

**Oriane**  
**Bayonne Biarritz**  
*12e colloque francophone sur le risque*

**Gestion du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires :  
quelles différences ?**

**Une approche par la théorie de la  
préservation des ressources**

**Sinda MHIRI & Gilles TENEAU**

## **Gestion du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires : quelles différences ?**

### **Une approche par la théorie de la préservation des ressources**

**Sinda MHIRI**

*ATER*

*Docteur en Sciences de Gestion*

IUT de Sceaux Université Paris-Sud

Tél : 06 60 42 36 46

Courriel : [sinda.mhiri@gmail.com](mailto:sinda.mhiri@gmail.com)

&

**Gilles TENEAU**

*Chercheur Associé LEMNA – EA 4272*

*Docteur en Sciences de Gestion*

Tél : 06 77 80 26 81

Courriel : [gilles\\_teneau@yahoo.fr](mailto:gilles_teneau@yahoo.fr)

#### ***Résumé***

La gestion des ressources humaines est une fonction incontournable. Elle bénéficie d'un caractère stratégique qui semble désormais évident dans la recherche de la performance et de l'avantage concurrentiel. Néanmoins, les entreprises souffrent, depuis des années, d'un risque psychosocial qui va à l'encontre de la réalisation de la performance : le stress professionnel. En effet, de nombreux changements ont survenu au niveau des entreprises et du marché du travail rendant ainsi l'atmosphère au sein de ces dernières de plus en plus insupportable. Les ressources humaines, en particulier les cadres, travaillent constamment « sous tension ». Dans ce papier, nous faisons une distinction entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires. Le stress ressenti chez chacun de ces deux groupes est-il lié aux mêmes facteurs? C'est à cette problématique que nous essayons de répondre dans cette communication. Pour ce faire, nous nous basons sur une série d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de ces deux populations.

Le stress au travail entraîne des conséquences qui pèsent lourd sur la santé des salariés. Ce papier propose une meilleure compréhension du stress vécu chez les cadres, dont l'objectif serait la mise en œuvre d'une prévention liée aux facteurs et conséquences du stress. Ce dernier peut être à l'origine de problèmes cardiovasculaires, d'hypertension artérielle, de troubles musculo-squelettiques, etc. Certains salariés arrivent même à penser à se suicider et beaucoup d'entre eux sont déjà passés à l'acte comme chez France Télécom, PSA, HSBC et Renault. Les études sur le Burnout sont un témoignage d'un stress mal vécu. Tous ces suicides causés par le stress ont terni considérablement l'image de l'entreprise qui est désormais accusée de ne pas se soucier du bien-être de ses salariés. Le stress représente alors un double risque : un risque sur la santé des travailleurs et un risque sur la « santé » de l'entreprise.

Par ailleurs, le stress toucherait un salarié sur trois et coûterait près de 20 milliards d'euros chaque année en Europe (Paoli et Merillié, 2000). Il représenterait près de 10% du PNB du Royaume-Uni (Cooper, Liukkonen et Cartwright, 1996), 300 milliards de dollars<sup>1</sup> aux Etats-Unis et plus de 12 milliards d'euros par an en France<sup>2</sup>. Ces coûts proviennent essentiellement des accidents du travail, des souffrances physiques, des retards, de l'absentéisme, du turn-over et de la perte de productivité et de créativité, etc.

Etant donné toutes ces conséquences désastreuses du stress au travail sur la santé des salariés et sur la performance de l'entreprise, il s'avère primordial de le prévenir. Cette prévention nécessite préalablement une étude approfondie de ses principaux facteurs. Cependant, ces derniers ne sont pas les mêmes pour tous types de cadres. Dans ce papier nous étudions les antécédents de ce phénomène chez les cadres tout en distinguant les cadres supérieurs et les cadres non-dirigeants, puisque ces deux populations ont des conditions de travail différentes et donc, selon nous, des facteurs de stress différents. Nous cherchons donc à vérifier dans un premier temps, cette première hypothèse :

***H1 : Les facteurs de stress chez les cadres supérieurs diffèrent de ceux des cadres intermédiaires.***

Par ailleurs, nous supposons également, que vu la différence de leur statut, les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires ne réagissent pas de la même manière face au stress ressenti. D'où notre deuxième hypothèse de recherche :

***H2 : Les conséquences du stress chez les cadres diffèrent selon qu'ils soient des cadres supérieurs ou des cadres intermédiaires.***

## 1. Le stress en entreprise

Le stress est un risque psychosocial dans la mesure où il est à l'interface de l'individu (« psycho ») et de sa situation de travail (social).

Lazarus et Folkman (1984) le définissent comme « *une relation particulière entre la personne et son environnement évaluée par la personne comme excédant ses capacités et mettant en danger son bien-être* ». Les auteurs mettent en avant l'approche relationnelle du stress en ce qu'il représente une mise en correspondance d'un individu et d'un environnement où le premier est constamment sollicité par le deuxième.

Pour Siegrist (1996), le stress résulte de la perception d'un déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Autrement dit, un travailleur stresse s'il estime que les efforts qu'il fournit pour son entreprise ne sont pas récompensés en retour.

---

<sup>1</sup>D'après une étude réalisée en 2006 par l'American Institute of Stress.

<sup>2</sup>Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail, 1999.

Nous pouvons alors dire que le stress est un phénomène subjectif résultant de l'évaluation individualisante des enjeux et des capacités d'un sujet à affronter une situation perçue comme stressante. Dans cette évaluation, le soutien social joue un rôle crucial dans la mesure où il influence la perception des événements et aide à les maîtriser.

