cesse les décisions à prendre. Si nous traitons nos points de collecte, nous pensons des décisions rapides et nous mettons chaque chose là où elle doit aller, nous n'amassons pas. Alors nous traitons nos informations au moins une fois par jour, et plus souvent si nécessaire.

⁴- Cf. Figure 23.

⁵- CUNGI, C. 2003, *Savoir gérer son stress en toute circonstance*, Éditions Retz. & LEGERON, P. 2015, *Le stress au travail*, Éditions Odile Jacob.

3^{ème} habitude : planifier. Nous avons tous un travail de style différent. Nous devons toujours avoir un but à notre jour et à notre semaine. Au lieu de nous efforcer d'accomplir un maximum figurant sur notre liste *to-do list*, nous devons régler celles qui comptent le plus, et donc, celles prioritaires. Ceci dit, chaque matin, nous devons déterminer quelles seront nos tâches prioritaires du jour.

4^{ème} habitude : faire. Le *faire* passe avant le système, les outils, la planification et les *to-do lists*. Nous devons accomplir nos tâches ne par une, à l'exclusion de tout le reste. Nous ne devons pas faire plusieurs choses à la fois et ne nous laissons pas interrompre. Trop souvent dans la journée nous consultons nos mails, répondons au téléphone, discutons avec des gens venant dans notre bureau... tout cela au détriment de la tâche que nous sommes censés être en train d'achever. Et le résultat : les choses n'avancent pas. Réaliser une seule chose et se concentrer sont les clés de la réussite.

5^{ème} habitude : instaurer un système simple et fiable. Il est donc important d'établir un système simple que nous utilisons réellement, un système auquel nous ferons confiance pour conserver l'information. Un système simple doit comprendre des points de collecte, un agenda, des listes et un système de référence.

6^{ème} habitude : organiser. Notre vie pourra être totalement organisée autour d'une seule règle : mettre chaque chose à sa place. Pour se faire, nous devons toujours :

- Avoir un système d'archivage simple ;
- Ranger le dossier immédiatement ;
- En prendre l'habitude ;
- Étiqueter : les étiquettes sont les meilleures amies de l'organisation ;
- Évaluer : de temps en temps, nous devons prendre le temps de faire le point sur notre organisation de vie ;
- Et faire attention aux transitions : le temps qui s'écoule entre le moment où nous finissons une tâche et celui où nous accomplissons la tâche suivante est une transition.

7^{ème} habitude : faire le point. La sagesse de la vie consiste à éliminer le superflu. Nous devons donc faire le point sur notre unique objectif à long terme et sur notre objectif à court terme. Il faut vérifier nos agendas, reconsulter nos listes, fixer notre objectif à court terme de la semaine à venir...

8^{ème} habitude : simplifier. Simplifier notre liste en la réduisant aux tâches essentielles sans avoir besoin de planifications complexes. Il faut éliminer les détails et savoir ce qui est essentiel.

9^{ème} habitude : instaurer des rituels. Les rituels peuvent simplifier énormément notre journée de travail et notre vie personnelle pour les rendre moins complexes. Nous pouvons regrouper de tâches similaires et les traiter ensemble tout en ayant la certitude de faire les choses que nous devons vraiment faire.

10^{ème} habitude : trouver notre passion. Une séance de brainstorming tout en demandant autour de nous et cherchons des idées en surfant sur le net ou alors en sollicitant d'autres personnes pour nous donner des idées. Il faut donc faire preuve de persévérance.

Voici donc les 10 habitudes clés de la méthode Zen To Done ; et ce, pour pouvoir défier les cas de stress à titre personnel.

Sur le plan hiérarchique au sein d'une entreprise, nous présentons les différents avis et outils proposés par le corps académique de notre université et qui se présentent comme suit :

Figure 24 : Propositions pour challenger les souffrances professionnelles des collaborateurs

