



HAL
open science

Essai d'évaluation des coûts et non-performances liés au stress existentiel en entreprise

Patrick Haim

► **To cite this version:**

Patrick Haim. Essai d'évaluation des coûts et non-performances liés au stress existentiel en entreprise. Management & sciences sociales, 2012, Performance et entreprise responsable, 17, pp.49-68. hal-01878312

HAL Id: hal-01878312

<https://hal.science/hal-01878312>

Submitted on 20 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Essai d'évaluation des coûts et non-performances liés au stress existentiel en entreprise

Patrick Haim

Professeur de Gestion, ESCEM Campus de Poitiers
Laboratoire CRESCEM - PRES Centre Val de Loire
patrick.haim@orange.fr

Face à la difficulté actuelle de calculer les coûts du stress au travail pour une entreprise, la prise en compte comptable d'indicateurs qualiquantifs émergents constitue une avancée incontestable dans la recherche d'amélioration de la performance économique durable. La santé physique, l'énergie fournie, la concentration obtenue, et l'engagement nécessaire et indispensable (intelligence actionnelle/réactionnelle) d'une personne active en sont les principales composantes. Une recherche/intervention réalisée au sein d'un groupe de centres d'appels a permis de les identifier. Cet article expose une méthode simple de calcul de coûts et de non-performances liés au stress existentiel, en entreprise.

Mots-clés : indicateurs qualiquantifs, coûts et non performances, stress existentiel, santé/énergie/concentration, intelligence

Introduction

Toutes les recherches actuelles s'accordent à dire qu'il est difficile de calculer les coûts du stress au travail (Lassagne *et al.*, 2012). La mesure d'indicateurs quantitatifs tels que l'absentéisme, le *turn over*, le nombre d'accidents du travail, ne fait que révéler une situation de mal être du salarié en entreprise. À l'échelle d'un pays, d'une communauté d'États, des chiffres sur la question apparaissent. Ils sont le résultat du cumul de données prises au sein

d'organismes divers et variés (INSEE, CPAM, Ordres professionnels). Mais, en ce qui concerne le périmètre d'une entreprise, paradoxalement, le calcul n'est pas aussi simple. En effet, le stress (pression) lié au travail (stress professionnel) est différent de celui procuré par la vie courante (stress personnel), hors du travail. Mais les deux stress cohabitent et impactent tous deux sur l'individu au travail, tout comme dans sa vie privée. Si l'on ne mesure pas encore le coût du stress lié au travail ou à la vie courante, dans la vie privée, on

inspecte désormais le coût du stress lié au travail ou à la vie courante dans la vie professionnelle de l'individu, pour l'entreprise qui l'emploie. Il n'y a pas encore en effet de comptabilité individuelle, à l'instar de la comptabilité analytique pour l'entreprise, même s'il y a des impôts sur l'individu (revenu, patrimoine), ce dernier n'étant pas considéré comme organisme de production. Il pourrait pourtant l'être. Le principe de production, telle une fractale (Mandelbrot, 1977) qui se réplique à l'infini, se retrouve au niveau d'un atome, d'une cellule, d'un tissu, d'un organe, d'un appareil, d'un être vivant, d'une entreprise, d'un pays, voire d'une planète.

Distinguer les deux origines de stress est inutile pour le calcul du coût du stress, l'être humain étant indivisible. En effet, son comportement est lié à son état psychique et mental, où qu'il soit, dans la sphère professionnelle ou privée. On parlera alors de stress existentiel. Ce qui n'est pas le cas pour le traitement ultérieur car il faut bien identifier la source du stress si l'on veut parvenir à réduire les troubles provoqués. Ce qui importe, en l'occurrence, c'est de mesurer les niveaux de santé, d'énergie et de concentration (topique 3 du modèle présenté) du salarié, conséquents au stress existentiel et à l'origine de la plus ou moins grande performance sociale, dans l'entreprise. Cette évaluation s'avère être parfaitement réalisable. En effet, tout est mesurable à partir du moment où l'on définit précisément les caractéristiques intrinsèques des différents niveaux de cette topique et la relation avec la performance sociale. C'est notre hypothèse de départ pour mesurer les coûts et non performances liés aux stress existentiel en entreprise.

Nous allons donc tenter de positionner, au sein d'un cadre théorique défini, cette hypothèse, puis nous décrivons les caractéristiques fonctionnelles (section 2) qui nous ont amené aux résultats de l'étude présentés ensuite, avant de conclure sur les limites et les suites envisagées.

Cadre théorique de l'étude

La base théorique multidimensionnelle

Si l'activité psychique est difficilement mesurable scientifiquement, le corps humain (entité physique et énergétique) est plus aisément « palpable ». L'analyse de la prise de décision humaine par les neurosciences de la décision, au regard du fonctionnement cérébral, se positionne entre les deux entités (Petit *et al.*, 2011). Comprendre les mécanismes cérébraux et comportementaux liés à la décision est donc l'objectif que nous recherchons. La santé et l'énergie sont des phénomènes palpables au travers d'outils physiques concrets. La concentration est un état plus difficile à mesurer. Notre cadre théorique, pour explorer les éléments de cette topique, part de la théorie socio-économique fondée sur l'analyse des coûts et performances cachés, issus de l'interaction des structures et des comportements des acteurs des entreprises et des organisations, et qui permet d'optimiser la performance économique d'une organisation (Savall, 1975 ; Savall & Zardet, 1987). Cette approche va bien au-delà de la théorie économique du choix rationnel qui vise à maximiser le profit au détriment de la santé de chacun. Une personne peut devenir dépressive par son travail (état de santé mesurable) et être moins performante (non-atteinte des objectifs), et l'entreprise sera en conséquence doublement sanctionnée financièrement par la non-performance atteinte et les sanctions prises à son encontre (état financier mesurable). Selon la théorie socio-économique, il y a un double effet. L'entreprise perd de l'argent car la personne n'est pas efficace, efficiente et pertinente, et en plus elle ne prépare pas l'avenir car, à la place, elle régule comme elle peut les conséquences de son inefficacité. Tout étant lié dans une organisation selon l'approche systémique, chaque tâche intelligente ou non, de chaque salarié, contribue à la performance ou la non-performance de l'entreprise. La théorie systémique et celle de

l'organisation intelligente, naissante, viendront donc consolider notre cadre théorique.

Nous concentrerons ainsi notre étude sur le salarié dans l'entreprise, son comportement et sa plus ou moins grande performance réalisée.

Les relations qui existent entre les contraintes de travail et la santé psychique et physique des salariés ont été mises en évidence par de nombreux auteurs comme Karasek et Theorell (1990), Maslach et Jackson (1996), Siegrist (2008), Netterstrom (Netterstrom *et al.*, 2008), Lazarus et Folkman (1984), Thébaud-Mony (2008), Légeron (2009), Haim (2012) ou Servant (2013). Des baromètres de l'état du stress sont mis en place en général par le CHSCT et le médecin du travail, notamment depuis 2010, dans les entreprises qui le souhaitent. Les indicateurs qui en ressortent expriment ou pas un malaise général mais ne permettent pas de calculer ou de corriger quoi que ce soit. Un numéro de téléphone « vert » est mis en général à la disposition des collaborateurs pour qu'ils s'épanchent sur leurs douleurs. Mais on observe que les liens systémiques entre l'état de santé d'un individu et son comportement professionnel dans l'entreprise concernée ne sont pas du tout mis en évidence. Pourtant, un collaborateur en souffrance accroît systématiquement son absentéisme ou peut aussi se mettre en retrait (présentéisme avec investissement minimal au travail). Cette dernière situation peut réduire la productivité de 33 % pour le présentéisme (Hemp, 2004), et l'ensemble des deux, de 55 % (Savall et Zardet, 1987).