Bien qu'ils aient fait leurs preuves à travers le temps, ces modèles « traditionnels » du stress ont été critiqués par Hobfoll (2001) du fait qu'ils sont tributaires du contexte et de l'évaluation subjective de l'individu. Hobfoll (1989) propose donc la Théorie de la Préservation des Ressources qui, depuis le milieu des années 1990, s'affirme comme un cadre conceptuel de référence dans les recherches sur le stress au travail (Hobfoll, 2001 ; Ito et Brotheridge, 2003 ; Wright et Hobfoll, 2004). La réaction de stress se déclenche alors lorsque les individus doivent faire face à des circonstances dans lesquelles ils risquent de perdre leurs ressources. Ces dernières sont répertoriées en quatre catégories :

- les ressources tangibles sont de nature physique et rare auxquelles l'individu attache une grande importance et veille à les conserver. Elles concernent le logement, la voiture de fonction, les chèques repas, l'habillement, l'emplacement de parking, etc. ;
- les ressources interpersonnelles permettant une meilleure adaptation au travail. Elles peuvent être illustrées par le soutien des collègues, des supérieurs, de la famille et des amis (Grandey et Cropanzano, 1999 ; Halbesleben, Harvey et Bolino, 2009). L'appui et le soutien que procurent ces personnes permettent de diminuer les problèmes psychosociaux auxquels l'individu peut être exposé notamment dans son environnement professionnel. Le recours au soutien social fait partie des stratégies d'adaptation collective où la personne fait appel aux autres afin de trouver une assistance émotionnelle ou informationnelle permettant d'extérioriser le malaise causé par le stress. Le soutien social a pour effet de modérer ce malaise et d'offrir une échappatoire pour les troubles des individus sujets à un état de stress au travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Kitaoka-Higashiguchi et al., 2003 ; Pelfrene et al., 2002 ; Halbesleben, 2006).
- les ressources propres à la personne comme la personnalité, les croyances, l'optimisme, l'estime de soi, etc. Ce sont des ressources qui ont trait à des caractéristiques personnelles et qui peuvent accentuer ou diminuer une situation de stress au travail. L'estime de soi, l'efficacité perçue de soi ou encore le caractère consciencieux et la probité au travail sont des traits de personnalité qui ont été mis en avant dans de récents travaux adoptant la théorie de la préservation des ressources (Halbesleben, Harvey et Bolino, 2009 ; Kalimo, Pahkin, Mutanen et Toppinen-Tanner, 2003 ; Grandey et Cropanzano, 1999). L'estime et l'efficacité de soi renvoient à la conception et à l'image que l'individu se fait de lui-même. Ils résultent d'une autoévaluation – affective dans le cas de l'estime de soi (Jex et Elacqua, 1999) et cognitive dans le cas de l'autoefficacité (Bandura, 1986) concernant les aptitudes et les capacités d'un individu à gérer une situation donnée (Wiesenfeld, Brockner et Martin, 1999). Ces traits de personnalité sont des indicateurs de la résistance de la personne face aux menaces de son environnement de travail (Grandey et Cropanzano, 1999 ; Hobfoll, 2001 ; Hobfoll et Shirom, 1993). Ils sont ainsi considérés comme des ressources, surtout, palliatives dans la mesure où ils ont un effet tampon par rapport à un vécu de stress au travail. A ces traits s'ajoute le caractère consciencieux qui détermine le degré d'engagement d'une personne dans son travail et nous renseigne sur le niveau d'investissement de ses ressources dans l'accomplissement des tâches au travail (Yeo et Neal, 2004 ; Resick, Baltes et Shantz, 2007).

- les ressources qui permettent la préservation ou l'acquisition d'autres ressources comme les connaissances, les compétences, le temps, l'argent, etc. En effet, le salaire est un dû perçu en retour d'un travail effectué. C'est une ressource que l'individu peut utiliser à d'autres fins. Une menace la concernant pourrait renvoyer à l'appréciation de la justice distributive d'une organisation (Adams, 1965). Le temps concernerait une problématique de charge et d'agencement des tâches au travail (Brunstein, 1999 ; SpectoretJex, 1998 ; Bakker, Demerouti, de Boer etSchaufeli, 2003). Cette ressource peut également être prise en compte lorsque l'on s'intéresse à la problématique des conflits entre la vie professionnelle et la vie privée (Grandey etCropanzano, 1999 ; Frone, 2003 ; Frone, Roussel et Cooper, 1992 ; Aryee, Srinivas et Tan, 2005). Les compétences pourraient être associées à un souci de formation et de développement des acquis ou encore au manque de latitude décisionnelle pour que ces compétences soient mises en application et appréciées à leur juste valeur ; le sens et la cohérence des tâches est à ce niveau mis en avant (Hackman et Oldham, 1976).

Le choix de cette théorie motivationnelle développée par Hobfoll (2001) comme cadre théorique de base semble être approprié pour notre recherche dans la mesure où elle montre comment le stress au travail peut être un moteur des attitudes et des comportements au travail. Elle sert de base pour expliquer comment un cadre stressé se trouve à adopter des attitudes et des comportements visant à réduire son stress et à retrouver une ressource perdue : son bien-être au travail.

### 1.1. Le stress chez les cadres

Avant d'analyser les conditions de travail chez les cadres, commençons par la délimitation de cette catégorie socioprofessionnelle.