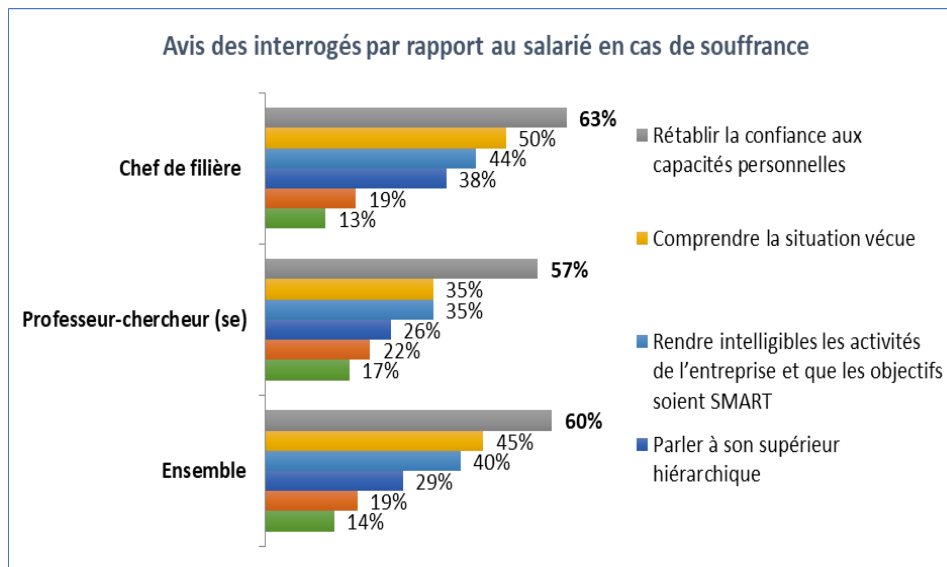
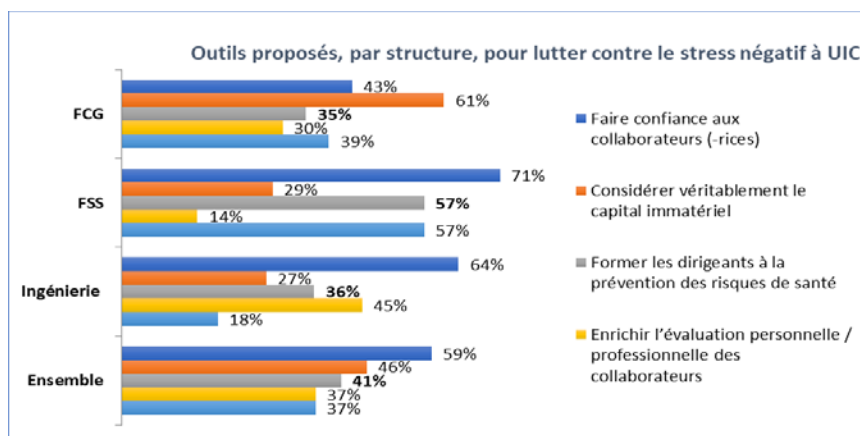


Figure 25 : Outils proposés par les collaborateurs en vue de surmonter le stress négatif au travail



Suivant ces deux graphiques présentés ci-dessus, nous constatons que les participants désirent bien travailler sur les moyens d'éliminer ou de réduire les stressés collectifs tels que le manque d'anticipation des pics de surcharge de travail, l'efficacité des réunions et la simplification des procédures, ou alors sur le fait de faire confiance aux collaborateurs et garantir leur autonomie par des formations, des sessions ouvertes de coaching, ou simplement par l'évaluation personnelle et professionnelle des collaborateurs.

• Conclusion

La qualité de vie au travail se base fondamentalement et beaucoup sur les émotions positives. Ces dernières ont toujours un impact sur la motivation au travail dans la mesure où elles engagent à interagir efficacement avec l'environnement professionnel. Ainsi, la joie incite à prendre du plaisir en travaillant car elle stimule la créativité et l'innovation ; l'enthousiasme encourage à s'impliquer personnellement pour chercher de nouvelles informations et solutions ; la satisfaction amène les circonstances et les bénéfices de l'instant présent ; la

bienveillance sur le lieu de travail rapproche les individus et favorise un climat de confiance contribuant à une efficacité individuelle et collective accrue.

Ceci dit, les émotions positives ne se contentent donc pas de provoquer une sensation agréable pour l'instant. Elles ont aussi des bénéfices secondaires non négligeables. Contribuant au développement des ressources physiques, intellectuelles, psychologiques et sociales, ce sont donc de puissants leviers contre les tous les états de stress négatif, pour l'amélioration de la qualité professionnelle et de la performance individuelle et collective.

Pour toutes ces raisons, nous disons que le plaisir professionnel favorise davantage des comportements productifs et proactifs ; stimule l'envie de se dépasser et de donner le meilleur de soi-même ; renforce le sentiment d'appartenance et la fierté vis-à-vis de son entreprise ; de même qu'il valorise la marque employeur, sa réputation et son attractivité.

Bibliographie

- ALLEN, D. 2015, *S'organiser pour réussir*, Éditions Alisio, Paris.
- ANDRÉ, C. 2012, *Méditer jour après jour*, Éditions L'Iconoclaste.
- COTTRAUX, J. 2012, *Psychologie positive et bien-être au travail*, Éditions Elsevier Masson, Paris.
- CUNGI, C. 2003, *Savoir gérer son stress en toute circonstance*, Éditions Retz.
- DOILAN, S.L., LAMOUREUX, G., GOSSELIN, E. 1996, *Le leadership et ses compétences organisationnelles*. Psychologie du travail et des organisations, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal (QC).
- LAZARUS, R.S., FOLKMAN, S. 1984, *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing Company, New York.
- LEGERON, P. 2015, *Le stress au travail*, Éditions Odile Jacob.