Or, on sait parfaitement mesurer la tension, le rythme cardiaque, les taux de triglycérides, de cortisol,... pour diagnostiquer l'état de santé d'un individu. L'état de santé influe inévitablement sur les niveaux d'énergie et de concentration. Le travail fourni in fine dépend donc de l'état de santé, tant physique que psychique. Mais l'environnement de

travail inter relié et le management pratiqué par la hiérarchie interfèrent tout autant (Chanlat, 2014). Notre approche se fonde ainsi sur une base théorique multidimensionnelle :

- *systémique et managériale* avec la modélisation de la structure et du fonctionnement dynamique des entreprises en tant que système ouvert [théorie générale des systèmes (Bertalanffy, 1968)], doté d'interactivité (Watzlawick *et al.*, 1981; Bateson, 1984), complexe (Le Moigne, 1991), global (Haim, 1997), symbiotique (de Rosnay, 2000) et hiérarchisé (Morin, 2005), d'une part; la théorie X (McGregor, 1970), minimaliste, qui cultive le mépris, la contestation et la défiance, et a une vision négative du management par un apprentissage organisationnel forcé, et la théorie Y (McGregor, 1970), impliquante, de vision positive, mais qui par excès de liberté et l'illusion de bien faire, mène au mal-être, à la souffrance, au malheur par un désapprentissage organisationnel forcé, deux théories d'origines externes à l'être humain (inducteurs externes), d'autre part ; et enfin, l'influence la culture de type Z (Ouchi, 1982), qui favorise la considération, la coopération et la confiance, mais qui demeure réactionnelle et laisse l'individu dans un état négatif, et la sagesse de l'état positif de type W (intelligence actionnelle), deux autres théories qui émanent de l'individu lui-même (inducteurs internes). Cet ensemble caractérise la tétra-conscientisation¹ à la base du management intelligent pratiqué par la hiérarchie (HRM²) sur le collaborateur, qui permet à l'individu de viser et d'atteindre le bien-être au travail, en éprouvant du plaisir, avec un certain bonheur (Haim, 2012) ;

- *psycho-neuro-médicale* : le diagnostic de l'état de santé lié au stress est largement établi dans le milieu médical (Gazzaniga *et al.*, 2001 ; Giral, 2006 ; Damier, 2014 ; Stora,

1. Capacité, état, vision, réalité.

2. Human Relationship Management.

2011 ; Purves *et al.*, 2013) ; la première topique T1 (« inconscient, préconscient, conscient »), la deuxième T2 (« ça, moi, surmoi »), toutes deux freudiennes³ (Freud, 1900 et 1921), la troisième T3 (« santé, énergie, concentration »)⁴ capacitative, et la quatrième T4 (sain, sage et serein) qui relève de l'éthique, les complétant (Haim, 2013), sont des systèmes dotés de caractères et fonctions différenciés, hiérarchiquement ordonnés, qui permettent de relier définitivement la psyché (l'immatériel) au corps physique (le tangible) et spirituel (le virtuel). On sait que l'inconscient individuel est impacté par les événements erratiques de la vie quotidienne. Le « ça » freudien constitue le pôle pulsionnel inconscient de la personnalité innée et acquise (Laplanche, Pontalis, 2011). Le « moi », quant à lui, est un pôle défensif et médiateur de la personnalité. Le « *surmoi interdit et idéalise* » (Freud, 1923). Ainsi, le conflit psychique est présent en permanence chez l'individu, mais difficilement contrôlable. La santé, l'énergie et la concentration ont le mérite de pouvoir être mesurables ;

- *socio-économique* : les 4 topiques énoncées (T1, T2, T3, T4), les 3 formes d'intelligence (émotionnelle, actionnelle, organisationnelle) du management intelligent de type W (Haim, 2012, 2015), à l'origine de la performance humaine et sociale, entrent en interaction systémique avec les invariants structuraux et dynamiques organisationnels et l'environnement social allié (SRM⁵), pour développer la performance économique grâce aux clients (CRM⁶) et satisfaire l'ensemble des parties prenantes. Cela rejoint la pensée de Pareto concernant les dérivations créatives (sentiment, désir, intérêts, mythe, idéologie) par opposition aux résidus qui font l'homme et son histoire (Pareto, 1909) ; l'enrichissement du travail humain et la mise en place d'un processus socio-économique innovant d'intervention, d'une analyse dysfonctionnelle révélant les coûts et performances cachés, et d'outils de gestion et de politiques stratégiques dans le

cadre théorique de la tétranormalisation⁷ stimulent la performance économique (Savall, 1975 ; Savall & Zardet, 1987, 2005, 2008) par un apprentissage personnel libre qui laisse s'exprimer l'intelligence actionnelle (Haim, 2012).

Cette base théorique multidimensionnelle ainsi établie selon une approche managériale systémique, psycho-médicale et socio-économique constitue le cadre théorique de notre recherche.

Le modèle systémique intégré

Face à la réalité complexe, la pensée stratégique des dirigeants de l'organisation apprenante est transformée, grâce à la hiérarchie, en plans d'actions faisables et intégrables par l'intelligence des collaborateurs, au service des clients. L'équilibre personnel et social des individus consolide, quant à lui, le management intelligent.

Comme cela a été montré (Haim, 2013, 2014), cette analyse structurelle des différentes approches a permis de faire émerger, progressivement, 12 catégories à l'origine de la théorie W, à savoir :

1. états optimiste/pessimiste (1. et 1') ;
2. visions pessimiste/optimiste (2 et 2') ;
3. inducteurs interne/externe (3 et 3') ;
4. intelligence actionnelle /réactionnelle (4 et 4') ;
5. apprentissage personnel/organisationnel (5 et 5') ;
6. désapprentissage organisationnel/personnel (6 et 6') ;

3. Il s'agit de l'approche classique freudienne avec son procédé d'investigation des processus psychiques, la méthode de traitement des troubles névrotiques, et la théorie du psychisme.

4. Présentée dans cet article.

5. *Social Relationship Management*.

6. *Customer Relationship Management*.

7. Normes sociales, qualités, financières et environnementales.

- 7. bien-être/mal-être (7 et 7') ;
- 8. plaisir/souffrance (8 et 8') ;
- 9. bonheur /malheur (9 et 9') ;
- 10. considération/mépris (10 et 10') ;
- 11. coopération/contestation (11 et 11') ;
- 12. confiance /défiance (12 et 12').

de 2011 à 2014 dans le secteur des centres d'appels) que diminuer les stresseurs et augmenter les désinhibiteurs dans chacune des 12 catégories contribue à diminuer le stress global au travail (cf. éléments d'enquête en annexe 1).

Une relation entre les stresseurs, les désinhibiteurs⁸ et le stress a été établie. Il a été démontré par une étude terrain (menée

8. Ce sont les deux types d'inducteurs de stress systémique : les indicateurs d'ambiance, d'adaptation, de développement et d'animation (inducteurs externes), issus de la nature, de la forme et de la finalité des acteurs eux-mêmes (inducteurs internes) (Haim, 2011).

Figure 1
Schéma de fonctionnement dual de transformation de la pensée intentionnelle en action intentionnelle positive

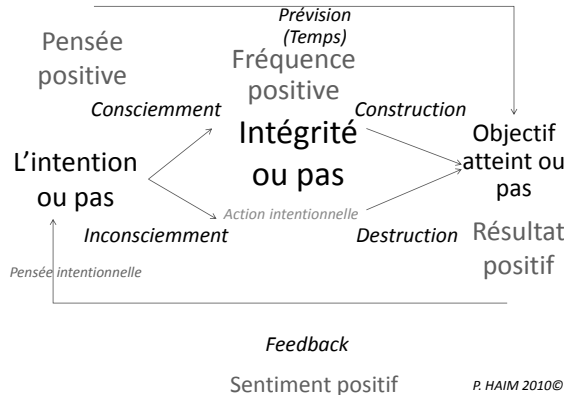
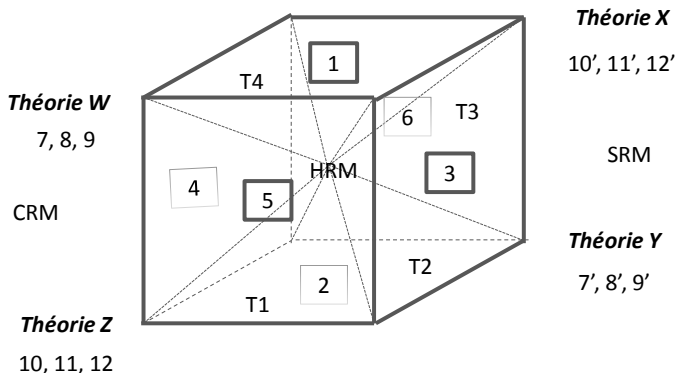


Figure 2
Modèle systémique intégré



L'approche proposée consiste donc à diminuer, d'une part, les pressions physiques et mentales qui entraînent mécaniquement un risque psychosocial tel que la dépression, les addictions ou les troubles physiques et mentaux (Haim, 2010), et à augmenter, d'autre part, la participation active positive des salariés (cf. figure 1), leur discernement et les capacités interprétatives dans chacune des douze catégories énoncées. Ce double processus contribue à augmenter la perception qualitative de la réalité du travail et favorise sa transformation participante.