A peine 500 000 lors de la création du statut en 1937, les cadres sont aujourd'hui plus de 4 millions en France. C'est une notion très française<sup>3</sup> qui ne cesse de progresser beaucoup plus rapidement que les autres catégories (Bournois, 1991). Les arrêtés PARODI du 22 septembre 1945 définissent cette population comme « *les agents [...] exerçant par délégation de l'employeur un commandement sur des collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs et commerciaux* ». Pour la cour de cassation, la fonction de cadre implique à la fois responsabilité et commandement. D'après la convention collective nationale du 13 janvier 1970, actualisée le 10 décembre 1991 étendue par l'arrêté du 28 décembre 1992 et apparue dans le JORF le 28 janvier 1993, les cadres sont définis comme des « *collaborateurs possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière constatée par un diplôme ou acquise par l'expérience personnelle et reconnue équivalente. Ils exercent par délégation de l'employeur un commandement sur les collaborateurs de toute nature* ». En définitive, nous pouvons dire que le cadre est un salarié de l'entreprise ayant des compétences intellectuelles reconnues ainsi que des charges d'encadrement, et exerçant une fonction de responsabilité. L'arrêté du 25 juin 2001, paru dans le JORF le 11 juillet 2001, distingue dans la catégorie socioprofessionnelle des cadres, une population spécifique, celle des cadres supérieurs. Cesont ceux auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des

---

<sup>3</sup> D'après le Journal Officiel de la république française du 2 juin 1981, n°8, avis et rapports du Conseil Economique et Social, séances des 10 et 11 mars 1981.

décisions de façon autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise ou l'établissement. Les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires ont-ils les mêmes conditions de travail ?

## 1.2. Conditions de travail chez les cadres

Contrairement aux autres catégories socioprofessionnelles, les cadres échappent à la règle habituelle relative au temps de travail. Ils travaillent plus que les autres salariés, notamment en France, au Portugal et en Grande Bretagne (Dany et Livian, 2002) et ne bénéficient pas de la législation sur les heures supplémentaires, à savoir le paiement de ces heures ou la compensation de celles-ci. Comme le souligne J. Barthelemy (1997), « *ils font, par voie de conséquence, de l'autonomie une caractéristique habituelle de leurs conditions de travail : voilà la raison du sentiment que les cadres n'ont pas droit au paiement des heures supplémentaires* ! »<sup>64</sup> Leur situation se définit ainsi par une disponibilité plus grande que celle des autres catégories. Cependant, les cadres jouissent d'une grande flexibilité des horaires puisqu'ils ne « pointent » pas et sont maîtres de leurs horaires de travail. Selon une enquête<sup>4</sup> réalisée par la DARES (2001), 57,1% des cadres travaillent davantage que la durée prévue par les accords d'ARTT<sup>5</sup> et 20,4% d'entre eux, rapportent très souvent du travail à la maison.

Falcoz et al. (2006) qualifient le cadre de l'« être-entre-deux » dans le sens où il se trouve au centre d'une multitude de « champs de tensions » et d'un « quelque-part-entre » le salarié non-cadre et les chefs de l'entreprise. Cette position l'oblige à jouer un double rôle : le premier, est celui d'un contrôleur et encadrant des subordonnés, le deuxième est celui d'un salarié en quête de réalisation de soi qui prépare son avenir, cherche à innover, construit des réseaux pouvant lui être utiles pour faire valoir son expérience ailleurs, le tout dans un système mobile dessiné par l'entreprise et le supérieur hiérarchique. Le cadre intermédiaire adopte le rôle d'un intermédiaire chargé d'ajuster en permanence les demandes de l'environnement et celles des supérieurs. Sa spécificité est d'associer la technique et le management, déléguer et garder le contrôle, prendre des décisions tout en restant fidèle à l'organisation, partager de l'information et en garder pour soi, innover sans pour autant choquer. C'est avec ses « injonctions paradoxales » que le cadre doit vivre quotidiennement (Dany et Livian, 2002). Mise à part cette position « spéciale », il se retrouve entre le désir d'autonomie et le sentiment de subir de multiples contraintes, entre vie privée et vie professionnelle, entre les contraintes économiques imposées par le supérieur hiérarchique, les actionnaires et les dirigeants, et les contraintes sociales représentées par les subordonnés et les collègues. Les cadres supérieurs, quant à eux, ont tendance à travailler plus longtemps que les autres cadres et ont plus de responsabilités puisqu'ils participent à la direction de l'entreprise<sup>6</sup>. Si la cour de cassation ne précise pas ce que recouvre exactement cette notion, il est probable qu'il s'agisse d'une grande capacité à remplacer l'employeur en cas d'absence, sa participation au comité de direction, sa capacité à s'engager (envers les clients, les fournisseurs, etc.) sans autorisations préalables. Cela suppose aussi qu'ils bénéficient d'un niveau élevé dans l'organigramme de l'entreprise et qu'ils sont effectivement impliqués dans les décisions stratégiques de celle-ci.

Dans son enquête par questionnaire réalisée auprès de 400 cadres travaillant en France, Mhiri (2013) identifie les principales causes du stress chez ces derniers. Classées par ordre

---

<sup>4</sup> L'enquête « RTT-modes de vie »

<sup>5</sup> Aménagement et Réduction du Temps de Travail

<sup>6</sup> D'après l'article L.3111-2 du code du travail

décroissant, il s'agit de : la concurrence entre les collègues, le haut niveau de responsabilité, les interruptions dans le travail, la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle, le temps passé au travail, le manque de visibilité sur la stratégie de l'entreprise, le rythme de travail, le manque de reconnaissance et efforts et la surcharge de travail.

A la lumière des résultats de cette étude sur le stress professionnel chez les cadres, il nous semble intéressant d'étudier les antécédents de ce phénomène tout en distinguant les cadres intermédiaires des cadres supérieurs. En effet, ayant plus de responsabilités que les autres cadres, nous supposons que les cadres supérieurs ressentent un stress « différent » dû à des antécédents spécifiques à cette catégorie. Pour vérifier ces propos, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de ces deux populations afin de relever les causes du stress professionnel chez chacune d'elles. Par ailleurs, nous nous demandons si les conséquences de ce phénomène sont les mêmes pour les deux types de cadres. Nous avons alors essayé d'apporter des éléments de réponses à ces questionnements par le biais de ces entretiens.