Nous pouvons retrouver ces différentes approches qui façonnent l'intelligence organisationnelle (4 théories, 12 catégories, 4 topiques) et qui constituent notre cadre théorique d'analyse dans la figure 2.

Cette nouvelle approche, qualifiée de systémique, complexe et globale, responsable et durable socialement, de nature multidimensionnelle et intégrative, basée sur un management intelligent, se focalise sur l'état de santé physique et mentale, l'énergie et la concentration d'un individu (T3) pour tenter de mesurer le coût du stress existentiel au travail.

Caractéristiques fonctionnelles de l'évaluation du stress existentiel

La méthodologie de recherche

Il a été montré que l'observation terrain du niveau de stress entraîne des interférences avec le milieu observé (Le Moigne, 1991) et un biais inhérent à l'observateur, selon le principe d'intersubjectivité contradictoire (Savall, Zardet, 2004). La difficulté d'approche réside alors (Lassagne *et al.*, 2012) dans la détermination du périmètre des études menées qui est variable selon la population étudiée et l'angle d'analyse choisi (individu, entreprise, société), ainsi que dans la méthode d'évaluation révélée ou déclarée (Hanley *et al.*, 2007). Il est avéré que la méthode d'évaluation contingente

déclarative est elle-même source de biais cognitifs (Diamond et Hausman, 1994). Or, il est réellement possible de mesurer le stress professionnel à des fins préventives ou curatives (Quick *et al.*, 1998 ; Desjours, 2009 ; Cunji, 2009 ; Steiler, 2010 ; Cottraux, 2010). Ces situations de mal-être peuvent d'ailleurs être mesurées par des indicateurs de stress professionnel (Hurrell et McLaney, 1988 ; Cooper *et al.*, 1988 ; Osipow *et al.*, 1985) de manière particulièrement utile si le contexte et le contenu du travail sont adaptés (Légeron, 2009) et que les salariés sont réellement pris en compte (Moyson, 2001), en « interaction interhumaine » (École de Palo Alto : Watzlawick *et al.*, 1981 ; Bateson, 1984 ; Maslach *et al.*, 1996) et holistique (Haim, 1997 ; Servan-Schreiber, 2005). Ainsi, le couplage d'entretiens semi-directifs basés sur des interactions cognitives (Savall, Zardet, 2004) et de questionnaires précis (McQuaid *et al.*, 1992), qui demandent un certain investissement, produit des résultats pertinents. De plus, le principe de contingence générique (Savall, Zardet, 2004), confronté à l'« avis d'experts » permet de généraliser les résultats obtenus. Le traitement informatique simple des données quantitatives collectées par questionnaire, complété par celui des entretiens semi-directifs permet dans ce cas d'interpréter les résultats à des fins de préconisations pour l'entreprise cible. Pour toutes ces raisons, le questionnaire utilisé doit posséder des qualités psychométriques élevées. Il doit être suffisamment sensible, fidèle, valide et normé. Il favorise l'intérêt opérationnel en limitant les biais de sélection des populations étudiées et du contexte (Steiler, 2010).

Les symptômes physiologiques comme la tension, le rythme cardiaque, le taux de triglycérides, de cortisol... (Cannon, 1935 ; Selye, 1936) pratiqués par les instances médicales d'une part et les mesures organisationnelles telles que le turnover, l'absentéisme, les accidents du travail, la non-qualité des produits, les rapports de médecine du travail/CHSCT, d'audit social, d'évolution structurelle et dynamique de

l'entreprise (Savall & Zardet, 1987), réalisées par les entreprises d'autre part, représentent des indicateurs objectifs. Ils ne peuvent qu'enrichir favorablement un dispositif entretiens/questionnaire mis en place.

À partir d'entretiens exploratoires menés auprès de Directeurs des Ressources Humaines, de membres du Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT), de médecins du travail et de quelques salariés sur chaque site, nous avons conduit auprès de plus d'une centaine de collaborateurs des entretiens semi-directifs centrés répondant aux principes épistémologiques incontournables de contingence générique, d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire (Savall, Zardet, 2005), notre échantillon correspondant toujours au seuil de saturation. Les critères de pertinence sont : l'âge, l'ancienneté, le niveau de diplôme, le sexe et le statut. L'échantillon est constitué d'hommes et de femmes, âgés en moyenne de 35 ans et d'une ancienneté de 4 ans (cf. annexe 2).

Un guide d'entretien comportant cinq thèmes a été élaboré : caractéristiques signalétiques du salarié (1), description du travail, prescriptions et difficultés du travail (2), perception du client par le salarié (3), difficultés précédemment rencontrées par le salarié dans d'autres situations de travail (4) et rôle du support social (5). Les thèmes sont apparus lors des entretiens exploratoires. Ce procédé permet de faire émerger du discours des catégories et de procéder à des analyses intra-cas et inter-cas à partir d'un logiciel de traitement qualitatif des données.

Les entretiens semi-directifs centrés menés au cours de la période 2009/2014, d'une durée moyenne de 50 minutes, ont été intégralement retranscrits et interprétés selon la méthode de Miles et Huberman (2003).

Les questionnaires remplis ont été traités au sein d'un tableau Excel® et synthétisés par le chiffrage des réponses aux différents items

de chaque site investigué (cf. annexe 3). Une comparaison intersites a été réalisée. Les résultats ont été ensuite présentés aux salariés dans le but d'améliorer la qualité de leur travail.

Le premier niveau d'analyse a permis de regrouper les informations en unités analytiques. La deuxième phase d'analyse a consisté à faire émerger 5 grandes catégories interactives et hiérarchiquement ordonnées : Salarié, Client, MRH, CRM et SRM. La troisième phase a porté sur l'analyse des inducteurs/modérateurs/faux modérateurs de stress (Haim, 2010) en lien avec la Gestion de la Relation Client, le Management des Ressources Humaines et le Management des Relations Sociétales. L'analyse comparative de cas a fait émerger directement les paramètres clés de stress professionnel en relation de service au client chez les salariés étudiés. Au-delà de la personnalité des salariés et du client, la Gestion taylorienne de la Relation Client, les Modes de Management des Ressources Humaines et de la responsabilité sociale qui l'accompagnent, semblent être de puissants inducteurs/modérateurs ou même de faux modérateurs de stress selon les composantes du système global d'intégration des fonctions mères de l'entreprise, pris pour modèle de base (Haim, 2006).

Pour mesurer l'impact financier des inducteurs de stress systémique sur les coûts et performances de l'entreprise une analyse théorique et pratique détaillée de tous ces éléments a été menée. Elle a permis d'aboutir au système d'équations suivant :

(A) Niveau de Stress = f (sexe + âge + santé + troubles de santé + énergie + concentration + sens perçu du travail + qualification + degré de responsabilité + degré de liberté + démotivation + taille de l'entreprise + moyens mis à disposition + organisation du travail tendue + dégradation du climat social + dégradation de l'image de l'entreprise + dégradation de l'environnement socio-économique + comportement du client +

absentéisme + turn over + accidents du travail + dégradation de la productivité et de la qualité des produits + charge de travail + quantité de temps de travail + montant de rémunération + non-production + non-crédation de potentiel + risques + formation + mode de management + reconnaissance + accompagnement + écoute) = f (Xa)

(B) Niveau d'Éthique (bien-être/mal-être),
Amour du prochain (plaisir/souffrance),
Sagesse (bonheur/malheur) = f
(considération + coopération + confiance)
= f (Xb)

(C) Niveau de Performance socio-économique = f (Développement des structures organisationnelles + Développement des comportements humains * (B) - Diminution des dysfonctionnements * (A) - Diminution des coûts cachés induits par les dysfonctionnements) = f (Xc)

La liaison entre A, B et C se fait en fonction du travail réellement effectué et mesuré à l'aune du coût valeur des activités (Savall & Zardet, 2008). Il s'agit de mesurer précisément l'écart entre le travail effectué et celui supposé faire - un travail adapté aux personnes, *i.e.* en tenant compte de leur état psychique et physique du moment - en interdisant tout « sur ou sous engagement ».