## 2. L'étude qualitative auprès des cadres

L'objet de cette partie est de présenter l'étude qualitative menée auprès des cadres. Cette étude vise à expliquer les facteurs du stress professionnel aussi bien chez les cadres intermédiaires que chez les cadres supérieurs.

### 2.1. Méthodologie de la recherche qualitative

Cette étude concerne une observation participante d'une Société de service publique. 8000 employés suite à une fusion. La société « A » de 5000 salariés a fait l'acquisition de la société « B » de 3000 salariés. Cette observation est une enquête terrain auprès de 30 directeurs d'agence et une soixantaine de cadres intermédiaires. Chaque directeur est responsable d'une équipe de 30 à 50 collaborateurs avec une équipe de management de 3 à 5 personnes.

Les cadres que nous avons interviewés se sont exprimés pendant une trentaine de minutes. Les entretiens ont été conduits de manière individuelle et semi-directive. Nous avons distribué un questionnaire simplifié d'une cinquantaine de question, basé sur une échelle de Lickert de 1 (tout à fait) à 5 (pas du tout). Exemple : *Si demain je vous enlève votre voiture de fonction, comment réagirez-vous ?* De plus nous nous sommes entretenus ouvertement avec plusieurs cadres afin de recueillir des informations sur leur travail. Nous avons essayé de mettre les répondants le plus à l'aise possible afin de découvrir leurs motivations, leurs opinions, leurs attitudes et leurs sentiments sous-jacents par rapport aux thématiques étudiées (Brech, 2002). Nous sommes ainsi intervenus le moins souvent possible au cours de l'entretien dans le but de recueillir des informations les plus spontanées possibles.

Dans le tableau 1, nous représentons les familles de ressources au regard des ressources de Hobfoll (1989) (ressources tangibles, interpersonnelles, propres à la personne, celle qui permettent l'acquisition d'autres ressources). Nous avons indiqué l'importance de la ressource pour les cadres supérieur (S) et pour les cadres intermédiaires (I). En exemple en ce qui concerne les ressources tangibles, un cadre supérieur est attaché à son logement de fonction, sa voiture, son assistante ou son bureau personnel. Alors qu'un cadre intermédiaire est attaché à certains acquis, son ordinateur portable, son téléphone portable, la possibilité d'avoir des frais de déplacement conséquent. Nous constatons dans ce tableau que certaines ressources sont plus dépendantes des cadres supérieurs alors que d'autres ressources dépendent des cadres intermédiaires.

**Tableau 1 – Famille de ressources**

<b>R1 - Ressources tangibles</b>		<b>R2 - Ressources interpersonnelles</b>	
<b>S (cadre supérieur) I (cadre intermédiaire)</b>	<b>Ressources</b>	<b>S (cadre supérieur) I (cadre intermédiaire)</b>	<b>Ressources</b>
S	Logement	I	Collègue
S	Voiture	I	Supérieur
I et S	Chèque déjeuné	I et S	Famille
I et S	Habillement	I et S	Amis
S	Emplacement parking	I	Stagiaire
I et S	Téléphone portable	I	Employé
I et S	Ordinateur portable	I	Opérationnel
S	Bureau individuel	S	Client
S	Téléphone fixe	I	Prestataire
S	Chauffeur	S	Réseaux
S	Transport 1 <sup>ère</sup> classe		
S	Classe affaire		
S	Assistante / secrétaire		
S	Hôtel 3 ou 4 étoiles		
S	Salaire		
<b>R3 – Ressources propres à la personne</b>		<b>R4 – Ressources qui permettent d’acquérir ou de préserver d’autres ressources</b>	
<b>D (cadre supérieur) I (cadre intermédiaire)</b>	<b>Ressources</b>	<b>D (cadre supérieur) I (cadre intermédiaire)</b>	<b>Ressources</b>
S	Capacité managériale	I	Connaissance
I et S	Personnalité	I	Compétence
I et S	Humour	I	Temps
I	Croyance	S	Prime
I	Optimisme	I	Charge de travail
I	Estime de soi	I	Internet
I	Confiance en soi	I	Bibliothèque d’entreprise
S	Assurance	I	Formation
S	Force de caractère	S	Soirée entreprise
I	Motivation		

## 2.2. Résultats de l’étude

Nous avons pu relever les antécédents du stress avant et après la fusion. Ainsi, les principaux facteurs de stress sont les suivants :

### 2.2.1. Ressources tangibles

Notre étude auprès des cadres nous a permis de constater que la fusion/acquisition des deux entreprises est un terrain propice au stress.

- Verbatim d’un cadre supérieur : « *Nous devons trouver une solution pour égaliser les salaires des deux sociétés. Les salaires des équipes de la société « B » devaient s’aligner sur les salaires de la société « A ».* »
- Verbatim d’un cadre intermédiaire : « *Les salaires entre les deux sociétés ne sont pas identiques* ».
- Verbatim d’un cadre intermédiaire « *Nous devrions avoir des salaires identiques comme pour le personnel de la société « A » pour des postes à même responsabilité* ».

La fusion/acquisition des deux sociétés a engendré des changements au niveau des conditions de travail. En effet, chaque agent disposait de son bureau (société A) ce qui n’était le cas que pour l’encadrement de l’autre côté (société B). En outre, d’un côté

l'humain prime (société A), de l'autre la priorité est donnée à la réglementation et à la comptabilité (société B). De plus, les agents passaient par une grande difficulté, celle de la gestion de la messagerie.

- Verbatim d'un cadre supérieur : *« Je reçois de nombreux emails, la plupart sont traités par ma secrétaire, une autre partie est déléguée, je ne garde que les emails prioritaires, les plus stratégiques à l'entreprise. Certaines fois un email est très prioritaire, il faut le traiter dans les plus brefs délais, l'enjeu de l'entreprise en dépend ».*
- Verbatim d'un cadre intermédiaire : *« J'en recevais entre 50 et 80 par jour ! C'est ainsi que je me suis retrouvé à traiter mes mails le soir et le week-end ; à culpabiliser quand je voyais gonfler le nombre de mails non lus... pour être à jour il fallait impérativement y consacrer 2h par jour et une partie de mes week-end ».*

### 2.2.2. Ressources Interpersonnelles

Nous avons également constaté en nous basant sur les discours des répondants, que les équipes de direction sont incomplètes et instables. En effet, il existe un manque d'adjoint et un *turnover* important au niveau des responsables d'équipe. Le pilotage régional est centré sur des indicateurs qui ne sont pas toujours pertinents sans prendre le temps de considérer l'essentiel : l'impact de l'action menée.

- Verbatim d'un cadre intermédiaire : *« Malgré les difficultés, je n'ai pas le souvenir d'une période stressante mais d'une période exaltante entourée d'une équipe de collaborateurs soudée et pendant laquelle je ne ménageais pas mes efforts et je n'économisais pas mon temps de travail : 1<sup>er</sup> arrivé, dernier parti et travail pendant le week-end assez régulièrement ».*

En ce qui concerne le stress après la fusion, en voici les principaux facteurs. La fusion opérationnelle s'est faite par étapes sur une période de deux ans et la vraie mixité des équipes de travail ne s'est mise en place qu'à l'automne. La forme du stress s'est modifiée d'un stress positif à un stress négatif. Nous avons également remarqué un choc des cultures : il existe 15% de différentiel entre les salaires des deux structures.

- Verbatim d'un cadre intermédiaire : *« Le sentiment très mal vécu par une des parties « A » (1/4 des effectifs) de s'être fait dévorer par l'autre « B » (3/4 des effectifs) ».*
- Verbatim d'un cadre intermédiaire : *« Que pouvons-nous faire ? Nous savions que ce serait difficile et que la reprise par une autre société plus importante serait une souffrance pour chacun ».*
- Verbatim d'un cadre supérieur : *« Avec cette crise, cela commençait à créer un problème, comment faire pour éviter que nos clients soient insatisfaits. Nous savons bien qu'un client insatisfait est un client qui peut aller à la concurrence ». « Ce qui est important pour nous se sont de bonnes relations avec nos clients, si nous avons de bonnes relations avec nos clients, nous aurons de bonnes relations avec nos employés ».*
- Verbatim d'un cadre intermédiaire : *« Nous avons commencé à avoir des difficultés avec nos clients. Ces derniers ne comprenaient pas ce qui se passait, pourquoi tout d'un coup nous ne pouvions plus répondre à leur demande ».*

Des conflits interpersonnels compliqués à gérer ont vu le jour en particulier au sein de l'équipe de direction : des problèmes de reconnaissance entre individus issus de cultures professionnelles différentes, un manque de temps pour échanger sur le fond et résoudre les problèmes avant qu'ils ne prennent des proportions trop importantes etc.

- Verbatim d'un cadre supérieur : « *Plusieurs d'entre nous ont quitté la société, ils ont utilisé leur carnet d'adresse et sont partis. D'autres sont partis suite à un arrangement. La démission est très rare, se serait très mal vu* ».
- *Pour plusieurs d'entre nous, nous avons pu obtenir une transaction. J'ai appris que plusieurs cadres de services avaient démissionnés sans aucun retour (seule une inscription au pôle emploi). « Nous savons que nous sommes privilégiés, plusieurs cadres moyens sont partis avec rien ».*

### 2.2.3. Ressources propres à la personne

Malgré la situation de crise, le stress était vécu de façon positive car il y avait un challenge à relever.

- Verbatim d'un cadre intermédiaire : « *La situation devenait difficile il fallait agir vite* ».
- Verbatim d'un cadre supérieur: « *J'ai très vite obtenu la confiance de mon directeur général qui m'a laissé les coudées franches pour définir ma stratégie et obtenir des résultats probants me permettant de récupérer une bonne partie des postes manquants au bout de deux ans* ».
- Verbatim d'un cadre supérieur : « *Nous avons déjà vécu cette situation plusieurs fois. Nous savons gérer. Si nous réussissons alors ce sera très intéressant pour nous* ».

Par ailleurs, il existe une absence d'accompagnement véritable malgré les nombreux changements tant du point de vue RH qu'opérationnel : c'était le « système D » face aux injonctions parfois paradoxales venant du national.

- Verbatim d'un cadre supérieur : « *Ces changements font partie du travail quotidien, rien d'extraordinaire. Nous avons déjà communiqué les éléments à nos cadres* ».

Un autre problème est apparu suite à la fusion/acquisition des deux sociétés : il s'agit de la montée en puissance des incivilités à l'accueil. Il faut croire que le stress est communicatif car les incidents se sont multipliés à l'accueil : des agressions verbales quotidiennes, une nécessité pour l'équipe de direction d'intervenir de plus en plus souvent, des dépôts de plainte à la police, etc. A cela s'ajoute un planning devenu ingérable : en effet, qui dit agents de production stressés, dit tension au sein même du collectif et très vite la multiplication des arrêts de travail non remplacés, et donc encore plus de stress pour ceux qui restent sur le pont...