L'approche calculatoire

La figure 3 montre la décomposition analytique classique du coût en frais directs et indirects, variables et fixes, tangibles et intangibles, issue de travaux précédents (Haim, 2009). Nous utiliserons cette schématisation sous forme de flux pour identifier la nature variée des différents coûts (directs, indirects, fixes, variables, tangibles, intangibles, d'achat, de production, hors production, de revient), leur origine et leur destination. La valeur ajoutée économique (*i.e.* tout ce qui n'est pas les matières premières et emballages) apporte dans les différentes sections analytiques [ateliers

principaux (frais opérationnels) et services auxiliaires (frais structurels)] ce qui est nécessaire à la transformation en produits finis (biens et services). Mais, suivant le niveau de stress existentiel qui pèse sur les parties prenantes de l'organisation, une part intangible cumulative s'accroît dans le coût de revient. Cette part intangible, dont la réalité n'est donc pas évidente, jugée difficilement « palpable », émane justement de l'état de santé, d'énergie et de concentration des personnes qui agissent pour l'entreprise. Or, nous montrons qu'en réalité cette composante devient de plus en plus « palpable » et qu'il faudrait donc davantage la prendre en compte. Ainsi, on pourrait agir sur des bases plus solides pour diminuer ses variations liées au stress existentiel.

Les éléments constitutifs classiques du Coût de Revient se décomposent de la manière suivante :

Coût de revient = Frais de Distribution + Frais de Commercialisation + Frais Financiers + Frais de Production + Frais d'approvisionnement + Prix d'Achat des matières premières.

Ces composantes du coût de revient, en fait des charges directes et indirectes, comprennent aussi des constituants qualitatifs rendus « palpables » mais non encore réduits, et peuvent ainsi se traduire en coûts tangibles liés aux Matières Premières Achetées et Services Induits⁹, et en coûts non tangibles liés au niveau de stress¹⁰. C'est l'émergence d'indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs que nous nommerons « qualiquantifs ».

Coût de revient = charges tangibles + charges intangibles = f (MPA&SI) + f (Xa)

Cette nouvelle dichotomie élargit la dimension classique des coûts pris en compte en comptabilité analytique. Cela impacte

9. MPASI.

10. Décrit en page 57 et suivantes.

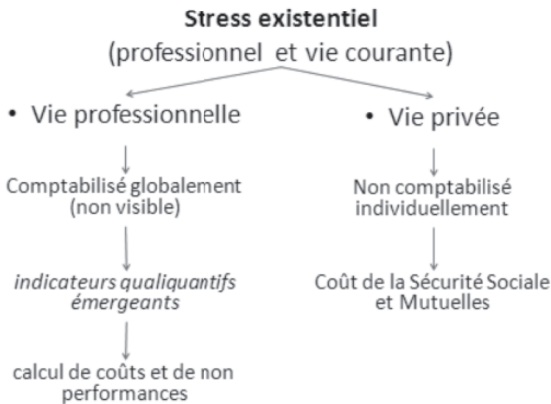
modèle que l'individu a le niveau de qualification, le temps et les moyens requis pour exécuter la tâche concernée.

performances liés au stress existentiel (stress lié au travail et à la vie courante, cf. figure 4), en entreprise (Haim, 2013).

À partir des composantes de santé physique, d'énergie fournie, de concentration obtenue et d'engagement nécessaire et indispensable (intelligence actionnelle/réactionnelle) d'une personne active (indicateurs qualiquantifs émergents), nous pouvons exposer une méthode simple de calcul de coûts et de non

En rapprochant les inducteurs de stress (constituants qualiquantifs) à la théorie socio-économique des coûts et performances cachés, et en intégrant ces éléments à l'approche classique du calcul de coûts, on peut donner une valeur au coût dysfonctionnel représenté par le stress

Figure 4
Comptabilisation du stress existentiel



Haim, 2013

Figure 5
Impact du stress sur la performance



Haim, 2013

existentiel au travail (cf. figure 5). Un calcul précis et détaillé est présenté ci-après.

Une grille simple du niveau de l'état de santé (lié au stress) en relation avec la réalisation du travail a pu être élaborée [à partir du syndrome métabolique (Giral, 2006)]. Le coût de la non-atteinte de l'objectif peut être mesuré par un chiffrage de l'objectif qui engendre le chiffre d'affaires correspondant (cf. tableau 1).

En multipliant le surcoût lié à la baisse de l'état de santé par le nombre de personnes concernées pour chaque catégorie et en divisant leur somme par l'effectif total, on obtient le coût réel d'un produit lié à la main d'œuvre.

La mesure du niveau d'énergie dépend de l'état de santé. L'inertie mesurée par la plus ou moins grande durée de réalisation des tâches est le reflet du niveau d'énergie. Ce temps évalué à la contribution à la marge horaire sur coût variable donne une idée du surcoût.

La mesure de la concentration au travail correspond au pourcentage des objectifs atteints. Si le salarié n'est pas assez

concentré, c'est parce qu'il manque d'énergie à cause de sa faible santé.

Dans notre cas où 21,5 % des effectifs (700 personnes) sont en dépression et 40 % en usure, cela entrainerait un surcoût de :

$$0,215 \times 700 \times 0,55 + 0,4 \times 700 \times 0,33 = (82,775 + 92,4) / 700 = 0,25$$

25 % par salarié de surcoût en moyenne. C'est autant de marge perdue pour l'entreprise.

Coût de revient = 0,75*Coût de revient + 0,25*Coût de revient = f(MP&SI) + f(Xa)

Chiffre d'Affaires – (Coût de revient - f(Xa)) = Marge réalisée plus importante

Propositions pour réduire le stress existentiel

On observe que le stress entraîne chez l'individu une souffrance et accroît systématiquement son absentéisme ou sa mise en retrait (présentéisme), qu'il diminue son bien-être au travail. Selon Grosjean (2014), « la personne en état de bien-être est ainsi reconnaissable par son intelligence sociale, son aptitude à fonctionner de manière optimale dans un groupe humain ». Si les émotions vécues, l'intention possédée et le sens donné au travail avec les autres

Table 1

Grille état de santé/réalisation du travail

Symptôme	Tension	Triglyc.	Cholest.	IMC	Hb Gly ^a	Travail	surcoût
Usure	X	X	X	X	X	présentéisme	33%# Issu de l'étude de Hemp (2004)#
Dépression	XX	XX	XX	XX	XX	absentéisme	55%# Issu de l'étude de Savall&Zar det (1987)#
Suicide	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	arrêt définitif	100%

sont exprimés de manière positive par une personne, alors il y a des chances pour celle-ci d'avoir une satisfaction au travail qui en résulte. L'intelligence émotionnelle est donc à développer (Luminet, 2008 ; Haag et Seguela, 2009 ; Kotsou, 2012). La « psychologie positive », qui s'occupe d'accroître les forces de l'individu, apporte une dynamique nouvelle (Cottraux, 2010). Le bien-être est donc à la fois physique, psychique, moral et social.

C'est donc en soignant les individus (alimentation saine et équilibrée¹¹, sport minimum, repos maximum) que l'on pourra leur redonner l'énergie nécessaire à la concentration indispensable pour la réalisation de leur travail et l'atteinte des objectifs. Bien entendu, cela n'est envisageable qu'avec de la considération + coopération + confiance (2^e niveau) et un Niveau d'Éthique (bien-être/mal-être), d'Amour du prochain (plaisir/souffrance), et de Sagesse (bonheur/malheur) optimum (niveau 3). Cette « éducation » à l'hygiène du corps physique permet au psychisme de s'exprimer avec sagesse. Juvénal déjà au 1^e siècle après J.-C. parlait de « *mens sana in corpore sano* ». Si la structure hiérarchisée est le squelette de la pensée, la dynamique mentale en est son muscle. L'éducation est la

gymnastique du cerveau, il faut donc l'entretenir pour être en forme.

En intégrant les deux dimensions, humaine et organisationnelle, et les trois formes d'intelligence, organisationnelle, actionnelle et émotionnelle énoncées dans cet article, grâce à un management intelligent (adaptatif, hiérarchisé) le modèle global que nous construisons a toutes ses chances de fonctionner dans n'importe quelle organisation. En effet, comme le souligne de manière synthétique Doly (2012), « *pour gagner en équipe, il faut concevoir, mais #pour faire, il faut d'abord être, pour créer il faut exister, pour innover il faut pouvoir penser et s'épanouir* ». L'interface homme/organisation reliant la stratégie à l'action, au cœur du maillage des parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, institutions publiques et privées), permettra de générer les différentes intelligences de l'être humain.