- Verbatim d'un cadre supérieur : « *Nos managers avaient un travail à faire. Plus personne ne joue son rôle : ils sont soi-disant stressés ! Nous, ils croient qu'on l'est pas, mais on a un boulot à faire et pas le temps de stresser* ».
- Verbatim d'un cadre intermédiaire : « *Nous avons vu nos équipes se dissoudre, des arrêts de travail, des arrêts maladie, des absences sans raisons,... La situation devenait de plus en plus difficile* ».
- Verbatim d'un cadre supérieur : « *Nous avons mis en place une nouvelle stratégie basée sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nous avons mis en place une gestion des connaissances et une nouvelle stratégie ISO9001, mais cela ne change rien* ».

- Verbatim d'un cadre intermédiaire : « *Les managers de la société « B » ne comprennent rien, de toute façon ils ne savent pas travailler. Cela ne sert à rien de mettre en place une stratégie RSE* ».

#### 2.2.4. Ressources qui permettent la préservation ou l'acquisition d'autres ressources

Le stress des cadres survient aussi du manque de moyens : sur plusieurs agences, il existe des postes d'agent de production non pourvus.

- Verbatim d'un cadre supérieur : « *Nous devons trouver les moyens de redresser la barre et faire remonter sensiblement les résultats qui étaient médiocres, la solution mettre en place des formations* ».
- Verbatim d'un cadre intermédiaire : « *Nous ne comprenions pas ce que faisaient les employés de la société B. Il n'y avait aucun suivi et aucune information concernant le changement ne circulait* ».

L'inflation exponentielle des emails a contribué fortement à l'augmentation du stress chez les cadres. Nous avons pu constater que tout le monde se protège et se couvre en mettant en copie de certains emails leur manager. Ceci engendre une perte de sens du travail.

- Verbatim d'un cadre supérieur : La « *Bête* » *continuait à réclamer son content de statistiques, d'indicateurs de plus en plus déconnectés de la « vraie vie » et vécus par les agents de production incapables de faire face à l'inexorable montée en charge de l'activité. Bref, un écart grandissant se creusait entre « le terrain » et « la Direction* ».
- Verbatim d'un cadre intermédiaire : « *Des responsables d'équipe de plus en plus sollicités pour pallier au manque d'effectif, et donc moins disponibles pour élaborer et mettre en œuvre des plans d'actions proactifs à même de remobiliser les troupes sur des activités valorisantes porteuses de résultats gratifiants. Les marges de manœuvre se réduisant, il ne restait plus que « l'abattage » des tâches ingrates du quotidien...* »

Nous avons également pu constater que le « métier unique » est une « fausse bonne idée ». En effet, tout agent de production était censé maîtriser les deux métiers au terme d'un processus accéléré de formation / tutorat bien trop léger au regard des différences de profils des deux côtés pour être efficace. Cette situation a provoqué des agents démotivés, des dossiers mal montés, une perte de repères face au client, etc. bref, une pagaille monstre et pour le coup une montée en flèche du stress des agents de production.

- Verbatim d'un cadre supérieur : « *Nous avons mis en place des formations sur les produits utilisés. Nous aurions pu passer par une société d'expertise en formation, mais cela était trop couteux. Nous avons été obligés de faire avec les moyens du bord* ».
- Verbatim d'un cadre intermédiaire : « *Comment devons-nous faire ? Comment faire pour former nos collaborateurs ? Nous n'avons pas de suivi. Les formations sont mal programmées. Nous et nos cadres opérationnels devons maîtriser tous les outils. Toutes ces demandes sont à exécuter sans recevoir rien en échange* ».

Par ailleurs, il existe un manque de temps d'échanges et de construction avec les agents : les cadres sont passés d'une demi-journée par semaine à une demi-journée par mois pour les réunions de service alors même qu'ils avaient deux fois plus d'informations à partager. Au

final, ils ont le sentiment de tout bâcler car il est impossible de tout ingurgiter avant la présentation...

- Verbatim d'un cadre supérieur : « *Nous n'avons pas de temps à perdre avec les réunions, elles sont inutiles. Nos cadres ne comprennent rien lorsqu'on leur demande quelque chose* ».
- Verbatim d'un cadre intermédiaire : « *Nous n'avons plus de réunion, pourtant nous en avons besoin. Nous ne voyons plus nos directeurs* ».

La difficulté à porter des discours nationaux déconnectés des réalités est une source de stress. Très clairement, la perte d'autonomie, les injonctions paradoxales, et le manque de moyens criants face à la montée en puissance continue de la charge de travail, ont créé un contexte de travail particulièrement stressant et éprouvant tant physiquement que psychiquement.

- Verbatim d'un cadre intermédiaire : « *J'ai vu de nombreux collègues partir, au bout du rouleau, le contexte lourd de cette société est stressant* ».

Les entretiens auprès des cadres ont été riches d'informations que nous discutons dans la troisième partie de ce travail de recherche.

### 3. Discussion des résultats

Parmi les facteurs de stress, les cadres font références aux postes non pourvus et aux équipes incomplètes. Ce manque de ressources humaines engendre du stress chez la population étudiée. Ce constat rejoint la théorie de la préservation de ressources développée par Hobfoll (1989) selon laquelle, la perte de ressources se traduit par le déclenchement du stress. En effet, le manque d'effectifs entraîne une charge de travail plus importante et des heures supplémentaires passées au travail pour remédier à cette charge.