L'intelligence émotionnelle sera développée par l'interaction du management participant humain et de l'interface homme/organisation. L'intelligence actionnelle,

11. Cf. Code européen contre le cancer, 1995.

Figure 6

Synthèse du croisement management humain/gestion d'entreprise (Haim, 2015)

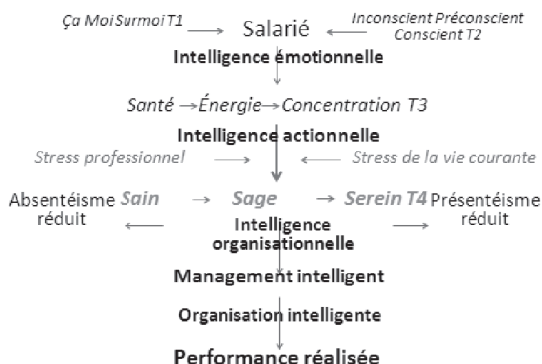
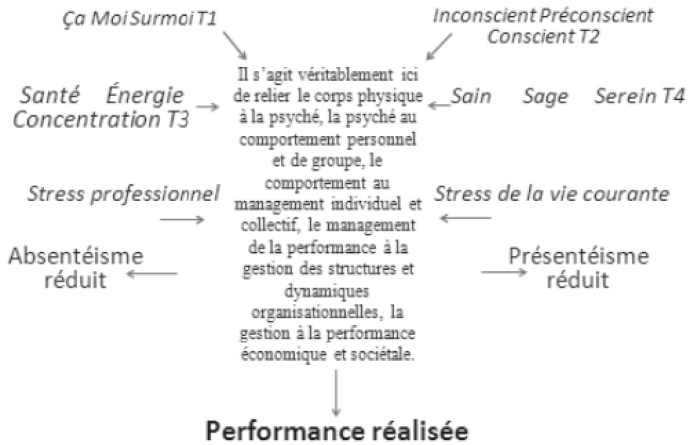


Figure 7
Interaction systémique globale



humainement intégrée dans l'entreprise par le management participant, servira de manière cohérente les processus fonctionnels entre l'action et la stratégie. L'intelligence organisationnelle naîtra de cette complexité structurelle et dynamique, dans le but de satisfaire toutes les parties prenantes. Cette construction met en évidence l'importance de l'intelligence humaine et de son management dans l'entreprise et sa relation directe avec la performance économique par son imbrication symbiotique avec l'intelligence organisationnelle que nous avons mise en évidence. Cette modélisation permet d'aboutir au schéma de synthèse du croisement management humain/gestion d'entreprise (cf. figure 6).

Cette architecture de l'organisation intelligente est le siège d'une interaction systémique globale (cf. figure 7).

Mais, pour qu'il puisse réussir sa vie professionnelle, cela nécessite de faire prendre conscience à l'homme qu'il a besoin d'accéder à une certaine éthique, à l'amour de son prochain et à la sagesse tout en considérant, coopérant et ayant confiance

dans autrui lorsqu'il s'engage dans un travail, quel qu'il soit.

Conclusion/limites

Grâce aux avancées de la science, il est désormais possible de quantifier l'état de santé, l'énergie et la concentration d'un individu au travail. En rapprochant les indicateurs de stress à la théorie socio-économique des coûts et performances cachés et en intégrant ces éléments à l'approche classique du calcul de coûts, on peut donner une valeur au coût dysfonctionnel représenté par le stress existentiel au travail. Sachant que la population étudiée dans notre étude comporte un certain nombre de personnes usées et en dépression, on a pu donc en déduire un surcoût élevé. La part intangible du coût de revient peut être réduite, dès lors que le niveau de stress est identifié et rendu « palpable ». Ainsi, en maîtrisant la santé, l'énergie et la concentration des collaborateurs par des indicateurs qualiquantifs, il sera possible, grâce à un management intelligent, d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la pertinence des entreprises et organisations. La prise en

compte des intelligences émotionnelle, actionnelle, et organisationnelle, et l'engagement de tous les collaborateurs sont indispensables pour progresser vers l'organisation intelligente.

Cependant, peu d'entreprises sont prêtes à prendre en compte ces surcoûts liés au stress existentiel. Parce qu'elles ne sont pas prêtes à croire dans l'être humain, elles préfèrent le licenciement pour réduire leurs coûts sans chercher à aller plus loin dans les investigations pour la recherche de performance. Le « management par la peur » a encore de beaux jours devant lui. Cela fait partie des préjugés ancestraux qui croient que l'être humain aurait besoin de stress « positif » pour avancer... exprimant un managérialisme certain.

La grande crise traversée actuellement permettra peut-être de faire prendre conscience à l'homme qu'il a besoin d'accéder à une certaine éthique, à l'amour de son prochain et à la sagesse tout en considérant, coopérant et ayant confiance dans les autres êtres humains, lorsqu'il s'engage dans un travail quel qu'il soit, afin de réussir sa vie professionnelle et contribuer au succès de son entreprise.

Références bibliographiques

Bateson, G. (1984). *La nature et la pensée*, Le Seuil.
Bertalanffy, L. V. (1968/2006). *Théorie générale des systèmes*, Dunod.

Cannon W.B. (1935). Stresses and strains of homeostasis, *American Journal of Medical Science*, 189, pp. 1-14.

Chanlat, J.-F., Haim, P. & Bouveresse, L. (2014). *Le stress des salariés en relation « service client » : les modes de management en question*, in *Regards croisés sur la gestion du stress professionnel*, Partie 2, chapitre 4, sous la dir. de C. Berghmans et M. Bayad, Paris : Éditions L'Harmattan, juil., 183-194.

Cooper, C.L., Sloan, S.J. & William, S. (1988). *Occupational Stress Indicator Management Guide*, Windsor, NFER-Nelson.

Cottraux, J. (2010). *La Force avec soi, Pour une psychologie positive*, Odile Jacob.

Cunji, C. (2009). *Savoir gérer son stress en toutes circonstances*, Retz.

Damier, P. (2014). *Décider en toute connaissance de soi, neurosciences et décision*, Odile Jacob.

Dejours, C. (2009). Contre l'isolement, l'urgence du collectif, *Le Monde*, 25 septembre, p. 24.

Diamond, P. & Hausman, J. (1994). Contingent Valuation : Is Some Number Better Than no Number ?, *Journal of Economics Perspectives*, pp. 681-702.

Doly, J.-P. (2012). *L'accordeur de talents, optimiser la performance d'une équipe*, Dunod, p. 47.

Freud, S. (1900, 2012). *L'interprétation du rêve*, PUF.

Freud, S. (1923, 2012). *Le moi et le ça*, PUF.

Freud, S. (1924, 2010). *Névrose, psychose et perversion*, PUF.

Freud, S. (1921, 2012). *Essais de Psychanalyse, Psychologie des foules et analyse du moi*, Payot.

Gazzaniga, M.S., Ivry, R. B. & Mangun, G.R. (2001). *Neurosciences cognitives, La biologie de l'Esprit*, De Boeck.

Giral, P. (2006). *Les dyslipidémies au quotidien*, Phase 5 Éditions Médicales.

Haag, C. & Seguela, J. (2009). *Génération Q.E., Le quotient émotionnel, arme anticrise*, Village mondial.

Haim, P. (1997). *Adéquation Structure/Performance, VIe Congrès International de l'AIMS sur Les fondements de la gestion stratégique*, Montréal, Canada, juin, 13 p.

Haim, P. (2006). *The "Management Mix"SM (Multidimensional and Systemic Approach of the Sciences of Management Control for a Social Improvement and a Sustainable Economic Development)*, 4th International Conference of ATINER on Business, Economics, Management and Marketing, Athens, Greece, June 26-28, 16 p.

Haim, P. (2009). Le Modèle systémique conceptuel « Valeur-Trésorerie-Prévisionnel », *Revue Vie & Sciences Économiques*, n° 182, pp 86-111.

Haim P. (2010). *L'acteur systémique et la stressformance : pour une homéofformance ?*, 3e

Colloque international ISEOR/AOM Développement organisationnel et changement, du 14 au 16 juin, Lyon, France, 17 p.