#### Ressources tangibles

Les cadres signalent un différentiel entre les salaires de l'entreprise A et B. Cette différence est perçue comme une injustice et crée une sorte de déséquilibre dans l'esprit du cadre de l'entreprise B (qui paye moins que l'entreprise A) dû au fait qu'il ne se sente pas récompensé à sa juste valeur. Cela renvoie au modèle de Siegrist (1996) développé dans la première partie de ce papier et selon lequel le stress survient lorsque l'individu perçoit un déséquilibre entre les efforts qu'il fournit et les récompenses qu'il reçoit en retour de ses efforts.

#### Ressources interpersonnelles

Les conflits interpersonnels sont aussi une source de stress. En effet, une mauvaise ambiance au travail crée des tensions et ne facilite pas les échanges entre collaborateurs, chose essentielle au bon déroulement du travail. Ce facteur ne concerne cependant que les cadres intermédiaires. Les cadres supérieurs, eux, n'ont pas évoqué ce problème (ressources interpersonnelles, perte des relations avec les autres). Il apparaît que les cadres supérieurs ont la possibilité de se retrouver dans des soirées organisées par l'entreprise.

Les cadres intermédiaires se plaignent du manque de réunions. Ils estiment qu'ils en ont besoin dans le sens où elles permettent le partage d'idées et d'informations. Pourtant, les cadres supérieurs les trouvent inutiles en ce qu'elles leur font perdre du temps (le manque de connaissances et de savoirs).

#### Ressources propres à la personne

De nombreux cadres dirigeant ont une forte personnalité, doublée de capacités managériales et d'une bonne dose d'humour. Cette constatation est peu marquée chez les cadres intermédiaires, la majorité ont « *la tête sous l'eau* », pour reprendre leur expression, ils vivent

sur un stress permanent et une gestion du temps perpétuellement « *dans le rouge* ». De nombreux cadres supérieurs possèdent une personnalité de type empathique voire charismatique (Petit, 2006). De même les cadres supérieurs ont une obligation d'exemplarité au regard des employés (Melkonian, 2006). Plusieurs cadres nous ont dit lors de nos entretiens « *nous mettons le stress de côté, cela ne se fait pas, nous devons être un modèle pour nos managers* ».

### **Ressources d'acquisition**

Les répondants expriment leur malaise à cause de l'abondance des emails qu'ils reçoivent quotidiennement. Ce problème est perçu différemment par les deux types de cadres. Les dirigeants « digèrent » mieux la situation puisqu'ils délèguent la majorité des emails reçus soit à leurs secrétaires soit à leurs subordonnés pour ne garder que ceux qui sont prioritaires. Les cadres intermédiaires eux, se trouvent dans l'obligation de répondre à la quasi-totalité des emails, ce qui augmente leur charge de travail et leur fait perdre du temps (qui est une ressource).

Les cadres font référence aux continues exigences que leur impose leur travail et aux demandes de plus en plus nombreuses auxquelles ils doivent répondre sans pour autant bénéficier des formations adéquates leur permettant de satisfaire ces exigences. Les cadres supérieurs justifient ce manque de formations par leurs coûts importants. Les cadres intermédiaires souffrent quant à eux de ce manque de formations. Ils doivent compenser ce manque par des efforts supplémentaires pour acquérir par eux-mêmes le manque de connaissances en effectuant des recherches, chercher de l'aide de collègues, etc. (le manque de ressources : de formation pour les cadres intermédiaires). Face à ce constat, de nombreuses entreprises ont optées pour la formation e-learning, plus économique et accessible facilement,

### **Conclusion**

Parmi les quatre types de ressources évoqués par Hobfoll (1989), il apparaît que les ressources tangibles sont essentielles aux cadres supérieurs. Alors que les ressources interpersonnelles, propres à la personne et qui permettent la préservation ou l'acquisition d'autres ressources sont propres aux cadres intermédiaires. Quelques éléments importants ressortent pour les cadres supérieurs, les réseaux sociaux (ressource interpersonnelle), les capacités managériales (ressource propre à la personne), l'argent (ressource qui permet de préserver ou d'acquérir d'autres ressources). Dès lors notre étude empirique fait apparaître une distinction importante au regard du stress entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires. Pour les premiers, la perte ou le risque de perdre des ressources tangibles seraient source d'un stress nettement supérieur aux cadres intermédiaires, mais ils ont en contrepartie un fort réseau qui agira en cas de difficultés, de grandes capacités managériales et un avantage financier (salaire, prime, participation, parachute, ...). Les cadres intermédiaires sont plus facilement marqués par les ressources de types « interpersonnelles » ; « propres à la personne » et « les ressources qui permettent la préservation ou l'acquisition d'autres ressources », des éléments de types « perte de confiance », « temps », « charge de travail », « pression du supérieur », « exigence des clients » font parties des principales ressources porteuses de stress pour la catégorie des cadres intermédiaires.

En conséquence, les ressources permettent aux individus aussi bien d'obtenir et de préserver ce qu'ils apprécient mais, en plus, de survivre face aux agressions de l'environnement. Pour reprendre Hobfoll (1998, p. 74), que la perte de ces ressources soit effective ou potentielle,

elle s'avère être la cause principale du déclenchement du stress : « *le stress se produit lorsque les ressources sont perdues ou menacées de se perdre*<sup>7</sup> ».

Dans ce papier nous avons répondu aux deux hypothèses de départ, à savoir que les facteurs de stress chez les cadres supérieurs diffèrent de ceux des cadres intermédiaires et que les conséquences de ce risque psychosocial chez les cadres ne sont pas toujours identiques, selon que ces derniers soient des cadres supérieurs ou des cadres intermédiaires.

## Références bibliographiques

- ADAMS J. S. (1965), « Inequity in Social Exchange », dans BERKOWITZ L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York, 267 – 299.
- ALIS D., DUMAS D. et POILPOT-ROCABOY G. (2010), *Risques et souffrance au travail*, Dunod, Paris.
- ARYEE S., SRINIVAS E. S. et TAN H. H. (2005), « Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance among employed parents », *Journal of Applied Psychology*, 90, 132-146.
- BAKKER A.B., DEMEROUTI E., DE BOER E. et SCHAUFELI, W.B. (2003), « Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency », *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- BANDURA A. (1986), *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BARTHELEMY J. (1997), « La spécificité de la situation des cadres », *JCP*, Ed. E, n°24.
- BOURNOIS F. (1991), *La gestion des cadres en Europe*, Ed. Eyrolles, Paris.
- BRECH P. (2002), « Research Proves the Obvious », *Marketing*, 48, mars.
- BRUNSTEIN I. (sous la direction de) (1999), *L'homme à l'échine pliée*, Desclée De Brouwer, Paris.
- COOPER C. L., LIUKKONEN P., et CARTWRIGHT S. (1996). *Stress prevention in the workplace: Assessing the costs and benefits to organizations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- DANY F. et LIVIAN Y.-F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris.
- FALCOZ C., LAROCHE H., CADIN L., FRERY F. (2006), « Le métier de cadre : entre activité et carrière » dans Y.-F. Livian (dir.) *Etre cadre, quel travail ?*, éditions de l'ANACT.
- FRONE, M. R. (2003), « Work-family balance », dans J. C. Quick et Tetrick L. E. (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*, Washington DC: American Psychological Association, 143 – 162.
- FRONE M.R., RUSSELL M. et COOPER L.M. (1992), « Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface », *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65–78.
- GRANDEY, ALICIA A, et CROPANZANO R. (2000), « The Conservation of Resources Model Applied to Work – Family Conflict and Strain», *Journal of Vocational Behavior* 370, no. 1999: 350 -370.
- HACKMAN J. R., et OLDFHAM G. R. (1976), « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

---

<sup>7</sup> Auto traduction

- HALBESLEBEN J. R., HARVEY J., et BOLINO M. C. (2009), « Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between engagement and work interference with family », *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.
- HALBESLEBEN J. R. B. (2006), « Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model », *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- HOBFOLL S.E. (1989), « Conservation of resources: A new attempt at conceptualising stress », *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- HOBFOLL S.E. (2001), « The influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337-421.
- HOBFOLL S.E. et SHIROM A. (1993), « Stress and burnout in the workplace: conservation of resources », dans T. GOLEMBIEWSKI (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Dekker, New York, 41 – 61.
- ITO T.A. et BROTHERIDGE C.M. (2003), « Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective », *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 490-509.
- JEX S. M., et ELACQUA T.C. (1999), « Time Management as a Moderator of Relations between Stressors and Employee Strain », *Work & Stress*, (13:2), 182–191.
- KALIMO R., PAHKIN K., MUTANEN P., et TOPPINEN-TANNER S. (2003), « Staying well or burning out at work: Work characteristics and personal resources as long-term predictors », *Work & Stress*, 17(2), 109–122.
- KARASEK R.A. et THEORELL T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Book, New York.
- KITAOKA-HIGASHIGUCHI K., NAKAGAWA H., MORIKAWA Y., ISHIZAKI M., MIURA K., NARUSE Y., KIDO T. et SUKIGARA M. (2003), « Social support and individual styles of coping in the Japanese workplace: An occupational stress model by structural equation analysis », *Stress and Health*, 19, 37-43.
- LAZARUS R. et FOLKMAN S. (1984), *Stress appraisal and coping*, Springer Publishing Company, New York.
- MELKONIAN T. (2006). Les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé. Le rôle de l'exemplarité. *Cahier de Recherche*. EM Lyon. n°07.
- MHIRI S. (2013), « L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Institut d'Administration des Entreprises de Nice.
- MOKADDEM S. (2012), « La rupture du contrat psychologique : ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés au travail », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris 13.
- NEVEU J-P. (2012), « La difficile prévention des suicides au travail », *Gestion*, vol. 37, n°4, 6 – 15.
- NEVEU J-P. (2012), « Safety climate as a tool for occupational risk prevention - A review of the literature », *10th International Conference on Occupational Risk Prevention*, 23, 24 et 25 mai, ORP, Bilbao, Espagne.
- PAOLI P., et MERILLIÉ D. (2000), *Third European survey on working conditions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg.
- PELFRENE E., VLERICK P., KITTEL F., MARK R.P., KORNITZER M. et DE BACKER G. (2002), « Psychosocial work environment and psychosocial well-being: Assessment of the buffering effects in the job demand-control (-support) model in BELSTRESS », *Stress and Health*, 18, 43-56.

PETIT V. (2006). Du charisme pour diriger ? : De la croyance à la pratique managériale : une recherche exploratoire sur les dirigeants charismatiques. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CNAM.

RESICK C. J.; BALTES B. B.; SHANTZ C. W. (2007), « Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness », *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(5), 1446-1455.

SIEGRIST J. (1996), « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, n°1.

SPECTOR P.E., et JEX S. M. (1998), « Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory », *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356–367.

WIESENFELD BM; BROCKNER J; MARTIN C. (1999), « A self-affirmation analysis of survivors' reactions to unfair organizational downsizings », *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(5), 441-460.

WRIGHT T.A. et HOBFOLL S.E. (2004), « Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Burnout », *Journal of Business and Management*, 9 (4), 389-406

YEO G. et NEAL A. (2004), « A multilevel analysis of effort, practice and performance: Effects of ability, conscientiousness and goal orientation », *Journal of Applied Psychology*, 89, 231-247.