Haim, P. (2012). *Intelligence actionnelle ou réactionnelle, Journée de Recherche Transformations et Management : Articuler intelligence et compétence dans les organisations de l'IP&M/ESDES Université Catholique de Lyon*, avec le soutien de l'AGRH, Lyon, 13 p.

Haim, P. (2013). Pour une évaluation qualitative participative inhibitrice du risque psychosocial, *Revue Vie & Sciences de l'Entreprise*, déc., n° 195, p. 144 à 163.

Haim, P. (2014). *Vers l'organisation intelligente, in Le Grand Livre de l'Economie PME*, Partie 3, Chapitre 9, 3e éd. 2014, sous la direction scientifique de Gilles Lecoindre, Paris : Gualino/Lextenso éditions, nov., p. 533 à 554.

Haim, P. (2015). *The Decision-making Smart Information System Based on Human Behavior, in Organizational Change and Global Standardization : Solutions to Standards and Norms Overwhelming Organizations*, Chapter 9, (Routledge Studies in Organizational Change & Development) Hardcover - by David M. Boje (Editor), 15 p.

Hanley, N., Shogren, J.F. & White, B. (2007). *Environmental Economics in Theory and Practice*, New York : Palgrave MacMillan.

Hemp, P. (2004). Presenteeism : at work – but out of it, *Harvard Business Review*, 82 (10), 49-58.

Hurrell, J.J. & McLaney, M.A. (1988). Exposure to Stress : a New Psychometric Instrument, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 14, 27-28.

Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York : Basic Books.

Kotsou, I. (2012). *Intelligence émotionnelle et management, comprendre et utiliser la force des émotions*, De Boeck.

Laplanche, J. & Pontalis, J.-B. (2011). *Vocabulaire de la psychanalyse*, Puf.

Lassagne, M., Perriard, J., Rozan, A. & Trontin, C. (2012). *L'évaluation économique du stress au travail*, Editions Quae.

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, New York : Springer.

Légeron, P. (2009). *Le stress au travail*, Odile Jacob.

Le Moigne, J. L. (1990). *Modélisation des systèmes complexes*, Dunod.

Luminet, O. (2008). *Psychologie des émotions, Confrontation et évitement*, De Boeck.

McGregor, D M. (1970). *La dimension humaine de l'entreprise*, Bibliothèque du Management.

McQuaid J.R., Monroe, S.M., Roberts, J.R., Johnson, S.L., Garamoni, G.L., Kupfer, D.J. & Frank, E. (1992). Toward the Standardization of Life Stress Assessment : Definitional Discrepancies and Inconsistencies in Methods, *Stress Medicine*, 8, 47-56.

Mandelbrot, B. (1977). *Fractal, Form, chance and dimension*, W.H. Freeman & Co Ltd.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto : Consulting Psychologists Press.

Miles M. & Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris : De Boeck.

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Seuil.

Moyson, R. (2001). *Gérer son temps et son stress, Pour un nouvel Humanisme*, De Boeck Université.

Netterstrom, B., Conrad, N., Bech, P., Fink, P., Olsen, O., Rugulies, R. & Stansfeld, S. (2008). The Relation Between Work-related Psychosocial Factors and the Development of Depression, *Epidemiologic Reviews*, 30, 118-32.

Osipow, S.H., Doty, R.E. & Spokane, A.R. (1985). Occupational Stress, Strain and Coping across the Lifespan, *Journal of Vocational Behaviour*, 27, 98-108.

Ouchi, W. (1982). *Théorie Z, Faire face au défi japonais*, InterEditions.

Pareto, V. (1909, 1981). *Manuel d'Économie politique*, Droz.

Petit, O., Basso, F., Hugué, P., Plassmann, H. & Oullier, O. (2011). Apport des neurosciences de la décision à l'étude des comportements alimentaires et de l'obésité, *Médecine/Sciences*, 11 (27), 1000-1008.

Purves, D., Augustine, G.J., Fitzpatrick, D., Hall, W.C., LaMantia, A.-S., McNamara, J.O. & White, L.E. (2013). *Neurosciences*, De Boeck.

Quick, J.D., Quick, J.C. & Nelson, D.L. (1998). The Theory of Preventive Stress Management in Organisations, in C.L. Cooper (ed.) *Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press, pp. 246-268.

Rosnay, J. de, (1995 et 2000). *L'homme symbiotique, regard sur le troisième millénaire*, Editions du Seuil.

Savall, H. (1975, 1989). *Enrichir le travail humain*, Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (1987, 2008). *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*, Harvard-L'Expansion Strategic Management Award, IAP, INC.

Savall, H. & Zardet V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Préface du Pr. D. Boje (Usa), Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (2005, 2013). *The Dynamics and Challenges of Tetranormalization*, IAP, INC.

Savall, H. & Zardet, V. (2008). Le concept de coût-valeur des activités, contribution de la théorie socio-économique des organisations, *Revue Sciences de Gestion*, n° 64, pp. 61-89.

Selye, H. (1936). A Syndrome Produced by Diverse Noxious Agents, *Nature*, 28(2), 38.

Servant, D. (2013). *Le stress au travail, prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives*, Elsevier Masson.

Servan-Schreiber, D. (2005). *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression*, Robert Laffont.

Siegrist, J. (2008). Chronic Psychosocial Stress at Work and Risk of Depression : Evidence from Prospective Studies, *Eur Arch Psychiatry Clin Neurosci*, nov., 258 Suppl 5:115-9.

Steiler, D. (2010). *Prévenir le stress au travail : de l'évaluation à l'intervention*, Retz.

Stora, J.-B. (2011). *Quand le corps prend la relève, stress, traumatismes et maladies somatiques*, Odile Jacob.

Thébaud-Mony, A. (2008). *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, La Découverte.

Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1981). *Changements - Paradoxes Et Psychothérapie*, Seuil.

Patrick HAIM

Professeur de Sciences de Gestion à l'ESCEM École de Management. Au carrefour des SI, du Contrôle de Gestion et de l'Humain, il enseigne à de futurs managers (Bachelor, Master, Doctorat) les cours suivants : Analyse Performance Humaine et Risques Psychosociaux ; Contrôle de Gestion ; Comptabilité Générale et Analytique ; Logique Comptable et Financière ; Contrôle Budgétaire ; Coûts et Performances Cachés ; SIAD, Systémique, Décisionnel et Gestion de Projet ; Développement Personnel, Leadership, Influence and Persuasion.

Habilité à Diriger des Recherches (Université de Bretagne Occidentale, 2014). Docteur ès Sciences de Gestion (Université Lumière Lyon II, 1998). Membre des Conseils scientifiques de l'Institut Psychanalyse & Management, de la revue VSE et de la DFCG. Rédacteur en Chef de la revue Psychanalyse & Management. Ses recherches/interventions menées depuis plus de 20 ans au sein d'entreprises diverses portent sur les racines de l'intelligence organisationnelle. Elles se focalisent sur la modélisation systémique intelligente de la complexité humaine et environnementale intégrée et systèmes neuronaux appliqués à la gestion performante, durable, responsable, éthique, morale et sage de l'entreprise. Elles comptent une soixantaine d'articles de revues et de communications publiées dans les actes de colloques scientifiques nationaux et internationaux, journées de recherche, chapitres d'ouvrages.

Annexe 1

Les inducteurs et inhibiteurs de la performance humaine (Haim, 2010)

Tableau 1
Matériaux pour constitution de questionnaire Stress/performance
centre d'appels (Haim, 2015)

N° de correspondance :						Fiche de collecte d'information																																																											
Code entreprise: N° individu						Etude : <i>Mesure du Stress, de l'Anxiété et du Mal être au travail</i>																																																											
Catégorie de Population :						Période : 1ier Septembre 2010 au 31 décembre 2010																																																											
Sexe :						Date :																																																											
<table border="1"> <tr> <td>Homme</td> <td>Femme</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						Homme	Femme					<table border="1"> <tr> <td>< 30</td> <td><40</td> <td><50</td> <td><60</td> <td><70</td> <td></td> </tr> </table>						< 30	<40	<50	<60	<70																																											
Homme	Femme																																																																
< 30	<40	<50	<60	<70																																																													
Age :																																																																	
Niveau de qualification :																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Brevet</td> <td>BAC</td> <td>Bac+3</td> <td>Bac+5</td> <td>Bac+8</td> <td></td> </tr> </table>						Brevet	BAC	Bac+3	Bac+5	Bac+8																																																							
Brevet	BAC	Bac+3	Bac+5	Bac+8																																																													
PCS :						Secteur économique																																																											
(Catégorie Socio-professionn						Industrie Service																																																											
<table border="1"> <tr> <td>NC</td> <td>C</td> <td>CS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Non Cadre</td> <td>Cadre</td> <td>Cadre Sup.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						NC	C	CS				Non Cadre	Cadre	Cadre Sup.				<table border="1"> <tr> <td>Privée</td> <td>Publique</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						Privée	Publique																																								
NC	C	CS																																																															
Non Cadre	Cadre	Cadre Sup.																																																															
Privée	Publique																																																																
Département :						Effectif entreprise																																																											
<table border="1"> <tr> <td>Fiscalité</td> <td>Marketing</td> <td>Production</td> <td>Finance</td> <td>Ress. Hum.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pers. Admin.</td> <td>Agents Com</td> <td>Agents Prod.</td> <td>Pers. Admin.</td> <td>Pers. Admin.</td> <td></td> </tr> </table>						Fiscalité	Marketing	Production	Finance	Ress. Hum.		Pers. Admin.	Agents Com	Agents Prod.	Pers. Admin.	Pers. Admin.		<table border="1"> <tr> <td>< 10</td> <td><500</td> <td><10 000</td> <td>>10 000</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						< 10	<500	<10 000	>10 000																																						
Fiscalité	Marketing	Production	Finance	Ress. Hum.																																																													
Pers. Admin.	Agents Com	Agents Prod.	Pers. Admin.	Pers. Admin.																																																													
< 10	<500	<10 000	>10 000																																																														
Qualifié						CA entreprise																																																											
Non Qualifié						<table border="1"> <tr> <td>< 1 500 K€</td> <td><75 000 K€</td> <td><1 500 M€</td> <td>>1 500 M€</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						< 1 500 K€	<75 000 K€	<1 500 M€	>1 500 M€																																																		
< 1 500 K€	<75 000 K€	<1 500 M€	>1 500 M€																																																														
EVA :						stress au travail																																																											
Echelle Visuelle Analogique :						anxiété au travail																																																											
(1 : faible; 5 : moyen; 10 : élevé)						mal être ressenti au travail																																																											
<table border="1"> <tr> <td>Passé</td> <td>/10</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Présent</td> <td>/10</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Avenir</td> <td>/10</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						Passé	/10					Présent	/10					Avenir	/10					<table border="1"> <tr> <td>/10</td> <td>/10</td> <td>/10</td> <td>/10</td> <td>/10</td> <td>/10</td> </tr> </table>						/10	/10	/10	/10	/10	/10																														
Passé	/10																																																																
Présent	/10																																																																
Avenir	/10																																																																
/10	/10	/10	/10	/10	/10																																																												
← Causes identifiées →																																																																	
Modérateurs de stress						Faux modérateurs de stress																																																											
Stresseurs																																																																	
<table border="1"> <tr><td>forme physique</td></tr> <tr><td>organisation</td></tr> <tr><td>clarté</td></tr> <tr><td>échanges</td></tr> <tr><td>adaptation</td></tr> <tr><td>suit</td></tr> <tr><td>assurance</td></tr> <tr><td>ententes</td></tr> <tr><td>autonomie</td></tr> <tr><td>plaisirs</td></tr> <tr><td>temps</td></tr> <tr><td>groupement</td></tr> <tr><td>stabilité</td></tr> <tr><td>valeurs</td></tr> <tr><td>famille</td></tr> <tr><td>sécurité</td></tr> </table>						forme physique	organisation	clarté	échanges	adaptation	suit	assurance	ententes	autonomie	plaisirs	temps	groupement	stabilité	valeurs	famille	sécurité	<table border="1"> <tr><td>dopage</td></tr> <tr><td>hyperactivité</td></tr> <tr><td>café</td></tr> <tr><td>paroles</td></tr> <tr><td>drogues</td></tr> <tr><td>médicaments</td></tr> <tr><td>mauvais aliments</td></tr> <tr><td>mauvais soutien</td></tr> <tr><td>supériorité</td></tr> <tr><td>mauvais sommeil</td></tr> <tr><td>fausses pauses</td></tr> <tr><td>alcool</td></tr> <tr><td>activités malsaines</td></tr> <tr><td>croyances</td></tr> <tr><td>tabac</td></tr> <tr><td>mauvaise alimentation</td></tr> </table>						dopage	hyperactivité	café	paroles	drogues	médicaments	mauvais aliments	mauvais soutien	supériorité	mauvais sommeil	fausses pauses	alcool	activités malsaines	croyances	tabac	mauvaise alimentation	<table border="1"> <tr><td>surcharge</td></tr> <tr><td>glissement</td></tr> <tr><td>ambiguïté</td></tr> <tr><td>souscharge</td></tr> <tr><td>surqualification</td></tr> <tr><td>sousqualification</td></tr> <tr><td>incertitude</td></tr> <tr><td>conflits</td></tr> <tr><td>responsabilité</td></tr> <tr><td>frustration</td></tr> <tr><td>rétroactions</td></tr> <tr><td>isolement</td></tr> <tr><td>instabilité</td></tr> <tr><td>nonvaleurs</td></tr> <tr><td>environnement</td></tr> <tr><td>risques</td></tr> </table>						surcharge	glissement	ambiguïté	souscharge	surqualification	sousqualification	incertitude	conflits	responsabilité	frustration	rétroactions	isolement	instabilité	nonvaleurs	environnement	risques
forme physique																																																																	
organisation																																																																	
clarté																																																																	
échanges																																																																	
adaptation																																																																	
suit																																																																	
assurance																																																																	
ententes																																																																	
autonomie																																																																	
plaisirs																																																																	
temps																																																																	
groupement																																																																	
stabilité																																																																	
valeurs																																																																	
famille																																																																	
sécurité																																																																	
dopage																																																																	
hyperactivité																																																																	
café																																																																	
paroles																																																																	
drogues																																																																	
médicaments																																																																	
mauvais aliments																																																																	
mauvais soutien																																																																	
supériorité																																																																	
mauvais sommeil																																																																	
fausses pauses																																																																	
alcool																																																																	
activités malsaines																																																																	
croyances																																																																	
tabac																																																																	
mauvaise alimentation																																																																	
surcharge																																																																	
glissement																																																																	
ambiguïté																																																																	
souscharge																																																																	
surqualification																																																																	
sousqualification																																																																	
incertitude																																																																	
conflits																																																																	
responsabilité																																																																	
frustration																																																																	
rétroactions																																																																	
isolement																																																																	
instabilité																																																																	
nonvaleurs																																																																	
environnement																																																																	
risques																																																																	

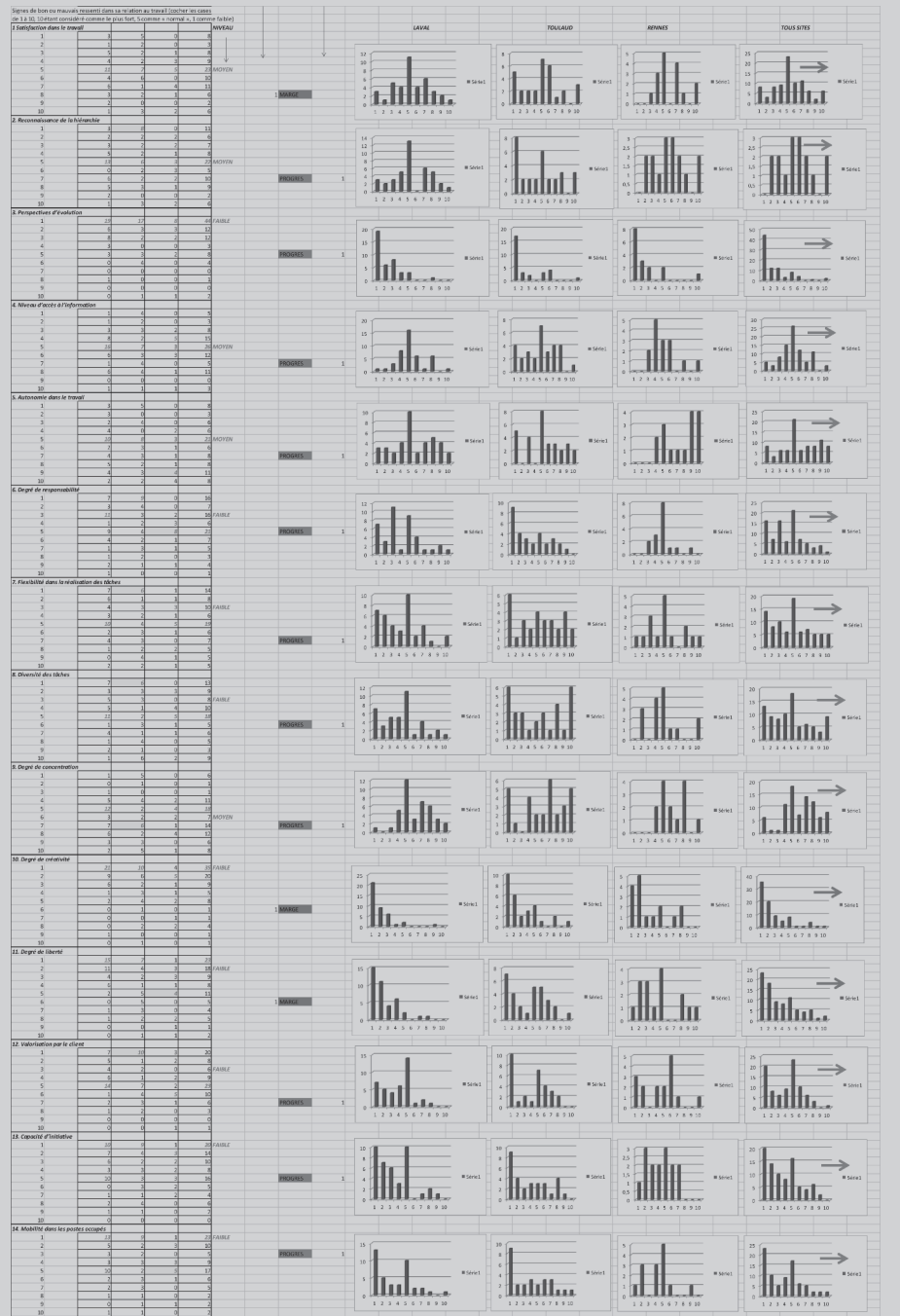
Annexe 2

Tableau de collecte des données (cf. tableau 2) (chiffres modifiés)

Individus	Total S1	Total S2	Total S3	Total Génér
Catégorie =	41	30	16	87
Sexe				
q Homme	5	5	3	13
q Femme	31	25	13	69
Age				
q <25	3	3	3	9
q <35	22	15	10	47
q <45	12	9	2	23
q <55	3	1	1	5
q >55	0	2	0	2
Ancienneté				
<1 an	8	7	6	21
1 an < x < 2 ans	2	1	2	5
2 ans < x < 3 ans	8	3	0	11
3 ans < x < 4ans	11	5	3	19
4 ans < x < 5 ans	1	1	0	2
> 5 ans	8	12	3	23
Diplôme				
q Sans	0	0	0	0
q Brevet	4	0	1	5
q Bac +	28	22	9	59
q Bac +3	4	5	2	11
q >+3	2	2	4	8
CSP :				
q Non cadre	38	16	14	68
q Cadre	0	3	0	3
q Cadre supérieur	0	0	0	0
Secteur économique du client				
q Agriculture	0	0	0	0
q Production	2	1	0	3
q Service	25	18	12	55
Informations clientèle				
Client dédié :	0	3	0	3
Chiffre d'affaires du clien	0	0	0	0
Taille de l'équipe :	74	154	164	392

MARGES ET PROGRES							
MARGES : POTENTIEL (EN DEDANS)							
PROGRES : FAIRE EVOLUER (EN DEHORS)							
MARGE	PROGRES					GRAPHIQUES DES RESULTATS	

Tableau 2 Tableaux d'analyse des données collectées (Haim, 2015)



Annexe 3

Les 65 items de l'enquête

[issus de la littérature et de la recherche terrain, ils ont pu être classés en facteurs actionnels ou réactionnels. Ainsi, après l'analyse des résultats par informatique de l'enquête menée auprès du personnel du groupe de centre d'appels, il résulte les objectifs suivants pour un Management Intelligent]

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Une meilleure satisfaction dans le travail ; Marge. | 33. Surconsommation de café, faible. |
| 2. Une meilleure reconnaissance de la hiérarchie ; Progrès. | 34. Élever le niveau d'énergie ; Marge. |
| 3. De meilleures perspectives d'évolution ; Progrès. | 35. Surconsommation de cigarettes, faible. |
| 4. Un meilleur accès à l'information ; Progrès. | 36. Améliorer la qualité du matériel pour travailler ; Progrès. |
| 5. Plus d'autonomie dans le travail ; Progrès. | 37. Consommation de drogues, faible. |
| 6. Un plus grand degré de responsabilité ; Progrès. | 38. Développer le degré d'empathie ; Marge. |
| 7. Une plus grande flexibilité dans la réalisation des tâches ; Progrès. | 39. Mauvais sommeil, faible. |
| 8. Une plus grande diversité des tâches ; Progrès. | 40. Réduire les objectifs difficiles à atteindre ; Progrès. |
| 9. Une meilleure concentration ; Progrès. | 41. Réduire le besoin de parler plus ; Progrès. |
| 10. Plus de créativité ; Marge. | 42. Réduire la répétitivité des tâches ; Progrès. |
| 11. Plus de liberté ; Marge. | 43. Réduire l'inquiétude ; Progrès. |
| 12. Plus de valorisation par le client ; Progrès. | 44. Surconsommation d'alcools, faible. |
| 13. Une plus grande capacité d'initiative ; Progrès. | 45. Pénibilité du Trajet Domicile/Travail, faible. |
| 14. Plus de mobilité dans les postes occupés ; Progrès. | 46. Boulimie, faible. |
| 15. Degré d'implication dans le travail élevé. | 47. État de bonne santé, élevé. |
| 16. Plus de pratique de sport régénérant ; Marge. | 48. Anorexie, faible. |
| 17. Plus de participation au bon fonctionnement du service ; Marge. | 49. Réduire le degré d'usure ; Progrès. |
| 18. Vie sociale équilibrée. | 50. Mauvaise alimentation, faible. |
| 19. Abaisser le niveau de compétences non utilisées ; Progrès. | 50. Mauvaise alimentation, faible. |
| 20. Soutien familial dans les moments difficiles, élevé. | 51. Développer le degré d'intérêt du travail ; Marge. |
| 21. Soutien collectif, élevé. | 52. Améliorer le degré d'accompagnement ; Marge. |
| 22. Souffrance morale dans le management, faible. | 53. Améliorer le niveau d'écoute ; Marge. |
| 23. Souffrance mentale dans les comportements, faible. | 54. Horaires de travail difficiles à suivre, faible. |
| 24. Souffrance physique dans les tâches, faible. | 55. Développer le niveau de connaissance de la stratégie de l'entreprise ; Marge |
| 25. Qualité des relations avec l'équipe, élevée. | 56. Développer le niveau de considération hiérarchique ; Marge. |
| 26. Stabilité dans l'emploi à développer ; Progrès. | 57. Développer le niveau de Charisme ; Marge. |
| 27. Ajuster le niveau de formation par rapport au travail effectué ; Progrès. | 58. Améliorer le niveau d'extraversion ; Progrès. |
| 28. Climat social dégradé dans l'entreprise, faible. | 59. Développer le niveau de suivi et d'analyse de son travail ; Marge. |
| 29. Réduire la pression managériale ; Progrès. | 60. Degré d'adaptation au travail, élevé. |
| 30. Réduire la contrainte environnementale (bruit) ; Progrès. | 61. Degré d'organisation du travail, élevé. |
| 31. Surconsommation de médicaments, faible. | 62. Degré de polyvalence, élevé. |
| 32. Élever le niveau de rémunération par rapport au travail effectué ; Progrès. | 63. Développer le sentiment de progresser ; Progrès. |
| | 64. Aléas élevés, faible. |
| | 65. Réduire le rythme de travail difficile à suivre ; Progrès. |

Marge (14) : potentiel, en dedans, actionnel/Progrès (26) : faire évoluer, en dehors, réactionnel/Bilan global intersites : (sans commentaire, points à conserver 25/65)